



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Evaluación Independiente Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia

Informe Final de Evaluación

Código de los Programas: **COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

Calendario de la evaluación: **Febrero - mayo 2025**

Tipo de la evaluación: **Agrupada**

País: **Colombia**

Resultado de Programa y Presupuesto: **Resultado 1, Indicador 1,4, Criterio de medición 2**

ODS: **ODS 1: Fin de la pobreza, el ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos**

Fecha en la que se completó la evaluación: **Mayo 2025**

Fecha en que fue aprobada por EVAL: **Junio 2025**

Oficina Administrativa: **DWT/CO – Lima**

Unidades Técnicas de la OIT: **SKILLS**

Nombre de los consultores: **William Prieto (líder), Camila garzón, Carlos Pardo.**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación**

Oficina de Evaluación de OIT: **Patricia Vidal (EVAL-HQ)**

Donante y presupuesto: **Ministerio de Trabajo de Colombia: USD 215823+2653745+2508611 = USD5.378.179**

Presupuesto de la evaluación: **USD 29.330**

Palabras clave: Labour Inspection, Workers Organization: Capacity Building, Worker's rights, Monitoring and Evaluation.

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

► INFORME DE EVALUACIÓN

Programa - Generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/23/04/COL);

Programa - Generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL);

Programa - Generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia (COL/23/05/COL).

Documento de Evaluación Final

May 2025

Tabla de contenido

Lista de Siglas y Acrónimos	5
► Resumen Ejecutivo	7
<i>Descripción general del propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación</i>	8
<i>Descripción de la metodología de evaluación</i>	9
<i>Resumen de todos los hallazgos de la evaluación</i>	9
<i>Lecciones aprendidas y buenas prácticas emergentes</i>	14
<i>Recomendaciones</i>	15
Análisis de los Proyectos Evaluados	16
► Antecedentes	17
<i>Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/23/04/COL)</i>	17
<i>Fase II- Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL)</i>	19
<i>Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia (COL/23/05/COL)</i>	21
► Propósito, Objetivo, Alcance, Período de ejecución y Usuarios de la evaluación	24
<i>Propósito</i>	24
<i>Alcance de la evaluación</i>	25
<i>Metodología de la Evaluación de resultados</i>	27
► Plan de Trabajo y Cronograma	40
► Principales Hallazgos	41
<i>Pertinencia</i>	41
<i>Coherencia del diseño</i>	66
<i>Eficacia</i>	89
<i>Eficiencia</i>	139
<i>Impacto</i>	150
<i>Sostenibilidad</i>	182
<i>Enfoques transversales</i>	192
► Conclusiones	202
<i>Pertinencia</i>	202
<i>Coherencia del diseño</i>	205
<i>Eficacia</i>	207
<i>Eficiencia</i>	210
<i>Impacto</i>	212
<i>Sostenibilidad</i>	214
<i>Enfoques transversales</i>	215
► Lecciones aprendidas	217
► Buenas prácticas emergentes	221
► Recomendaciones	225

► Anexos: Instrumentos de recolección de información.	228
Anexo 1. Protocolo Entrevista Semiestructurada para implementadores y aliados compradores	230
Anexo 2. Protocolo Grupos Focales hombres, mujeres, facilitadores de formación y equipo psicosocial.	233
Anexo 3. Protocolo Encuestas a Participantes, facilitadores de formación y profesionales en acompañamiento psicosocial	238
Anexo 4. Listados de Asistencia	247
Anexo 5. Lecciones Aprendidas	250
Anexo 6. Buenas prácticas emergentes	254
Anexo 7. Estudios de casos	257
Anexo 8. Términos de referencia.....	267

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución geográfica de los programas.	31
Tabla 2. Grupos focales.....	32
Tabla 3. Entrevistas semiestructuradas.	33
Tabla 4. Muestra representativa encuesta participantes.	34
Tabla 5. Participantes encuestados del programa de generación de ingresos para la población víctima	34
Tabla 6. Participantes encuestados del programa de generación de ingresos de los SRC.	35
Tabla 7. Recolección de información remota.....	36
Tabla 8. Perfiles de percepción.	38
Tabla 10. Cronograma de actividades.	40

Lista de figuras

Figura 1. Marco Lógico del Programa COL/23/04/COL	18
Figura 2. Marco Lógico del programa COL/24/02/COL.....	20
Figura 3. Marco Lógico del programa COL/23/05/COL.....	23
Figura 4. Cronograma de trabajo evaluación agrupada OIT	40

Lista de Siglas y Acrónimos

ACTEMP	Oficina de Actividades para los Empleadores
ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores
ADR	Agencia de Desarrollo Rural
AEI	Artefacto Explosivo Improvisado
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EVAL	Oficinal de Evaluación
FBKF	Formación Bruta de Capital Fijo
IA	Inteligencia Artificial
SNIA	Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria
IASL	Índice de Apoyo Social Limitado
IBD	Índice de Barreras y Desconfianza
IDCI	Índice De Capacidades Iniciales
IDF	Índice de Desempeño Fiscal
IDM	Índice de Desempeño Municipal
IOC	Índice de Oportunidades y Confianza
IPASL	Índice de Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
IPMSL	Índice de Preocupación Medio ambiental y Seguridad Laboral
IRV	Índice de Riesgo de Victimización
JEP	Jurisdicción Especial para la Paz
MAP	Masacre Accidente por Mina
MGI	Mesa de Generación de Ingresos
Mintrabajo	Ministerio del Trabajo
MUSE	Munición Sin Explotar
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAARI	Planes de Atención, Asistencia y Reparación Integral
PFP	Programa de Formación Profesional
PIRC	Planes Integrales de Reparación Colectiva
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SPE	Servicio Público de Empleo
SRC	Sujetos de Reparación Colectiva

TdR	Términos de Referencia
UARIV	Unidad de Atención y Reparación Integral de las Víctimas
URP	Unidad Regional de Programación

► Resumen Ejecutivo

Resumen del propósito, lógica y estructura de los programas de generación de ingresos

Propósito

Los programas de generación de ingresos en evaluación e implementados por la OIT en Colombia buscan contribuir a la inclusión socioeconómica sostenible de las víctimas del conflicto armado, potenciando el autoempleo y promoviendo la participación en la economía local y nacional.

La población objetivo de los programas de generación de ingresos corresponde a Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y familias rurales víctimas del conflicto armado. Los SRC son comunidades y organizaciones que han sufrido daños colectivos a causa del conflicto armado. Por su parte, las familias víctimas son familias ubicadas en zonas rurales con limitaciones en acceso a empleo formal y oportunidades económicas. En total participaron 24 SRC y 1005 familias, ubicadas ambas poblaciones en zonas rurales de Colombia.

Objetivos Generales y Financiación

Los programas de generación de ingresos para los SRC (COL/23/04 y COL/24/02) corresponden a la fase 1 y la fase 2 del programa. El objetivo de la fase 1 es fortalecer las capacidades productivas de 24 SRC afectados por el conflicto armado, promoviendo su inclusión socioeconómica mediante el desarrollo de iniciativas productivas. La inversión realizada asciende a USD 2,158,230 y fue implementada desde abril de 2023 hasta marzo de 2024 (11 meses). Por su parte, el objetivo de la fase 2 consolidar las iniciativas del programa iniciadas en la fase 1, fortaleciendo los perfiles productivos previamente implementados. La inversión realizada asciende a USD 2,508,611 y fue llevada a cabo entre julio de 2024 y marzo de 2025 (9 meses).

De otro lado, el programa de generación de ingresos para familias víctimas (COL/23/05) tiene por objetivo contribuir a la inclusión socioeconómica sostenible de familias rurales víctimas del conflicto armado, potenciando el autoempleo y promoviendo la participación en la economía local y nacional. La inversión realizada fue realizada entre abril de 2023 y marzo de 2024 (11 meses) y asciende a USD 2,653,745.

Lógica y Estructura

Los tres programas de generación de ingresos comparten una lógica y estructura común que se enfoca en la inclusión socioeconómica sostenible de las víctimas del conflicto armado en Colombia. A través de una serie de actividades bien definidas y estructuradas, los programas buscan fortalecer las capacidades productivas y organizativas de los participantes, mejorar sus condiciones de vida y fomentar la cohesión social y la confianza en el Estado. La estructura de los programas contempla las siguientes acciones:

- Identificación, Revisión y Análisis de la Vocación de los territorios y los participantes.
- Implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social.
- Entrega de Activos productivos
- Implementación de Jornadas de Formación
- Desarrollo de la Estrategia de Seguimiento a Perfiles Productivos
- Acompañamiento con enfoque psicosocial, diferencial y de género.
- Estrategia de Adaptación al Cambio Climático
- Plan de Medios y Divulgación
- Medición de Resultados y Satisfacción
- Acompañamiento, Socialización y/o Actualización de Recomendaciones de Política Pública

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de los programas de generación de ingresos incluyen:

1. Fortalecer capacidades productivas, administrativas y comerciales de los participantes,
2. Impulsar la inclusión socioeconómica mediante el desarrollo de iniciativas productivas,
3. Mejorar las condiciones de comercialización de productos y servicios
4. Fomentar de la cohesión social la confianza relacional.

Descripción general del propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación.

Propósito

La evaluación agrupada de los programas de generación de ingresos tiene como propósito validar los resultados esperados y no esperados, así como la eficacia de la estructura lógicas de los programas de generación de ingresos para alcanzar los resultados esperados. Además, busca ofrecer evidencia para la mejora continua del diseño e implementación de los programas e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas relevantes para informar a las partes interesadas con una gestión de conocimiento sistematizada. En tal sentido, la evaluación busca potenciar el aprendizaje dentro de la OIT y entre las partes interesadas clave, optimizando el diseño e implementación de futuros programas similares.

Alcance

La evaluación abarca los programas implementados entre 2023 y 2025 en cooperación con el Ministerio del Trabajo. Los programas de generación de ingresos incluyen "Programa - Generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia" (COL/23/04/COL); "Programa - Generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia" (COL/24/02/COL); y "Programa - Generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia" (COL/23/05/COL).

Clientes de la Evaluación

Los principales clientes de la evaluación son:

- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
- Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Ministerio del Trabajo de Colombia.
- Gobernaciones y Alcaldías.
- Mesas de generación de ingresos.

Período de Tiempo y Cobertura Geográfica

La evaluación se centra en el período de implementación de **2023 a 2025**, con una cobertura geográfica rural que incluye municipios expuestos a altos niveles inseguridad por el conflicto armado en Colombia.

Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la evaluación son los SRC (24 SRC) y las familias víctimas del conflicto (1505 familias) armado participantes en los programas de generación de ingresos.

Descripción de la metodología de evaluación

Enfoque Mixto de la evaluación

El enfoque de la evaluación es cualitativo y cuantitativo y valora a partir de la evidencia la relevancia, validez, así como la efectividad, eficacia, orientación hacia los resultados e incidencia de los efectos generados sobre la generación de ingresos, la restauración del tejido social y el mejoramiento de la confianza relacional de los participantes en los programas de generación de ingresos.

Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

- ▶ **Revisión Documental:** Análisis de documentos relevantes, informes técnicos, diagnósticos y registros administrativos.
- ▶ **Entrevistas Semiestructuradas:** Realizadas a grupos de interés, incluyendo representantes del equipo técnico del programa, instituciones de formación, y representantes del Ministerio de Trabajo. En total se llevaron a cabo 42 entrevistas semiestructuradas.
- ▶ **Grupos Focales:** Desarrollados con participantes de los programas en diferentes fases de implementación. En total se implementaron 16 grupos focales, distribuidos en cuatro departamentos (Cundinamarca, Boyacá, Cesar y Cauca).
- ▶ **Encuestas a participantes:** Aplicadas a una muestra representativa de participantes de los programas. En total se llevaron a cabo 168 encuestas (93 hombres, 75 mujeres) para los programas de generación de ingresos para los SRC en la fase 1 y en la fase 2. De igual manera, se llevaron a cabo 159 encuestas (57 hombres, 102 mujeres) para el programa de generación de ingresos de familias víctimas del conflicto armado.
- ▶ **Encuestas a formadores técnicos:** Aplicadas a un total de 25 formadores (14 mujeres y 11 hombres).
- ▶ **Encuestas a profesionales de acompañamiento psicosocial:** Aplicadas a un total de 8 profesionales de acompañamiento psicosocial (7 mujeres y 1 hombre).

Resumen de todos los hallazgos de la evaluación

Pertinencia

Los programas de generación de ingresos han demostrado ser pertinentes al responder a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, alineándose con sus características socioeconómicas y culturales. Han facilitado la transformación de actividades productivas informales en perfiles productivos orientados a la venta de excedentes, fortaleciendo la infraestructura comunitaria y promoviendo la cohesión social. Sin embargo, persisten desafíos en sostenibilidad de la participación de las mujeres, personas con discapacidad, así como en la sostenibilidad de los resultados en contextos difíciles.

Articulación de los Objetivos y Enfoques con las Necesidades de los Participantes

- **Diseño Basado en Diagnósticos Participativos:** Los programas fueron diseñados a partir de diagnósticos participativos, alineándose con las prioridades comunitarias y los marcos normativos de reparación integral. Las iniciativas respondieron directamente a las realidades socioeconómicas y culturales de los participantes, asegurando que los objetivos y enfoques fueran pertinentes.
- **Transformación de Actividades Productivas Informales:** Los programas facilitaron la transformación de actividades productivas informales en perfiles productivos orientados a la venta de excedentes. Se observó un crecimiento empresarial en competencias para la organización y tecnificación de la producción, con efectos relevantes sobre la formalización de actividades productivas.
- **Fortalecimiento de la Infraestructura Comunitaria:** Los programas tuvieron efectos positivos sobre la infraestructura comunitaria, relacionados con el manejo de activos productivos y la generación de tejido social. Se observó un crecimiento del 66% en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad, fortaleciendo la cohesión social.
- **Relevancia para las Necesidades de la Comunidad:** Los participantes calificaron la relevancia de los programas con un puntaje promedio de 8 sobre 10. Se evidenció fortalecimiento organizacional en comunidades afrodescendientes, campesinas e indígenas.

- **Pertinencia en Distintos Contextos:** Los proyectos fueron pertinentes en municipios con desafíos socioeconómicos y culturales, mejorando las capacidades de los gobiernos locales y la densidad empresarial. En municipios con entornos más difíciles, los proyectos mostraron un alto grado de pertinencia, aunque con retos en la sostenibilidad de los resultados.
- **Pertinencia en el Diseño de los Programas:** Se observó incertidumbre en la relación con aliados externos, gobiernos locales, grupos armados y derechos de propiedad de la tierra. La inclusión de una evaluación de amenazas y vulnerabilidades medioambientales mejoró la capacidad adaptativa de los sistemas productivos.
- **Formación de Capacidades de los Participantes:** Los programas tuvieron un impacto significativo en la capacidad de los participantes para generar ingresos, mejorar la confianza y disminuir barreras al aprendizaje. El apoyo psicológico promovió la cohesión social y la organización comunitaria.
- **Alineación con Prioridades Nacionales:** Los programas estuvieron alineados con las prioridades nacionales de reparación integral y estrategias locales de generación de ingresos sostenibles. Se buscó superar barreras individuales, organizacionales y de entorno para alcanzar oportunidades sostenibles en el acceso a ingresos.
- **Contexto Normativo Nacional e Internacional:** Los programas se implementaron en un marco normativo específico, articulando recomendaciones de la OIT y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Inclusión:** (1) **Género:** La participación de mujeres mejoró su situación económica y contribuyó al crecimiento comunitario, aunque persisten brechas de género. (2) **Discapacidad:** Inclusión significativa de personas con discapacidad, aunque falta un protocolo claro. (3) **Vulnerabilidad:** Los programas representaron una oportunidad para acceder a niveles especializados de educación y desarrollo personal.

Coherencia

Los programas de generación de ingresos muestran una coherencia significativa en sus acciones, contribuyendo a la consecución de los objetivos propuestos. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la coordinación interinstitucional, la medición de resultados específicos, y la implementación de estrategias de comercialización y acceso a mercados.

Coherencia de la lógica y estructura de los programas de generación de ingresos.

- **Alineación con el Marco Normativo y el PND 2022-2026:** Los programas son coherentes con la Ley 1448 de 2011 y las sentencias relacionadas, así como con los principios de enfoque de derechos, acción sin daño, enfoque diferencial, y participación de las víctimas. La articulación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 asegura que los programas estén alineados con las prioridades nacionales de desarrollo.
- **Sinergia entre Formación y Acompañamiento Psicosocial:** La combinación de formación técnica y acompañamiento psicosocial ha demostrado ser coherente y efectiva para alcanzar los objetivos de generación de ingresos y restauración del tejido social. La integración de ambas estrategias mejora la capacidad de los participantes para identificar oportunidades económicas, emprender y sostener actividades productivas, fortaleciendo el bienestar emocional y social.
- **Desafíos en la Coordinación Interinstitucional:** Existen limitaciones en la coordinación interinstitucional y en la medición de resultados específicos, lo que afecta la coherencia operativa. La falta de articulación con la oferta de programas y servicios complementarios puede limitar la capacidad de los participantes para acceder a recursos y apoyo necesario.
- **Complementariedad entre Actividades y Enfoques:** Las entrevistas evidencian que los actores perciben una estructura lógica en los proyectos, con insumos, procesos y productos que guardan relación directa con los resultados esperados. Sin embargo, se identifican tensiones relacionadas con desfases en la implementación y falta de continuidad, lo que compromete la consistencia de las estrategias.
- **Implementación del Enfoque de Género:** La inclusión del enfoque de género ha tenido efectos positivos en el empleo, la generación de ingresos, la seguridad laboral y la formación y capacitación. A pesar de esto, el sistema de monitoreo y evaluación no realiza un seguimiento puntual sobre los aspectos definidos, limitando la visibilidad de los resultados en términos de condiciones laborales y bienestar, formación y capacitación, y promoción de masculinidades corresponsables y no violentas.
- **Implementación del Diálogo Social:** La definición y validación de la línea productiva, establecimiento de vínculos y acuerdos con asociaciones y organizaciones locales señalan mesas de trabajo en las cuales se identifica consensos y disensos, toma de decisiones y resolución participativa de los conflictos. Sin embargo, no se cuenta con indicadores en los informes sobre productos y resultados que reflejen el uso de conocimiento de estas acciones en la definición de las estrategias de alianzas y formación de capacidades.

- **Mitigación del Daño Ambiental:** La estrategia de mitigación del daño ambiental incluye acciones de conservación, adaptaciones a la variabilidad climática, prácticas sostenibles, educación y sensibilización ambiental, y monitoreo y evaluación. La evidencia cuantitativa y cualitativa confirma la relevancia del objetivo y las acciones definidas en la formación para alcanzar los resultados esperados.
- **Generación de Conocimiento y Estrategia de Comunicaciones:** La coordinación entre los implementadores, OIT y Mintrabajo, articulada en el comité técnico, se alimenta de manera constante de la generación de conocimientos y la estrategia de comunicaciones. La sinergia de conocimientos y comunicación potencia la influencia de los programas de generación de ingresos sobre la política pública y el diseño de programas similares.

Eficacia

Los programas de generación de ingresos han sido eficaces en aumentar los ingresos mensuales de los participantes, mejorar sus capacidades productivas y fortalecer la cohesión social. Sin embargo, persisten desafíos en la comercialización y la continuidad de la formación, así como en la integración temprana del acompañamiento psicosocial para maximizar su impacto.

Generación de ingresos

- La variación observada en el ingreso mensual relacionado con la participación asciende a \$217,538, lo cual corresponde al 15.2% del salario mínimo y al 56.8% de la línea de pobreza per cápita vigentes en 2025. En la población masculina, la variación en el ingreso promedio mensual posterior a la participación asciende a \$218,644, mientras que en la población femenina asciende a \$217,377.
- La participación altera la distribución de ingresos y modifica la brecha de género en los ingresos, reduciendo la brecha de 0.34 a 0.22.

Perfiles Productivos

- **Programa para SRC:** 69% de los perfiles productivos se mantienen activos generando ingresos, 83% aumentaron la producción, 70% incrementaron las ventas, 62% invirtieron en maquinaria y equipo, y 78% invirtieron en capacitaciones.
- **Programa para Víctimas del Conflicto Armado:** 79% de los perfiles productivos se mantienen activos generando ingresos, 89% aumentaron la producción, 56% mejoraron las ventas, 71% invirtieron en maquinaria y equipo, y 75% invirtieron en capacitación.

Efectividad de la Estrategia de Formación Técnica

- **Mejora en Capacidades Productivas:** La formación técnica transformó actividades productivas de autoconsumo y subsistencia en actividades orientadas a la formación de competencias empresariales. Se observó una mejora en la organización, tecnificación y volumen de la producción, especialmente en las mujeres, con un crecimiento del 122% en comparación con el 70% en los hombres.
- **Satisfacción con la Formación:** De 467 encuestados, 90.6% de los que participaron en los encuentros comunitarios se encuentran satisfechos y muy satisfechos con los procesos de formación. La satisfacción con la estrategia de formación está correlacionada con mejoras en la calificación de la confianza para gestionar un negocio exitoso y la percepción de existencia de redes de apoyo social.

Impacto del Acompañamiento Psicosocial

- **Fortalecimiento del Bienestar Emocional y Social:** La estrategia de acompañamiento psicosocial tiene cinco ejes estructurantes: Autoestima y Motivación, Relaciones Interpersonales, Fortalecimiento Vocacional, Adaptación al Cambio y Construcción de Memorias Colectivas. Los expertos calificaron los resultados en bienestar emocional para gestionar un negocio exitoso con un 4.4 sobre 5, la efectividad de la estrategia en el fomento de la participación en actividades comunitarias de diálogo social con un 4.5, y las capacidades generadas para la solicitud de créditos con un 3.5.
- **Mejora en la Cohesión Social:** La estrategia ha fortalecido la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad. La participación en actividades sociales, culturales y políticas aumentó significativamente, con un crecimiento porcentual de 95.6% en la existencia de una red de apoyo social.

Desarrollo de Capacidades en los Participantes

- **Mejora en Habilidades Productivas:** Se han mejorado las habilidades productivas, especialmente en el manejo de insumos, resolución de problemas en la producción y transformación de productos. La capacidad para realizar un costeo de materias primas y un plan de negocios aumentó del 13.4% al 63.95% de los participantes.
- **Capacidad de Comercialización y Generación de Alianzas:** Antes de la participación, el 88% de los encuestados no disponía de capacidad para la comercialización de la producción, mientras que posterior a la participación, el porcentaje disminuye al 54%. La capacidad para generar alianzas aumentó del 18% al 67% de los participantes.

Eficiencia

Los programas de generación de ingresos han sido eficientes en la utilización de recursos financieros, humanos y temporales, logrando impactos positivos en la capacidad técnica de producción, la resiliencia y la cohesión comunitaria. Sin embargo, persisten desafíos logísticos y de comunicación que requieren mejoras en la planificación, coordinación interinstitucional y estrategias de seguimiento continuo.

Optimización de Recursos Financieros, Humanos y Temporales

- **Inversión Total y Distribución Programa para SRC:** Fase 1: USD 1,968,570. Fase 2: USD 2,484,156. Distribución: 61% en fortalecimiento de competencias técnicas, 11% en financiación de la ruta de generación de ingresos, 7% en mitigación de brechas socioafectivas, 10% en operación del proyecto, y 11% en costos de apoyo y contingencias.
- **Inversión Total y Distribución Programa para familias:** USD 2,491,204. Distribución: 61% en fortalecimiento individual y organizativo, 13% en desarrollo de perfiles productivos, 6% en generación de condiciones para la inclusión socioeconómica, 11% en operación del programa, y 9% en costos de apoyo y contingencias.
- **Inversión Per Cápita:** Programa para SRC: Fase 1: USD 8,875 por SRC. Fase 2: USD 8,804 por SRC. Programa Familias: USD 1,661 por familia.
- **Impacto de la Inversión:** La inversión ha tenido impactos positivos en el aumento de ingresos, mejora de infraestructuras productivas y fortalecimiento de capacidades organizativas. Sin embargo, persisten desafíos en la falta de apoyo técnico continuado y desajustes logísticos que complicaron la utilización óptima de los recursos.
- **Desafíos de Comunicación y Logística:** Problemas en la entrega de informes y reportes a una estructura con muchos supervisores, pero sin estándares de presentación de la información. Dificultades en la adquisición y entrega de activos, rápida ejecución de planes de asistencia técnica y necesidad de suficiente logística para ruedas de negocios y ferias.

Estrategias Costo-Efectivas para Superar Barreras Logísticas y Geográficas.

- **Capacidad Instalada:** Lineamientos para la construcción de galpones y granjas porcícolas. Implementación de paneles solares, biodigestores, uso de sistemas fotovoltaicos y transformación de estiércol en abono orgánico.
- **Innovación en Prácticas de Capacitación:** Trabajo en equipo y comunicaciones para implementar soluciones costo-eficientes en transporte y movilidad. Gestión eficiente de los recursos para el desarrollo de las actividades de formación y talleres de acompañamiento psicosocial.

Impacto

Los programas de generación de ingresos han tenido impactos positivos en la inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial de los participantes. Sin embargo, persisten desafíos en la comercialización, la sostenibilidad económica y la integración institucional que requieren acciones específicas para maximizar los impactos y asegurar la continuidad de los resultados alcanzados.

Impactos en la Inclusión Socioeconómica, Autonomía Productiva y Bienestar Psicosocial

- **Mejora en Oportunidades para Iniciar un Negocio:** La calificación promedio de los participantes aumentó de 5.2 a 7.2, con una mejora mayor para la población femenina (2.2 puntos) en comparación con la masculina (1.6 puntos).
- **Fortalecimiento de la Autonomía Productiva:** La confianza para gestionar un negocio exitoso aumentó de 5.9 a 8.4, sin diferencias significativas entre géneros. La confianza para seguir aprendiendo aumentó de 6.4 a 8.5, sin diferencias significativas entre géneros.
- **Mejora en el Bienestar Psicosocial:** La confianza en otros miembros de la comunidad aumentó de 6.6 a 8.3, con una mejora mayor para la población masculina (2 puntos) en comparación con la femenina (1.4 puntos).

Impactos en la Capacidad de Autogestión y Sostenibilidad Económica

- **Fortalecimiento de la Capacidad de Autogestión:** Los participantes mencionan sentirse parte de un proceso de aprendizaje técnico que complementa sus saberes ancestrales, con la visión de convertir sus patios en espacios productivos. La participación ha fortalecido la identidad colectiva y la capacidad para generar ingresos de forma organizada.
- **Sostenibilidad Económica:** La participación en los programas se asocia con una disminución de 8.46 puntos en el Índice de Barreras y Desconfianza (IBD), pasando de 15.58 a 7.12. El número de personas con conocimientos en prácticas ambientales aumentó en 119, mientras que el número de personas sin conocimientos relacionados disminuyó en 122. El número de participantes que indican el uso de alguna práctica medioambiental aumentó en 122 encuestados, señalando un crecimiento de 84%. El número de participantes con capacidad para atender problemas de plagas, enfermedades, riego y calidad de las semillas aumentó en 127 encuestados. El número de personas que utiliza elementos de seguridad aumentó en 166 personas.

Efectos Imprevistos, Positivos y Negativos

- **Efectos Imprevistos Positivos:** Fortalecimiento de las capacidades organizativas, mejorando la capacidad para gestionar recursos y tomar decisiones colectivas. Incremento relevante en la producción y diversificación, optimizando recursos y aumentando la productividad. Participación femenina activa en roles de liderazgo, contribuyendo a la igualdad de género y fortaleciendo el tejido social. Recuperación de prácticas sociales en comunidades indígenas, revitalizando tradiciones ancestrales.
- **Efectos Imprevistos Negativos:** Retrasos en la entrega de activos productivos debido a escasez de proveedores, demoras logísticas, cambios en precios de compra y cumplimiento de requisitos legales. Dificultades en la comercialización de la producción relacionadas con mercados locales estrechos, altos costos de transporte y falta de estrategias de acceso a mercados.

Sostenibilidad

Los programas de generación de ingresos han permitido mejorar la autonomía alimentaria, generar excedentes para la venta y fortalecer las capacidades organizativas y técnicas de los participantes. Sin embargo, persisten desafíos en la comercialización, la dependencia de insumos externos y la integración institucional que requieren acciones específicas para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Sostenibilidad de los Beneficios Alcanzados

- **Generación de Ingresos y Capacidades Productivas:** Los programas han permitido mejorar la autonomía alimentaria y generar excedentes para la venta. Los programas han permitido mejorar la autonomía alimentaria y generar excedentes para la venta.
- **Formación de Capacidades Productivas:** La formación técnica y el acompañamiento psicosocial han sido claros y contextualizados, mejorando las capacidades organizativas y técnicas de las comunidades y las familias participantes. La infraestructura física, como galpones y biodigestores, ha sido clave para la sostenibilidad.
- **Acceso a Mercados:** Se han logrado avances en la producción y diversificación de productos, pero la falta de una estrategia de comercialización de mayor alcance y la dependencia de recursos externos limitan el acceso a mercados más amplios.

Nivel de Preparación de los Beneficiarios y Actores Locales

- **Capacidades Relevantes para la Autonomía y Gestión:** Los participantes han desarrollado capacidades relevantes para la autonomía y gestión en la generación de ingresos, fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional. Persisten desafíos en el acceso a mercados, especialmente en la comercialización, generación de alianzas comerciales y capacidades para solicitar créditos de emprendimiento.
- **Indicadores de Formación de Capacidad Instalada:** La participación en los programas ha mejorado la capacidad para resolver problemas de producción (86% de los encuestados), realizar costeo de materias primas y plan de negocios (64%), transformar productos (67%), comercializar (46%), generar alianzas comerciales (67%), gestionar negocios (92%), establecer redes de apoyo social (81%), y solicitar créditos (56%).

Estrategias Implementadas para Asegurar la Continuidad del Impacto

- **Articulación al Marco Jurídico:** Los resultados están articulados al marco jurídico dispuesto para garantizar la reparación y las garantías de no repetición de los daños causados por el conflicto armado. Es prioritario fortalecer

las alianzas institucionales para complementar la formación recibida en habilidades de comercialización, acceso a créditos y programas públicos de financiamiento a emprendimientos.

- **Integración a las Cadenas de Valor:** La integración a las cadenas de valor depende del perfil económico y social de los departamentos. Se han desarrollado acciones para articularse al Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) que contribuyen al fortalecimiento técnico sostenible.
- **Superación del Umbral de Pobreza:** En promedio, el ingreso mensual posterior a la participación es de \$543,547, superando el umbral de pobreza per cápita de \$435,375 en \$108,172. La población masculina participante encuestada supera la línea de pobreza en \$182,612, mientras la población femenina lo hace en \$44,761.

Enfoques Transversales

Los enfoques transversales de género, diálogo social y protección y mitigación del daño ambiental han sido implementados con relativo éxito en los programas de generación de ingresos, aunque persisten desafíos significativos. Para mejorar la inclusión y efectividad de estos enfoques, es crucial desarrollar formaciones específicas relacionadas con el enfoque de género, implementar mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, y fortalecer las metodologías pedagógicas que integren los enfoques ambientales como parte de la formación técnica.

Enfoque de Género

- **Reconocimiento del Liderazgo Femenino:** Se han logrado avances significativos en el reconocimiento del liderazgo femenino en la administración de los proyectos productivos. Las mujeres han desempeñado un papel fundamental en la gestión de los proyectos, promoviendo nuevas formas de organización y participación.
- **Barreras Estructurales y Culturales:** Persisten barreras estructurales y culturales que limitan la participación plena de las mujeres en espacios técnicos y decisorios. Las mujeres continúan asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado, lo que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios.
- **Falta de Formación Específica:** No existen formaciones específicas relacionadas con el enfoque de género. La participación de la población femenina en las actividades de los programas tiende a interpretarse como empoderamiento y liderazgo social sin una formación adecuada en enfoque de género.

Enfoque de Diálogo Social

- **Creación de Espacios de Participación:** El diálogo social ha sido uno de los enfoques más destacados, especialmente en la creación de espacios de participación y concertación. Ha permitido que mujeres y jóvenes tengan voz en los procesos de decisión.
- **Variabilidad en la Participación Juvenil:** La participación de los jóvenes ha sido variable. En algunos contextos, han sido protagonistas y voceros del proceso, mientras que en otros su participación ha sido escasa o limitada a roles instrumentales.
- **Canalización de Conflictos y Cohesión Social:** El diálogo social ha permitido canalizar conflictos y promover la cohesión social. Sin embargo, no se cuenta con mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad.

Enfoque de Protección y Mitigación del Daño Ambiental

- **Contenidos de Formación Adecuados:** Los contenidos de la formación relacionada con la protección y la mitigación del daño ambiental son amplios y concebidos adecuadamente. Sin embargo, existen desafíos en los modelos pedagógicos implementados.
- **Prácticas Ambientales Empíricas:** Las prácticas ambientales desarrolladas han surgido de manera empírica o por convicciones personales de algunos beneficiarios, pero no como resultado de una estrategia institucional estructurada.
- **Necesidad de Fortalecer Metodologías Pedagógicas:** Es necesario fortalecer las metodologías pedagógicas que integren los enfoques ambientales como parte de la formación técnica. Incorporar evaluaciones participativas que midan el avance de los enfoques transversales.

Lecciones aprendidas y buenas prácticas emergentes

- **BP1. Enfoque integral:** La combinación de apoyo técnico, psicosocial y económico ha sido clave para el éxito de los programas. Mejora la cohesión comunitaria, la salud mental y el bienestar de los participantes, así como la

confianza y autoestima. Además, facilita la colaboración y la toma de decisiones conjuntas, contribuyendo a la sostenibilidad de los proyectos.

- **BP2. Promoción de Espacios de Diálogo Social y Participación Comunitaria:** La creación de espacios de diálogo social y participación comunitaria ha sido esencial para la restauración del tejido social.
- **BP3. Metodologías de capacitación vivencial:** Utilizar metodologías de capacitación vivencial en las que participan entre 15 y 20 personas, reuniéndose periódicamente para intercambiar experiencias y tomar decisiones utilizando el campo como recurso de aprendizaje.
- **BP4. Reconocimiento del liderazgo femenino:** Esta práctica ha permitido visibilizar las desigualdades en la participación y fomentar relaciones más equitativas, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres y su integración en espacios decisorios.
- **LA1. Importancia de la Articulación Institucional:** La falta de apoyo continuo y la desarticulación institucional entre agencias públicas y niveles de gobierno limitan la efectividad y sostenibilidad de los proyectos productivos.
- **LA2. Importancia de la Flexibilidad Operativa:** La evidencia sugiere que los altos costos de transporte, las barreras geográficas y los riesgos de seguridad imponen desafíos significativos en la implementación. La implementación de los programas de generación de ingresos y restauración del tejido social ha demostrado que la flexibilidad operativa y la articulación interinstitucional son cruciales para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.
- **LA3. Relevancia de la Asociatividad y Gestión Colectiva de Recursos:** La asociatividad y la creación de redes de apoyo son fundamentales para potenciar los resultados en la generación de ingresos. La gestión de recursos en colectivo, incluyendo la participación directa de los SRC y las familias en las decisiones de compra de herramientas y maquinarias específicas, ha potenciado el impacto de los recursos.
- **LA4. Necesidad de Seguimiento Continuo y profundización de la estrategia de acceso a mercados:** La falta de seguimiento posterior a la entrega de insumos y los desajustes logísticos han complicado la utilización óptima de los recursos. Así mismo, la existencia de mercados locales estrechos, altos costos de transporte y la falta de estrategias de acceso a mercados han afectado negativamente la capacidad de los participantes para generar ingresos de manera sostenible. La falta de alianzas comerciales y diagnósticos de mercados ha limitado la demanda en los mercados locales.
- **LA5. Barreras estructurales y culturales en la participación femenina:** A pesar de los avances en el reconocimiento del liderazgo femenino, persisten barreras estructurales y culturales que limitan la participación plena de las mujeres en espacios técnicos y decisorios. Las mujeres continúan asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado, lo que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios.

Recomendaciones

1. **Fortalecer Alianzas con Gobiernos Locales:** Mejorar la articulación con los gobiernos locales para garantizar apoyo continuo en capacitación, acceso a materias primas y activos productivos.
2. **Implementar Indicadores de Seguimiento:** Desarrollar indicadores específicos para monitorear la implementación del enfoque de género, diálogo social y mitigación del daño ambiental.
3. **Implementar un Sistema de Seguimiento Continuo:** Desarrollar un sistema de seguimiento continuo para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas particularmente en las actividades de entrega y seguimiento de activos productivos.
4. **Facilitar la Interacción de Perfiles Productivos:** Promover el intercambio de saberes y mejores prácticas entre los perfiles productivos a nivel nacional.
5. **Promover la Sostenibilidad de la Participación Femenina:** Abordar las barreras culturales y estructurales que limitan la inclusión de las mujeres, promoviendo su liderazgo y participación.
6. **Fortalecer la Coordinación Interinstitucional:** Desarrollar alianzas estratégicas con entidades locales y nacionales para garantizar un apoyo continuo y mejorar la capacidad institucional.
7. **Profundizar las Estrategias de Comercialización:** Fortalecer las estrategias de comercialización para conectar a los participantes con mercados más amplios y compradores fuera de la comunidad.
8. **Implementar Programas de Formación Continua:** Ofrecer formación continua en habilidades empresariales, transformación de productos y comercialización, en alianza con instituciones como el SENA.

9. **Ampliar el acceso a mercados:** Desarrollar estrategias de mercado a nivel institucional que conecten con compradores al por mayor fuera del área geográfica de implementación.
10. **Fortalecer la infraestructura física y social:** Invertir en infraestructura certificada y herramientas para escalar la producción, así como en la creación de convenios de largo plazo con entidades estratégicas.
11. **Enfoque de Diálogo Social. Fortalecer el Monitoreo Participativo:** Implementar mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad en los procesos de decisión y participación comunitaria.
12. **Enfoque de Género.** Reforzar Acciones de Empoderamiento: Implementar acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación.
13. **Enfoque de Protección y Mitigación del Daño Ambiental.** Diseñar Sistemas de Producción Agroecológicos: Implementar sistemas de producción con enfoque agroecológico y principios de economía circular, e incorporar alianzas con instituciones especializadas para el acompañamiento técnico y la certificación ambiental.

Análisis de los Proyectos Evaluados

Programas de generación de ingresos para SRC (Fase 1 y Fase 2)

- Existe una fuerte apropiación simbólica del proyecto, las unidades productivas se perciben como un acto de dignificación colectiva.
- La intervención ha logrado impactos positivos en ingresos y reforzado la cohesión social, revitalizando estructuras de participación comunitaria y promoviendo una agenda de futuro.
- Se observan transformaciones en las prácticas productivas tradicionales, integrando saberes ancestrales con conocimientos técnicos.
- Los SCR presentan condiciones favorables para la sostenibilidad a largo plazo si se fortalecen las capacidades de autogestión para financiación. La apropiación comunitaria y la existencia de estructuras colectivas son un activo clave.
- Se han dado avances en el reconocimiento del liderazgo femenino, pero aún persisten barreras para la participación equitativa. Es necesario institucionalizar espacios seguros para la participación de mujeres y jóvenes.

Programa de generación de ingresos para la población víctima (Familias)

- Se identifican impactos importantes en la autonomía económica y autoestima de las personas beneficiarias.
- Las estrategias de formación técnica y entrega de insumos han facilitado la generación de microemprendimientos.
- Existe una valoración positiva del acompañamiento psicosocial, cuando este ha sido sostenido.
- La sostenibilidad de estos proyectos depende en gran medida de la motivación individual y el entorno familiar. Se requiere institucionalizar mecanismos de seguimiento y redes de apoyo.
- Se ha promovido la participación femenina, pero los proyectos tienden a replicar roles tradicionales. Se necesita trabajar la corresponsabilidad y empoderamiento desde el enfoque de derechos.

Conclusión: Los programas de generación de ingresos han tenido un impacto significativo en la vida de los participantes, contribuyendo a su autonomía productiva, bienestar psicosocial y capacidad de autogestión. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados, es esencial abordar los desafíos identificados y continuar fortaleciendo las capacidades organizativas y técnicas de las comunidades, familias participantes y territorios beneficiarios.

► Antecedentes

Según datos de la Unidad de Víctimas¹, desde 1985 hasta 2020, el conflicto armado en Colombia ha ocasionado hechos victimizantes² a 8,931, 614 personas de las cuales 48% corresponden a mujeres. Por otro lado, la edad de 27 a 60 años es la población más recurrente en la población víctima (37%), seguida del grupo con edades entre 18 y 26 años (17%) y el grupo con edades entre 6 y 12 años (13%). Así mismo, del total de la población víctima 60% no tiene educación media (bachillerato) y gran parte de la población femenina es cabeza de hogar y por ende tiene personas a cargo. El porcentaje acceso a (1) salud (28,34%), (2) formación y empleo (18,90%), (3) e integración con el territorio (37,86%) la población víctima presenta limitaciones importantes que afectan el goce efectivo de derechos. En comparación con la población nacional, la población víctima representa 18% de la población total.

Lo anterior se refleja de manera particular en la falta de disponibilidad de ingresos para la población víctima con cerca de 11 personas de cada cien personas y 10 mujeres de cada cien mujeres de la población víctima con ingresos iguales o superiores a la línea de pobreza. Las desigualdades aumentan en las regiones rurales en donde persisten brechas de desarrollo comparadas con las áreas urbanas principalmente por la persistencia de factores económicos, políticos y sociales debido a los intereses económicos por minería ilegal, rutas de narcotráfico y cooptación de los gobiernos locales por organizaciones de crimen organizado. Así mismo, persisten normas sociales y tradiciones que limitan las actividades de las mujeres creando barreras para acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades de generación de ingresos.

Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/23/04/COL).

Financiación y Duración

El programa "Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia" (COL/23/04/COL) con una financiación de USD 2,158,230 tiene como principal finalidad fortalecer las capacidades productivas de 24 Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) afectados por el conflicto, promoviendo su inclusión socioeconómica mediante el desarrollo de iniciativas productivas en el contexto de su reparación integral. Este programa se lleva a cabo en el marco de la Ley 1448 de 2011, que establece el derecho de las víctimas a ser reparadas integralmente. El programa tuvo una duración de 11 meses iniciando en abril de 2023 y finalizando en marzo de 2024.

1.2.2. Teoría de cambio

El programa busca fortalecer las capacidades productivas de 24 SRC, además de generar condiciones para una inclusión socioeconómica sostenible. Los objetivos específicos definidos implican el desarrollo de habilidades empresariales, el mejoramiento de las capacidades de comercialización y la creación de condiciones para la reconstrucción del tejido social. La estrategia planteada para alcanzar los objetivos está compuesta de cinco actividades principales: (1) identificación y análisis de necesidades de los SRC, (2) formación en competencias productivas, asociativas, financieras y técnicas, (3) entrega de activos y asistencia técnica en el uso de los activos productivos entregados, (4) el desarrollo de estrategias de conexión con mercados y (5) la integración transversal del enfoque psicosocial. Los productos alcanzados por la estrategia conciernen: (1) un perfil productivo para cada uno de los 24 SRC, (2) desarrollo de metodologías de asistencia técnica y formación, (3) la implementación de un

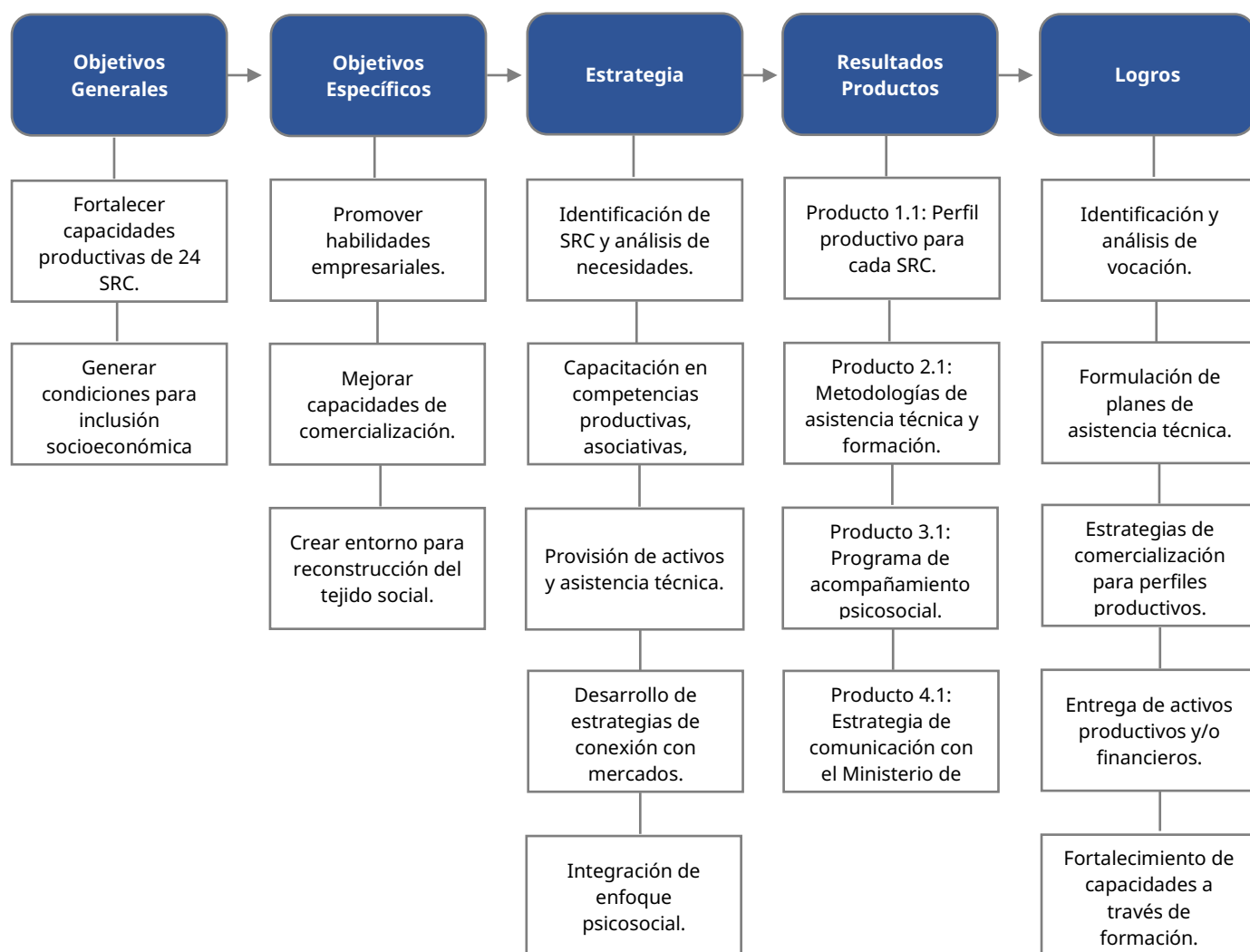
¹ Descritos en los documentos de la OIT de cada uno de los programas en evaluación: ""Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia", ""Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia" y "Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia".

² Los hechos victimizantes incluyen acto terrorista/atentados/combatos/enfrentamientos/hostigamientos, amenaza, delitos contra la libertad y la integridad sexual en desarrollo del conflicto armado, desaparición forzada, desplazamiento forzado, homicidio-masacre, accidente por mina (MAP), munición sin explotar (MUSE) y artefacto explosivo improvisado (AEI).

programa de acompañamiento psicosocial y (4) el desarrollo de una estrategia de comunicaciones con el Ministerio del Trabajo (Mintrabajo). De acuerdo con los términos de referencia (TdR) el programa presenta los siguientes resultados: (1) Identificación y análisis de vocación productiva para los SRC participantes, (2) la formulación de planes de asistencia técnica, (3) el desarrollo de estrategias de comercialización para los perfiles productivos, (4) la entrega de activos productivos y/o financieros, (5) el fortalecimiento de capacidades producto de las actividades de formación y (6) la implementación de la estrategia de acompañamiento psicosocial. La

Figura 1 describe el marco lógico del programa.

Figura 1.Marco Lógico del Programa COL/23/04/COL



Los participantes directos del programa corresponden a los SRC y comunidades y organizaciones que han sufrido daños colectivos debido al conflicto armado en Colombia. Los principales actores involucrados corresponden a (1) Min trabajo, (2) OIT, (3) SRC, (4) Instituciones locales y territoriales, (5) entidades de formación y educación para el trabajo y (6) organizaciones de la sociedad civil.

El número de SRC participantes fue de 24 localizados en áreas rurales y urbanas de difícil acceso en los departamentos de Cauca³ con 8 SRC, Valle del Cauca⁴ con 2, Cesar⁵ con 2, Chocó⁶ con 4, Magdalena⁷ con 1, Nariño⁸

³ En departamento del Cauca los SRC se ubican en Timbiquí, Guapí, Patía, Páez, Cajibío, Santander de Quilichao y Caloto.

⁴ Los municipios del departamento del Valle del Cauca con SRC son Pradera y Dagua.

⁵ En el departamento del Cesar los SRC se localizan en Valledupar.

⁶ Los SRC en el departamento del Chocó se ubican en Carmen de Atrato, Riosucio, Tadó y Bagadó.

⁷ En el departamento de Magdalena el SRC se localiza en Santa Marta.

⁸ En el departamento de Nariño los SRC se localizan en Barbacoas y San Andrés de Tumaco.

con 3, Putumayo⁹ con 3 y Tolima¹⁰ con 1. Del total de 24 SRC, 33% están localizados en Cauca, 17% en Chocó, 13% en Nariño, 13% en Putumayo, mientras el restante 25% se localiza en Valle de Cauca (8%), Cesar (8%), Magdalena (4%) y Tolima (4%).

El recurso humano involucrado en la implementación del programa corresponde a: (1) 1 coordinador de programa, (2) 1 asistente administrativo, (3) 1 profesional en comunicaciones, (4) 18 enlaces territoriales, (5) 18 profesionales especializados en los ámbitos productivo, organizacional y empresarial y (6) 21 profesionales en psicología con experiencia en población vulnerable.

Fase II- Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL).

Financiación y Duración.

El programa Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 SRC víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL), con un presupuesto de USD 2.508.611 se concibe como la continuación del programa (COL/23/04/COL), pero con ciertos ajustes y una mayor consolidación de las iniciativas. En tal sentido, el programa busca el fortalecimiento de los perfiles productivos previamente implementados durante la Fase I (2023). Este programa, enmarcado en la medida de estabilización socioeconómica y el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC), busca generar condiciones para la inclusión socioeconómica sostenible y la reconstrucción del tejido social de comunidades afectadas. El programa se encuentra en implementación desde julio de 2024 y espera finalizar actividades en marzo de 2025 con una duración de 9 meses. La Figura 2 describe el marco lógico del programa.

Teoría de Cambio.

El objetivo general del programa es fortalecer las capacidades productivas de los 24 perfiles ensamblados en la fase 1 y generar condiciones para la inclusión socioeconómica sostenible de los participantes. Los objetivos específicos incluyen (1) la implementación de un programa de generación de ingresos a través del fortalecimiento de los 24 perfiles identificados en la fase 1, (2) consolidar las capacidades productivas, administrativas y comerciales de los perfiles identificados para contribuir a la sostenibilidad en el mediano y largo plazo y (3) fortalecer el tejido social a través de la inclusión económica de los perfiles identificados en la fase 1.

La estrategia diseñada para alcanzar los objetivos definidos incluye actividades de (1) revisión de los perfiles identificados en la fase 1, (2) capacitación en temas avanzados de finanzas, asociatividad, administración y comercialización, (3) asesoría continua para mejorar la producción, las oportunidades de mercado y el desarrollo de alianzas, (4) la entrega de activos productivos, (5) la promoción de prácticas sostenibles y uso responsable de los recursos naturales, (6) el desarrollo de estrategias de acceso a mercados y (7) la consolidación de los canales de venta. Dentro de las actividades sobresalen además (8) el apoyo psicosocial individual y colectivo con enfoque de género y (9) la inclusión del enfoque de género e interseccionalidad para adaptar los contenidos de la formación a las necesidades específicas de los participantes.

Dentro de los productos sobresalen (1) la puesta en marcha de los 24 perfiles productivos identificados en la fase 1, (2) asistencia técnica continua para los perfiles productivos, (3) acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género, (4) el desarrollo de talleres psicosociales, (5) desarrollo de una estrategia comercial en plataformas virtuales y presenciales y (6) posicionamiento de los perfiles fortalecidos en tanto mejoran las oportunidades de ingreso y liderazgo, especialmente para las mujeres participantes.

Dentro de los principales logros del programa se identificaron (1) fortalecimiento de las líneas productivas en las cuales se encuentran los 24 perfiles identificados (fase 1) y consolidados (fase 2), (2) el fortalecimiento de los planes de asistencia técnica, (3) la culminación de estrategias de comercialización, (4) el fortalecimiento de los perfiles productivos con la entrega de activos productivos/financieros y (5) el desarrollo de asistencia técnica y acompañamiento para mitigar el daño ambiental y aprovechamiento de recursos. De manera transversal se

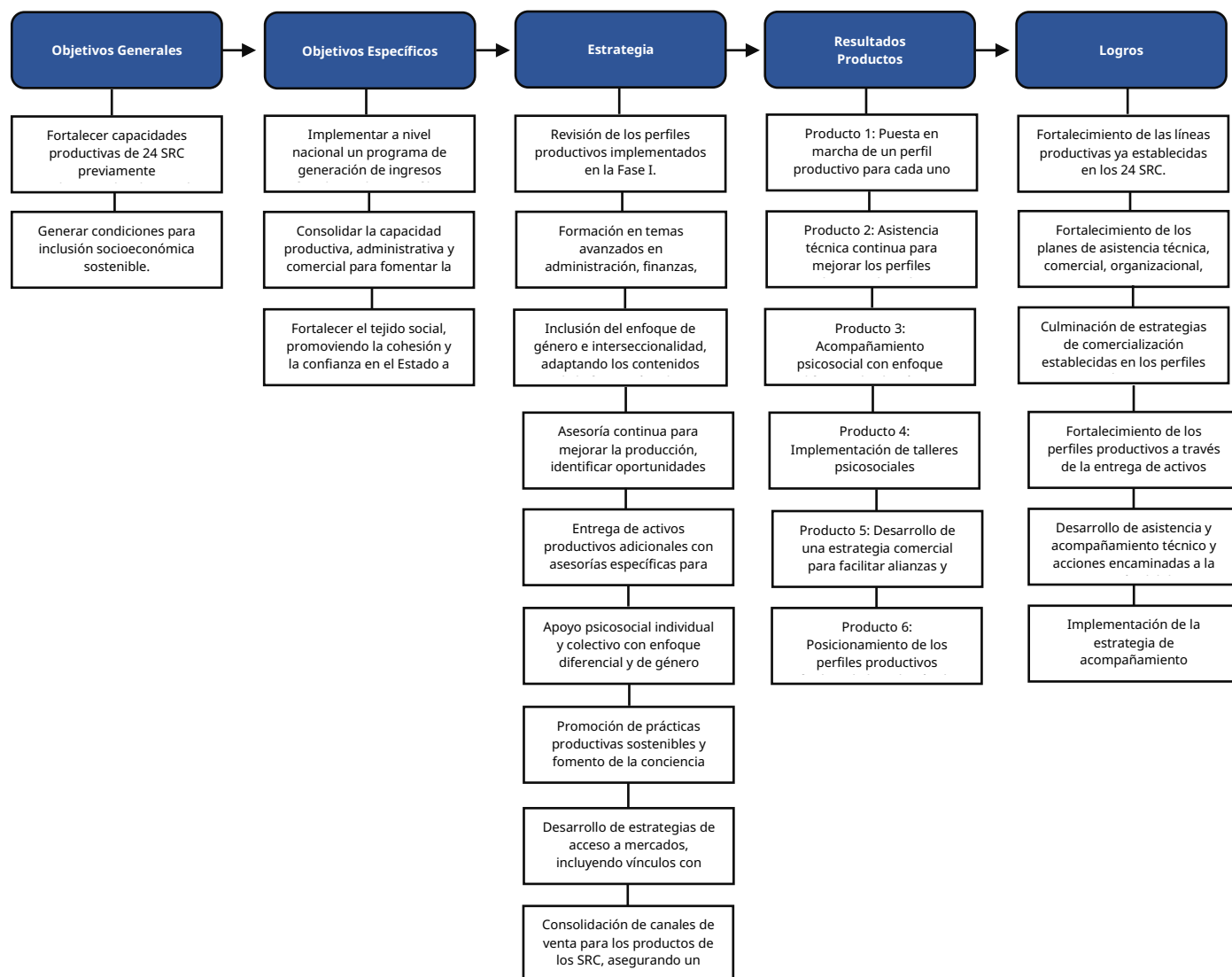
⁹ En el departamento de Putumayo los SRC se localizan en Puerto Asís, Orito y San Miguel.

¹⁰ En el departamento del Tolima los SRC se ubican en Ataco.

identifican logros en el desarrollo e implementación de la estrategia de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género.

Los participantes directos del programa corresponden a los SRC y comunidades y organizaciones que han sufrido daños colectivos debido al conflicto armado en Colombia. Los principales actores involucrados corresponden a (1) Min trabajo, (2) OIT, (3) SRC, (4) la Unidad de Atención y Reparación Integral de las Víctimas (UARIV), (5) Instituciones locales y territoriales, (6) entidades de formación y educación para el trabajo y (7) organizaciones de la sociedad civil.

Figura 2. Marco Lógico del programa COL/24/02/COL



La cobertura geográfica es igual a la cobertura del programa COL/23/04 porque es la segunda fase de consolidación de los perfiles productivos identificados. De esta manera, el número de SRC participantes fue de 24 localizados en áreas rurales y urbanas de difícil acceso en los departamentos de Cauca¹¹ con 8 SRC, Valle del Cauca¹² con 2, Cesar¹³

11 En departamento del Cauca los SRC se ubican en Timbiquí, Guapí, Patía, Páez, Cajibío, Santander de Quilichao y Caloto.

12 Los municipios del departamento del valle del Cauca con SRC son Pradera y Dagua.

13 En el departamento del Cesar los SRC se localización en Valledupar.

con 2, Chocó¹⁴ con 4, Magdalena¹⁵ con 1, Nariño¹⁶ con 3, Putumayo¹⁷ con 3 y Tolima¹⁸ con 1. Del total de 24 SRC 33% están localizados en Cauca, 17% en Chocó, 13% en Nariño, 13% en Putumayo, mientras el restante 25% se localiza en Valle de Cauca (8%), Cesar (8%), Magdalena (4%) y Tolima (4%).

Las comunidades beneficiadas por el programa en Cauca fueron Resguardo Calle Santa Rosa (comunidad las peñas, la sierpe, centro calle santa rosa -esperara siapidara), el Consejo Comunitario Renacer Negro, el Consejo Comunitario La Nueva Esperanza del Hoyo, la Comunidad de Campo Alegre Y Rosario, el Corregimiento de El Palo, el Consejo Comunitario Rio Cauca Comunidad Lomitas y la Comunidad Indígena del Resguardo Piskwe Tha Fxjw. En el Cesar las comunidades beneficiadas por el programa fueron la Comunidad Afrocolombiana el Alto de La Vuelta y la Comunidad Afrocolombiana El Perro. En Chocó, las comunidades incluidas en el programa fueron Consejo Comunitario de Los Ríos La Larga Y Turmaradó, la comunidad de Mondo-Mondocito, el Resguardo Indígena Tahami del Alto Andágueda, la Comunidad Indígena Sabaleta y la Comunidad del Pueblo Indígena Ette Ennaka.

En Nariño, las comunidades beneficiadas por el programa fueron el Consejo Comunitario Alto Mira Y Frontera, el Consejo Comunitario Bajo Mira Y Frontera y el Pueblo Awa Zona Telembi (Tortugaña, Piedras Verdes, Planadas, Torquería Pugande, Pipalta Palvi, Walsapi). En Putumayo, las comunidades incluidas en el programa fueron el Cabildo Awa La Cabaña, el Cabildo Indígena Tenteya y el Resguardo Yarinal San Marcelino – Pueblo Indígena Kichwa. En Tolima, el Pueblo Pijao De Ataco y Líbano fueron las comunidades beneficiadas, mientras en Valle del Cauca la Comunidad del Corregimiento El Queremal ubicado en el municipio De Dagua fue la comunidad beneficiada.

El recurso humano involucrado en la implementación del programa corresponde a: (1) 1 coordinador de programa, (2) 1 asistente administrativo, (3) 1 profesional en comunicaciones, (4) 18 enlaces territoriales, (5) 18 profesionales especializados en los ámbitos productivo, organizacional y empresarial y (6) 21 profesionales en psicología con experiencia en población vulnerable.

Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia (COL/23/05/COL).

El Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia, con un presupuesto de USD 2.653.745 de dólares y financiado por el Ministerio de Trabajo, tiene como objetivo contribuir a la inclusión socioeconómica sostenible de familias rurales víctimas del conflicto armado en Colombia, potenciando el autoempleo¹⁹ y promoviendo la participación en la economía local y nacional. La intervención se enfoca en el fortalecimiento de capacidades productivas y organizativas mediante el desarrollo de perfiles productivos agropecuarios y no agropecuarios, permitiendo a las familias transitar hacia modelos de generación de ingresos estables y en condiciones de trabajo decente. El programa inició en abril de 2023 y finalizó en marzo de 2024 para una duración de 11 meses. La Figura 3 **Error! Reference source not found.** describe el marco lógico del programa.

El objetivo del programa es contribuir a la inclusión socioeconómica sostenible de familias rurales víctimas del conflicto armado en Colombia potenciado en el autoempleo y promoviendo la participación en la economía local y nacional. Los objetivos específicos contemplan (1) la generación de ingresos a partir de la definición de perfiles productivos sostenibles, (2) el fortalecimiento individual y organizativo de los participantes, (3) crear condiciones para la inclusión socioeconómica con estrategias transversales de desarrollo sostenible. La estrategia contempla

14 Los SRC en el departamento del Chocó se ubican en Carmen de Atrato, Riosucio, Tadó y Bagadó.

15 En el departamento de Magdalena el SRC se localiza en Santa Marta.

16 En el departamento de Nariño los SRC se localizan en Barbacoas y San Andrés de Tumaco.

17 En el departamento de Putumayo los SRC se localizan en Puerto Asís, Orito y San Miguel.

18 En el departamento del Tolima los SRC se ubican en Ataco.

19 A diferencia del empleo asalariado en el cual una persona recibe un salario por su trabajo, el autoempleo refiere a una condición laboral en la cual existe independencia, el trabajador asume el riesgo empresarial y falta de una relación empleador -empleado. Los trabajadores cuenta propia son un ejemplo de autoempleo porque son propietarios de su negocio, lo operan y asumen todos los riesgos empresariales. El autoempleo es importante porque es un factor clave en la generación de empleo, tiene implicaciones en los sistemas de seguridad social y representa una parte importante de la fuerza laboral. Según el observatorio laboral del Universidad Externado de Colombia durante el trimestre enero a marzo de 2024 los trabajadores en cuenta propia informales representaban 62% del empleo informal, mientras el empleo informal representaba 56,3% del empleo en Colombia. Aunque no todo el autoempleo o empleo cuenta propia es informal, al menos en Colombia, representa un segmento relevante de la fuerza laboral (ver: https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2024/07/11EISS_Informe.pdf).

actividades de (1) capacitación, fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales y el acompañamiento psicosocial y diferencial y (2) actividades de fortalecimiento de la asociatividad facilitando la integración con redes productivas y de mercado.

Dentro de los productos identificados en los TdR para el programa sobresalen (1) fortalecimiento del autoempleo rural y acciones interinstitucionales, (2) el mejoramiento de capacidades técnicas, administrativas y de comercialización de los perfiles productivos, (3) la entrega de activos productivos y (4) la generación de condiciones para la inclusión socioeconómica de las familias participantes. De manera transversal se identifica un producto (5) relacionado con el desarrollo de estrategias en el ámbito psicosocial, de género y medioambiental para transformar economías de subsistencia en modelos sostenibles.

Dentro de los principales logros destacan (1) la reactivación y dinamización del capital económico de las familias víctimas, (2) el fortalecimiento de los planes de asistencia técnica, comercial, organizativa, asociativa, empresarial y social, (3) la implementación de una metodología para lograr sujetos activos de desarrollo fortaleciendo capacidades productivas, (4) fortalecimiento del tejido social y organizativo y (5) desarrollo de procesos formativos y de empoderamiento, (6) la promoción del trabajo colectivo y colaborativo.

Los participantes directos del programa corresponden a 1,505 personas afectadas por el conflicto armado, especialmente aquellas en zonas rurales. Los perfiles de los participantes incluyen personas con limitaciones de acceso al empleo formal y oportunidades de crecimiento económico. Los principales actores involucrados corresponden a (1) Min trabajo, (2) OIT, (3) SRC, (4) Instituciones locales y territoriales, (5) entidades de formación y educación para el trabajo y (6) organizaciones de la sociedad civil.

Los participantes del programa están organizados en tres grupos: (1) familias que ingresaron al programa en 2021 y que terminaron la intervención en 2023 las cuales corresponden a 33% del total de participantes, (2) familias que iniciaron en 2022 y terminaron en 2024 las cuales corresponden a 33% de los participantes y (3) familias que iniciaron en 2023 y terminarían en 2025 las cuales corresponden a 34% de los participantes.

Desde la perspectiva geográfica el programa se ubica en los departamentos de Antioquia²⁰, Cesar²¹, Córdoba²², Cundinamarca²³, Boyacá²⁴, Casanare²⁵, Norte de Santander²⁶, Huila²⁷, Cauca²⁸ y Santander²⁹. En la fase I en donde se encuentran las familias que iniciaron en 2023 se ubican 509 familias sin discriminación geográfica en los TdR que corresponden a 34% del total de familias beneficiarias. El restante 66% se distribuye de la siguiente manera, 19% en Cundinamarca, 15% en Boyacá, 10% en Cesar, 10% en Córdoba, 10% en Norte de Santander, 10% en Cauca, 10% en Santander, 5% en Antioquia, 5% en Casanare y 5% en Huila.

El recurso humano involucrado en la implementación del programa corresponde a: (1) 1 coordinador de programa, (2) 1 asistente administrativo, (3) 1 profesional en comunicaciones, (4) 13 enlaces territoriales, (5) 29 profesionales especializados en los ámbitos productivo, organizacional y empresarial y (6) 29 profesionales en psicología con experiencia en población vulnerable.

²⁰ Las familias beneficiadas se localizan en San Francisco.

²¹ Las familias beneficiadas se localizan en Valledupar y el Copey.

²² Las familias beneficiadas se localizan en Montería.

²³ Las familias residen en Granada, El Peñón y Paratebueno.

²⁴ Las familias residen en Susacón, Tipacoque, Qipama y Guicán.

²⁵ Las familias residen en Villanueva.

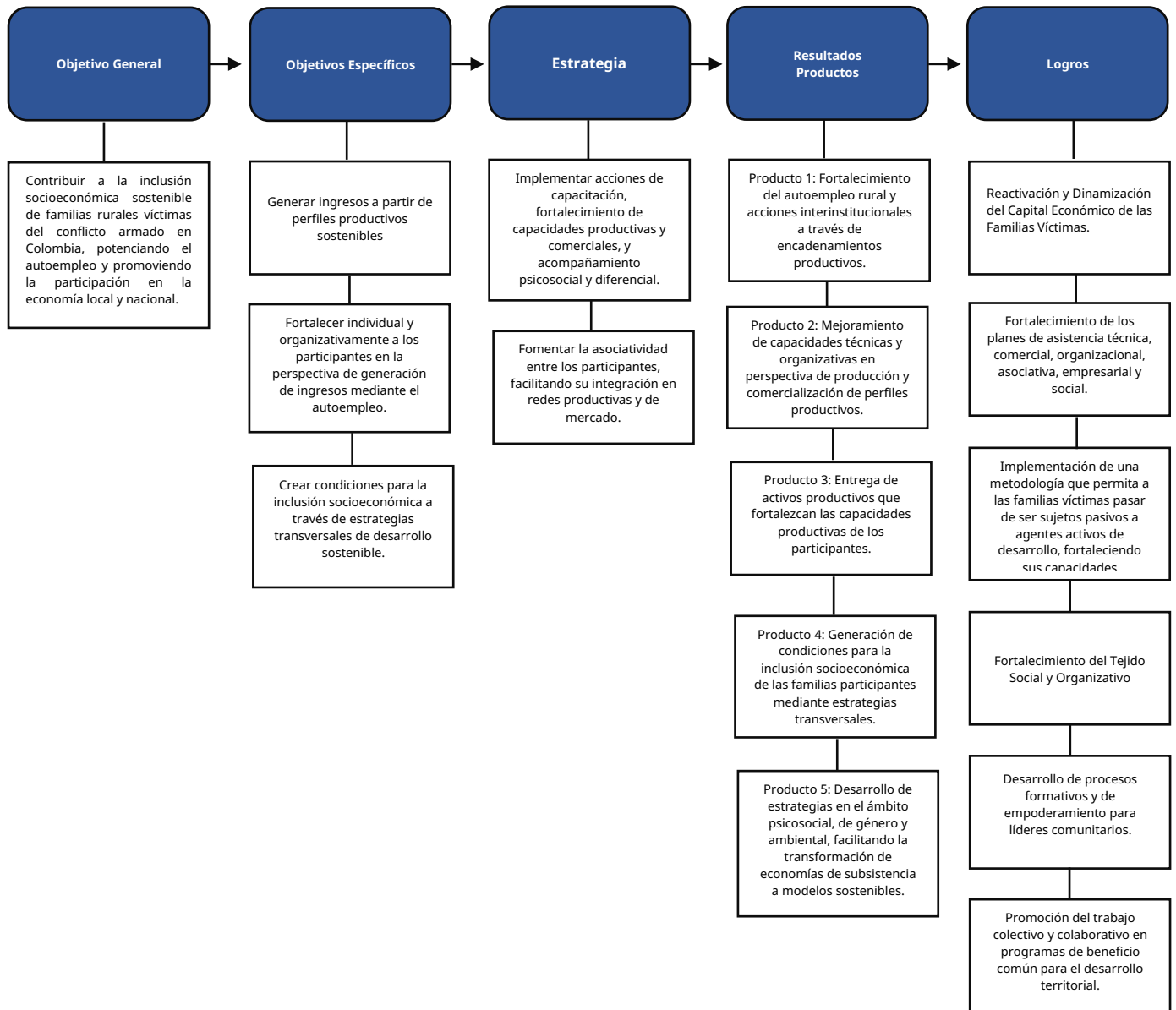
²⁶ Las familias residen en Salazar de las Palmas y Chitagá.

²⁷ Las familias residen en Pitalito.

²⁸ Las familias residen en Timbío y Popayán.

²⁹ Las familias beneficiarias residen en Barrancabermeja (Fallos).

Figura 3. Marco Lógico del programa COL/23/05/COL



► Propósito, Objetivo, Alcance, Período de ejecución y Usuarios de la evaluación³⁰

Propósito

El objetivo principal de esta evaluación final independiente agrupada es fomentar la rendición de cuentas ante las partes interesadas clave de la OIT, incluido el Gobierno de Colombia, instituciones de formación y mandantes. Además, busca potenciar el aprendizaje tanto dentro de la OIT como entre las partes interesadas clave. Los hallazgos de esta evaluación serán utilizados para optimizar el diseño y la implementación de futuros programas similares.

El conocimiento y la información recopilados, incluidas las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los desafíos y áreas de mejora, servirán para informar y fortalecer el diseño e implementación de próximas fases del programa de generación de ingresos en el ámbito rural con financiamiento doméstico de Colombia. En tal sentido, la evaluación descrita en la propuesta sigue el contexto de criterios y enfoques para la cooperación internacional establecidos por: (1) los estándares de calidad de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y (2) el código de conducta para evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

Teniendo en cuenta que se trata de una evaluación final, es fundamental identificar los logros alcanzados, analizar cómo se lograron, y, en los casos en que no se obtuvieron los resultados esperados, comprender las razones detrás de estos desafíos, para proponer acciones correctivas y garantizar una mejora continua en futuros programas. Así mismo, la evaluación propuesta es una evaluación de procesos y resultados que ofrecerá a los distintos grupos de interés información para evaluar y revisar planes de trabajo, estrategias, objetivos, alianzas estratégicas y recursos según se requiera para la implementación de programas similares en el futuro.

La evaluación además ofrecerá información y análisis relevante a la formación de capacidad instalada en cuanto a la articulación de los participantes de los programas con el sector educativo, el sector público y el sector productivo en términos de la existencia de diálogo social proclive a la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el programa siguiendo los enfoques de diálogo social, género, transición justa hacia empleos verdes y la protección del medio ambiente.

De acuerdo a las experiencias acumuladas en el desarrollo de evaluaciones similares en Colombia, el equipo evaluador destaca los avances en el corto plazo de los programas de la OIT y Min trabajo, pero resalta la importancia en la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo, tanto el continuo diálogo social con voluntad política para financiar iniciativas de alto impacto en el bienestar de los participantes, como en las articulaciones de las iniciativas con el crecimiento económico local, a partir del cual, se sostiene las distintas formas de empleo y emprendimiento alcanzados en el corto plazo.

La evaluación final independiente tendrá los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar hasta qué punto los programas objeto de evaluación han logrado sus objetivos declarados, los productos y resultados esperados; identificar los factores facilitadores o inhibidores, incluidas las estrategias y modalidades de implementación elegidas, que explican estos resultados.
2. Identificar resultados inesperados positivos y negativos de los programas bajo evaluación.
3. Valorar la contribución hacia el impacto previsto de los programas bajo evaluación (incluyendo donde han sido más / menos efectivos y por qué), incluido el grado en que se ha fortalecido la capacidad de las instituciones de formación y los resultados alcanzados a nivel de los participantes finales del programa.
4. Evaluar hasta qué punto los resultados del programa serán sostenibles.

³⁰ El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión).

5. Identificar lecciones aprendidas y recomendaciones para el diseño de posibles futuros programas/programas en materia de formación técnica a población víctima de conflicto armado.

Alcance de la evaluación.

La evaluación cubrirá todas las actividades llevadas a cabo por cada uno de los tres programas, desde su fecha de inicio hasta su cierre. En el caso del programa que actualmente se encuentra activo, Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL), se cubrirán las actividades que se realizarán hasta febrero de 2025. Para ello se hará un análisis del nivel y condiciones de inserción laboral de los participantes/participantes de los tres programas y se llevarán a cabo discusiones virtuales con el personal del programa de la OIT, las contrapartes nacionales y partes interesadas, el donante (Ministerio del Trabajo) y los especialistas técnicos de la OIT con sede en Lima.

La evaluación de procesos y desempeño utiliza la descripción de los programas objeto de evaluación realizada a partir de los TdR y presentada en las figuras 1, 2 y 3. En tal sentido, realiza una evaluación de los procesos y resultados en los ítems de cada programa relacionados con (1) productos y resultados, (2) estrategias y modalidades de implementación elegidas, (3) seguimiento de las limitaciones, desafíos, oportunidades y recomendaciones identificadas y (4) uso y manejo de los recursos financieros y humanos. La evaluación utiliza o construye líneas base de metas e indicadores para evaluar los productos y resultados, revisiones documentales y vigilancia científica de estrategias similares que buscan los mismos objetivos en contextos similares, y revisión de fuentes de fuentes de manejo financiero y de arreglos organizacionales de implementación. Además, la evaluación realiza consultas de fuentes secundarias para determinar contextos que permitan emparejar territorios con entorno de desarrollo semejantes a los territorios en los cuales se lleva a cabo las intervenciones para determinar tendencias de análisis sobre los resultados de los programas objeto de evaluación.

Las recomendaciones que se deriven de la evaluación estarán fuertemente vinculadas a las conclusiones de la evaluación, que a su vez se ensamblarán en torno a los hallazgos, y proporcionarán una guía clara a las partes interesadas sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación, se enfocará en analizar de manera sistemática lo que funcionó, lo que no y por qué, haciendo uso de la evidencia más sólida de la que se disponga.

La evaluación integrará la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Así mismo, la evaluación tendrá en cuenta la Nota de orientación EVAL N° 431 para cuestiones de género y la Nota de orientación N° 732 para garantizar la participación de las partes interesadas.

Ámbito geográfico.

La muestra de municipios para la evaluación considera aspectos contextuales relacionados con las características particulares de los perfiles. De esta manera, la muestra seleccionada permite la observación de una muestra representativa de perfiles productivos teniendo en cuenta aspectos de identificación de necesidades, formación, capacitación, entrega de activos, asistencia técnica y acceso a mercados. La estrategia de selección de muestra de perfiles productivos optimizará los recursos de desplazamiento a partir de la selección de una o dos regiones en las cuales los tres programas bajo evaluación hayan operado o se encuentren operando.

Período de ejecución

La evaluación se realizará del 15 enero y al 30 de marzo 202r a través de un trabajo presencial y en línea para recopilar información de diferentes partes interesadas. La evaluación comenzará con una sesión informativa inicial con el equipo del programa y la Oficial Regional de Evaluación para las Américas. Por otro lado, la evaluación integrará la igualdad de género, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental, las NIT y el dialogo social como preocupaciones transversales en toda su metodología y entregables, incluido el informe final.

Valor agregado de la Evaluación.

La propuesta de trabajo de campo que será entregada para discusión en el primer producto denominado el informe de inicio contendrá aspectos relacionados con:

³¹ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

³² Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165982.pdf

1. **Muestreo estratificado y participación virtual:** el muestreo representativo de perfiles productivos se realiza a partir de una muestra estratificada de comunidades dentro de las regiones focalizadas y será presentado en el informe inicial. La muestra representativa se construye a partir de la base de datos que contiene el universo de participantes con las variables geográficas y demográficas relevantes para construir los estratos muestrales. En cualquier caso, la muestra seleccionada representará los diferentes tipos de participantes y niveles de intervención. La sección metodología ensambla un muestreo preliminar con la información de los TdR utilizando criterios de entorno de desarrollo ensamblados a partir de la información secundaria del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP).
2. **Encuestas y entrevistas:** el informe de inicio presentará a discusión los protocolos de entrevistas presenciales y virtuales, encuestas telefónicas y virtuales y talleres participativos presenciales. Teniendo en cuenta el entorno rural de los participantes la estrategia de recolección de datos incluye uso de teléfonos celulares para envío de encuestas a través de aplicaciones como WhatsApp, el pago de incentivos de desplazamiento a los participantes para el desarrollo de talleres presenciales en cascos urbanos cercanos, el desarrollo de entrevistas presenciales durante las visitas a campo y la visita a comunidades cercanas a los cascos urbanos. En el desarrollo del operativo de campo la estrategia de recolección de datos identificará a los participantes con información relevante para la evaluación en dos etapas. En la primera etapa se llevará a cabo una entrevista breve para seleccionar hacia una segunda etapa las informantes que puedan ofrecer información más detallada en un cuestionario más extenso.
3. **Análisis comparativo con datos secundarios:** El análisis de resultados incluye la comparación con municipios y/o departamentos con entornos de desarrollo similares con y sin intervenciones de los programas objeto de evaluación. Lo anterior permite contextualizar los resultados, además de identificar tendencias y variaciones en la implementación de los programas controlando por factores de contexto que influyen los resultados. El informe de inicio dará cuenta del uso de bases de datos del DANE y el DNP para construir criterios de selección de territorios de comparación para evaluar el alcance de las estrategias y resultados de los programas bajo evaluación. La sección de metodología muestra cómo se utilizan dichos criterios para ensamblar una aproximación en donde se comparan departamentos con entornos de desarrollo similares.
4. **Métodos de evaluación participativa:** la estrategia de recolección de información contempla el desarrollo de talleres presenciales y/o virtuales como sesiones grupales con representantes comunitarios y actores clave en áreas adicionales. Así mismo, la estrategia involucra a los grupos de interés locales tanto en la fase de recolección de información a través como en la fase de devolución, validación e interpretación de los hallazgos con el objeto de mejorar la usabilidad y la validez de los resultados de la evaluación.
5. **Uso de inteligencia artificial:** La sistematización y análisis de datos cuantitativos y cualitativos hace uso de inteligencia artificial para extraer e identificar patrones en los datos recolectados por los métodos seleccionados para la recolección de información. Las IA utilizadas corresponden a Google Studio y Copilot.

Usuarios de evaluación

Los clientes internos de la evaluación corresponden a: (1) Oficina para los Países Andinos, (2) Oficina Regional para América Latina y el Caribe, (3) PARTNERSHIPS, SKILLS, (4) Unidad Regional de Programación (URP) y (5) Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra.

Los usuarios externos de la evaluación identificados son: (1) Ministerio del Trabajo de Colombia (Mintrabajo), (2) Sujetos de reparación colectiva (SRC), (3) Servicio Público de Empleo y Caja de Compensación familiar, (4) Representantes locales del sector de la educación y la formación, (5) Representantes de las Subcomisiones de Concertación Departamentales de Políticas Laborales y Salariales, (6) Representantes de organizaciones de empleadores: ANDI, CÁMARA DE COMERCIO, (7) Representantes de organizaciones de base: gobernadores, presidentes de Consejos comunitarios, líderes campesinos, (8) Gobernaciones, Alcaldías de los municipios cubiertos por el programa, Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo, (9) Dependencias territoriales de la Unidad de Víctimas, Mesas Departamentales de Víctimas y otras entidades del sector público y organizaciones involucradas en

la reconstrucción del programa de vida de las víctimas del conflicto y (10) Entidades de la Justicia Transicional: Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, Jurisdicción Especial para la Paz (JEP).

Límites y riesgos de la evaluación

La evaluación está basada en enfoque de teoría de cambio y por ende es una evaluación de procesos y resultados cuyo objetivo metodológico es ofrecer evidencia acerca del logro de los resultados esperados sistematizando el conocimiento de la implementación de los programas en lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por ende, la evaluación busca profundizar en la experiencia de implementación en lugar de buscar identificar relaciones causa efecto de la estrategia con los impactos. El principal riesgo de la evaluación es el sesgo de participación debido a su naturaleza participativa. Dicho riesgo se contrarresta con la triangulación de fuentes de información para cada una de las preguntas guía de evaluación.

Metodología de la Evaluación de resultados

La evaluación agrupada de resultados responde a criterios estándar asociados a la capacidad del marco lógico de los programas objeto de evaluación para alcanzar los objetivos descritos en cada componente y los objetivos articulados a la finalidad del acompañamiento técnico de la OIT al Ministerio de Trabajo.

En tal sentido la evaluación se enfatiza en aspectos relacionados con (1) Pertinencia, (2) Coherencia, (3) Eficacia, (4) Eficiencia, (5) Impacto y (6) Sostenibilidad. A partir de lo anterior, la evaluación identifica lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para retroalimentar el diseño del programa en iniciativas similares. Así mismo, la evaluación involucra indagaciones sobre enfoques transversales de género, normas internacionales, diálogo social y sostenibilidad ambiental.

Pertinencia

Las estrategias de los programas en evaluación resultan pertinentes en la medida en que los objetivos de las distintas intervenciones para el desarrollo son consistentes con los requerimientos de los participantes, las necesidades del país, las prioridades regionales y las políticas de los socios.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿En qué medida los objetivos y enfoques de los programas responden a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, considerando sus características socioeconómicas y culturales?
2. ¿En qué medida los programas responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles?
3. ¿Hasta qué punto los programas integran enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los participantes?

Los instrumentos a utilizar en la captura de información relacionados corresponden a revisión documental del sistema de información, entrevistas semiestructuradas, talleres y/o grupo focales presenciales y encuesta telefónica a una muestra representativa de perfiles productivos de todas las ciudades. El método de análisis implica triangulación de fuentes para controlar por sesgos de participación y la comparación de identificación de necesidades en territorios con contextos económicos, sociales y culturales semejantes.

Coherencia del diseño

Las estrategias de los programas bajo evaluación resultan coherentes en la medida en que las estrategias son lógicas y consistentes. Las estrategias presentan una estructura lógica si existe en términos de la cadena de valor de

insumos, procesos, productos y resultados de los programas efectos de complementariedad³³ y sinergia³⁴ que potencian el alcance de los resultados esperados. Las estrategias resultan consistentes si el ordenamiento lógico de insumos, procesos, productos y resultados es la mejor estrategia posible y viable, dado el contexto de implementación, para alcanzar los resultados esperados.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Qué tan coherentes son los programas con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas?
2. ¿En qué medida las actividades y enfoques de cada programa se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia?
3. ¿Existen sinergias significativas entre los programas (y con otros programas de OIT en Colombia), y cómo contribuyen éstas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental?

Los instrumentos a utilizar en la captura de información relacionados corresponden a revisión documental del sistema de información, entrevistas semiestructuradas, talleres y/o grupo focales presenciales y encuestas telefónicas a una muestra representativa de perfiles productivos de todas las ciudades. El método de análisis implica triangulación de fuentes con programas de identificación, construcción y consolidación de perfiles productivos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), el Servicio Público de Empleo (SPE), gobernaciones y municipios y entidades descentralizadas con experiencia similar. Así mismo, las entrevistas a expertos temáticos en la definición de perfiles productivos ofrecerán una triangulación adecuada para identificar oportunidades de mejora, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

Eficacia

La eficacia de los procesos, productos y resultados mide el grado en el cual los objetivos de los distintos programas bajo evaluación se alcanzaron, teniendo en cuenta la importancia relativa de los objetivos identificados, las capacidades de gestión de los programas, los arreglos de implementación y los distintos contextos en los cuales los programas fueron implementados.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los participantes de los tres programas?
2. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales?
3. ¿Qué resultados se observan en términos de cohesión social, fortalecimiento del tejido comunitario y promoción del diálogo social en las comunidades beneficiarias?

Los instrumentos diseñados para la captura de información corresponden a entrevistas, encuestas, talleres y/o grupos focales de participantes, entrevistas semiestructuradas a grupos de interés. El análisis contempla además el uso del enfoque de género para identificar el progreso hacia los resultados para las mujeres, así como el uso del enfoque poblacional para identificar el progreso por grupos etarios de las iniciativas de perfiles productivos de los tres programas bajo evaluación. De igual manera, el enfoque de transición justa será tenido en cuenta al momento

³³ En tal sentido, los efectos de complementariedad fortalecen y potencian los resultados de una actividad del programa con otra actividad no necesariamente conectada. Por ejemplo, la entrega de activos productivos a los participantes complementa los procesos de formación.

³⁴ Los efectos de sinergia implican la existencia de efectos indirectos sobre resultados no necesariamente planteados en el marco lógico del programa. Por ejemplo, los procesos de formación facilitan la adquisición de habilidades de los participantes que son utilizadas en su vida personal, familiar y social creando una sinergia externa. De igual manera, las actividades de formación y asistencia técnica crean un alcance mayor sobre el tejido social a través de la generación de confianza y/o el apoyo psicosocial potencia los procesos de formación mejorando su alcance, lo cual crea sinergias internas. Existen efectos indirectos positivos y negativos no anticipados por el diseño del programa.

de evaluar el progreso de los programas hacia la consecución de metas y objetivos a través de la existencia de prácticas productivas responsables con el medio ambiente en los perfiles productivos identificados.

El fortalecimiento del diálogo social es un elemento esencial para la evaluación. En tal sentido, la evaluación define diálogo social como todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre los grupos de interés asociados a los programas (gobierno, gremios empresariales, sindicatos y sector educativo) sobre cuestiones relacionadas con procesos y resultados del programa en torno al marco de trabajo decente (productividad, empleo e ingreso digno, derechos de los trabajadores y extensión de la protección social).

Eficiencia

La eficiencia concierne al manejo y uso de los recursos del programa. Evalúa el grado en que los insumos/recursos se convirtieron en resultados, por tanto, permite determinar cuál insumo/recurso tuvo un impacto diferenciador en los resultados. La eficiencia implica por tanto una consideración de los resultados en función del manejo de los recursos del programa, y como dicho manejo favoreció el alcance de los productos, dentro del presupuesto establecido y el cronograma indicado en el diseño del programa.

Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del programa (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados, así como valorar en qué medida los protocolos/procedimientos administrativos, los mecanismos de coordinación, entre otros aspectos de gestión, han incidido positiva o negativamente en la consecución de los resultados del Programa.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Se han optimizado los recursos financieros, humanos y temporales para lograr los objetivos de los programas de manera efectiva?
2. ¿Qué tan eficientes han sido las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave?
3. ¿En qué medida se han utilizado estrategias costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso?

Los instrumentos de captura de información corresponden a entrevistas semiestructuradas a grupos de interés, OIT, Min trabajo, y a una revisión documental de la información financiera de los programas bajo evaluación desagregada por actividad, producto y resultado.

Impacto

La evaluación busca valorar si la orientación estratégica de los programas bajo estudio permite realizar contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada. De esta manera, el logro de los objetivos inmediatos representados en los productos y resultados del programa puede verse como un objetivo de corto plazo para garantizar la generación de trabajo decente en largo plazo.

La orientación hacia el impacto concierne el fortalecimiento de la capacidad institucional para mantener los resultados de los programas bajo evaluación. En otras palabras, el programa está orientado hacia el impacto si garantiza no solo el financiamiento de las actividades claves, sino además la concurrencia de alianzas con aliados estratégicos sobre la base de la gestión de conocimiento para fortalecer la consolidación de los perfiles productivos de la población víctima y la promoción de trabajo decente en la inserción laboral a través del autoempleo.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Qué cambios significativos han experimentado los participantes en términos de inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial?

2. ¿Hasta qué punto los programas han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los participantes en sus territorios?
3. ¿Qué efectos imprevistos, positivos o negativos, han resultado de las intervenciones, tanto a nivel individual como comunitario?

Los instrumentos a utilizar para la captura de información corresponden a entrevistas semi estructuradas con grupos de interés, encuestas a expertos y participantes, entrevistas a empresas aliadas al programa, y entrevistas a expertos locales en emprendimiento y autoempleo como estrategia de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado.

Sostenibilidad

La evaluación busca evaluar si los resultados de los programas objeto de la evaluación serán duraderos y si podrán ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o después de haber concluido el financiamiento de los donantes.

Los instrumentos de recolección de información presentan un listado completo de preguntas con enfoque de género, diálogo social y transición justa (ver Anexo 2). Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Qué tan sostenibles son los beneficios alcanzados por los programas en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado?
2. ¿Qué nivel de preparación tienen los participantes y los actores locales para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del programa?
3. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la continuidad del impacto, especialmente en relación con la institucionalización, el apoyo técnico y la integración en cadenas de valor sostenibles?

Los instrumentos a utilizar para la captura de información corresponden a entrevistas semi estructuradas con grupos de interés, encuestas a expertos y participantes, entrevistas a empresas aliadas al programa, y entrevistas a expertos locales en emprendimiento y autoempleo como estrategia de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado.

Enfoques transversales

Los enfoques transversales a todas las categorías de análisis de la evaluación corresponden a: (1) Género, (2) Normas internacionales, (3) Diálogo social y (4) Sostenibilidad ambiental.

Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Cómo han abordado los programas las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos?
2. ¿De qué manera los programas han incorporado los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo?
3. ¿Qué papel ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los programas?
4. ¿Cómo han fomentado los programas prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales?

Los instrumentos a utilizar para la captura de información corresponden a entrevistas semi estructuradas con grupos de interés, encuestas a expertos y participantes, entrevistas a empresas aliadas al programa, y entrevistas a expertos locales en emprendimiento y autoempleo como estrategia de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado.

El informe de inicio que se presenta en los anexos da cuenta de la matriz de evaluación que contiene para cada categoría de análisis los indicadores cuantitativos y cualitativos y los métodos de recolección de información utilizados por la evaluación.

A continuación, una descripción de cada uno de los métodos propuestos para la evaluación

Revisión documental

La preparación para la recolección de información incluye una amplia revisión de los documentos pertinentes de los resultados del programa. Durante la recolección de información, la documentación será verificada. Los documentos incluyen los siguientes: resultados logrados, indicadores de cobertura y calidad en la formación de competencias, contenidos programáticos de la formación, informes, diagnósticos de conocimientos iniciales, caracterizaciones económicas, entre otros. Teniendo en cuenta los TdR, la evaluación incluye para la identificación de los elementos anteriormente señalados la revisión de los siguientes documentos:

- ✓ PRODOCs.
- ✓ Carta Acuerdo N° 409 y N° 402 del 2023 y Carta Acuerdo N° 426 del 2024.
- ✓ Informes Técnicos de Avance mensual de los programas.
- ✓ Informe final de ejecución de los programas.
- ✓ Evaluaciones previas.
- ✓ Reportes de ejecución financiera.
- ✓ Productos desarrollados por los programas.
- ✓ Registros, planillas, bases de datos de la plataforma GOYA.
- ✓ Resultados del seguimiento a los participantes de los programas.
- ✓ Otros registros administrativos.
- ✓

Estrategia Operativo de Campo

El operativo de campo será desarrollado durante dos semanas comprendidas entre febrero 15 y marzo 15 de 2025. La estrategia del operativo es mixta: presencial y virtual. La estrategia implica desplazamiento para realizar las entrevistas semiestructuradas. Así mismo, la estrategia incorpora el desarrollo de grupos focales virtuales utilizando el software Teams de Microsoft. El resto del operativo de campo se realizará con entrevistas telefónicas, encuestas en línea distribuidas a teléfonos celulares y aplicaciones WhatsApp utilizando la base de datos de contactos con los participantes del programa.

Entrevistas y grupos focales con partes de interesadas.

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales se llevarán a cabo con la mayor cantidad posible de grupos de interés de los programas. Siguiendo los lineamientos planteados por la OIT en cuanto a la presencia de representantes del gobierno, los trabajadores y los gremios empresariales la evaluación tendrá en cuenta de manera general los siguientes grupos de interés:

- Representantes de Equipo técnico del Programa: coordinadora nacional, encargado de monitoreo y evaluación, encargado administrativo, coordinadores territoriales.
- Representantes de IETDH (directores, docentes).
- Representantes del Ministerio de Trabajo o Direcciones Regionales de Trabajo.
- Representantes del Comité Técnico del Programa. - Especialistas de empleo, empresas,
- ACTRAV y ACT/EMP de la Oficina Andina de la OIT.
- Representantes de OEI.
- Representantes de las instituciones identificadas en el párrafo 11, que hayan tenido
- participación más activa en el Programa.

Dependiendo de las circunstancias, estas reuniones serán uno-a-uno o entrevistas grupales en tanto se ubiquen en la ciudad de Bogotá o fuera de la ciudad de Bogotá. Los grupos focales contarán con la asistencia de al menos 6 personas. Técnicamente, los actores son todos aquellos que tienen un interés en el programa, por ejemplo, ejecutores, participantes directos e indirectos, líderes comunitarios, donantes y funcionarios gubernamentales.

De acuerdo con los TdR la cobertura geográfica de los tres programas es nacional y principalmente rural. Tabla 1 presenta la descripción de la cobertura de los tres programas enfatizando en los departamentos en los cuales se encuentran los tres programas. Los protocolos de las entrevistas semiestructuradas se encuentran en el Matriz de evaluación

La evaluación utilizará una combinación de métodos para recolectar la información requerida con el objeto de responder a las preguntas de investigación. Los métodos serán acordados con el equipo de evaluación de la OIT para determinar cuáles resultan pertinentes a las necesidades y expectativas de la evaluación.

La matriz de evaluación presenta cada área de análisis del capítulo 2 con sus principales características y los métodos a utilizar para el análisis triangulado de las fuentes a consultar. El equipo evaluador realizará además una visita de campo a cuatro municipios priorizados que participaron en la fase 1 (identificación de perfiles productivos) y en la fase 2 (consolidación de los perfiles productivos) bajo criterios de cobertura (características de los perfiles y contexto socioeconómico) y antigüedad del acompañamiento a los perfiles productivos. Lo anterior, con el objeto de realizar un análisis comparativo de perfiles nuevos en la estrategia y perfiles que han acumulado experiencia en la estrategia implementando un enfoque incremental que permita observar y medir el grado de articulación entre la fase 1 y la fase 2. La visita a los municipios en donde se encuentran los perfiles seleccionados incluye observación directa de los emprendimientos, el desarrollo de entrevistas semiestructuradas y grupos focales para varios perfiles en el mismo municipio en distintas fases de acompañamiento.

Matriz de Evaluación

Área de Análisis	Indicadores	Métodos
Pertinencia	- Los objetivos y enfoques de los proyectos responden a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, considerando sus características socioeconómicas y culturales. - Los proyectos responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles. - Los proyectos integran enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los beneficiarios.	- Entrevistas - Revisión Documental (Informes de diagnóstico iniciales, documentos del proyecto, etc.) - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Encuestas.
Coherencia	- Los proyectos son coherentes con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas. - Las actividades y enfoques de cada proyecto se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia. - Se evidencian sinergias significativas entre los proyectos (y con otros proyectos de OIT en Colombia), y cómo contribuyen éstas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental	- Entrevistas - Grupos Focales de expertos en emprendimiento. - Revisión Documental.
Eficacia	- Se evidencia un nivel de logro en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los beneficiarios de los tres proyectos. - Las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales han sido efectivas en la consecución de metas. - Se evidencian resultados en términos de cohesión social, fortalecimiento del tejido comunitario y promoción del diálogo social en las comunidades beneficiarias.	- Entrevistas. - Encuestas. - Observación directa de emprendimientos en distintas fases de asistencia técnica. - Comparación de contextos socioeconómicos similares y resultados de emprendimientos. - Revisión Documental (bases de datos de los proyectos).

Área de Análisis	Indicadores	Métodos
Eficiencia	- Se evidencia un manejo adecuado de los recursos financieros, humanos y temporales para alcanzar los objetivos de los proyectos de manera efectiva. - Las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave han sido eficientes para alcanzar los resultados esperados. - Las estrategias implementadas han sido costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso.	- Entrevistas equipo OIT y Min trabajo. - Revisión Documental con otros proyectos similares. - Revisión de bases de datos presupuestales.
Impacto	- Los beneficiarios han experimentado cambios significativos en términos de inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial. - Los proyectos han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios. - Se evidencian efectos positivos y negativos de las intervenciones realizadas tanto a nivel individual como comunitario que no se habían programado inicialmente.	- Encuestas a participantes. - Entrevistas a participantes. - Observación directa de emprendimientos. - Entrevista a expertos.
Sostenibilidad	- Se evidencia sostenibilidad de los resultados alcanzados por los proyectos en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado. - Los beneficiarios y los actores locales tienen el nivel de capacidad para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del proyecto. - Se evidencia la implementación de estrategias para asegurar la continuidad del impacto, especialmente en relación con la institucionalización, el apoyo técnico y la integración en cadenas de valor sostenibles.	- Entrevistas a participantes. - Encuestas. - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Entrevistas a implementadores (Min trabajo y OIT) - Revisión documental de informes de avance y finales de los proyectos.
Enfoques transversales	- Se evidencia el abordaje de las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos. - Se evidencia la incorporación de los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo. - Se evidencia el papel que ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los proyectos. - Se evidencia el fomento de prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales.	- Revisión documental. - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Encuestas a participantes. - Entrevistas a participantes. - Entrevistas a implementadores (Min Trabajo y OIT)

Anexo 1.

Tabla 1. Distribución geográfica de los programas.

Departamento	Programas COL/23/04 (Fase I) y COL/24/02 (Fase 2): Perfiles Productivos	Porcentaje	Programa COL/23/05 (Fases 1 y 2): Familias participantes de los perfiles productivos.	Porcentaje

Antioquia			49	3%
Boyacá			152	10%
Casanare			49	3%
Cauca	8	33%	100	7%
Cesar	2	8%	102	7%
Chocó	4	17%		
Córdoba			100	7%
Cundinamarca			192	13%
Huila			52	3%
Magdalena	1	4%	99	7%
Nariño	3	13%	100	7%
Norte de Santander				
Putumayo	3	13%		
Santander				
Tolima	1	4%		
Valle del Cauca	2	8%		
Fase I			509	34%
Total	24	100%	1504	100%

Teniendo en cuenta lo anterior, los departamentos con presencia simultánea de los tres programas corresponden a Cauca y Cesar. Así mismo, la región de Cundinamarca y Boyacá presenta una mayor frecuencia de familias beneficiadas en el programa COL/23/05. Sin tener en cuenta las características de los perfiles, que resultarían en las variables críticas para la selección de los municipios a visitar, en principio, la presente evaluación puede garantizar un operativo de campo con observación directa de los perfiles productivos en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá (por cercanía a la ciudad de Bogotá) y al departamento del Cesar o el departamento del Cauca, ambos relevantes por los contextos sociales que enfrentan.

La Tabla 2 describe los grupos focales a realizar en la recolección de información teniendo en cuenta la cobertura geográfica planteada en los TdR. Los grupos focales contemplan el desarrollo de actividades de recolección de información para participantes que se encuentran en la fase 1 y en la fase 2 de los programas de definición y consolidación de los perfiles productivos. Las actividades se plantean en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Cesar y Cauca por cercanía geográfica al equipo evaluador (Cundinamarca y Boyacá) y por presencia de los tres programas en fase 1 y fase 2 (Cauca y Cesar). El desarrollo de grupos focales en distintas fases permite identificar factores de éxito y oportunidades de mejora para los procesos y resultados de cada fase de los programas. Además, la comparación de resultados entre contextos similares para los mismos programas complementa con los resultados de la encuesta de evaluación nacional y fuentes secundarias la triangulación de información para responder a las preguntas guía de evaluación.

Tabla 2. Grupos focales.

Departamento	Grupos focales fase 1: Identificación de perfiles productivos.			Grupos focales fase 2: Consolidación de perfiles productivos.		
	Participantes	Hombres	Mujeres	Participantes	Hombres	Mujeres
Cundinamarca	4	2	2	4	2	2
Boyacá	4	2	2	4	2	2
Cesar	4	2	2	4	2	2
Cauca	4	2	2	4	2	2
Total	16	8	8	16	8	8

Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas incluyen una muestra a conveniencia del recurso humano y de los grupos de interés identificados en los TdR involucrados en el diseño e implementación de los programas objeto de evaluación. Tabla 3 describe la muestra tentativa de entrevistas semiestructuradas propuestas por el equipo evaluador. Los protocolos de los grupos focales se encuentran en el Anexo 2.

Tabla 3. Entrevistas semiestructuradas.

Grupo de Interés	Hombres	Mujeres	Total
Representantes de Equipo técnico del Programa: coordinadora nacional, encargado de monitoreo y evaluación, encargado administrativo, coordinadores territoriales.	5	5	10
Representantes de IETDH (directores, docentes).	5	5	10
Representantes del Ministerio de Trabajo o Direcciones Regionales de Trabajo.	5	5	10
Representantes del Comité Técnico del Programa. - Especialistas de empleo, empresas, ACTRAV y ACTEMP de la Oficina Andina de la OIT.	2	2	4
Representantes de OEI.	1	1	2
Asociaciones de productores, instituciones locales y departamentales.	3	3	6
Organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.	1	1	2
Total	21	21	42

Encuesta a participantes

La encuesta a participantes de los tres programas se llevó a cabo a partir de una muestra representativa elaborada sobre los grupos de entorno de desarrollo y la fase 1 de identificación del perfil productivo. De esta manera la muestra, representativa al 95% de confianza, permite el ensamble de una base de datos de la evaluación que facilita el análisis al interior de grupos que comparten el mismo entorno de desarrollo y distintas fases de implementación (fase 1 de identificación del perfil productivo y fase 2 de consolidación del perfil productivo). La Tabla 4 describe una distribución tentativa de una muestra representativa para los participantes de los programas, controlando por grupo de entorno de desarrollo y fase de implementación de los programas objeto de evaluación.

El equipo evaluador contó para esta actividad con apoyo complementario de una miembro del equipo de evaluación³⁵. El análisis de datos de la encuesta construye escalas cuantitativas a partir de las respuestas cualitativas cuyas frecuencias complementan el análisis a profundidad realizado en las entrevistas y grupos focales. La encuesta se ensamblará en el software Kobo³⁶, el cual permite envío de enlaces a todo tipo de dispositivo, incluyendo teléfonos celulares.

Los contextos socioeconómicos y culturales influyen la pertinencia de los programas en la medida en que afectan las necesidades de los participantes. En tal sentido, la evaluación reconoce la complejidad de los territorios y la influencia que cada contexto puede ejercer sobre los resultados esperados de las estrategias de los programas de generación de ingresos. Por tal motivo, utilizando fuentes secundarias, la evaluación ensambla un índice de contexto para determinar si los proyectos se implementan en municipios con desafíos relevantes en lo que atañe las características socioeconómicas y culturales.

Los factores de contexto incluyen las capacidades de los gobiernos locales para el manejo de las finanzas, el riesgo de victimización por la presencia de grupos armados, la pobreza multidimensional, la capacidad de los gobiernos locales para alcanzar metas de desarrollo y las capacidades iniciales del territorio, medidas a través de la densidad empresarial, el tamaño de la población y la existencia de aglomeraciones productivas. De esta manera, los municipios con contextos de mayor dificultad por ausencia de capacidades en las personas (pobreza multidimensional), los gobiernos locales (falta de capacidad de manejo de las finanzas y capacidad para alcanzar metas sociales), y los territorios (menor densidad empresarial, menor población, falta de aglomeraciones

³⁵ Oficial de logística y comunicaciones del equipo de evaluación contratada por el evaluador para tal objeto.

³⁶ <https://www.kobotoolbox.org/>

productivas y condiciones de inseguridad) presentan a la vez un desafío relevante para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y una mayor pertinencia por las dificultades propias del entorno económico, social y cultural.

Tabla 4. Muestra representativa encuesta participantes.

Índice de Contexto	Total participantes	Distintos escenarios de muestra representativa			
		Error muestral de 5%	Error muestral de 6,5%	Error muestral de 7,5%	Error muestral de 10%
Más difícil	343	181	137	114	75
Intermedio	410	199	146	121	78
Menos difícil	118	90	78	70	53
Variable	148	107	90	80	58
Fase 1	509	219	157	128	81
Total	1528	797	609	513	346

La recolección de datos vía encuesta telefónica contacto en total a 159 participantes del programa de generación de ingresos para la población víctima y 168 participantes del programa de generación de ingresos para los SRC. La Tabla 5 describe las características demográficas de la población encuestada en el programa de víctimas. Del total de participantes encuestados 64% corresponden a personas de género femenino, 34% se encuentra con edades entre 30 y 45 años y 46% con edades entre 46 y 65 años. Los participantes encuestados se identifican con etnia mestiza (39%) y Blanca (36%), principalmente.

Tabla 5. Participantes encuestados del programa de generación de ingresos para la población víctima

Demografía	Participantes del programa de generación de ingresos para población víctima encuestados
Masculino	57 (36%)
Femenino	102 (64%)
Total	159
Mayor a 65 años	19 (12%)
De 46 a 65 años	73 (46%)
De 30 a 45 años	54 (34%)
De 15 a 29 años	13 (8%)
Total	159
Mestizo	60 (39%)
Blanco	55 (36%)
Afrodescendiente	18 (12%)
Indígena	6 (4%)
Otro	20 (13%)
Total	152

La Tabla 6 describe las características demográficas de los participantes encuestados en el programa de generación de ingresos para SRC. Del total de 168 encuestados 55% corresponden a población masculina y 45% a población femenina. Por otro lado, del total de encuestados, 43% corresponden a SRC Afrodescendiente, 38% a SRC Indígenas y 18% a SRC Campesinos. Del total de 24 SRC la encuesta consulto a 20 SRC (83%). Los SRC que participaron en la encuesta fueron: Cabildo Awa La Cabaña (4%), Cabildo Indígena Tenteya (8%), Comunidad Afrocolombiana El Alto De La Vuelta (4%), Comunidad Afrocolombiana El Perro (3%), Comunidad Corregimiento El Queremal (4%), Comunidad De Campo Alegre y Rosario (3%), Comunidad El Líbano (8%), Comunidad Indígena Del Resguardo Piskwe Tha Fxjw (5%), Comunidad Indígena Sabaleta (1%), Consejo Comunitario Alto Mira y Frontera (6%, Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (8%), Consejo Comunitario Guapi Abajo (7%), Consejo Comunitario La Larga (6%), Consejo Comunitario La Nueva Esperanza del Hoyo (2%), Consejo Comunitario Renacer Negro (1%), Consejo Comunitario Rio Cauca Comunidad Lomitas (8%), Corregimiento de El Palo (4%), Pueblo Awa Zona Telembi (7%), Pueblo Pijao de Ataco (6%), Resguardo Indígena Mondo-Mondocito (1%), Resguardo Indígena Tahami Alto Andágueda (5%).

Tabla 6. Participantes encuestados del programa de generación de ingresos de los SRC.

Demografía	Participantes del programa de generación de ingresos para SRC encuestados
------------	---

Masculino	93 (55%)
Femenino	75 (45%)
Total	168
SRC Afrodescendientes	73 (43%)
SRC Campesinos	30 (18%)
SRC Indígenas	63 (38%)
Otros SRC	2 (1%)
Total	168

Los encuestados de los SRC representan comunidades con un tamaño promedio de 38 personas. La distribución por grupos edad de las comunidades representadas corresponde a primera infancia (12%), infancia (18%), juventud (22%), adultez (42%), vejez (7%). Así mismo, 19% de 139 representantes comunitarios que respondieron la pregunta indicador que su comunidad tienen lengua propia. Por otro lado, los representantes comunitarios encuestados señalaron que los niveles de educación de sus comunidades corresponden a ninguna (7%), primaria (33%), secundaria (44%), técnica-tecnológica (11%) y universitaria (4%).

Las dos encuestas se consolidaron en una base de datos para los programas de generación de ingresos de 327 personas que corresponden a la suma del total de participantes encuestados. Debido a que el diseño de la encuesta facilita la construcción de una línea base antes de participar y después de participar cada persona encuestada agregada dos datos al análisis, los cuales corresponden al dato de la línea base (antes de la participación) y al dato que corresponde a la situación posterior a la participación (después de la participación). De esta manera, los datos del total de la base de encuestados corresponden a 654. De estos 654 datos se clasificaron de acuerdo a los entornos definidos por la evaluación. El 93% de los datos recolectados se clasificaron en el entorno más difícil (111 observaciones que corresponden a 18% del total de datos con entorno), entorno intermedio (208 observaciones que corresponden a 34%) y al entorno menos difícil (288 observaciones que corresponden a 34%).

La muestra representativa utilizó los datos de cobertura de los programas presentados en los TdR, y se obtuvo siguiendo la siguiente fórmula de muestreo estadístico:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

En donde n es el tamaño de muestra, N es el universo para cada conglomerado de la muestra, Z es el nivel de significancia estadística igual a 95%, p es la probabilidad de ser seleccionado en la muestra igual a 0,5 y $(1 - p)$ Es la probabilidad de no ser seleccionado en la muestra igual a 0,5. Teniendo en cuenta el total de personas encuestadas de 327 se garantiza un nivel de significancia del 95% con error muestral del 10%. Los protocolos de las encuestas se encuentran en el Anexo 3.

Recolección de información remota

El equipo evaluador realizará una visita de campo a cuatro departamentos inicialmente priorizados con la información de los TdR y los criterios planteados por la evaluación: Cauca, Cesar, Cundinamarca y Boyacá. Durante las visitas, los evaluadores realizarán la aplicación de los instrumentos relacionados con los grupos focales/talleres con participantes en fase 1 y fase 2 de la implementación de los programas. Además, el equipo evaluador realizará una observación directa de los resultados para cuatro perfiles ubicados en los departamentos priorizados para la visita de campo. Para mitigar el riesgo de no asistencia, el equipo evaluador contempla la entrega de un incentivo económico para garantizar transporte y alimentación de los participantes durante la jornada de recolección de información en terreno.

Además de la visita a campo, la evaluación cuenta con una estrategia para la recolección de información de forma remota. La estrategia consistirá en realizar una primera entrevista/encuesta virtual con los coordinadores directos del programa, para determinar con exactitud los actores relevantes que pueden aportar a las preguntas de la evaluación, teniendo en cuenta el enfoque de género. Esta entrevista tendrá criterios como las funciones y el grado de participación de los actores en los distintos programas, además de las disposición y disponibilidad en términos

de insumos necesarios para participar en la evaluación de forma remota. Siguiendo las recomendaciones de la Oficina de Evaluación de la OIT³⁷ esto garantizará la calidad de la información con un número reducido de actores.

Una vez priorizados los actores claves para la evaluación, se diseñarán los instrumentos para las entrevistas semiestructuradas y grupos focales de acuerdo a su rol: Representantes de equipo técnico del Programa, representantes de IETDH, representante del Ministerio del Trabajo, Gobernaciones, especialista de empleo, empresas, participantes, entre otros. Esto permitirá que la información y retroalimentación suministrada por los actores sea relevante de acuerdo con las categorías de evaluación previamente establecidas.

La definición del operativo de campo puede ser híbrida con visita presencial a los departamentos indicados o complementa virtual. El equipo evaluador considera la observación directa y la construcción de estudios de caso de los perfiles en fase 1 y fase 2 relevante para indagar el cómo afectó el programa la generación de habilidades y capacidades de generación de ingresos individuales y colectivas, así como los efectos sobre el tejido social. Sin embargo, ante dificultades propias del trabajo de campo, el equipo evaluador está preparado para realizar un operativo de campo 100% virtual.

En la Tabla 7 **Error! Reference source not found.** se detalla la modalidad, el medio y los insumos necesarios para aplicar los instrumentos de forma remota. El medio que se utilizará para aplicar los instrumentos, se acordará con cada actor días previos a la entrevista o grupo focal para anticipar las limitaciones o imprevistos que se puedan presentar. Adicionalmente, se detalla la cantidad de participantes para garantizar una captura de información adecuada.

Tabla 7. Recolección de información remota.

Instrumento	Número de participantes	Modalidad	Medio	Insumos	Limitaciones
Entrevistas	1 a 2	Video llamada individual o grupal Llamada telefónica Mensajería instantánea (chats)	Aplicaciones para reuniones en línea: Skype, Google meet, zoom, Facebook, WhatsApp, Instagram	Computador o celular con acceso a internet. Teléfono fijo	Bajo nivel de conectividad, limitado acceso a internet, falta de dispositivos electrónicos
Grupos focales	3 a 5	Video llamada individual o grupal	Aplicaciones para reuniones en línea: Skype, Google meet, Zoom, Facebook, WhatsApp, Instagram	Computador o celular con acceso a internet	

Para desarrollar la estrategia de recolección de información de forma remota, se contará con el apoyo y coordinación los miembros del equipo técnico de la OIT y sus enlaces territoriales. Como se indicó anteriormente, las áreas rurales en las cuales están localizadas las comunidades y familias participantes aumentan el riesgo de desconexión a internet. La estrategia de mitigación del riesgo acude a conexión vía celular utilizando redes sociales (WhatsApp y/o Instagram, intercambio de videos con preguntas y respuestas). En el caso en el cual pueda llevarse a cabo la visita a territorio, y no sea posible visitar los municipios, la evaluación ofrecerá incentivos para llevar a cabo las actividades de recolección de datos en el casco urbano más cercano para que los participantes puedan movilizarse y participar en las actividades de recolección de datos programadas.

Metodología para tipificar distintos modelos de intervención.

La evaluación reconoce la complejidad de los territorios y la influencia que cada contexto puede ejercer sobre los resultados esperados de las estrategias de los programas de reparación colectiva e individual. En este sentido, la metodología incorpora la medición de factores de contexto objetivos y subjetivos, cuya interacción determina una amplia gama de capacidades en el territorio y perfiles subjetivos de respuesta de los participantes lo cual se presupone afecta el alcance de las estrategias de los programas implementados.

³⁷ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_744068.pdf

Medición del Índice de Entorno: factores objetivos.

Los factores de contexto considerados objetivos incluyen las capacidades de los gobiernos locales para el manejo de las finanzas, el riesgo de victimización por la presencia de grupos armados, la pobreza multidimensional, la capacidad de los gobiernos locales para alcanzar metas de desarrollo y las capacidades iniciales del territorio, medidas a través de la densidad empresarial, el tamaño de la población y la existencia de aglomeraciones productivas. Estas características de las capacidades locales configuran un entorno en el cual puede surgir estabilidad y certidumbre a medida que se mejoran las capacidades del gobierno, las personas y el territorio. Por el contrario, cuando las capacidades locales están poco desarrolladas, pueden prevalecer la incertidumbre y la inestabilidad. Las fuentes de información se consultaron en el Departamento Nacional de Planeación y en la página web Terridata de datos municipales.

Los índices consultados fueron normalizados teniendo en cuenta los datos de los municipios en los cuales se implementaron los programas. Asimismo, las escalas de medición se ajustaron para que todas las variables reflejaran cambios positivos en la misma dirección, de manera que la agregación del índice no ponderado de las cinco variables consideradas pudiera interpretarse en un intervalo que va de un contexto más difícil hacia un contexto menos difícil a medida que mejoran las capacidades del gobierno, las personas y el territorio. Las ecuaciones de estandarización y agregación del índice de contexto se presentan a continuación:

Estandarización:

$$I_i = \frac{\text{Valor observado}_i - \text{Mínimo}_i}{\text{Mínimo}_i - \text{Máximo}_i}$$

En donde i representa la variable de capacidad de interés para el índice. La variable de riesgo de victimización mejora con disminuciones en el dato observado presentado en porcentaje, por lo que se transforma antes de aplicar la estandarización restando 100% del valor observado para que se encuentre en la misma dirección de mejoramiento de los demás índices por dimensiones.

Agregación:

La agregación se realiza sin ponderaciones y refleja el promedio de la suma aritmética de los índices estandarizados para las distintas dimensiones de capacidades organizacionales, individuales y del territorio establecidas. La ecuación del índice de agregación es la siguiente:

$$IC = \frac{\sum_{i=1}^5 I_i}{5}$$

Los resultados del índice se organizan en tres grupos (1) entorno de más difícil debido a la menor acumulación de capacidades organizacionales lo cual implica un bajo nivel de índice de desempeño fiscal, alto riesgo de victimización, altos niveles de pobreza multidimensional, bajos niveles de desempeño municipal, bajo nivel de capacidades iniciales, (2) entorno intermedio lo cual implica un nivel medio de índice de desempeño fiscal, riesgo medio de victimización, nivel medio de pobreza multidimensional, nivel medio de desempeño municipal, nivel medio de capacidades iniciales, y (3) entorno menos difícil que implica la presencia de un mayor nivel de capacidades en territorio lo que implica un nivel alto de índice de desempeño fiscal, riesgo bajo de victimización, nivel bajo de pobreza multidimensional, nivel alto de desempeño municipal, nivel alto de capacidades iniciales. La sección de antecedentes presenta los resultados de la medición del índice de capacidades del entorno.

Medición de perfil subjetivo: Factores subjetivos.

Los factores subjetivos median la respuesta a la estrategia de los programas a través de las características de las personas. Tales respuestas desde los participantes se miden a partir de la percepción contenida en las respuestas a la encuesta de participantes. Dado el contenido de la encuesta, los perfiles de respuesta para cada territorio calificado con el índice de contexto se definirán principalmente en función de la percepción de oportunidades, inclusión, seguridad y apoyo social. En principio se espera identificar los siguientes perfiles de respuesta de los participantes:

1. Perfil "Oportunidades y Confianza":

Énfasis en la percepción de oportunidades para emprender y la confianza en la propia capacidad para tener éxito.

Caracterizado por una alta percepción de igualdad de oportunidades, confianza en la comunidad y autoeficacia.

2. Perfil "Barreras y Desconfianza":

Énfasis en la percepción de barreras para emprender, falta de confianza en la comunidad y baja autoeficacia.

Caracterizado por una baja percepción de igualdad de oportunidades, desconfianza en la comunidad y baja autoeficacia.

3. Perfil "Apoyo Social Limitado":

Énfasis en la falta de redes de apoyo, participación comunitaria y acceso a financiamiento.

Caracterizado por la falta de participación en organizaciones comunitarias, la ausencia de redes de apoyo y la dificultad para acceder a financiamiento.

4. Perfil "Preocupación Ambiental y de Seguridad":

Énfasis en la falta de conocimiento y prácticas de gestión de riesgos ambientales, y la falta de elementos de seguridad.

Caracterizado por el desconocimiento de riesgos ambientales y la falta de implementación de prácticas sostenibles, así como la carencia de elementos de seguridad.

Debido a que la encuesta presenta una comparación entre una situación anterior al programa y situación posterior al programa los perfiles subjetivos se pueden estimar para dos puntos del tiempo. Para simplificar, utilizaremos las respuestas "Después de la formación" para evaluar el contexto actual del participante. La Tabla 8 describe las preguntas de la encuesta utilizar.

Tabla 8. Perfiles de percepción.

Perfil	Preguntas Clave
Oportunidades y Confianza	1. ¿Considera que tiene las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio? (Escala de Likert: 1-5) 2. ¿Qué tan seguro se sentía de poder gestionar un negocio exitoso? (Escala de Likert: 1-5) 3. ¿Qué tan confiado se sentía de las personas de su comunidad? (Escala de Likert: 1-5)
Barreras y Desconfianza	1. ¿Considera que tiene las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio? (Escala de Likert: 1-5 - <i>Invertir escala</i>) 2. ¿Qué tan seguro se sentía de poder gestionar un negocio exitoso? (Escala de Likert: 1-5 - <i>Invertir escala</i>) 3. ¿Qué tan confiado se sentía de las personas de su comunidad? (Escala de Likert: 1-5 - <i>Invertir escala</i>)
Apoyo Social Limitado	1. ¿Participaba en alguna organización o grupo comunitario? (Sí/No) 2. ¿Contaba con una red de apoyo para su negocio (familia, amigos, otros emprendedores)? (Sí/No) 3. ¿Había solicitado algún crédito o financiamiento para su negocio? (Sí/No)
Preocupación Ambiental y de Seguridad	1. ¿Conocía los riesgos ambientales asociados a su tipo de negocio? (Sí/No - <i>Invertir respuesta</i>) 2. ¿Implementaba alguna práctica para reducir el impacto ambiental de su negocio? (Sí/No) 3. ¿Contaba con elementos de seguridad para mi trabajo? (Sí/No)

Nota: "Invertir escala" significa que si el participante responde "Totalmente de acuerdo" (5), se le asigna un valor de 1, y viceversa.

Posterior a la sistematización se realiza un proceso de estandarización de respuestas y de cálculo de los índices subjetivos. La forma de estimación de los índices sigue la siguiente regla de agregación:

Índice "Oportunidades y Confianza" = Valor Estandarizado (Pregunta 1) + Valor Estandarizado (Pregunta 2) + Valor Estandarizado (Pregunta 3)

Índice "Barreras y Desconfianza" = Valor Estandarizado (Pregunta 1) + Valor Estandarizado (Pregunta 2) + Valor Estandarizado (Pregunta 3)

Índice "Apoyo Social Limitado" = Valor Estandarizado (Pregunta 1) + Valor Estandarizado (Pregunta 2) + Valor Estandarizado (Pregunta 3)

Índice "Preocupación Ambiental y de Seguridad" = Valor Estandarizado (Pregunta 1) + Valor Estandarizado (Pregunta 2) + Valor Estandarizado (Pregunta 3)

El cálculo es realizado por persona e implica una interpretación de los resultados. Por ejemplo, supongamos que un participante responde a las preguntas clave de la siguiente manera:

- **Perfil: "Oportunidades y Confianza":**
Pregunta 1: 4 (Valor Estandarizado = $((4-1) / (5-1)) * 10 = 7.5$)
Pregunta 2: 5 (Valor Estandarizado = $((5-1) / (5-1)) * 10 = 10$)
Pregunta 3: 3 (Valor Estandarizado = $((3-1) / (5-1)) * 10 = 5$)
Índice "Oportunidades y Confianza" = $7.5 + 10 + 5 = 22.5$
- **Perfil: "Barreras y Desconfianza":**
Pregunta 1: 4 (Valor Estandarizado Invertido = $((6-4) / (5-1)) * 10 = 5$)
Pregunta 2: 5 (Valor Estandarizado Invertido = $((6-5) / (5-1)) * 10 = 2.5$)
Pregunta 3: 3 (Valor Estandarizado Invertido = $((6-3) / (5-1)) * 10 = 7.5$)
Índice "Barreras y Desconfianza" = $5 + 2.5 + 7.5 = 15$
- **Perfil: "Apoyo Social Limitado":**
Pregunta 1: Sí (Valor Estandarizado = 10)
Pregunta 2: No (Valor Estandarizado = 0)
Pregunta 3: Sí (Valor Estandarizado = 10)
Índice "Apoyo Social Limitado" = $10 + 0 + 10 = 20$
- **Perfil "Preocupación Ambiental y de Seguridad":**
Pregunta 1: No (Valor Estandarizado Invertido = 10)
Pregunta 2: Sí (Valor Estandarizado = 10)
Pregunta 3: No (Valor Estandarizado = 0)
Índice "Preocupación Ambiental y de Seguridad" = $10 + 10 + 0 = 20$

En este ejemplo, el participante podría ser caracterizado como alguien que se encuentra en un contexto de "Oportunidades y Confianza," ya que este índice es el más alto.

Interpretación conjunta de los índices de contexto y perfil subjetivo.

Los índices resultantes indicarán el grado en que un participante se identifica con cada contexto territorial. Por ejemplo, para cada índice de contexto es posible hallar tres tipos de respuesta en perfiles subjetivos. Lo anterior implica la posibilidad de segmentar la respuesta subjetiva por variables demográficas como el origen étnico, la edad y el género manteniendo constante las capacidades del territorio medidas por el índice de contexto. Lo anterior facilita el análisis comparativo de procesos y resultados porque permite una amplia variación de respuestas subjetivas al interior de territorios con capacidades similares y la comparación de resultados en distintos territorios identificando los factores que pueden cambiar las capacidades del entorno en el cual los programas se implementan. De esta manera, el equipo evaluador espera identificar distintas tipologías de perfiles subjetivos en territorios con distintas capacidades para ordenar la evidencia cualitativa y cuantitativa recolectada.

Consideraciones éticas

El equipo evaluador observará la máxima confidencialidad en relación con la información y a los comentarios entregados durante las entrevistas individuales y de grupo. Para mitigar el sesgo en el proceso de recogida de datos y garantizar la máxima libertad de expresión de los asociados en la ejecución solamente los interesados estarán presentes durante las entrevistas, según los protocolos establecidos para tal efecto. En tal sentido, la evaluación de resultados se apegará a los lineamientos éticos propuestos por las Naciones Unidas correspondientes a la conducta en la evaluación y a los principios éticos de la evaluación. Los enfoques de diálogo social, diversidad, género, poblacional, ambiental, y normativo serán orientadores de la aplicación de los instrumentos, así como de las consideraciones éticas y la confidencialidad garantizando representatividad de la perspectiva de las mujeres y los jóvenes participantes en el programa.

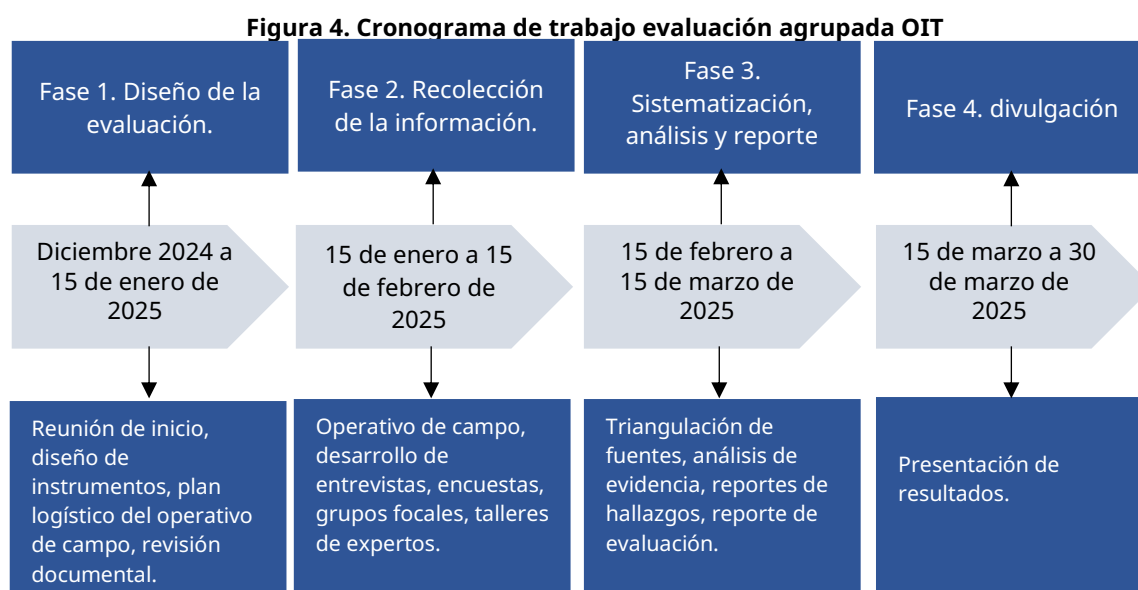
► Plan de Trabajo y Cronograma

La Tabla 9 describe el cronograma de actividades propuesto para la evaluación.

Tabla 9. Cronograma de actividades.

Fase de la evaluación	Actividad	Duración	Productos
Fase 1: Diseño de la Evaluación	Revisión documental finalizada. Plan del operativo de campo definido con citas y grupos de interés a contactar en articulación con los coordinadores locales de OIT. Plan de Trabajo y metodología definidas	30 días	Diciembre a enero 15: Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación. Preparación de la agenda para las entrevistas. Envío del Informe de Inicio: primera semana de enero.
Fase 2: Recolección de información	Operativo de Campo	30 días.	Enero 15 a febrero 15, 2025: Recopilación de información bajo metodología acordada con la oficina de evaluación de la OIT.
Fase 3: Sistematización, análisis y reporte de resultados	Sistematización de la información. Análisis de la información.	30 días	Febrero 15 a marzo 30, 2015: Preparación y envío del Informe Final Borrador a la gestora de evaluación de la OIT Revisión del Informe Final Borrador Consolidación de comentarios al Informe y envío al equipo evaluador Preparación y envío del Informe Final a la gestora de evaluación de la OIT Aprobación de EVAL
Fase 4: Divulgación	Diseminación de resultados	5 días.	Marzo 30 a abril 20: Taller de presentación de resultados.

La descripción gráfica del cronograma de la evaluación se presenta en la Figura 4.



► Principales Hallazgos

Pertinencia

P1. ¿En qué medida los objetivos y enfoques de los proyectos responden a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, considerando sus características socioeconómicas y culturales?

Objetivos de los programas de generación de ingresos.

De acuerdo con los documentos maestros de los proyectos en evaluación, los proyectos contribuyen a garantizar el resarcimiento de los daños causados por el conflicto armado en tanto (1) responden en particular a las necesidades de la población víctima ubicada en las áreas rurales de Colombia, (2) contribuyen a generar capacidades en la población víctima para la generación de ingresos, (3) permiten afrontar las barreras relacionadas con la generación de ingresos, particularmente aquellas asociadas al acceso a formación, y (4) contribuyen a la superación de barreras al aprendizaje ocasionados por el trauma humano impuesto por el conflicto armado. La evaluación contrasta los objetivos identificados con la revisión documental, la consulta a participantes, la revisión de fuentes secundarias y la consulta a expertos para determinar el alcance de los objetivos en relación a las necesidades específicas de la población participante.

La pertinencia de los programas de generación de ingresos evaluados se refleja en su capacidad para responder a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y familias rurales víctimas del conflicto armado. La información recolectada en las entrevistas demuestra que los proyectos fueron diseñados a partir de diagnósticos participativos, alineándose tanto con las prioridades comunitarias como con los marcos normativos de reparación integral. Además, se identifican esfuerzos importantes por integrar enfoques diferenciales, aunque su implementación aún presenta desafíos. Los proyectos evaluados fueron contruidos a partir de las prioridades expresadas por las comunidades en espacios como asambleas comunitarias. En la mayoría de los casos, los entrevistados destacaron que las iniciativas respondieron directamente a sus realidades socioeconómicas y culturales.

Los programas incorporaron parcialmente enfoques diferenciales. En particular, se reconocen esfuerzos por promover la participación de mujeres, aunque se determinan limitaciones respecto a la sostenibilidad de la participación activa y el liderazgo de las mujeres. No se identificaron mecanismos específicos para abordar la discapacidad u otras condiciones de vulnerabilidad, lo que plantea un reto para futuras intervenciones.

Respecto a la reparación, varios entrevistados coinciden en que los proyectos de la OIT han sido adecuados en el contexto de reparación colectiva, especialmente en términos de la generación de ingresos. Según un representante institucional: "El proyecto productivo ha sido un factor clave en la reparación, ya que permite a las comunidades demostrar que pueden generar ingresos y así justificar la necesidad de ampliación de sus territorios para expandir sus actividades".

Por su parte, los programas han sido considerados generalmente pertinentes, aunque algunos participantes señalaron que la falta de experiencia en gestión empresarial limita el impacto. Según un participante entrevistado: "La entrega de activos es importante, pero no es suficiente. Es crucial asegurar que los beneficiarios comprendan cómo gestionar los recursos para que el proyecto sea sostenible en el tiempo". Así mismo, los programas fueron considerados pertinentes por responder a necesidades priorizadas por las comunidades, generalmente identificadas mediante procesos participativos. Los actores reconocen una alineación con las políticas de reparación colectiva y un marco institucional claro. A su vez, los proyectos son valorados por generar ingresos sostenibles y apoyar la economía local. El enfoque diferencial se mencionó en algunos casos, pero su integración fue parcial o superficial.

El equipo de acompañamiento psicosocial identificó que la pertinencia de los proyectos va más allá de lo económico, pues se relaciona con procesos de dignificación, memoria y reconstrucción del tejido social. El componente simbólico fue clave para muchas comunidades. Esto refleja una percepción positiva generalizada sobre cómo las iniciativas implementadas han logrado alinearse con los contextos sociales, culturales y

económicos específicos de los actores involucrados. Sin embargo, la dimensión psicosocial no siempre fue considerada como parte integral del proyecto, sino como un complemento ocasional. Estas limitaciones sugieren áreas donde la pertinencia percibida puede verse comprometida si no se abordan adecuadamente.

Los técnicos formadores reconocen que los contenidos formativos y productivos fueron bien recibidos, en tanto respondían a conocimientos previos y necesidades expresadas por los participantes. Esto refleja una percepción positiva generalizada sobre cómo las iniciativas implementadas han logrado alinearse con los contextos sociales, culturales y económicos específicos de los actores involucrados. Los contenidos y metodologías fueron diferenciales conforme a cada unidad productiva y se ajustaron a las necesidades de los beneficiarios. Sin embargo, se enfrentaron a resistencias o a expectativas distintas por parte de las comunidades, así como a tiempos de ejecución demasiado ajustados.

Los actores de organismos internacionales perciben la pertinencia como resultado de la articulación entre políticas globales de trabajo decente y necesidades locales. Reconocen que la participación comunitaria fue clave para definir objetivos adecuados. Esto refleja una percepción positiva generalizada sobre cómo las iniciativas implementadas han logrado alinearse con los contextos sociales, culturales y económicos específicos de los actores involucrados.

Contextos socioeconómicos y culturales de los municipios rurales de los programas en evaluación.

Los contextos socioeconómicos y culturales influyen la pertinencia de los programas en la medida en que afectan las necesidades de los participantes. En tal sentido, la evaluación reconoce la complejidad de los territorios y la influencia que cada contexto puede ejercer sobre los resultados esperados de las estrategias de los programas de generación de ingresos. Por tal motivo, utilizando fuentes secundarias, la evaluación ensambla un índice de contexto para determinar si los proyectos se implementan en municipios con desafíos relevantes en lo que atañe las características socioeconómicas y culturales.

Los factores de contexto incluyen las capacidades de los gobiernos locales para el manejo de las finanzas, el riesgo de victimización por la presencia de grupos armados, la pobreza multidimensional, la capacidad de los gobiernos locales para alcanzar metas de desarrollo y las capacidades iniciales del territorio, medidas a través de la densidad empresarial, el tamaño de la población y la existencia de aglomeraciones productivas. De esta manera, los municipios con contextos de mayor dificultad por ausencia de capacidades en las personas (pobreza multidimensional), los gobiernos locales (falta de capacidad de manejo de las finanzas y capacidad para alcanzar metas sociales), y los territorios (menor densidad empresarial, menor población, falta de aglomeraciones productivas y condiciones de inseguridad) presentan a la vez un desafío relevante para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y una mayor pertinencia por las dificultades propias del entorno económico, social y cultural.

La metodología de estimación del índice de contexto se presenta en la sección de metodología. Los índices municipales estimados fueron normalizados teniendo en cuenta los datos de los municipios en los cuales se implementaron los proyectos. Asimismo, las escalas de medición se ajustaron para que todas las variables reflejaran cambios positivos en la misma dirección, de manera que la agregación del índice no ponderado de las cinco variables consideradas pudiera interpretarse en un intervalo que va de un contexto más difícil hacia un contexto menos difícil, a medida que mejoran las capacidades del gobierno, las personas y el territorio. A continuación, se presenta la caracterización de los contextos en los municipios donde se implementaron los proyectos.

Grupo 1: Entorno más difícil.

El entorno más difícil se caracteriza por bajo nivel de índice de desempeño fiscal, alto riesgo de victimización, altos niveles de pobreza multidimensional, bajos niveles de desempeño municipal y bajo nivel de capacidades iniciales. La tabla 1.1. describe los resultados para los municipios de implementación de los programas en evaluación clasificados en el entorno más difícil. Los entornos más difíciles implican mayor incertidumbre y menor posibilidad de anticipar los resultados de las estrategias debido a las condiciones iniciales de capacidades y una mayor pertinencia debido a los desafíos impuestos por el contexto a los participantes.

Tabla 1.1. Entorno más difícil

Municipio	IDF	IRV	IPOB	IDM	IDCI	Índice de Contexto	Departamento
Orito	56.31	37.9	39.75	52.09	0.0	37.21	Putumayo
San Andrés de Tumaco	51.31	16.4	53.65	41.56	25.0	37.59	Nariño
Patía	45.09	52.2	44.05	55.06	0.0	39.28	Cauca
Páez	62.09	69.3	36.45	34.59	0.0	40.49	Cauca
Buenos Aires	55.81	56.0	42.45	50.14	0.0	40.88	Cauca
Barbacoas	60.47	13.6	76.05	55.45	0.0	41.12	Nariño
San Miguel	62.86	25.1	48.45	45.930	25.0	41.47	Putumayo
Riosucio	59.56	45.8	70.85	34.89	0.0	42.22	Chocó
Bagadó	36.25	40.2	80.95	32.30	25.0	42.94	Chocó
Tibú	66.37	12.1	57.55	55.03	25.0	43.21	Norte de Santander
Tadó	47.67	49.7	59.85	35.76	25.0	43.6	Chocó
Pradera	53.51	73.1	24.75	41.77	25.0	43.63	Valle del Cauca
Timbío	56.07	74.1	35.65	42.45	25.0	46.66	Cauca
Promedio	54.87	43.50	51.57	44.39	13.46	41.56	

El promedio del Índice de Desempeño Fiscal (IDF) es bajo, lo que indica una gestión financiera deficiente en estos municipios. Esto puede deberse a una alta dependencia de las transferencias del gobierno central, baja inversión en Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), altos niveles de endeudamiento y una capacidad limitada para generar ahorro corriente. En consecuencia, las capacidades de los gobiernos locales son limitadas en el entorno más difícil.

Por otro lado, el promedio del Índice de Riesgo de Victimización (IRV) es alto, lo que sugiere un elevado riesgo de violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario. Al mismo tiempo, el promedio del Índice de Desempeño Municipal (IDM) es deficiente, reflejando una gestión municipal ineficiente en términos de movilización y ejecución de recursos, gobierno abierto³⁸ y ordenamiento territorial. Ambos hechos reflejan una limitada capacidad en los territorios debido a dificultades propias de un alto riesgo de violencia y un elevado nivel de precariedad en pobreza multidimensional. Asimismo, el promedio del Índice de Capacidades Iniciales (IDCI) es insuficiente, lo que indica una escasa densidad empresarial, un reducido valor agregado económico, un tamaño de la población limitado y una presencia mínima de economías de aglomeración. Esto implica un logro limitado en metas de desarrollo del municipio y una falta de tejido empresarial y social.

El promedio del Índice de Contexto para este grupo es limitado, reflejando las dificultades generales que enfrentan estos municipios. Este índice reducido es una consecuencia directa de los valores insuficientes en los índices de desempeño fiscal, desempeño municipal y capacidades iniciales, combinados con altos niveles de riesgo de victimización y pobreza multidimensional. Estos factores crean un entorno desafiante para el desarrollo y la gestión eficiente de los programas de generación de ingresos, pero al mismo tiempo representan un alto impacto social porque justamente en los entornos más difíciles es en donde resulta más pertinente la estrategia de generación de ingresos.

El limitado índice de contexto en este grupo refleja una formación de capacidades territoriales restringida, lo cual puede influir negativamente en el alcance de los programas. La gestión financiera deficiente en las instituciones públicas, el alto riesgo de victimización y los elevados niveles de pobreza multidimensional crean un entorno desafiante para la implementación y sostenibilidad de proyectos productivos. La capacidad institucional insuficiente y la falta de recursos pueden limitar la efectividad y el impacto positivo. Al mismo tiempo, la formación de capacidades iniciales restringida demuestra que en el grupo de municipios seleccionados para la implementación de los programas existe un alto grado de pertinencia de los proyectos los municipios con los entornos más difíciles.

³⁸ Gobierno Abierto es una forma de gobernanza que promueve la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la colaboración en los procesos de gobierno. Se trata de un enfoque que busca involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones y en la gestión pública, fomentando la participación activa en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Grupo 2: Entorno Intermedio.

La tabla 1.2. describe el entorno intermedio. Dicho entorno es caracterizado por un desempeño medio del índice de desempeño fiscal, riesgo medio de victimización, nivel medio de pobreza multidimensional, nivel medio de desempeño municipal, nivel medio de capacidades iniciales. Los entornos intermedios ofrecen ciclos de incertidumbre, la violencia del conflicto armado aparece y desaparece, con posibilidades de variación en los resultados de las estrategias debido al nivel medio de capacidades de los municipios para apoyar las iniciativas productivas.

Tabla 1.2. Enfoque Intermedio

Municipio	IDF	IRV	IPOB	IDM	IDCI	Índice de Contexto	Departamento
Timbiquí	67.02	47.6	72.35	50.06	0.0	47.41	Cauca
Ataco	42.77	60.4	63.95	48.06	25.0	48.04	Tolima
Güicán	45.67	97.0	18.05	56.40	25.0	48.43	Boyacá
Guapi	54.94	45.2	68.85	49.78	25.0	48.76	Cauca
Salazar de las Palmas	53.19	85.6	48.75	56.85	0.0	48.88	Norte de Santander
Susacón, Tipacoque	49.03	97.0	37.05	61.82	0.0	48.98	Boyacá
Carmen de Atrato	57.54	58.5	53.95	53.94	25.0	49.79	Chocó
Puerto asís	59.69	18.7	44.05	54.48	75.0	50.39	Putumayo
Santander de Quilichao	58.50	65.3	23.75	59.62	50.0	51.44	Cauca
Caloto	56.75	36.9	37.35	54.04	75.0	52.01	Cauca
Dagua	75.67	76.8	28.35	59.67	25.0	53.1	Valle del Cauca
San Francisco	56.11	54.6	46.35	64.54	50.0	54.32	Antioquia
Chitagá	59.63	84.3	54.75	57.47	25.0	56.23	Norte de Santander
Promedio	56.65	63.68	45.97	55.90	30.77	50.60	

El promedio del Índice de Desempeño Fiscal (IDF) es aceptable, indicando una gestión financiera adecuada. Estos municipios muestran una dependencia razonable de las transferencias del gobierno central y una capacidad suficiente para generar ahorro corriente. Asimismo, el promedio del Índice de Riesgo de Victimización (IRV) es considerable, sugiriendo un riesgo significativo de violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario. Por su parte, el promedio del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) es notable, indicando que las personas y los hogares enfrentan privaciones importantes en educación, salud, trabajo, vivienda y acceso a servicios públicos. De igual manera, el promedio del Índice de Desempeño Municipal (IDM) es aceptable, reflejando una gestión municipal adecuada en términos de movilización y ejecución de recursos, gobierno abierto y ordenamiento territorial. Por último, el promedio del Índice de Capacidades Iniciales (IDCI) es suficiente, indicando una densidad empresarial, valor agregado y economías de aglomeración razonables.

El promedio del Índice de Contexto para este grupo de municipios es aceptable, reflejando un entorno intermedio en términos de desarrollo y gestión. Este índice es el resultado de valores moderados en los índices de desempeño fiscal, desempeño municipal y capacidades iniciales, junto con niveles medios de riesgo de victimización y pobreza multidimensional. Estos factores crean un entorno con desafíos y oportunidades equilibradas para el desarrollo y la gestión de los programas de generación de ingresos. Por ejemplo, alianzas con el sector público son priorizadas en este grupo, mientras que en el primer grupo se prioriza la formación de capacidades del sector público en una eventual consideración de formación de capacidad instalada en el territorio para promover programas de generación de ingresos.

El índice de contexto moderado en este grupo puede tener una influencia mixta en el alcance de proyectos productivos para sujetos de reparación colectiva y población víctima. Aunque existen desafíos aceptables en términos de gestión financiera, riesgo de victimización y pobreza multidimensional, también hay oportunidades para el desarrollo y la implementación de proyectos productivos. La capacidad institucional moderada puede

permitir una gestión más efectiva y un impacto positivo razonable en estos proyectos. Por lo anterior, aunque mejora las posibilidades de sostenibilidad de los resultados de los proyectos en lo que atañe a la existencia de un entorno con mayores capacidades iniciales, la pertinencia es relevante debido a los desafíos de formación de capacidades particularmente en las personas y en el territorio con niveles de pobreza elevados y limitada capacidad en tejido empresarial y aglomeraciones productivas.

Grupo 3: Entorno menos difícil

El grupo 3 de municipios presenta entornos con mayores capacidades en comparación con el grupo 1 y 2. En los municipios de este grupo se presenta en promedio un nivel alto de índice de desempeño fiscal, riesgo bajo de victimización, nivel bajo de pobreza multidimensional, nivel alto de desempeño municipal, nivel alto de capacidades iniciales. La tabla 1.3. describe los resultados de las estimaciones realizadas.

Tabla 1.3. Entorno menos difícil.

Municipio	IF	IRV	IPOB	IDM	IDCI	Índice de Contexto	Departamento
Granada	70.79	87.3	19.85	59.29	50.0	57.45	Cundinamarca
El Copey	59.87	75.4	48.15	59.59	50.0	58.61	Cesar
Cajibío	52.22	64.3	56.85	54.20	75.0	60.52	Cauca
Pitalito	54.09	78.6	33.65	62.28	75.0	60.73	Huila
El Peñón	47.41	87.7	49.45	49.17	75.0	61.75	Cundinamarca
Qipama	51.66	97.0	64.55	45.70	50.0	61.79	Boyacá
Popayán	58.82	77.3	18.35	64.54	100.0	63.81	Cauca
Villanueva	55.84	81.9	24.55	60.46	100.0	64.55	Casanare
Valledupar	60.29	77.9	30.45	56.29	100.0	64.99	Cesar
Santa Marta	65.39	79.4	24.35	60.55	100.0	65.94	Magdalena
Montería	65.57	85.2	27.05	58.22	100.0	67.21	Córdoba
Barrancabermeja	63.78	77.6	26.35	70.80	100.0	67.71	Santander
Paratebueno	67.81	82.2	37.35	65.76	100.0	70.63	Cundinamarca
Promedio	59.50	80.91	35.46	58.99	82.69	63.51	

El promedio del Índice de Desempeño Fiscal (IDF) es alto, indicando una gestión financiera eficiente. Estos municipios muestran una baja dependencia de las transferencias del gobierno central, alta inversión en Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), bajos niveles de endeudamiento y una alta capacidad para generar ahorro corriente. Así mismo, el promedio del Índice de Riesgo de Victimización (IRV) es bajo, sugiriendo un bajo riesgo de violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario.

Por otro lado, el promedio del Índice de Pobreza Multidimensional (IPOB) es bajo, indicando que las personas y los hogares enfrentan pocas privaciones en educación, salud, trabajo, vivienda y acceso a servicios públicos. Así mismo, el promedio del Índice de Desempeño Municipal (IDM) es elevado, reflejando una gestión municipal eficiente en términos de movilización y ejecución de recursos, gobierno abierto y ordenamiento territorial y el promedio del Índice de Capacidades Iniciales (IDCI) es alto, indicando una alta densidad empresarial, valor agregado, tamaño de la población y economías de aglomeración.

El promedio del Índice de Contexto es elevado, reflejando un entorno favorable en términos de desarrollo y gestión. Este índice alto es una consecuencia de los importantes valores en los índices de desempeño fiscal, desempeño municipal y capacidades iniciales, combinados con bajos niveles de riesgo de victimización y pobreza multidimensional.

El alto índice de contexto en este grupo puede influir positivamente en el alcance de proyectos productivos para sujetos de reparación colectiva y población víctima. La gestión financiera eficiente, el bajo riesgo de victimización y los bajos niveles de pobreza multidimensional crean un entorno favorable para la implementación y sostenibilidad de proyectos productivos. La alta capacidad institucional y la disponibilidad de recursos pueden maximizar la efectividad y el impacto positivo de estos proyectos. Estos factores crean un entorno propicio para el desarrollo y la gestión eficiente de los programas de generación de ingresos porque no implican necesariamente una relación de intercambio entre la pertinencia y la sostenibilidad. En este caso es factible alcanzar simultáneamente la pertinencia y la sostenibilidad de los resultados.

Teniendo en cuenta las estimaciones realizadas por el índice de contexto socioeconómico y cultural los proyectos hacen presencia en municipios que enfrentan desafíos en la formación de capacidades en las personas, los gobiernos locales y el tejido empresarial. En los municipios con entornos intermedios y con entornos menos difíciles mejoran las capacidades de los gobiernos locales y la densidad empresarial junto con un menor riesgo de victimización, pero sigue presentándose un relevante grado de pertinencia debido a los altos niveles de pobreza. En los municipios con entorno más difíciles las capacidades previas tanto de las personas, como los gobiernos y los territorios sugieren un alto grado de pertinencia de los proyectos, aunque con retos en la sostenibilidad de los resultados. La tabla 1.4. compara los índices de entorno en los municipios priorizados en la implementación de los proyectos en evaluación.

Tabla 1.4. Pertinencia de los proyectos por entorno socioeconómico.

Entorno	IDF	IRV	IPOB	IDM	IDCI	Índice de Contexto	Número de Municipios
Más difícil	54.87	43.50	51.57	44.39	13.46	41.56	13
Intermedio	56.65	63.68	45.97	55.90	30.77	50.60	13
Menos difícil	59.50	80.91	35.46	58.99	82.69	63.51	13

Es importante señalar que los municipios seleccionados para la implementación representan el entorno económico, social, cultural y político más cercano a las comunidades y familias participantes, quienes se localizan en las áreas rurales de dichos municipios. En tal sentido, aspectos relacionados con la infraestructura vial señalan vulnerabilidades de la población participante relacionadas con la facilidad de acceso a los entornos urbanos más cercanos.

De acuerdo a la encuesta de caracterización de los participantes y las estimaciones realizadas con el índice de contexto de la evaluación, los participantes localizados en el entorno más difícil enfrentan restricciones de acceso relevantes al acceso a vías primarias, lo cual refleja un alto grado de ruralidad y altos costos de transporte. Según las estimaciones realizadas, los SRC participantes localizados en el entorno más difícil tienen una mayor frecuencia de acceso a vías terciarias (58,49%) en comparación con el acceso a vías primarias (1,54%) y secundarias (2,90%). En contraste, los SRC participantes localizadas en el entorno menos difícil tiene un mayor acceso a vías terciarias (63%) y un mayor acceso a vías primarias (3%) en comparación con el grupo en el entorno más difícil. Por lo anterior, los participantes ubicados en el entorno más difícil enfrentan restricciones significativas en el acceso a vías primarias, lo cual refleja un alto grado de ruralidad y elevados costos de transporte. Esto se evidencia en la mayor frecuencia de acceso a vías terciarias (58,49%) en comparación con el acceso a vías primarias (1,54%) y secundarias (2,90%).

La tabla 1.5. presenta la calidad de las vías de acceso terrestres como como indicador de pertinencia de los programas de generación de ingresos. La calidad de las vías disminuye para los participantes de los proyectos de reparación colectiva en los municipios con entorno más difíciles. Las vías de acceso de menor calidad denominadas trochas y las vías de mayor calidad denominadas pavimentadas son más y menos frecuentes en el entorno más difícil en comparación con el entorno intermedio y el entorno menos difícil. Para el total de participantes, de cada 100 participantes, solamente 9 tiene acceso a vías pavimentadas, mientras que 91 tienen acceso a vías destapadas (30), destapadas y trocha (12), pavimentada, destapada y trocha (18) y trocha (30).

Tabla 1.5. Pertinencia de los proyectos por contexto y vías de acceso.

Entorno	Vías destapadas	Destapada y trocha	Pavimentada	Pavimentada, Destapada y trocha	Trocha	Número de Municipios
Más difícil	22,24%	13,83%	1,31%	19,25%	43,36%	13
Intermedio	46,05%	6,25%	6,91%	21,71%	19,08%	13
Menos difícil	27,55%	1,03%	70,41%	1,02%	00,00%	13
Total	29,94%	12,12%	9,98%	17,82%	30,14%	39

Por otro lado, el acceso a vías fluviales refleja el grado de ruralidad de los participantes. De acuerdo a la encuesta de caracterización de SRC participantes del total de 1,135 encuestados 424 (37,3%) registran acceso a vías fluviales, de los cuales 194 (46%) están localizados en los entornos más difíciles, 216 (51%) en el entorno intermedio y 7 en el entorno menos difícil (2%). El acceso terrestre de baja calidad y el acceso fluvial es más recurrente en los

entornos de mayor dificultad e intermedios en comparación con el entorno de menor dificultad. La pertinencia por vías de acceso refleja por un lado un alto grado de ruralidad y por otro un alto grado de pertinencia teniendo en cuenta los indicadores de acceso a vías terrestres y fluviales, pero al mismo presiones sobre la sostenibilidad debido a los altos costos de transporte y las dificultades para acceder a mercados.

Utilizando la evidencia cualitativa de la consulta a participantes a través de entrevistas y grupos focales en territorio es posible identificar factores de económicos, sociales, políticos y culturales que caracterizan los contextos de implementación de los proyectos de generación de ingresos. Sobresalen en los factores de contexto sociales el riesgo que representa para la cohesión social la presencia de organizaciones de grupos armados en el territorio, así como la relevancia de promover el liderazgo de las mujeres, el cual puede ser limitado por la falta de inclusión (municipios de Cajibío, Caloto en el departamento del Cauca). Por su parte, los factores económicos relacionados con la estrechez de mercados, la falta de asociatividad, los cambios en el precios de compra, y las dificultades para promover la productividad debido a las restricciones de acceso a bienes públicos (carreteras y vías de acceso terrestres y/o fluviales mejoradas) y servicios públicos (altos niveles de inseguridad) representan falta de infraestructura física y social adecuadas (municipio del Peñón en Cundinamarca, municipios de Cajibío, Caloto en el departamento del Cauca y limitan los resultados sobre las capacidades de generación de ingresos.

En los factores de contexto políticos, los participantes señalan la presencia de desarticulación institucional entre agencias públicas y niveles de gobierno con intereses en promover capacidades de generación de ingresos en población víctima, lo cual se refleja en la falta de apoyo continuo para el desarrollo de perfiles productivos (Comunidad Carlota Redondo de Álvarez en el Departamento del Cesar) especialmente en capacitación, acceso a materias primas y activos productivos de manera continua. Por otro lado, en los factores culturales destacan algunas tradiciones y costumbres sobre las cuales aparecen roles de género que pueden limitar la inclusión y participación activa de las mujeres en roles de liderazgo. Aunque en todas las comunidades visitadas se evidencia la participación de las mujeres en roles de liderazgo en los proyectos productivos y en las capacitaciones, especialmente en los talleres de apoyo psicosocial, no se observan cambios culturales en las asignaciones de tiempo para el cuidado de la vida, tradicionalmente asignadas al género femenino.

Por lo anterior, los proyectos de generación de ingresos reflejan pertinencia moderada en algunos factores de contexto. De acuerdo a la evidencia cualitativa, las contribuciones más relevantes en pertinencia se ubican en el factores sociales y culturales con el impulso en la participación femenina en roles de lideresas en proyectos económicos, aun cuando lo anterior no implique cambios substanciales en la distribución del tiempo para el cuidado de la vida. En los factores económicos el fortalecimiento de capacidades en comercialización y el apoyo, a través de la formación en habilidades de manejo de perfiles productivos, al fortalecimiento de las capacidades organizacionales es relevante, aun cuando los proyectos no incorporen productos claros de asociatividad y un impulso de mayor calado en la articulación interinstitucional (factores políticos). Las contribuciones menos relevantes se encuentran en los factores de contexto más estructurales relacionados con las restricciones de acceso a bienes públicos (carreteras y vías de acceso terrestres y/o fluviales mejoradas) y servicios públicos (altos niveles de inseguridad).

La encuesta a participantes de los proyectos de generación de ingresos de reparación colectiva y reparación individual indaga sobre aspectos considerados críticos en la consolidación de los perfiles productivos como fuentes de ingresos. Las tablas 1.6. y 1.7. describen la consulta estructurada sobre aspectos puntuales realizada a los participantes del programa de generación de ingresos (Fase 1 y Fase 2) para SRC y el programa de generación de ingresos para las familias. Los participantes calificaron de 1 a 5 cada uno de los aspectos propuestos relevando necesidades puntuales que persistan incluso después de haber participado en los programas.

De acuerdo a las estimaciones realizadas para la muestra total de los SRC (tabla 6), el alto costo de las materias primas, el acceso a crédito y maquinaria representan los aspectos de mayor importancia relativa para los SRC participantes. El alto costo de materias primas presenta al mismo tiempo la menor desviación en torno al promedio lo que representa un consenso sobre la importancia del factor en la muestra de participantes consultada. Le siguen factores relacionados con el apoyo del gobierno y limitada infraestructura pública.

Aunque no resulta significativa por el tamaño de muestra, la desegregación por etnia y género revela aspectos de contexto importantes para la pertinencia. Por ejemplo, los altos costos de transporte son una preocupación

recurrente para las comunidades afrocolombianas y campesinas, mientras que para las comunidades indígenas el tema central es la inseguridad provocada por el conflicto armado.

Tabla 1.6. Dificultades para la consolidación del perfil productivo: SRC

Demografía	Precios de venta al consumidor	Precios de compra del intermediario	Falta de Apoyo del gobierno	Altos costos de transporte	Limitada infraestructura pública	Inseguridad	Costo Materias Primas	Acceso a crédito, mano de obra y maquinaria	Tamaño de muestra
Afrocolombiano	3,5	3,4	3,8	3,8	3,8	3,3	3,8	3,7	73
Femenino	3,7	3,5	3,9	4,1	3,8	3,4	4,0	3,6	34
Masculino	3,2	3,3	3,7	3,6	3,8	3,3	3,6	3,8	39
Indígena	3,2	3,1	3,0	2,8	3,1	3,8	3,3	3,4	30
Femenino	3,3	2,9	2,8	2,8	3,2	3,2	3,6	3,5	14
Masculino	3,1	3,3	3,2	2,9	3,0	4,0	3,1	3,3	16
Campesino	3,5	3,4	4,0	3,8	3,6	3,2	3,5	3,3	63
Femenino	3,6	3,1	3,9	3,9	3,1	3,0	3,8	3,3	26
Masculino	3,4	3,6	4,0	3,6	4,1	3,4	3,3	3,3	37
Total	3,4	3,3	3,5	3,4	3,5	3,3	3,6	3,5	168
Desviación Estándar	1,13	1,22	1,52	1,42	1,38	1,44	1,28	1,42	

Para las mujeres afrocolombianas de los SRC los aspectos críticos se encuentran en los altos costos de transporte y el costo de materias primas, mientras que para las mujeres indígenas las principales dificultades se encuentran en el costo de materias primas y el acceso a crédito y maquinaria. Por otro lado, las mujeres campesinas enfatizan en la falta de apoyo del gobierno y la limitada infraestructura pública. En el caso de los hombres afrocolombianos las principales dificultades corresponden a la falta de apoyo del gobierno, los altos costos de transporte, la limitada infraestructura pública y el costo de materias primas, mientras que los hombres indígenas la principal problemática es la inseguridad por el conflicto armado. Por último, para los hombres campesinos la falta de apoyo del gobierno, los altos costos de transporte y el alto costo de materias primas representan las principales dificultades.

En el caso de los participantes del programa de generación de ingresos para las familias víctimas del conflicto armado las principales dificultades se encuentran en la falta de apoyo del gobierno y el alto costo de materias primas, aun cuando existe un mayor consenso sobre el alto costo de las materias primas (menor desviación estándar). La desagregación por género evidencia que las principales dificultades identificadas por las mujeres corresponden a el alto costo de las materias primas, la falta de apoyo del gobierno y los precios de venta al consumidor. Por otro lado, y desde la perspectiva de los hombres, los altos costos de transporte y la limitada infraestructura pública representan las principales dificultades en la consolidación del perfil productivo como fuente de generación de ingresos.

Tabla 1.7. Dificultades para la consolidación del perfil productivo: familias.

Demografía	Precios de venta al consumidor	Precios de compra del intermediario	Falta de Apoyo del gobierno	Altos costos de transporte	Limitada infraestructura pública	Inseguridad	Costo Materias Primas	Acceso a crédito, mano de obra y maquinaria	Tamaño de muestra
Masculino	3,7	3,5	3,7	3,8	3,8	3,3	3,7	3,5	57
Femenino	3,5	3,4	3,6	3,5	3,3	3,06	3,7	3,5	100
Total	3,6	3,4	3,7	3,6	3,5	3,1	3,7	3,5	157
Desviación Estándar	1,31	1,38	1,50	1,51	1,51	1,57	1,38	1,38	

La evidencia recabada por la encuesta sobre las principales dificultades que enfrentan los participantes para consolidar el perfil productivo como fuente de generación de ingresos permite inferir el grado de pertinencia, desde la perspectiva de los participantes, del actual diseño de los programas de generación de ingresos. Una de las fortalezas del diseño actual en relación a las necesidades de los participantes es el acceso a materias primas y activos productivos, identificados por ambos grupos de participantes como aspectos críticos para continuar con el desarrollo y crecimiento empresarial del perfil productivo.

Así mismo, y como se ha indicado anteriormente, la falta de apoyo del gobierno municipal puede reflejar la necesidad de vincular los programas de emprendimiento de las alcaldías y las gobernaciones de manera más decidida en el diseño de los programas. Las dificultades establecidas con los precios de venta al consumidor y los

precios de compra de intermediarios tienen que ver en parte con el alto grado de informalidad de las cadenas productivas agropecuarias en las cuales se ubican los perfiles productivos. Sin embargo, cabe destacar que las preocupaciones sobre los precios son más recurrentes en los participantes del programa de generación de ingresos para las familias que en los participantes del programa de generación de ingresos para los SRC. Lo anterior pareciera indicar que acciones específicas de asociatividad pueden impactar la pertenencia en tanto contribuyen a formalizar las cadenas productivas, al mismo tiempo que facilitan la estabilización de precios, lo cual redundaría en una menor incertidumbre y una mayor capacidad para llegar a acuerdos entre los grupos de interés de los programas de generación de ingresos.

La encuesta a participantes también indaga sobre factores que afectan la actividad productiva comparando la situación previa y la situación posterior al desarrollo de los proyectos de generación de ingresos. La tabla 1.8. describe el análisis de la pregunta abierta sobre las principales dificultades para desarrollar una idea de negocio antes y después de participar en los proyectos de generación de ingresos.

Tabla 1.8. Necesidades de los participantes: Antes y Después de los proyectos de generación de ingresos.

Programa	Etnia	Género	Antes del Proyecto	Después del Proyecto
Generación de ingresos en familias víctimas del conflicto armado.	Afrodescendiente	Femenino	Falta de recursos, dificultad para la comercialización, problemas económicos, falta de presupuesto, falta de inversión y capital.	Persisten problemas como la falta de buenas vías y el alto costo de transporte, pero se ha observado crecimiento empresarial y apoyo del gobierno.
		Masculino	Falta de maquinaria, falta de inversión, falta de terreno, insumos, falta de presupuesto.	Se han realizado capacitaciones y se ha mejorado la legalidad con altos estándares de calidad.
	Blanco	Femenino	Problemas económicos, falta de apoyo del gobierno, falta de recursos.	Persisten problemas económicos, pero se ha recibido apoyo del gobierno y se han mejorado las vías de acceso.
		Masculino	Falta de experiencia, falta de conocimiento, falta de apoyo del gobierno.	Se ha mejorado la comercialización y se ha recibido apoyo en términos de maquinaria y tecnología.
	Indígena	Femenino	Infraestructuras deficientes, falta de apoyo de cooperativas, falta de conocimiento.	Persisten problemas de infraestructura, pero se ha mejorado la confianza en uno mismo y se han recibido capacitaciones.
		Masculino	Problemas económicos, falta de apoyo del gobierno.	Se ha mejorado la economía y se ha recibido apoyo en términos de comercialización y maquinaria.
	Mestizo	Femenino	Problemas económicos, falta de recursos, falta de apoyo del gobierno.	Persisten problemas económicos, pero se ha mejorado la comercialización y se ha recibido apoyo del gobierno.
		Masculino	Falta de experiencia, falta de conocimiento, falta de apoyo del gobierno.	Se ha mejorado la comercialización y se ha recibido apoyo en términos de maquinaria y tecnología.
Generación de ingresos en Sujetos de Reparación Colectiva.	Afrocolombianos	Femenino	Falta de capital y conocimiento técnico, falta de infraestructura, falta de apoyo de programas, falta de recursos económicos, falta de conocimiento.	Acceso a crédito, comercialización, empoderamiento, mejora en la infraestructura, aunque persisten problemas de material e insumos.
		Masculino	Falta de conocimiento, falta de recursos económicos, falta de apoyo del gobierno, falta de maquinaria, falta de capacitación.	Mejora en la comercialización, apoyo financiero, capacitaciones, aunque persisten problemas de recursos y apoyo del gobierno.
	Campesinos	Femenino	Falta de capital, problemas en las vías, falta de maquinaria e insumos, falta de apoyo económico, falta de conocimiento.	Persisten problemas de capital y apoyo económico, pero se ha mejorado el acceso a proyectos productivos y se han recibido capacitaciones.
		Masculino	Falta de conocimiento, falta de apoyo económico, falta de mano de obra calificada, falta de presupuesto.	Persisten problemas de mano de obra y presupuesto, pero se ha mejorado el acceso a tecnología y vías.
	Indígenas	Femenino	Falta de capital, problemas de transporte, falta de apoyo económico, falta de conocimiento.	Persisten problemas de capital y apoyo económico, pero se ha mejorado la infraestructura y se han recibido capacitaciones.
		Masculino	Falta de apoyo, falta de conocimiento, falta de recursos económicos, falta de terreno fértil.	Persisten problemas de recursos y terreno, pero se ha mejorado el acceso a apoyo y se han recibido capacitaciones.
	Otra	Femenino	Falta de conocimiento y recursos económicos.	No presenta barreras.
		Masculino	Conocimiento de los temas de comercialización y producción.	El conocimiento fue más fácil de entender y sirvió como herramienta para emprender proyectos.

Para los participantes del programa de generación de ingresos para las familias se evidencia una correspondencia del diseño de los programas con necesidades puntuales de capacitación en las habilidades de comercialización y

entrega de activos productivos y en algunos casos particulares, una articulación parcial con desarrollo de alianzas con los gobiernos locales. Desde la perspectiva de los participantes del programa de generación de ingresos para los sujetos de reparación colectiva se evidencia una alienación del diseño con necesidades de acceso a conocimiento y activos productivos, así como acceso a crédito, habilidades de comercialización, aun cuando persisten problemas relacionados con una articulación institucional que garantice un apoyo continuo en capacitación, activos productivos y la implementación de estrategias que reduzcan el alto costo de transporte.

En las visitas a territorio se constató el crecimiento empresarial ocasionado por los proyectos que transforman actividades productivas informales en actividades productivas formales, con evidentes avances en la producción y la comercialización. Así mismo, la flexibilidad del apoyo económico permite respuestas flexibles de los participantes en lo que atañe a los altos costos de transporte con la compra de vehículos para realizar la distribución de los productos. En consecuencia, los programas de generación de ingresos han respondido a varias necesidades de los participantes, especialmente en términos de capacitación en torno a la entrega de activos, la formalización de actividades productivas, y mejora de la comercialización. Sin embargo, persisten algunos problemas, como la falta de infraestructura y los altos costos de transporte a los cuales los participantes se han adaptado utilizando recursos de los programas para encontrar soluciones de corto plazo, las cuales en última instancia implican crecimiento empresarial.

La evidencia de las entrevistas y los grupos focales desarrollados en territorio se identificaron cinco aspectos de alienación del diseño de los programas con las necesidades de los participantes. En particular, (1) las necesidades de incremento en la producción de actividades informales articuladas con los perfiles productivos, (2) necesidades de fortalecimiento de infraestructura comunitaria y (3) necesidades de fortalecimiento organizacional. En particular, las actividades del proyecto de entrega de activos productivos sobre las cuales se estructura la estrategia de formación y apoyo psicosocial in situ parecen ajustarse de manera adecuada a las necesidades identificadas.

Necesidades de incremento en la producción de actividades informales articuladas con los perfiles productivos.

En lo que atañe a las necesidades de incremento en la producción de las actividades informales de generación de ingresos, la encuesta a participantes del programa de generación de ingresos para SRC señala algunos hallazgos relevantes: (1) el 69% de los perfiles productivos de 167 consultados se mantienen generando ingresos, (2) el 83% de los perfiles productivos registran haber aumentado la producción después del programa, (3) el 70% de los perfiles indican haber aumentado las ventas después del programa, (4) el 62% de los perfiles señalan incrementos en las inversiones en maquinaria y equipo después de haber participado en el programa y (5) el 78% de los perfiles señalan incrementos en las inversiones en capacitaciones posterior a la participación en los programas.

De igual manera, la encuesta a participantes en el proyecto de generación de ingresos para las familias evidenció: (1) el 79% de 156 perfiles consultados se mantienen activos generando ingresos, (2) el 89% de los perfiles consultados señalan incrementos en los niveles de producción posterior a la participación en el programa, (3) el 56% indican mejoras en las ventas, (4) el 71% señalan mejoras en la inversión en maquinaria y equipo y (5) el 75% señalan mejoras en la inversión en capacitación posterior a la participación en el programa.

Lo anterior se verifica con la triangulación con la evidencia cualitativa de las entrevistas y grupos focales, según grupos de interés consultados: "La producción ha mejorado gracias a los insumos y herramientas proporcionados" (Fuente: Municipio: Cesar, Comunidad Carlota Redondo de Álvarez); "La producción de panela ha aumentado gracias a los insumos proporcionados" (Fuente: Municipio: Cauca, Comunidad Cajibío); "Los cultivos de café han mejorado notablemente con los abonos y herramientas" (Fuente: Municipio: Cauca, Comunidad Cajibío).

La pertinencia de los programas de generación de ingresos también se puede observar por la capacidad de los participantes para transformar una actividad productiva informal en un perfil productivo orientado a la venta de excedentes de producción. De acuerdo a la encuesta a 157 participantes en el programa orientado a las familias, (1) 13 señalaron que antes del programa no estaban desarrollando competencias emprendedoras, mientras que después del programa 41 encuestados señalaron que están desarrollando competencias emprendedoras. Así mismo, (2) 89 señalaron no tener una iniciativa productiva antes del programa, mientras que después del

programa 19 declararon no tener una iniciativa productiva en desarrollo. Por otro lado, (3) antes del programa 44 encuestados señalaron tener una iniciativa productiva de autoconsumo y subsistencia, mientras que después del programa 71 señalan disponer de una iniciativa productiva. Por último, (4) antes del programa 21 encuestados indican haber tenido una iniciativa con producción de excedentes para la venta, mientras que después del programa 48 encuestados señalan tener iniciativas productivas con producción de excedentes para la venta.

En el caso del programa de generación de ingresos para los sujetos de reparación colectiva (SRC), se observa una tendencia similar. En particular: (1) antes de participar en el programa de generación de ingresos, 22 encuestados de un total de 167 señalan no haber desarrollado competencias empresariales, mientras que después de haber participado, 75 señalan estar desarrollando competencias empresariales; (2) antes de participar en el programa, 62 encuestados declaran haber tenido actividades productivas de autoconsumo y subsistencia, mientras que después de haber participado en el programa, 57 declaran tener iniciativas de autoconsumo y subsistencia; (3) antes de participar, 72 encuestados señalan no haber tenido una iniciativa productiva, mientras que después del programa, 14 encuestados señalan no tener una iniciativa productiva; por último, (4) antes de participar, 20 consultados señalan haber tenido iniciativas productivas orientadas a la producción de excedentes para la venta, mientras que después de participar, 76 señalan tener iniciativas productivas orientadas a la venta de excedentes de producción.

Lo anterior se triangula con la consulta realizada a los técnicos formadores acerca del estado de los perfiles posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. De un total de 23 técnicos encuestados, el 52% señaló que los perfiles productivos se encuentran en una fase de desarrollo de competencias, el 40% sugiere que los perfiles se encuentran en fase de producción de excedentes para la venta y el 12% registra que los perfiles se encuentran en fase de autoconsumo y subsistencia. Asimismo, el 60% de los técnicos considera que los contenidos de la formación son relevantes para las necesidades de la población, mientras que el 80% de los formadores está muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación según la cual los contenidos de la formación se adaptan a las necesidades específicas de los diferentes grupos de participantes.

Por lo anterior, la evaluación constata una pertinencia adecuada del diseño de los programas en lo que atañe a las necesidades de mejorar la capacidad empresarial como fuente inicial de la generación de ingresos en los participantes, tanto en promover las iniciativas privadas para autoconsumo como los desarrollos ulteriores en competencias que soportan avances de los perfiles hacia la venta de excedentes en el mercado. Lo anterior supone además pertinencia por los altos grados de informalidad de las cadenas de producción e incorporación de saberes ancestrales en la producción y manejo de actividades productivas con conocimiento técnico apropiado para promover inversiones a futuro en activos y capacitaciones. De esta manera, los programas de generación de ingresos han demostrado ser pertinentes al facilitar la transformación de actividades productivas informales en perfiles productivos orientados a la venta de excedentes. Esto se evidencia en el aumento significativo de participantes que desarrollaron competencias emprendedoras y establecieron iniciativas productivas con producción de excedentes para la venta después de participar en los programas.

Necesidades de fortalecimiento de infraestructura comunitaria.

Uno de los aspectos distintivos de los programas de generación de ingresos implementados tiene que ver con el desarrollo de habilidades sociales relevantes para el funcionamiento, operación y consolidación del perfil productivo. En comparación con oferta alternativa de proyectos productivos disponibles en territorio que se caracteriza por programas de formación en competencias empresariales sin entrega de activos productivos y desconectados de las fortalezas productivas de la comunidad y de las familias (oferta de capacitación pública y privada), y por programas con entrega de activos productivos sin formación y desconectados de los intereses de las familias y de las comunidades (oferta de programas de emprendimiento públicos), los programas de generación de ingresos entregan activos productivos con formación relacionada y articulada a las necesidades específicas de los participantes.

Programas productivos que entregan activos productivos y formación desarticulada de las necesidades de los participantes han creado una distancia relevante en los incentivos porque no necesariamente contribuyen al fortalecimiento de la infraestructura comunitaria en donde la actividad productiva cobra significado social. Dicha distancia en los incentivos puede ocasionar comportamientos que pueden ser entendidos como un comportamiento asistencialista por parte de los participantes, lo cual se refleja en la venta de activos productivos

sin ser utilizados, o desgastes adicionales en procesos de capacitación sin efectos sociales evidentes para los participantes. De esta manera, los programas de generación de ingresos cierran la distancia en incentivos y promueven fortalecimiento en la infraestructura social comunitaria.

La evaluación constata efectos sobre la infraestructura comunitaria relacionados con el manejo de los activos productivos entregados y la generación de tejido social ensamblada a través de la formación y el apoyo psicosocial en torno al manejo de los activos productivos encadenados a las fortalezas de los participantes. En lo que atañe a la entrega de activos productivos las fuentes consultadas señalan: "Los insumos y herramientas han sido distribuidos equitativamente." (Fuente: Municipio: Cesar, Comunidad Carlota Redondo de Álvarez), "La distribución de recursos productivos ha sido equitativa y efectiva." (Fuente: Municipio: Cauca, Comunidad Cajibío). De igual manera, en lo que atañe a la formación psicosocial, las fuentes consultadas afirmaron "El acompañamiento psicosocial nos ha ayudado a mejorar en familia y en comunidad." (Fuente: Municipio: Cesar, Comunidad Carlota Redondo de Álvarez); "Las sesiones psicosociales han fortalecido la cohesión comunitaria." (Fuente: Municipio: Cauca, Comunidad Cajibío).

En la misma dirección, los resultados de la consulta a participantes a través de la encuesta de evaluación revelan un fortalecimiento de la infraestructura comunitaria. Un total de 156 encuestados participantes del programa de generación de ingresos para las familias califican la relevancia en términos de las necesidades de la comunidad con un puntaje de 8 sobre 10. La segregación por género un mayor puntaje de las mujeres (8,20) en relación al puntaje de los hombres (7,76). Lo anterior puede explicarse en parte por una mayor participación de la comunidad en actividades sociales posterior al desarrollo del proyecto.

De acuerdo a los resultados de la encuesta a los participantes en el programa de generación de ingresos para SRC, se observa un crecimiento de 66% en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad comparando la participación antes (50 personas) y después del proyecto (83 personas). La participación de las mujeres encuestadas pasa de 26 personas a 48 personas, lo cual equivale a un crecimiento de 85% en la participación femenina. En el caso de los hombres encuestados la participación antes de la participación ascendía 24 personas y después del programa alcanza 35 personas, lo cual equivale a un crecimiento de 46%. Por otro lado, la confianza en otros miembros de la comunidad medida en una escala de 1 a 5 mejoró pasando de 3,51 a 4,28. La segregación por género señala un cambio positivo de la confianza de las mujeres en otros miembros de la comunidad de 3,56 a 4,26, mientras en los hombres paso de 3,44 a 4,32.

De otro lado, la encuesta a los sujetos de reparación colectiva registra una tendencia similar pero menos pronunciada. De un total de 168 encuestados, 75 mujeres y 93 hombres, los resultados en la calificación de la pertinencia del proyecto fue de 7,6 sobre 10. A diferencia de la encuesta a las familias, la segregación por género revela un puntaje de calificación de la pertinencia mayor para los hombres (7,7) en comparación con las mujeres (7,5). De igual manera, la participación en actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad comparando la participación antes y después del programa aumenta en 14%, mientras la segregación entre hombres y mujeres señala un incremento en la participación de las mujeres en 16% y en los hombres de 12%. Por otro lado, en una escala de 1 a 5 la confianza en las personas de la comunidad paso de una valoración de 3,8 antes del proyecto a una valoración de 4,4 después del proyecto. La segregación por género señala un cambio positivo de la confianza de las mujeres en las personas de la comunidad de 4 a 4,4 y en los hombres de 3,6 a 4,3.

Por lo anterior, la evaluación identifica como pertinente el enfoque integral de los programas de generación de ingresos que combinan fortalecimiento de capacidades, acompañamiento psicosocial en torno a la entrega de un activo productivo alineado con las fortalezas económicas de las comunidades y las familias. Consultas en territorio confirman lo anterior. Según fuentes consultadas: "Nos enseñaron a trabajar juntos, o sea, a trabajar en equipo."; "El acompañamiento psicosocial nos ha ayudado a mejorar en familia y en comunidad."; "La calidad de los productos ha mejorado significativamente."; "Se han creado nuevas iniciativas y proyectos comunitarios."; "La comunidad está más unida y organizada".

De igual manera, la consulta a ocho (8) profesionales de acompañamiento psicosocial quienes al calificar la mejora en el bienestar emocional y la salud mental de los participantes después de recibir el apoyo psicosocial 62,5% señalaron estar muy de acuerdo, mientras 37,5% indico estar de acuerdo. Así mismo, 50% de los profesionales de acompañamiento psicosocial está muy de acuerdo con la existencia de un efecto de formación y acompañamiento psicosocial que reduce el estrés y la ansiedad asociadas con el emprendimiento, mientras 50% estuvo de acuerdo.

Así mismo, en opinión de los expertos de acompañamiento psicosocial las habilidades de afrontamiento para lidiar con desafíos personal y profesionales mejoraron a raíz del desarrollo simultáneo de las actividades de formación y acompañamiento psicosocial. De otro lado 75% de los expertos consultados considera que la participación ha mejorado la capacidad para establecer relaciones interpersonales saludables.

Necesidades de fortalecimiento organizacional.

La evidencia de los distintos instrumentos utilizados por la evaluación sugiere que la cohesión social tiende a ser mayor cuando el entorno político, social, económico y cultural es mucho más adverso. Sin embargo, las capacidades de fortalecimiento organizacional de los participantes median los efectos positivos, señalados anteriormente como producto de los programas de generación de ingresos. Por ende, una mayor asociatividad de las familias participantes y una mayor capacidad organizacional de los sujetos de reparación colectiva tienden a ser mucho más relevantes para alcanzar mejores resultados en los perfiles productivos en la medida en que orientan la cohesión social para fortalecer la colaboración comunitaria hacia habilidades de resolución de conflictos que aparecen en la implementación de las iniciativas productivas. En tal sentido, los efectos en el tejido social de los programas de generación de ingresos resultan pertinentes para el fortalecimiento organizacional, lo que a su vez se refleja en una mayor capacidad para enfrentar las adversidades descritas en los distintos contextos señalados anteriormente.

La consulta en territorio evidencia lo anterior en distintos contextos. Por ejemplo, en la Comunidad Carlota Redondo de Álvarez localizada en el departamento del Cesar con menor riesgo de seguridad por conflicto armado se observa una alta cohesión social a pesar de los desafíos económicos y la falta de apoyo continuo del gobierno local, lo cual sugiere que la adversidad puede fortalecer la colaboración comunitaria. Así mismo, se observa cohesión social en la comunidad de Cajibío, localizada en el departamento del Cauca expuesta a un alto nivel de inseguridad por el conflicto armado a pesar de la presencia de grupos armados y conflictos relacionados con la tenencia de tierras, lo que sugiere que la adversidad puede fortalecer la colaboración comunitaria.

De igual manera en el municipio de Guapi en el departamento del Cauca se observa una alta cohesión social a pesar de la presencia de grupos armados y problemas en la titulación y acceso a tierras, lo que sugiere que la adversidad puede fortalecer la colaboración comunitaria. En el municipio de Santa Marta localizado en el departamento del Magdalena, el municipio de Caloto en el departamento del Cauca y en el municipio del Peñón localizado en el departamento de Cundinamarca se observa cohesión social a pesar de los problemas en la titulación y acceso a tierras, lo cual sugiere que la adversidad puede fortalecer la colaboración comunitaria.

Si bien los avances en cohesión social no pueden asociarse exclusivamente a la participación del programa de generación de ingresos, la evidencia sugiere que ventajas del enfoque integral relacionados con los efectos positivos de la formación en cuanto a la creación de una base común de conocimiento entre los participantes han facilitado la comunicación y el entendimiento mutuo, y los efectos positivos del acompañamiento psicosocial relacionados con la mejora de la cohesión comunitaria, la salud mental y el bienestar de los participantes, así como en el fortalecimiento de la confianza y autoestima han operado de manera conjunta para favorecer la capacidad para llegar a acuerdos lo que ha orientado la cohesión social hacia escenarios de menor incertidumbre en el futuro.

Lo anterior es mucho más relevante al considerar que comunidades participantes no habían recibido del estado colombiano medidas de reparación antes de la implementación de los proyectos de generación de ingresos³⁹. Lo anterior resulta en un factor positivo desde la perspectiva de la evaluación en tanto genera una capacidad social indispensable para facilitar los procesos de planeación social que pueden ser utilizados por proyectos similares en el futuro.

A pesar de los efectos positivos que señalan pertinencia, persisten desafíos relacionados con la implementación, seguimiento y continuidad del apoyo psicosocial, así como la insuficiencia de recursos para cubrir las necesidades de todos los miembros de la comunidad. Es importante abordar estas desventajas para maximizar los beneficios

³⁹ La consulta en territorio reveló que en muchos casos las medidas de reparación toman mucho tiempo en implementarse y que para algunos de los SRC los programas de generación de ingresos corresponden a las primeras medidas de reparación recibidas.

del acompañamiento psicosocial y asegurar su sostenibilidad en los proyectos productivos. De igual manera, persisten desafíos en la formación relacionados con la entrega y manejo de activos productivos, así como la falta de recursos para expandir las áreas cultivadas y mejorar la infraestructura. Es importante abordar estas desventajas para potenciar la pertinencia de los programas de generación de ingresos en las poblaciones participantes.

En las comunidades indígenas sujetos de reparación colectiva el fortalecimiento organizacional en torno al perfil productivo ha generado además el reagrupamiento sobre el territorio lo que ha implicado la preservación del patrimonio cultural de los saberes ancestrales y la lengua propia. De acuerdo a la caracterización inicial realizada de los 33 sujetos de reparación colectiva (SRC) implicados en la fase 1 y fase 2, 33% son SRC afrodescendientes, 24% campesinas y 42% son indígenas.

Así mismo, de un total de 553 personas que respondieron a la pregunta de caracterización de lengua propia, 235 indicaron que tienen lengua propia lo que equivale 42% del total de SRC participantes. En particular se identifica pertinencia del diseño con las necesidades de las comunidades indígenas en lo que concierne al fortalecimiento de economías sostenibles articuladas a los saberes ancestrales, la generación de redes con aliados compradores, la capacitación en manejo financiero del proyecto productivo, y un incipiente desarrollo de articulación con otras entidades.

La consulta en territorio con una comunidad indígena ofrece evidencia cualitativa relacionada. Miembros de la comunidad indígena señalaron: "Para nosotros ha sido de gran importancia el proyecto de piscicultura, porque nos ha generado ingresos, también nos hemos reunido, nos hemos unido más como comunidad"; "Nuestra idea como Cabildo Indígena es ser empresarios, tener nuestra propia marca para poder vender nuestros pescados hacia otros departamentos o a otros países, digamos así. Ser empresarios, grandes empresarios y generar ingresos para la comunidad."; "Se volvió a reactivar el tejido social, que es lo más importante en el territorio, el tejido social, la confianza entre una persona y otra, entre comunidades que eso hizo que el ministerio, a través de la OIT, pudiera realizar." "Se incluyeron temáticas sobre el manejo de caja y temas monetarios para que los beneficiarios pudieran impulsar sus proyectos y tener un mejor manejo a futuro." "Se trabajó en una mesa estratégica de generación de ingresos para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, articulándose con otras entidades que también fortalecen la generación de ingresos."

De igual manera en las comunidades afrodescendientes y campesinas se evidencia fortalecimiento organizacional producto de la implementación del programa de generación de ingresos. Lo anterior es relevante porque las comunidades afrodescendientes y campesinas han enfrentado históricamente desafíos significativos debido a la violencia y el abandono estatal. La evidencia recabada revela la pertinencia del programa en términos del fortalecimiento organizacional en tanto se evidencia el fortalecimiento de la identidad y la cultura, las mejoras en producción y sostenibilidad, el empoderamiento de las mujeres, el impacto del acompañamiento psicosocial, el desarrollo económico y comercial y las prácticas medioambientales.

La consulta en el territorio a comunidades afro y campesinas relevan evidencia cualitativa relacionada. Algunos ejemplos son los siguientes: "Nosotros como campesinos hemos sido muy abandonados en el sentido de la palabra, porque todos los gobiernos siempre los tenían ignorados, nunca se invertía un recurso para el campesino"; "Nosotros siempre hemos cultivado la caña y hemos venido con la caña de azúcar lo que la gente ha pedido es que se fortalezca lo que sabíamos hacer"; "El proyecto se logró avanzar en mejorar 11 unidades productivas de familias que dicen bueno, vamos a hacer de la actividad que sea más eficiente, más limpia"; "Nosotras también podemos hacer contabilidad porque no es solamente el estigma de que nosotras servimos para cocinar sino que nosotros también podemos ir a trabajar"; "El acompañamiento psicosocial, se llama el ser para poder hacer. Es algo muy bonito, temas que nos han enseñado, que, pues todo uno se lograba, pero cosas que uno ahí está escuchando y uno las va tomando para su diario vivir"; "Hoy en día me deja el doble y eso ya es muy satisfactorio. Entonces influye muchísimo porque todo lo que hemos venido expresando por que la comunidad está muy unida y aprecio muchísimo porque todo lo que hemos venido expresando"; "Nosotros tenemos ese proceso de cultivación de abejas, tenemos, cada uno tiene alrededor de 12, 15 colmenas en protección nos las dejamos".

El proyecto ha demostrado ser pertinente y beneficioso para las comunidades afrodescendientes y campesinas, abordando sus necesidades históricas y actuales, fortaleciendo su identidad cultural, mejorando su producción

agrícola, empoderando a las mujeres, y promoviendo prácticas sostenibles y el desarrollo económico. La combinación de apoyo técnico, psicosocial y económico ha sido clave para el éxito del programa de generación de ingresos en las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas.

La formación de capacidades para llegar a acuerdos, desarrollada a través de la formación técnica y el acompañamiento psicosocial, puede contribuir significativamente a mitigar la incertidumbre asociada a la sostenibilidad de los resultados de los proyectos productivos. Estas capacidades mejoran la cohesión comunitaria, la resolución de conflictos, la salud mental y el bienestar, así como la confianza y autoestima de los participantes, lo que facilita la colaboración y la toma de decisiones conjuntas. Al abordar las incertidumbres relacionadas con la relación con los aliados, los gobiernos locales, los grupos armados y los derechos de propiedad de la tierra, se puede asegurar la sostenibilidad y éxito de los proyectos productivos en las comunidades mencionadas.

En general, se observa una moderada incertidumbre en la relación con los aliados debido a la necesidad de fortalecer alianzas externas con aliados localizados por fuera de las comunidades, una alta incertidumbre en la relación con los gobiernos locales debido a la falta de apoyo continuo y ausencia de alianzas con acciones específicas en las cadenas de valor, una variabilidad en la relación con los grupos armados, siendo alta en algunos municipios y baja en otros, y una moderada incertidumbre en los derechos de propiedad de la tierra debido a problemas de titulación y acceso. Es importante abordar estas incertidumbres para asegurar no solo una mejor pertinencia del diseño del programa sino una mejor respuesta desde los programas a la necesidad de sostenibilidad de los proyectos productivos como fuente de ingresos para la población participante.

Pertinencia del alcance del enfoque de los programas de generación de ingresos

Teniendo en cuenta la revisión de los documentos maestros de los proyectos la tabla 12 describe los impactos y los resultados esperados por proyecto. El programa de reparación colectiva en su fase 1 se centra en alcanzar un impacto en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y afectivas de 24 sujetos de reparación colectiva (SRC). Se espera un aumento en la generación de ingresos y el fortalecimiento de capacidades de los sujetos de reparación colectiva participantes. Similar al programa de generación de ingresos para SRC en fase 1, pero con un enfoque adicional en el fortalecimiento de capacidades técnicas, socioeconómicas y afectivas, el proyecto de reparación colectiva en su fase 2 espera lograr un impacto en desarrollo sostenible y un aumento en la generación de ingresos. De otro lado, el programa de reparación individual tiene un impacto más amplio, dirigido a la inclusión socioeconómica sostenible y productiva de 1,505 familias víctimas. Dicho proyecto espera contribuir a la reparación integral y la estabilización en la sociedad. La tabla 1.9. compara los diseños de los programas de generación de ingresos en los impactos y resultados esperados.

Tabla 1.9. Pertinencia en el diseño: Impactos y resultados esperados.

Aspecto	Proyecto de reparación colectiva fase 1	Proyecto de reparación colectiva fase 2	Proyecto de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado
Impacto	- Mejoramiento de condiciones socioeconómicas y afectivas de 24 SRC.	- Fortalecimiento de capacidades técnicas, socioeconómicas y afectivas de 24 SRC.	- Inclusión socioeconómica sostenible y productiva de 1,505 familias víctimas.
	- Aumento en la generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades.	- Aumento en la generación de ingresos y desarrollo sostenible.	- Contribución a la reparación integral y estabilización en la sociedad.
Resultados	- Comunidades con ruta de generación de ingresos sostenible.	- Comunidades con ruta de generación de ingresos fortalecida y sostenible.	- Perfiles productivos que generan ingresos sostenibles para las familias.
	- Fortalecimiento de competencias técnicas.	- Fortalecimiento y consolidación de perfiles productivos.	- Fortalecimiento individual y organizativo para la generación de ingresos.
	- Mitigación de brechas socioafectivas.	- Mitigación de brechas socioafectivas y promoción de acciones afirmativas.	- Inclusión socioeconómica de familias rurales víctimas del conflicto armado.
	- Promoción y visibilización de perfiles productivos a nivel regional.	- Promoción y comercialización de perfiles productivos a nivel nacional y local.	

En lo que atañe a resultados, el programa de reparación colectiva en su fase 1 busca desarrollar una ruta de generación de ingresos sostenible, con un fortalecimiento de competencias técnicas y la mitigación de brechas socioafectivas. Además, existen acciones de promoción y visibilización de los perfiles productivos a nivel regional.

En su fase 2 el programa espera un resultado en fortalecimiento y consolidación de perfiles productivos, mitigación brechas socioafectivas y promoción acciones afirmativas a través de la inclusión de población con barreras en la generación de ingresos y el aprendizaje. También se enfoca en la promoción y comercialización de perfiles productivos a nivel nacional y local. Por otro lado, el proyecto de reparación individual se centra en la creación de perfiles productivos que generen ingresos sostenibles para las familias, el fortalecimiento individual y organizativo para la generación de ingresos, y la inclusión socioeconómica de familias rurales víctimas del conflicto armado.

En general, los programas de generación de ingresos en los SRC en fase 1 y 2 de reparación colectiva están dirigidos a un número limitado de sujetos de reparación colectiva con criterios específicos y estructurados. La fase 2 amplía el enfoque de la fase 1 al incluir el fortalecimiento y consolidación de perfiles productivos y la promoción a nivel nacional y local. Por otro lado, el proyecto de reparación individual tiene un alcance más amplio, dirigido a un mayor número de familias víctimas del conflicto armado en zonas rurales. La inclusión de criterios adicionales como el acceso a tierra y la inclusión de víctimas con discapacidad resalta la importancia de la equidad y la inclusión.

Pertinencia de la estrategia de implementación.

Aunque existen diferencias en términos de población objetivo, recursos y en menor medida en actividades es posible identificar una estrategia común utilizando los documentos maestros de los proyectos de reparación colectiva e individual. La tabla 1.10. describe los aspectos comunes de las distintas estrategias de los proyectos en evaluación.

Tabla 1.10. Aspectos comunes en las estrategias de los proyectos en evaluación.

Actividad	Descripción
Identificación, Revisión y Análisis de la Vocación	Focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva (SRC) y familias. Identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, análisis biofísico territorial, y caracterización socioeconómica.
Puesta en Marcha	Implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social. Identificación y selección de organizaciones en territorio, formulación de planes de fortalecimiento técnico y formación integral.
Entrega de Activos	Compra y entrega de activos productivos aprobados por los SRC y el comité técnico. Proceso de validación, cotizaciones previas, activación del comité de compras, y logística de entrega.
Implementación de Jornadas de Formación	Ejecución de actividades formativas y transversales. Formación en habilidades para la generación de ingresos, asociatividad, empresarismo, cooperativismo, protección social, manejo de herramientas de Office, y derechos fundamentales en el trabajo.
Desarrollo de la Estrategia de Seguimiento a Perfiles Productivos	Seguimiento y monitoreo de los perfiles productivos por parte de profesionales territoriales y nacionales de la OIT. Implementación de cronogramas, metodologías, planes operativos, y tableros de indicadores.
Estrategias Transversales	Acompañamiento con enfoque psicosocial, diferencial y de género. Identificación de necesidades, sesiones teórico-prácticas, talleres de acompañamiento psicosocial, y promoción de masculinidades corresponsables y no violentas.
Estrategia de Adaptación al Cambio Climático	Evaluación de amenazas y vulnerabilidad a escala territorial. Identificación de factores de exposición, sensibilidad de los sistemas productivos, y estrategias técnicas para mejorar la capacidad adaptativa.
Plan de Medios y Divulgación	Diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones en articulación con el Ministerio del Trabajo. Desarrollo de contenidos transmedia, narrativas, y estrategias radiales.
Medición de Resultados y Satisfacción	Implementación de estrategias y metodologías de medición de resultados y satisfacción del servicio. Evaluación de la relevancia del programa, efectividad de los procesos, orientación hacia resultados, y satisfacción del programa.
Acompañamiento, Socialización y/o Actualización de Recomendaciones de Política Pública	Obtención de insumos para el diseño y formulación de lineamientos de política pública. Mesas de política pública, análisis bottom-up, y fortalecimiento del desarrollo social y trabajo comunitario.

De acuerdo con este marco común de la estrategia la focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva y familias es fundamental para entender sus medios de vida, capacidades y necesidades. Este análisis inicial es crucial para diseñar intervenciones efectivas y personalizadas. Así mismo, la preparación del terreno con la puesta en marcha de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social asegura que los beneficiarios reciban el apoyo necesario para fortalecer sus capacidades y mejorar su situación socioeconómica. Lo anterior incorpora de igual manera ejercicios de sensibilización con potenciales aliados compradores en territorio.

Por otro lado, la compra y entrega de activos productivos, validados y aprobados por los comités técnicos, es esencial para proporcionar los recursos materiales necesarios para el desarrollo de los perfiles productivos y motivar la participación activa en los procesos de aprendizaje que frecuentemente generan desgaste por horarios

y actividades laborales de los participantes. De igual manera, una orientación hacia una formación integral abarca una amplia gama de habilidades, desde la generación de ingresos hasta el manejo de herramientas de Office y derechos laborales, asegurando que los beneficiarios estén bien equipados para enfrentar los desafíos del mercado laboral. En tal sentido, las estrategias transversales de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género complementan de manera crítica las necesidades emocionales y sociales de los beneficiarios, promoviendo un entorno de apoyo y confianza que potencia el aprendizaje.

Una de las novedades de la estrategia es la inclusión de una evaluación de amenazas y vulnerabilidades de riesgos medioambientales de los perfiles productivos, lo que, junto con la implementación de estrategias técnicas, mejora la capacidad adaptativa de los sistemas productivos frente a los desafíos climáticos. Por su parte, el plan de medios y divulgación asegura que la información relevante llegue a todos los interesados, promoviendo la transparencia y el compromiso, lo cual impulsa la obtención de insumos para la formulación de políticas públicas para fortalecer a su vez el desarrollo social y comunitario, asegurando que las intervenciones tengan un impacto duradero y sostenible.

Contribución de la pertinencia del diseño al fortalecimiento de capacidades para la generación de ingresos, acceso a la formación y superación de barreras al aprendizaje de la población participante.

Teniendo en cuenta la evidencia presentada anteriormente, el programa de generación de ingresos, tanto en sujetos de reparación colectiva como en familias, ha tenido un impacto significativo en la capacidad de los participantes para generar ingresos. Aquí están algunas de las principales contribuciones: (1) crecimiento empresarial y (2) mejora en la producción y comercialización. En lo que atañe al crecimiento empresarial se evidencio en la encuesta a participantes que antes del proyecto, muchos participantes enfrentaban dificultades para comercializar sus productos debido a la inseguridad y la falta de apoyo. Después del proyecto, se observó un crecimiento empresarial y una mejora en la capacidad de comercialización. En lo referente a la producción utilizando prácticas medioambientales el diseño y la respuesta de los participantes ha mejorado la comercialización y se ha recibido apoyo en términos de maquinaria y tecnología, lo que ha permitido a los participantes competir mejor en el mercado.

En el acceso a formación resalta la pertinencia en las capacitaciones, la adquisición de conocimiento aplicado articulado a los saberes ancestrales y las economías informales y se ha brindado apoyo económico para invertir en habilidades relevantes a los aspectos económicos del perfil productivo. Aunque persisten algunos problemas de falta de conocimiento, el proyecto ha proporcionado formación en áreas críticas, ayudando a los participantes a mejorar sus habilidades y conocimientos.

De igual manera, el programa de generación de ingresos ha contribuido a la disminución de las barreras al aprendizaje en tanto ha mejorado la confianza de los participantes en los proyectos productivos. Por su parte, el apoyo psicológico ha brindado herramientas para enfrentar desafíos propios de los procesos de aprendizaje y ha promovido la cohesión social y la organización comunitaria en torno a los objetivos del proyecto productivo.

P2. ¿En qué medida los proyectos responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles?

Todos los proyectos requieren que los participantes estén inscritos en el Registro Único de Víctimas (RUV) de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV). Esto asegura que los participantes sean reconocidos oficialmente como víctimas del conflicto armado. En particular, los programas de generación de ingresos para los SRC (fase 1 y fase 2) requieren que los participantes tengan un Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) aprobado. Esto garantiza que los sujetos de reparación colectiva estén organizados y tengan un plan estructurado para su reparación en lo que atañe a las actividades productivas en las cuales se implementan los perfiles productivos. Para ingresar a la fase 2 del proyecto de reparación colectiva es requisito haber terminado la fase 1, y para ingresar a la fase 1 es requisito no haber participado en un proyecto del Ministerio del Trabajo.

Criterios de participación que garantizan alineación con las prioridades nacionales de reparación integral y estrategias de generación de ingresos sostenibles.

Aunque todos los participantes, colectivos e individuales, se ubican en áreas rurales con distintas capacidades iniciales (ver índice de contexto de la evaluación), solamente el proyecto de reparación individual hace explícito dicho requisito de participación. Además, los participantes en los proyectos de reparación individual deben tener acceso a tierras, lo que no aparece de manera explícita en los proyectos de reparación colectiva. El acceso a tierras es crítico para desarrollar el perfil productivo en tanto las cadenas de valor rurales tienden a ubicarse en el sector agropecuario, y de igual manera, en el sector de servicios, el acceso a tierra favorece la prestación de servicios en los perfiles productivos relacionados con el turismo. Por tal motivo, el proyecto de reparación individual enfatiza en que los participantes hayan recibido órdenes de restitución de tierras y que dichas tierras sean incluidas como activos productivos en los programas de generación de ingresos.

Todos los proyectos aseguran que las medidas priorizadas no sean intervenidas por otras instituciones y que no desborden las capacidades financieras del Ministerio, lo cual busca un mayor alcance y cobertura, es decir, un participante no puede estar en dos programas de perfiles productivos a la vez. Esto garantiza la viabilidad y sostenibilidad de las intervenciones. Por otro lado, los proyectos de reparación colectiva (fase 1 y fase 2) requieren que los participantes tengan una organización de base para el manejo y administración de recursos. Esto asegura que los participantes estén organizados y capacitados para gestionar los recursos de manera efectiva. Lo anterior no aparece de manera explícita en los requisitos del proyecto de reparación individual orientado a las familias víctimas. La tabla 1.11. describe los criterios de acceso a los proyectos en evaluación.

Tabla 1.11. Criterios de Ingreso.

Criterio	Proyecto de reparación colectiva fase 1	Proyecto de reparación colectiva fase 2	Proyecto de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado
Población Objetivo	24 sujetos de reparación colectiva priorizados en zonas rurales y urbanas.	24 sujetos de reparación colectiva priorizados en zonas rurales y urbanas.	1,505 familias víctimas del conflicto armado en zonas rurales.
Criterios de Inscripción	- Inscritos en el RUV de la UARIV.	- Inscritos en el RUV de la UARIV.	- Víctimas del conflicto armado mayores de 18 años, inscritas en el RUV.
	- Plan Integral de Reparación Colectiva aprobado.	- Plan Integral de Reparación Colectiva aprobado.	- Ubicadas en zonas rurales con acceso a tierra.
	- No haber sido intervenido por el Ministerio del Trabajo anteriormente.	- Haber completado con éxito las fases implementadas en 2023.	- Víctimas con discapacidad en zonas rurales.
	- Medida priorizada no intervenida por otra institución.	- Medida priorizada no intervenida por otra institución.	- Órdenes de fallos de restitución de tierras que vinculan al Ministerio.
	- Medida priorizada no desborda capacidades financieras del Ministerio.	- Medida priorizada no desborda capacidades financieras del Ministerio.	
	- Organización de base para manejo y administración de recursos.	- Organización de base para manejo y administración de recursos.	

El análisis comparativo entre los proyectos revela diferencias significativas en términos de población objetivo, criterios de inscripción y enfoque. Mientras que los proyectos de reparación colectiva (fase 1 y fase 2) están dirigidos a un número limitado de sujetos de reparación colectiva con criterios específicos y estructurados, el proyecto de generación de ingresos tiene un alcance más amplio, dirigido a un mayor número de familias víctimas del conflicto armado en zonas rurales. La inclusión de criterios adicionales como el acceso a tierra y la inclusión de víctimas con discapacidad en el proyecto de generación de ingresos resalta la importancia de la equidad y la inclusión en estos programas. En general, todos los programas buscan desde los requisitos de ingreso la viabilidad y sostenibilidad de las intervenciones, promoviendo la reparación y el desarrollo integral de las víctimas del conflicto armado.

En general los programas en evaluación buscan crear capacidades en los participantes para superar barreras en la generación de ingresos, aspecto relevante para las agendas locales de desarrollo. En particular, los programas buscan la superación de barreras individuales, organizacionales y de entorno que limitan las posibilidades de alcanzar oportunidades sostenibles en el acceso a ingreso de la población víctima. Las barreras individuales son ocasionadas por la ausencia de habilidades, destrezas y conocimientos para llevar a cabo actividades productivas. Por su parte las barreras organizacionales responden a los sesgos y estereotipos de las empresas al considerar oportunidades de ingresos para la población víctima. De otro lado, las barreras del entorno refieren a factores sociales, culturales y políticos que afectan la reinserción en oportunidades de generación de ingresos. La tabla 1.12. describe las barreras a las cuales responden los proyectos y su alcance en la población víctima.

Tabla 1.12. Barreras de generación de ingresos en la población víctima.

Tipo de Barrera	Definición	Alcance en Población Vulnerable
Barreras Individuales	Generadas por la ausencia de habilidades, destrezas y conocimientos o dificultades para cumplir requisitos en procesos de selección.	Afectan a individuos con bajo desarrollo de competencias transversales, falta de formación académica/técnica, estudios incompletos, desconocimiento de idiomas, falta de certificaciones, y carencia de documentos habilitantes.
Barreras Organizacionales	Relacionadas con las prácticas de selección y gestión del talento humano en las empresas, incluyendo sesgos y estereotipos.	Impactan a mujeres, población LGBTI, reincorporados, víctimas, personas con discapacidad, y afrocolombianos debido a preferencias por universidad, ciudad, experiencia laboral, edad y género.
Barreras del Entorno	Circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos y políticos que afectan la inclusión laboral.	Incluyen la ausencia de políticas territoriales, falta de coordinación institucional, presiones sociales, cultura patriarcal, y barreras geográficas como zonas desérticas o selváticas.

El análisis soportado en la evidencia presentada anteriormente sugiere que los programas han logrado una mayor pertinencia en lo que atañe a las barreras individuales y organizacionales, en comparación a las barreras de entorno. Aunque persisten desafíos relevantes a la implementación de las estrategias de formación, acompañamiento psicosocial y entrega de activos, los resultados tanto cualitativos como cuantitativos apoyan hallazgos según los cuales el programa de generación de ingresos ha contribuido en la formación de capacidades en las personas y en las organizaciones a través de los incrementos descritos por los participantes y observados en las visitas a territorio en la producción y la inversión en capacitación, activos productivos con incrementos en ventas y mejoras en la capacidad empresarial de los participantes, y en la capacidad organizacional contribuyendo a la capacidad para llegar acuerdos y la disminución de la incertidumbre en la generación de ingresos en contextos adversos.

Los desafíos del diseño se encuentran principalmente en las barreras de entorno por la débil influencia en las políticas públicas debido a la falta de una estrategia de articulación con los gobiernos locales, los altos costos de transporte debido a las complicaciones de movilidad debido a la geografía y el riesgo de seguridad por el conflicto armado y al perfeccionamiento del enfoque de género para lograr resultados puntuales y verificables en la distribución del tiempo asociada a roles de género.

Pertinencia con el Marco Normativo Nacional.

Los programas se implementan en un contexto normativo particular relacionado con las obligaciones del estado Colombia, las competencias del Ministerio del trabajo en relación con los derechos de la población víctima, al mismo tiempo que se articulan con las recomendaciones de la OIT acerca de la formación del recurso humano. La tabla 1.13. describe el contexto del marco normativo con especial énfasis en la perspectiva de género.

En el contexto nacional destacan la normatividad emitida por el Gobierno Nacional y refrendada por el congreso como órgano legislativo. En particular, la Ley 1448⁴⁰ de 2011 que reconoce la condición de víctima del conflicto armado y su decreto reglamentario 4800 de 2011. De igual modo, los programas se enmarcan en la prórroga de la Ley de Víctimas por diez años, y los acuerdos de Paz alcanzados entre el gobierno nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en 2016. El enfoque de género esta descrito en la Ley 1448 al reconocer características particulares de la población víctima por edad, género, orientación sexual y discapacidad, lo cual implica medidas de ayuda humanitaria, atención, asistencia y reparación integral con enfoque diferencial.

El hecho victimizante declarado a nivel colectivo supone, como lo indica el decreto 4800 y es citado por los documentos maestro de los proyectos relacionados con los Sujetos de Reparación Colectiva (SJR), un daño colectivo. Un daño colectivo concierne afectaciones negativas en el contexto social, comunitario o cultural que, a causa del conflicto armado, sufren las comunidades, grupos u organizaciones. Por ende, “la reparación colectiva está dirigida al reconocimiento y la dignificación de organizaciones sociales y políticas, grupos y comunidades que han sufrido un daño colectivo. Con la reparación colectiva se busca la recuperación psicosocial, la inclusión ciudadana, la reconstrucción del tejido social, la devolución de la confianza en el Estado, así como la recuperación y el fortalecimiento del Estado Social de Derecho”, (Documento maestro proyecto generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado en Colombia, pg. 4).

⁴⁰ Artículo 130 dispone el diseño de programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano.

Desde la perspectiva del Ministerio del trabajo, y teniendo en cuenta las competencias asignadas por el decreto 4800⁴¹ relacionadas con el diseño e implementación de una ruta de empleo como medida de reparación integral para las víctimas del conflicto armado interno⁴², destacan las resoluciones 281 de 2013 y 1155 de 2017 relacionadas con el establecimiento de un Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con enfoque de Género, adscrito a la Dirección de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo. De igual manera, sobresale la resolución 1166 de 2018 del Ministerio de Salud en donde se adoptan lineamientos para el talento humano que atiende a las víctimas del conflicto armado, en particular incluye la capacitación del personal en atención psicosocial y salud integral en un enfoque territorial con perspectiva de género.

Por otro lado, y desde la perspectiva del derecho constitucional, descrito en las sentencias de la Corte Constitucional, sobresalen las sentencias T-025 de 2004, las cuales declaran un estado de cosas inconstitucional para la población desplazada y ordena medidas de protección. Posteriormente aparece la Sentencia T-370 de 2013, en la cual se establece que la reparación no se agota con la indemnización económica, sino que incluye rehabilitación y medidas simbólicas. De igual manera sobresalen los Autos 219 de 2011 y 099 de 2012, los cuales evalúan y ordenan medidas adicionales para garantizar los derechos de la población desplazada.

Tabla 1.13. Pertinencia en la articulación con el marco normativo entidades nacionales.

Grupo de interés	Norma	Contenido	Relevancia	Enfoque de Género
Gobierno Nacional	Ley 1448 de 2011	Establece medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno	Reconoce a las víctimas desde 1985 y detalla sus derechos a la reparación integral.	Artículo 13 define el enfoque diferencial, reconociendo características particulares por edad, género, orientación sexual y discapacidad.
	Ley 274 de 2023	Expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida"	Eje Transversal de la Paz total: paz duradera y estable con garantías de no repetición y de seguridad que garantice en el mayor nivel posible los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación	Hace referencia a los actores diferenciales del cambio incluyendo a las mujeres.
	Ley 1955 de 2019	Expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".	Establece los pactos de legalidad, emprendimiento y equidad	Incluye estrategias transversales para la generación de ingresos de la población víctima del conflicto armado.
	Ley 2078 de 2021	Prórroga de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras	Prórroga por diez años de la Ley 1448 de 2011, medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.	No específico, pero contribuye a la estabilización socioeconómica de las víctimas, incluyendo mujeres.
	Acuerdos para la Terminación y la Construcción de una Paz Estable y Duradera 2016.	Contiene acuerdos relacionados con: (1) Reforma Rural Integral, (2) Participación Política, (3) Fin del Conflicto, (4) solución al Problema de las Drogas Ilícitas, (5) Víctimas y (6) Implementación, verificación y referendación.	Fortalecimiento del Estado Social de Derecho, gobernabilidad inclusiva, derechos humanos, equidad, reducción de brechas.	Ofrece un marco de implementación que refuerza la relevancia de las iniciativas productivas de generación de ingresos.

⁴¹ El decreto 4800 desarrolla el procedimiento de inscripción en el Registro Único de Víctimas, la Red Nacional de Información para la Atención y Reparación a las Víctimas, las medidas de estabilización socioeconómica y cesación de la condición de vulnerabilidad manifiesta, gastos judiciales, medidas de asistencia y atención, reparación integral, las instancias de coordinación del Sistema de Atención y Reparación Integral a las víctimas, participación de las víctimas y de los bienes y la articulación con el proceso de justicia y paz. De igual manera, los decretos 4633, 4634 y 4635 establecen medidas específicas de asistencia, atención, reparación integral y restitución de derechos

territoriales para las comunidades y grupos indígenas, pueblos Rom o Gitanos y comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.

⁴² Lo cual conlleva además fortalecer habilidades para la generación de ingresos el fortalecimiento de habilidades transversales y la implementación de orientación vocacional con acompañamiento psicosocial.

Ministerio de Trabajo	Decreto 4108 de 2011	Modifica los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo.	Establece la formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos para el trabajo y la generación de empleo.	Fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable y la formalización laboral.
	Resolución No. 281 de 2013 de Min Trabajo	Establece el Grupo Interno para la Equidad Laboral.	Fomenta la equidad laboral y la inclusión de víctimas del conflicto armado.	Establece lineamientos de implementación del enfoque de género.
	Resolución 1155 del 26 de diciembre de 2017 de Min Trabajo.	Renombra el grupo como Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con enfoque de Género.	Refuerza el enfoque de género en la equidad laboral.	Refuerza la equidad laboral con enfoque de género en la población
	Resolución 1155 del 10 de junio de 2020 de Min Trabajo	Adscripción del grupo a la Dirección de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo.	Refuerza la estructura organizacional para la atención a víctimas.	Refuerza la estructura organizacional de Mintrabajo para atender sus competencias relacionadas con la población víctima.
Ministerio de Salud	Resolución 1166 de 2018	Adopta lineamientos para el talento humano que atiende a las víctimas del conflicto armado.	Establece la capacitación del personal en atención psicosocial y salud integral.	Incluye actividades de cuidado emocional y enfoque territorial con perspectiva de género.
Corte Constitucional	Sentencia T-370 de 2013	Establece que la reparación no se agota con la indemnización económica, sino que incluye rehabilitación y medidas simbólicas	Refuerza la obligación del Estado de proporcionar una reparación integral a las víctimas.	No específico, pero implica una reparación integral que puede incluir enfoques de género.
	Sentencia T-025 de 2004	Declara un estado de cosas inconstitucional para la población desplazada y ordena medidas de protección.	Reconoce la vulnerabilidad extrema de la población desplazada y la necesidad de medidas urgentes.	No específico, pero la protección incluye a mujeres desplazadas.
	Autos 219 de 2011 y 099 de 2012	Seguimiento a la Sentencia T-025 de 2004, evaluando medidas adoptadas para superar el estado de cosas inconstitucional.	Evalúan y ordenan medidas adicionales para garantizar los derechos de la población desplazada.	No específico, pero el seguimiento incluye la situación de mujeres desplazadas.

Pertinencia con el marco normativo internacional.

En el contexto normativo internacional descrito en la tabla 1.14. destaca el anclaje de los programas a los ODS relacionados con el fin de la pobreza, la reducción de desigualdades y la consecución de una paz estable con justicia y el desarrollo de alianzas para lograr objetivos de desarrollo humano. Desde la perspectiva misional de la OIT resalta el marco de análisis de trabajo decente en particular descrito en las estrategias de la OIT para alcanzar los objetivos estratégicos –empleo, seguridad social, dialogo social y principios y derechos fundamentales en el trabajo– a través de los cuales canaliza la colaboración con países miembros de la OIT.

Tabla 1.14. Contexto normativo internacional.

Grupo de Interés	Norma	Contenido	Relevancia
Organización Internacional del Trabajo	Recomendación 195 de la OIT	Sobre el desarrollo de los recursos humanos.	Fomenta el acceso a la educación, formación y aprendizaje permanente para personas con necesidades específicas.
	Recomendación 204 de la OIT	Sobre la transición de la economía informal a la economía formal.	Sugiere políticas para favorecer el tránsito de la economía informal a la formal, la creación de empresas y empleos formales.
	Estrategias de la OIT	Promoción de la empresa y desarrollo de recursos humanos. Análisis e investigación sobre el empleo, promoción de inversiones generadoras de empleo, desarrollo de calificaciones profesionales, generación de puestos de trabajo, desarrollo empresarial y cooperativas.	Destaca la relevancia de la generación de trabajo decente.
	Informes del Mundo del Trabajo	Informe I (C) “CAMBIOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO” de la 95ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.	Destaca la importancia de desarrollar calificaciones de los trabajadores y gestores.

	Programas y Presupuesto	P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.	En el marco de priorización de la asistencia técnica desde los programas y presupuesto de la OIT.
	Vínculos a Programas de Trabajo Decente	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental.	En el marco de asistencia técnica dentro de los programas orientados a generar trabajo decente.
Naciones Unidas	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.	Alinean las políticas y programas del gobierno con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.

P3. ¿Hasta qué punto los proyectos integran enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los beneficiarios?

Pertinencia por inclusión de población con barreras para la generación de ingresos.

La tabla 1.15. presenta los datos de la caracterización inicial realizada en los proyectos de reparación colectiva en la fase 1 y en la fase 2. Los datos se organizan por etnia, comunidad y género. En el análisis de los datos proporcionados por los líderes y lideresas que respondieron la encuesta de caracterización, se observa un total 1137 participantes encuestados, de los cuales 534 corresponden a mujeres (46.96%) y 603 a hombres (53.04%). Este desglose general muestra una ligera predominancia de hombres sobre mujeres en la participación total.

Tabla 1.15. Distribución por etnia y género.

Grupo	Femenino	Masculino	Total	% del Total	Total Comunidades	%
Afrocolombianos	202	219	421	37.03%	11	32%
Campesinos	87	55	142	12.49%	7	20%
Indígenas	243	327	570	50.13%	13	38%
Otra Etnia	2	2	4	0.35%	3	9%
Total	534	603	1137	100%	34	100%

En la comunidad afrocolombiana, la participación de mujeres es cercana a la de los hombres, aunque ligeramente menor. Esto sugiere que hay una representación relativamente equilibrada de género, lo cual es positivo para la inclusión de mujeres en proyectos productivos. En la comunidad campesina, las mujeres representan una mayoría significativa. Este alto porcentaje de participación femenina es un indicativo positivo de la inclusión de mujeres en proyectos productivos. Las iniciativas en esta comunidad pueden beneficiarse de la alta participación femenina, promoviendo aún más la equidad de género. En la comunidad indígena, la participación de mujeres es menor que la de los hombres. Este desequilibrio de género puede indicar barreras culturales o estructurales que limitan la inclusión de mujeres en proyectos productivos. Es crucial identificar y abordar estas barreras para mejorar la equidad de género en esta comunidad.

El análisis de los resultados de género por etnia revela diferencias significativas en la participación de mujeres en proyectos productivos. Mientras que algunas comunidades muestran una representación equilibrada o incluso mayoritaria de mujeres, otras presentan desafíos en términos de inclusión de género. Es crucial implementar acciones específicas que aborden estas diferencias, promoviendo la equidad de género y asegurando que las mujeres tengan las mismas oportunidades de participar y beneficiarse de los proyectos productivos en el marco de estrategias sensibles a las prácticas culturales. Por otro lado, los datos de participación de género, según la encuesta de caracterización, no revela dinámicas de las relaciones entre géneros a partir de las cuales es posible comprender por qué en algunas comunidades la inclusión de las mujeres en los proyectos productivos es menor que la de los hombres. Como se indicó anteriormente, la presencia de mujeres no garantiza necesariamente un cambio en la asignación de tiempo o las relaciones de poder entre hombres y mujeres sesgada por roles de género, por lo que las mujeres participantes continúan haciéndose cargo de las actividades del cuidado de la vida junto con las nuevas actividades de participación implicadas por los perfiles productivos.

La tabla 1.16. describe la caracterización realizada por los proyectos de reparación colectiva organizada por etnia y grupos etarios. El análisis de los datos por etnia y edad revela diferencias significativas en la estructura

demográfica de cada grupo. Los afrocolombianos y los indígenas tienen una representación significativa en todas las etapas de la vida, mientras que los campesinos muestran una mayor concentración en la adultez. La categoría "Otra" tiene una población pequeña y diversa. Estos resultados destacan la importancia de perfiles productivos adaptados a las necesidades específicas de cada grupo étnico y demográfico para promover el desarrollo inclusivo y sostenible.

Por otro lado, resalta en particular la limitada participación relativa de la población joven entre 14 y 26 años en las comunidades campesinas y afrodescendientes, en comparación con la importancia relativa de la población joven en las comunidades indígenas. Lo anterior confirma efectos de migración de los jóvenes, producto de la violencia, el riesgo de reclutamiento forzado por parte de los grupos armados y las mayores oportunidades de capacitación en los centros urbanos. Las comunidades indígenas preservan una identidad cultural que los jóvenes indígenas continúan defendiendo a pesar de los riesgos que supone un territorio en conflicto armado.

Tabla 1.16. Etnia y grupos etarios.

Edad	Afrocolombianos	Campesinos	Indígenas	Otra	Total general	% Afrocolombianos	% Campesinos	% Indígenas	% Otra
Primera Infancia (0 - 5 años)	164	33	325	4	526	13%	10%	19%	23%
Infancia (6-13 años)	245	44	348	4	641	20%	13%	20%	23%
Juventud (14 - 26 años)	260	80	408	3	751	21%	23%	24%	18%
Adultez (27 - 59 años)	392	126	482	3	1003	32%	37%	28%	18%
Vejez (60 años en adelante)	163	58	130	3	354	13%	17%	8%	18%
Total	1224	341	1693	17	3275	100%	100%	100%	100%
Comunidades	11	7	13	2	33	33%	21%	39%	6%
Promedio personas en comunidad	111	49	130	9	99				

Los afrocolombianos representan el 37% del total general con 1224 personas. La mayoría de la población afrocolombiana se encuentra en la adultez (32%), seguida por la juventud (21%) y la infancia (20%). La primera infancia y la vejez representan 13% cada una. Con un promedio de 111 personas por comunidad, los afrocolombianos tienen una distribución relativamente equilibrada en términos de edad, lo que sugiere una estructura demográfica diversa que puede beneficiarse de los perfiles productivos de desarrollo en todas las etapas de la vida.

Los campesinos constituyen 10% del total general con 341 personas. La mayor parte de la población campesina se encuentra en la adultez (37%), seguida por la juventud (23%) y la vejez (17%). La infancia y la primera infancia representan 13% y el 10% respectivamente. Con un promedio de 49 personas por comunidad, los campesinos tienen una estructura demográfica que muestra una mayor concentración en la adultez, lo que puede indicar una necesidad particular de apoyo para adultos en edad productiva.

La tabla 1.17. presenta la caracterización por etnia y nivel educativo. El análisis de los datos por nivel educativo revela que la mayoría de la población tiene educación primaria y secundaria, representando 32% cada una del total general. La educación técnica/tecnológica y universitaria tienen una representación menor, con 12% y 9% respectivamente. Un 15% de la población no tiene ningún nivel educativo formal.

Tabla 1.7. Educación y grupos etarios.

Nivel Educativo	Afrocolombianos	% Afrocolombianos	Campesinos	% Campesinos	Indígenas	% Indígenas	Otra	% Otra	Total general	% Total general
Ninguna	140	14%	18	7%	222	19%	2	20%	382	15%
Primaria	297	29%	96	35%	403	34%	2	20%	798	32%
Secundaria	315	31%	106	39%	378	32%	3	30%	802	32%
Técnica / tecnológica	159	16%	37	14%	101	8%	2	20%	299	12%
Universitaria	105	10%	15	6%	91	8%	1	10%	212	9%
Total	1016	100%	272	100%	1195	100%	10	100%	2493	100%

Los afrocolombianos muestran una distribución equilibrada en los niveles educativos de primaria y secundaria, con 29% y 31% respectivamente. La educación técnica/tecnológica y universitaria tienen una representación significativa, con un 16% y 10% respectivamente. Sin embargo, 14% de la población afrocolombiana no tiene ningún nivel educativo formal, lo que puede limitar sus oportunidades en proyectos productivos.

La mayoría de la población campesina tiene educación primaria y secundaria, con 35% y 39% respectivamente. La educación técnica/tecnológica y universitaria tienen una representación menor, con 14% y 6% respectivamente. Solo 7% de la población campesina no tiene ningún nivel educativo formal, lo que sugiere una base educativa relativamente sólida para la implementación de proyectos productivos.

La población indígena tiene una alta representación en los niveles educativos de primaria y secundaria, con 34% y 32% respectivamente. Sin embargo, 19% de la población indígena no tiene ningún nivel educativo formal, lo que puede ser una barrera significativa para su inclusión en proyectos productivos. La educación técnica/tecnológica y universitaria tienen una representación menor, con 8% cada una.

La tabla 1.18. describe la caracterización del proyecto de reparación individual orientado a las familias. A diferencia de los proyectos de reparación colectiva las familias participantes no tienen una organización social al momento de iniciar la implementación del proyecto, lo cual no omite la posibilidad de que hagan parte de una organización productiva en torno a los perfiles productivos seleccionados por cada participante.

Tabla 1.18. Género en el proyecto de reparación individual.

Municipio	Femenino	% Femenino	Masculino	% Masculino	Total
CHÍTAGA	24	49%	25	51%	49
EL COPEY	24	49%	28	57%	52
EL PEÑÓN II	24	49%	25	51%	49
EL PEÑÓN III	19	39%	26	53%	45
GRANADA	30	61%	18	37%	48
PARATEBUENO	34	69%	16	33%	50
PITALITO	25	51%	27	55%	52
POPAYÁN	26	53%	24	49%	50
SALAZAR DE LAS PALMAS	28	57%	22	45%	50
SAN FRANCISCO	24	49%	25	51%	49
TIMBÍO	33	67%	17	35%	50
VILLANUEVA	33	67%	16	33%	49
TOTAL	324	55%	269	45%	593

La inclusión de las mujeres en todos los aspectos de la vida comunitaria y productiva es fundamental para el desarrollo sostenible y equitativo de las comunidades. La distribución por género en los municipios analizados del proyecto de reparación individual muestra una predominancia de mujeres en la mayoría de los casos, lo que resalta la importancia de su participación activa. Algunos factores positivos de la inclusión de mujeres correspondan a: (1) Empoderamiento económico como estrategia para combatir violencias de género, (2) una mayor diversidad implica potencial de sostenibilidad en los resultados, (3) una mayor inclusión de mujeres supone en sí misma una estrategia de reducción de desigualdades en la distribución del ingreso, (4) y un mayor cohesión social y fortalecimiento organizativo de la comunidad.

En lo que atañe al empoderamiento económico, la participación de las mujeres en proyectos productivos no solo mejora su situación económica individual, sino que también contribuye al crecimiento económico de la comunidad. Las mujeres tienden a reinvertir una mayor parte de sus ingresos en sus familias y comunidades, lo que genera un efecto multiplicador positivo. Así mismo, la inclusión de mujeres aporta diversidad de perspectivas y habilidades, lo cual enriquece la toma de decisiones y la implementación de proyectos. Las mujeres suelen tener un enfoque más sostenible y a largo plazo, lo que es crucial para el éxito de los proyectos productivos. De igual manera, promover la igualdad de género y la inclusión de mujeres en proyectos productivos ayuda a reducir las desigualdades sociales y económicas. Esto es especialmente importante en comunidades donde las mujeres han sido históricamente marginadas. Por otro lado, la participación activa de las mujeres fortalece la cohesión social y el tejido comunitario. Las mujeres suelen ser líderes en iniciativas comunitarias y en la construcción de redes de apoyo, lo que es esencial para el desarrollo integral de la comunidad.

El análisis de la distribución por género por municipio en la base de datos del proyecto de reparación individual orientado a las familias muestra una participación significativa de mujeres, lo que subraya la importancia de su inclusión en proyectos productivos. Para lograr un desarrollo sostenible y equitativo, es crucial seguir promoviendo la participación activa de las mujeres, empoderándolas económicamente y asegurando que sus voces sean escuchadas en todos los niveles de toma de decisiones.

Las consultas en territorio permitieron evidenciar inclusión de participantes en condiciones de discapacidad tanto en los perfiles productivos de las familias como de los sujetos de reparación. La encuesta a participación de igual manera ofrece evidencia acerca de la inclusión de personas en condición de discapacidad. En la encuesta de evaluación a familias participantes, un total de 33 encuestados de 157, indicaron tener algún tipo de discapacidad, lo cual representa 21% del total de encuestados. La desagregación por género indica la inclusión de 13 mujeres y 20 hombres en condición de discapacidad. En lo que respecta a la encuesta de participantes en los programas de generación de ingresos de los sujetos de reparación colectiva (SRC) fase 1 y fase 2, un total de 23 personas se identificaron en condición de discapacidad de un total de 168 encuestados, de las cuales 12 son mujeres y 11 hombres.

Uno de los factores relevantes de inclusión en los procesos de aprendizaje implicados en los programas de generación de ingresos es la posibilidad de acceder por primera vez a un proceso de aprendizaje orientado al desarrollo de un perfil productivo. Como se observó en el apartado de educación, tanto las familias como los sujetos de reparación en los perfiles productivos tienen principalmente educación secundaria, luego el acceso a niveles especializados de educación en perfiles productivos representa una oportunidad valorada especialmente en territorio.

Las consultas en territorio permitieron observar la importancia del proceso de educación y la relevancia con la cual es recibido por los participantes, lo que representa en sí mismo una oportunidad para el trabajo en comunidad, en tanto todos los participantes comparten una identidad cultural definida. Tal y como fue mencionado en las entrevistas la posibilidad de combinar un saber ancestral, en el caso de las poblaciones indígenas y afrodescendientes, y un saber hacer desprendido de las prácticas familiares en el caso de las comunidades campesinas, con un saber técnico y especializado representa un mecanismo de validación de las identidades culturales, al mismo tiempo que identifica una vía para avanzar hacia un conocimiento técnico con impactos sostenibles en la organización de los modos de producción de los participantes.

La encuesta a participantes permite evidenciar lo anterior. De un total de 155 personas entrevistadas en el proyecto de generación de ingresos para las familias, 74 (48%) no habían tenido una experiencia similar antes de iniciar los procesos de formación en el proyecto. La desagregación de género señala una participación mayor de las mujeres con 52 personas (70%), en comparación con los hombres con 22 personas (30%). En el caso del programa de generación de ingresos para los SRC, de un total de 168 personas encuestadas, 68 personas (40%) no habían tenido acceso a un programa de formación en perfiles productivos, de las cuales 37 son mujeres (54%) y 31 hombres (31%). No obstante, la relevancia en términos de la respuesta social de las comunidades frente a las posibilidades de formación en torno a un perfil productivo propio, los procesos de formación no conducen a certificaciones sobre las habilidades adquiridas, lo cual es una oportunidad de mejora de acuerdo a los grupos de interés consultados en territorio.

Oportunidades de mejora de la pertinencia de los programas de generación de ingresos.

De la evidencia presentada la evaluación identifica las siguientes oportunidades de mejora:

El fortalecimiento de la infraestructura comunitaria limita de manera importante la pertinencia de los programas de generación de ingresos porque dificulta las comunicaciones y el transporte teniendo en cuenta la accidentada geografía de las áreas rurales en las cuales se implementan los programas. La calidad de las vías de acceso terrestres es un factor crítico. Se recomienda establecer alianzas con entidades públicas para impulsar mejorar las vías de acceso, especialmente en los municipios con entornos más difíciles, para reducir los costos de transporte y facilitar el acceso a mercados.

De igual manera, el fortalecimiento de la articulación con los gobiernos locales es relevante para garantizar un apoyo continuo en la capacitación, acceso a materias primas y activos productivos, lo cual mejora la pertinencia de los programas de generación de ingresos. Así mismo, la pertinencia de los programas de generación de ingresos se puede beneficiar con la promoción de la sostenibilidad de la participación activa y el liderazgo de las mujeres en los proyectos y en lo posible abordar las barreras culturales y estructurales que limitan su inclusión. De igual manera, especificar un protocolo para participantes en condiciones de discapacidad que permita responder a necesidades puntuales de los participantes tiene impactos positivos sobre la pertinencia.

Por otro lado, acciones que aseguren conocimiento para que los beneficiarios comprendan cómo gestionar recursos para que los proyectos sean sostenibles en el tiempo con conocimiento de modelos de financiamiento,

acceso a créditos, y alianzas con instituciones públicas y privadas resulta relevante. Esto incluye formación en gestión empresarial y habilidades técnicas relacionadas. Así mismo, garantizar la certificación de las habilidades adquiridas durante los procesos de formación para aumentar las oportunidades de empleo y emprendimiento. Finalmente, de la evidencia presentada una oportunidad de mejora refiere al fomento de la asociatividad profundizando en las actividades de la comercialización colectiva de productos, así como en el fortalecimiento de las habilidades desarrolladas para la resolución de conflictos al momento de enfrentar adversidades en los perfiles productivos.

Continuar utilizando diagnósticos participativos para identificar acciones de alto impacto en generación de ingresos, tejido social y confianza relacional que respondan a las prioridades comunitarias y se alineen con los marcos normativos de reparación integral, incorporando las mesas de generación de ingresos y las mesas de víctimas locales. De igual modo, mantener un enfoque integral que combine el fortalecimiento de capacidades, el acompañamiento psicosocial y la entrega de activos productivos alineados con las fortalezas económicas de las comunidades resulta relevante para la pertinencia. Así mismo, asegurar la continuidad del apoyo psicosocial para maximizar sus beneficios y promover la cohesión social y el bienestar emocional de los participantes y facilitar la articulación de oferta de formación especializada y relevante para las necesidades económicas de los perfiles productivos.

Coherencia del diseño

P1. ¿Qué tan coherentes son los proyectos con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas?

La coherencia de las acciones de los programas de generación de ingresos con intervenciones similares, tanto de organismos internacionales como nacionales que implementan perfiles productivos, parte de la comprensión del (1) marco normativo de reparación de las víctimas del conflicto armado y (2) del contexto social, económico, político y cultural de los territorios afectados por el conflicto armado en Colombia. En lo que atañe al marco normativo, la Ley 1448 de 2011, la Sentencia T-370 de 2013 y la Sentencia T-025 de 2004 establecen medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, desde donde se establece que la reparación no se agota con la indemnización económica, sino que incluye rehabilitación y medidas simbólicas. Por ende, declara un estado de cosas inconstitucional para la población desplazada y ordena medidas de protección.

Así mismo, la coherencia de los programas de generación de ingresos con otras intervenciones orientadas hacia la restitución de derechos de la población víctima supone la comprensión de los desafíos que implican las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales de los territorios afectados por la violencia en Colombia. Las causas estructurales del conflicto, asociadas en parte a la presencia de grupos armados ilegales financiados por actividades ilícitas, suponen un riesgo estructural para las garantías de no repetición y la sostenibilidad de los resultados. En un contexto caracterizado por la presencia de rentas económicas ilegales producto del narcotráfico, la minería ilegal, la deforestación con fines económicos y la ausencia de políticas públicas cocreadas con la población víctima, dicho riesgo implica un alejamiento de principios rectores relevantes para mejorar los resultados en el ámbito de generación de ingresos y reparación de las víctimas del conflicto armado.

En tal sentido, principios ordenadores que garantizan la coherencia incluyen: (1) perfiles productivos orientados por un enfoque de derechos y reparación integral que contribuyan a la generación de ingresos, restauración del tejido social y restauración de la confianza de la población víctima articulados a una estrategia progresiva que incluya además microcréditos y consolidación de cooperativas y economías solidarias; (2) principio de acción sin daño y enfoque psicosocial consciente de los riesgos que implican las rentas ilegales, el valor económico para las rentas ilegales de activos relevantes de la población víctima y a la vez consciente de las ventajas de la restauración del tejido social y la confianza; (3) principio de enfoque diferencial orientado a reconocer las particularidades de los proyectos de vida por género, edad, etnia, discapacidad, orientación sexual, hecho victimizante y territorio; (4) principio de participación y agencia de la víctima en la cocreación de los perfiles productivos como herramientas habilitantes para la consecución y consolidación de los proyectos de vida de las personas y los colectivos; (5) principio de orientación de los perfiles productivos hacia la acción y resultados medibles en un marco de corto,

mediano y largo plazo; y (6) principio de coordinación interinstitucional que garantice la homogenización de los objetivos institucionales para promover sinergias y complementariedades de las acciones en una estrategia de largo plazo. Dichos principios mejoran la coherencia entre los programas de generación de ingresos y otras iniciativas relacionadas a nivel nacional e internacional.

Aunque el Ministerio del Trabajo y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) desempeñan un rol preponderante en las rutas de reparación integral individual y colectiva de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) en lo que atañe a la restitución de empleo rural y urbano, otras instituciones han desarrollado estrategias similares en Colombia⁴³. El Ministerio del Trabajo, el SENA y la UARIV están institucionalmente conectados en la reparación de víctimas del conflicto armado a través de la Ruta de Reparación Integral, tanto para las familias como para los Sujetos de Reparación Colectiva participantes de los programas de generación de ingresos. El diseño de los Planes de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI) individuales y los Planes Integrales de Reparación Colectiva (PIRC), ambos componentes de la ruta de reparación individual y colectiva, suponen una articulación de dichas organizaciones en el marco legal nacional. La UARIV realiza valoraciones que incluyen aspectos socioeconómicos. Si bien no siempre es un "perfil productivo" formal, sí busca identificar necesidades y potencialidades para orientar medidas de generación de ingresos o fortalecimiento de capacidades productivas, a menudo en coordinación con otras entidades. El Ministerio del Trabajo recibe los PIRC y, en alianza con la OIT, implementa perfiles productivos como principales herramientas de habilitación para la generación de ingresos como medida de restitución de derechos y garantía de no repetición de la población víctima.

Por otro lado, el SENA, adscrito al Ministerio del Trabajo, desarrolla perfiles ocupacionales y de competencias para orientar a las víctimas hacia programas de formación técnica y tecnológica, emprendimiento (a través del Fondo Emprender, que tiene líneas especiales) y certificación de competencias laborales. Además, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) también desarrolla perfiles productivos con población vulnerable, incluyendo población víctima del conflicto armado, que incluyen actividades de diagnóstico de capacidades productivas de los participantes con el objetivo de asegurar la pertinencia y sostenibilidad de las intervenciones agrícolas, pecuarias o agroindustriales.

Así mismo, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), focalizando en excombatientes, realiza diagnósticos y perfiles productivos que incluyen a miembros de la comunidad de víctimas, buscando identificar oportunidades económicas conjuntas o complementarias. Por otro lado, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) realiza caracterizaciones socioeconómicas que incluyen elementos de perfilación productiva para determinar la elegibilidad y orientar el tipo de apoyo (transferencias, acompañamiento para emprendimientos, mejora de condiciones de empleabilidad) a población vulnerable por ingresos en los programas sociales de Familias en Acción, Jóvenes en Acción, Iraca para comunidades étnicas, Mi Negocio, entre otros. Por último, entidades territoriales como alcaldías y gobernaciones, a través de secretarías de desarrollo económico, agricultura, social o las oficinas de atención a víctimas, desarrollan programas propios de apoyo económico que requieren perfilar a los participantes para asignar recursos, cupos de formación o apoyo a emprendimientos locales.

En el ámbito privado, algunas empresas y asociaciones de empresas, con fundaciones y programas de responsabilidad social, diseñan procesos de selección y perfilación para asegurar la adecuación de los candidatos a las oportunidades (empleo, capital semilla, mentoría). Así mismo, la cooperación internacional y algunas organizaciones no gubernamentales que implementan proyectos de desarrollo económico, generación de ingresos, seguridad alimentaria o medios de vida con población víctima (financiadas por cooperación internacional, el Estado o fondos privados) realizan perfiles productivos detallados como parte fundamental de su metodología. Esto les permite diseñar intervenciones a medida (capital semilla, formación específica, cadenas de valor, etc.).

⁴³ Dentro de estas organizaciones destacan organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales (ACNUR, OIM, PNUD, USAID, Consejo Noruego para Refugiados (NRC), Cooperación Alemana (GIZ), Cooperación Española (AECID), Mercy Corps, ACIDI/VOCA, y numerosas ONG colombianas como Opción Legal, y Pastoral Social), entidades territoriales (gobernaciones y alcaldías), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN) y el sector privado y fundaciones empresariales (Fundación ANDI, programas de responsabilidad social empresarial).

La comparación de las acciones desarrolladas entre las distintas organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y de cooperación internacional contra un marco común de mejores prácticas permite realizar un contraste con los programas de generación de ingresos implementados por el Ministerio del Trabajo y la OIT en Colombia. En general, seis fases son identificadas desde las prácticas de los perfiles productivos en Colombia: (1) diagnóstico y evaluación inicial, (2) formación y capacitación, (3) apoyo financiero y logístico, (4) acompañamiento y asesoría, (5) comercialización y alianzas, y (6) monitoreo y evaluación.

La fase de diagnóstico y evaluación inicial incluye actividades relacionadas con (1) la identificación de necesidades de la población víctima participante, (2) un análisis de contexto orientado a evaluar las condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales de la comunidad, y (3) el desarrollo de perfiles de habilidades y activos productivos que reflejen las dinámicas del mercado laboral y las oportunidades económicas locales. En comparación, los programas de generación de ingresos en el caso de los sujetos de reparación colectiva (SRC) se apoyan en los Planes Integrales de Reparación Colectiva (PIRC), que incluyen iniciativas productivas construidas con las comunidades objetivo de la acción de reparación. La consulta en territorio evidencia que algunos de estos planes están desactualizados o la escala de las iniciativas propuestas supera la disponibilidad de tiempo y recursos. Algunas comunidades optaron por cambiar la iniciativa productiva ante dichas complicaciones de implementación. Por el lado de los programas de generación de ingresos de las familias víctimas del conflicto armado, no se cuenta con un PIRC definido y los perfiles productivos se definieron con los ejercicios de caracterización de la población y la experiencia productiva de los participantes.

Los programas de generación de ingresos incluyen una etapa inicial de focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva (SRC) y familias, identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, análisis biofísico territorial y caracterización socioeconómica. La revisión de la evaluación estableció la existencia de un ejercicio de caracterización. Si bien ambos programas cuentan con ejercicios de caracterización inicial, el análisis de las condiciones de contexto socioeconómicas, culturales y ambientales no se presenta en detalle, lo cual genera cierta rigidez del programa porque la intervención no se modifica por estas condiciones sino por las condiciones de los participantes y la flexibilidad de la misma se encuentra principalmente en la entrega de activos. Existe un análisis DOFA para el programa de los SRC, pero no existen análisis detallados de las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de los territorios que influyen el crecimiento y la sostenibilidad de los perfiles productivos. Lo anterior implica un desconocimiento de las dinámicas de las economías ilegales en territorio, lo que al mismo tiempo puede crear un riesgo en tanto los activos requeridos por el perfil productivo pueden ser valiosos para las actividades ilegales. Es importante señalar que este análisis de contexto en relación a las actividades ilegales no está presente de manera puntual en ninguno de los diseños de perfiles productivos consultados, lo cual incrementa el riesgo de implementación y disminuye las posibilidades de sostenibilidad ante la ausencia de servicios de seguridad por parte del Estado, particularmente en los departamentos en los cuales hace presencia los programas de generación de ingresos.

Los programas de generación de ingresos incluyen, de igual manera, la implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social, así como la identificación y selección de organizaciones en territorio, formulación de planes de fortalecimiento técnico y formación integral. Para lo anterior, se hace necesario un análisis de contexto más amplio que el ejercicio de caracterización, incluyendo el desempeño y los activos implicados en las actividades ilegales en los territorios afectados por la violencia y con presencia de grupos armados. Debido a que los contextos son distintos, la aproximación a los municipios con alto riesgo de violencia implica un mayor cuidado en los ejercicios de identificación de habilidades, conocimientos, activos y relacionamiento institucional en comparación con los municipios con menor riesgo. Lo anterior está justificado por el principio de no hacer daño al desarrollar perfiles productivos que impliquen un mayor riesgo para la comunidad en zonas con ausencia del Estado.

La fase 2 de formación y capacitación de los programas similares incluye (1) capacitación técnica con formación en habilidades técnicas específicas para mejorar la empleabilidad y la productividad, (2) gestión empresarial relacionada con capacitación en administración, finanzas, marketing y desarrollo de planes de negocio, y (3) formación en sostenibilidad que incluye prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente. Los programas de generación de ingresos incluyen la ejecución de actividades formativas y transversales, la formación en habilidades para la generación de ingresos, asociatividad, empresarismo, cooperativismo, protección social, manejo de herramientas de Office y derechos fundamentales en el trabajo.

En territorio se constató que la agenda de formación de los programas se flexibilizó de acuerdo a las necesidades puntuales de los participantes y en respuesta a problemas específicos en el manejo del dinero, el pago de impuestos y la documentación necesaria para acceder a los activos productivos. De igual manera, los temas particulares de derechos fundamentales en el trabajo fueron tratados de manera distinta, de modo que en los territorios visitados no se logró evidenciar un desarrollo de fácil recordación por parte de los participantes. Sin embargo, la evidencia sugiere el desarrollo de habilidades técnicas, mejora en la producción, productividad y ventas, talleres de formación en prácticas de comercialización de manera mucho más acentuada y efectiva. De igual manera, se logró constatar en territorio el desarrollo de una versión preliminar de los planes de negocio cercana a una lista de costos de materias primas, sin escenarios en planes de inversión. Así mismo, se constató el desarrollo de contenido sobre prácticas medioambientales y el uso de recursos del proyecto en activos de protección ambiental como paneles solares y sistemas de producción de energía reciclada. Es claro que los limitantes en recursos y tiempo pueden limitar un desarrollo más profundo de la agenda de formación; por ende, el desarrollo en fases del programa de generación de ingresos orientado a sujetos de reparación colectiva (SRC) presenta una ventaja frente a la implementación del programa de generación de ingresos para las familias.

La fase 3 de apoyo financiero y logístico de programas similares incluye (1) la entrega de activos productivos y capital semilla para iniciar y fortalecer proyectos productivos, (2) facilitar el acceso a infraestructura y equipos necesarios para la producción, y (3) asegurar la restitución de tierras y la devolución de propiedades, así como el apoyo para la reconstrucción de infraestructura. En comparación, la estrategia de generación de ingresos incorpora la compra y entrega de activos productivos aprobados por los SRC y el comité técnico, un proceso de validación, cotizaciones previas, activación del comité de compras y logística de entrega. El diseño actual de los programas de generación de ingresos no incorpora acciones específicas en la restitución de tierras, porque dentro de los criterios de selección se asume la existencia del activo productivo. Tampoco involucra acciones específicas de acceso a infraestructura y equipos en territorio, ya que no dispone de un análisis de contexto de activos productivos disponibles en territorio y relevantes para las iniciativas productivas.

La entrega de activos presentó algunas dificultades, particularmente en el programa de generación de ingresos para las familias, debido a la volatilidad de los precios de insumos que involucraban cambios en los presupuestos definidos. Además, en territorio se constató que algunos participantes experimentaron problemas con activos productivos pecuarios y avícolas en lo que atañe a enfermedades, diferencias en la calidad esperada y dificultades de adaptación que implicaron riesgos no anticipados para los perfiles productivos. Aunque los problemas fueron resueltos de manera oportuna, el diseño del programa puede encontrar en estas dificultades una oportunidad de mejora y adaptación a los desafíos en la entrega de activos productivos.

La fase 4 de acompañamiento y asesoría de programas similares involucra (1) asesoría especializada para brindar orientación y acompañamiento técnico en la implementación de proyectos, (2) apoyo psicosocial en programas de salud mental y apoyo emocional para fortalecer el bienestar de las víctimas, y (3) desarrollo de capacidades en las comunidades para gestionar y sostener proyectos productivos. Los programas de generación de ingresos incluyen acompañamiento con enfoque psicosocial, diferencial y de género, la identificación de necesidades, sesiones teórico-prácticas, el desarrollo de talleres de acompañamiento psicosocial y la promoción de masculinidades corresponsables y no violentas.

En territorio se evidencia un acompañamiento especializado y técnico durante el desarrollo de los perfiles productivos que fue bien recibido por los participantes. A diferencia del enfoque psicosocial centrado en las heridas del conflicto, el modelo de enfoque psicosocial de los programas de generación de ingresos focaliza en el desarrollo de habilidades requeridas para el trabajo en equipo y los procesos de aprendizaje. Lo anterior ha generado una sinergia particular con los procesos técnicos de aprendizaje que han permitido alcanzar un incremento en ingresos con mejoras en la colaboración y responsabilidad al interior de las comunidades. A pesar de los importantes avances en producción y tejidos social, los efectos en confianza relacional, particularmente con los gobiernos locales que ofrecen un intangible relevante al desarrollo local resultan limitados debido a la débil conexión de los perfiles productivos con las alcaldías y las gobernaciones.

Además de lo anterior, el programa de formación incluye un enfoque diferencial y poblacional motivado por aspectos de los enfoques de género y diálogo social. El alcance de dichos enfoques es mayor en los sujetos de reparación colectiva debido a su mayor capacidad organizacional, que orienta la cohesión social de sus miembros hacia transformaciones sociales en torno al proyecto productivo. Por otro lado, el bajo grado de asociatividad de

los participantes en el programa de generación de ingresos para las familias ha limitado el alcance de estas actividades en la restauración del tejido social y el fortalecimiento de la confianza relacional, a pesar de que ambos programas presenten mejoras en la producción y el ingreso.

La fase 5 de comercialización y alianzas en programas similares incluye (1) el desarrollo de estrategias de acceso a mercados para facilitar la creación de vínculos con empresas y mercados nacionales e internacionales, (2) la promoción de redes comerciales y alianzas estratégicas, y (3) la asistencia en la comercialización de productos y servicios. En comparación, los programas de generación de ingresos incluyen el fortalecimiento de capacidades para la comercialización de los participantes y un tenue desarrollo de alianzas con empresarios locales. Si bien es cierto que el desarrollo y la creación de vínculos con empresas y mercados resulta relevante para la sostenibilidad, también es cierto que los perfiles productivos desarrollados no tienen la capacidad para llevar en un año a una iniciativa productiva a convertirse en un aliado estratégico de empresas en el mercado.

De otro lado, esta ausencia en el desarrollo de redes comerciales, asistencia en la comercialización y acceso a mercados de mayor calado también refleja la dificultad de los perfiles productivos asociada a la falta de coordinación entre las distintas entidades interesadas en generar sostenibilidad y capacidades de comercialización. En tal sentido, los programas de generación de ingresos presentan dificultades similares a los perfiles productivos desarrollados por las demás entidades públicas, privadas, no gubernamentales y de cooperación internacional. Los programas de generación de ingresos representan victorias tempranas en contextos adversos con alto riesgo para la sostenibilidad debido a la falta de una estrategia de coordinación efectiva que permita avanzar hacia un modelo de etapas de desarrollo hacia el logro de economías de escala y modelos de producción sostenibles en el tiempo.

La etapa 6 de monitoreo y evaluación en programas similares contiene (1) actividades de monitoreo y seguimiento continuo para evaluar su progreso y realizar ajustes necesarios, particularmente en la reconstrucción del tejido social y la confianza interinstitucional como insumo crítico para el desarrollo progresivo de una capacidad sostenible en la generación de ingresos; (2) evaluaciones de impacto para medir los cambios en la calidad de vida de los participantes a corto y largo plazo; y (3) retroalimentación y enfoque de mejora continua en cocreación con los participantes.

En comparación, los programas de generación de ingresos incluyen la implementación de estrategias y metodologías de medición de resultados y satisfacción del servicio, evaluación de la relevancia del programa, efectividad de los procesos, orientación hacia resultados y satisfacción del programa. La evidencia en territorio sugiere la existencia de datos sobre el impacto de la estrategia psicosocial que no se evidencian de manera importante, ya que no corresponde a un producto de la carta de acuerdo entre el Ministerio del Trabajo y la OIT.

Posterior al análisis de la información recolectada en territorio, la evaluación considera como aspecto estratégico el seguimiento y monitoreo de los efectos de los programas en la restauración del tejido social y la confianza relacional, debido a la importancia de su efecto en la sostenibilidad de los resultados alcanzados en producción e ingresos. Por ejemplo, una queja recurrente de los participantes en territorio indicaba que la asignación de recursos subsecuentes debería ocurrir sobre los participantes que han mostrado mejores desempeños para potenciar la sostenibilidad del perfil productivo. Por otro lado, la confianza relacional limitada en un contexto de tejido social en reconstrucción puede conllevar la erosión de los logros alcanzados por la falta de articulación entre los distintos actores en el sistema de reparación de las víctimas en Colombia. El seguimiento a los efectos en la restauración del tejido social y la confianza relacional puede evidenciar dichas dificultades y ajustarlas en el diseño de los programas, mejorando al mismo tiempo la articulación entre distintos actores.

Por último, la comparación con el marco común de mejores prácticas del diseño de los programas de generación de ingresos contempla dos acciones particularmente distintas: (1) el diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones en articulación con el Ministerio del Trabajo y el desarrollo de contenidos transmedia, narrativas y estrategias radiales; y (2) la obtención de insumos para el diseño y formulación de lineamientos de política pública, mesas de política pública, análisis bottom-up y fortalecimiento del desarrollo social y trabajo comunitario. La evaluación verificó la existencia de piezas comunicativas sobre perfiles productivos realizadas por el equipo de la OIT y el trabajo articulado con el Ministerio del Trabajo. Así mismo, verificó el desarrollo de las actividades de obtención de insumos de política pública.

P2. ¿En qué medida las actividades y enfoques de cada proyecto se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia?

Coherencia entre las actividades y los objetivos de los programas de generación de ingresos.

En términos generales, las entrevistas evidencian que los actores perciben una estructura lógica en los proyectos implementados. Muchos identifican que los insumos, procesos y productos guardan relación directa con los resultados esperados, mostrando efectos de complementariedad y sinergia. La capacitación, el acompañamiento técnico, el acompañamiento psicosocial, la entrega de insumos y la comercialización fueron mencionados como componentes que, al estar articulados, permitieron avanzar hacia los objetivos propuestos. Implementadores entrevistados señalaron a la evaluación: "Complementamos la entrega de activos con formación en manejo de caja y finanzas, lo cual permitió que los beneficiarios pudieran gestionar sus proyectos a futuro con una mejor comprensión de la economía que les rodea"; "Lo que buscaba el proyecto era fortalecer las redes no solo para comercializar, sino para generar relaciones más sólidas dentro del territorio. Así, las comunidades pudieron acceder a mercados más robustos".

A pesar de lo anterior, también emergen tensiones relacionadas con desfases en la implementación o falta de continuidad que comprometen la consistencia de las estrategias. Un implementador entrevistado indica: "Aunque el acompañamiento fue constante, los tiempos de ejecución no siempre se ajustaron a las realidades de las comunidades. Hubo momentos en que las expectativas no coincidían con lo que se podía lograr en los plazos establecidos". Así mismo, las entrevistas realizadas indicaron una coherencia general entre los proyectos y las políticas de reparación colectiva lideradas por la Unidad de Víctimas, así como con iniciativas de desarrollo rural local. Esta alineación refuerza el marco estratégico en el que se insertan los proyectos, aunque existen oportunidades para mejorar la articulación interinstitucional.

Desde la perspectiva de los participantes, los programas tienen coherencia al articular fases como formación, entrega de insumos y apoyo técnico, lo cual permitió avanzar hacia objetivos claros. Esta percepción positiva se fundamenta en la observación directa de los procesos y en la manera como los resultados alcanzados generaron impactos tangibles en la vida cotidiana, la organización comunitaria o la interacción institucional. Sin embargo, algunos percibieron desarticulación entre lo planeado y lo ejecutado, especialmente en tiempos y responsabilidades. Estas debilidades estructurales o de implementación deben considerarse seriamente para evitar que comprometan la sostenibilidad de los logros alcanzados. Esto debido a que los participantes perciben que el tiempo del proyecto es insuficiente y la continuidad es aún incierta. De igual manera, los líderes comunitarios recomiendan diseñar rutas de implementación consensuadas y adaptadas a la lógica de gobernanza comunitaria. Lo anterior implica, alinear cronogramas con las capacidades locales e involucrar a los beneficiarios en la planificación detallada.

Por su parte, los técnicos reconocen que los proyectos contaban con una estructura lógica general, pero que la implementación en terreno enfrentó múltiples ajustes derivada de las condiciones sociales y geográficas que podían ser limitantes. Sin embargo, estas limitantes se fueron superando con el desarrollo de los proyectos. Por lo anterior, puede existir un desfase entre la planeación técnica y la realidad operativa de los territorios. Por lo tanto, resulta relevante fortalecer la flexibilidad operativa y ajustar herramientas de implementación desde lo local.

De otro lado, el equipo psicosocial percibe una coherencia parcial entre los objetivos de reparación colectiva y la estrategia operativa, especialmente cuando los procesos psicosociales fueron integrados desde el inicio. Se percibe la necesidad de hacer evaluaciones comunitarias iniciales más sistemáticas a fin de determinar planes específicos de intervención y articular su acción con los formadores para potenciar los aprendizajes y asegurar la sostenibilidad de las unidades productivas. En muchos casos, el acompañamiento se integró de forma tardía o desvinculada del resto de actividades.

Así mismo, el sector público entrevistado considera que los proyectos presentaron una lógica general coherente y estructurada, lo que facilitó su inserción en planes de desarrollo local. Sin embargo, persisten desafíos de articulación con actores del nivel nacional o falta de claridad en la distribución de roles y actividades en las cuales pueden participar las alcaldías y/o las gobernaciones. Así es las cosas, los programas de generación de ingresos

representan oportunidades para mejorar la gobernanza interinstitucional y territorial en torno a la reparación de la población víctima del conflicto armado.

Por último, los representantes de la OIT entrevistados reconocen que la estructura metodológica del proyecto está alineada con buenas prácticas internacionales, articulando insumos, procesos y resultados, pero advierten de las dificultades propias de adaptar el programa a contextos diversos sin comprometer la lógica del proyecto. De esta manera, sugieren la relevancia de diseñar marcos operativos flexibles que permitan ajustes sin perder coherencia estratégica.

Complementariedad de las actividades y enfoques de cada programa de generación de ingresos.

La tabla 2.1. compara los tres programas de generación de ingresos bajo evaluación en lo que respecta a (1) objetivos, (2) metodología y (3) finalidad. Uno de los aspectos en común en los tres diseños es la orientación al fortalecimiento de capacidades productivas en los participantes. Para lograr dicho propósito, actividades críticas como el acompañamiento técnico, financiero y psicosocial en torno a la entrega de activos productivos tienen efectos tanto en el tejido social (capacidades de trabajo en equipo, empatía, solidaridad, entre otras habilidades) como en la confianza relacional (capacidades de comercialización, creación de alianzas, articulación a programas de emprendimiento de otras organizaciones). Estas actividades se implementan en el lugar de desarrollo de la actividad productiva, buscando contribuir a la generación de ingresos y la restauración del tejido social.

Por lo anterior, el vínculo relevante del diseño entre acciones, metodología, objetivo y finalidad sugiere una conexión entre la inclusión socioeconómica con enfoque diferencial, la protección del medio ambiente y los procesos de aprendizaje en iniciativas productivas propias de la población víctima, con la restitución del tejido social, el fortalecimiento de la confianza relacional y la generación de ingresos. No obstante, existen diferencias entre los programas. El programa de reparación colectiva fase 1 y el programa de reparación colectiva fase 2 se centran en la reparación colectiva con perfiles productivos articulados al PIRC de la UARIV, mientras que el programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado se enfoca en la generación de ingresos mediante el autoempleo rural. Asimismo, el proyecto de reparación colectiva fase 2 es una continuación del proyecto de reparación colectiva fase 1, consolidando y robusteciendo los perfiles productivos implementados en la fase I. Por otro lado, el proyecto de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado (familias) menciona una ruta de atención integral y un acompañamiento de tres años para las familias. Aspectos diferenciadores del programa de generación de ingresos a las familias incluyen además la promoción de la asociatividad y el trabajo comunitario, así como la articulación con el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA).

Tabla 2.1. Coherencia de los programas de generación de ingresos.

Aspecto	Reparación colectiva fase 1	Reparación colectiva fase 2	Generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado
Objetivos	Fortalecer capacidades productivas de sujetos de reparación colectiva.	Fortalecer y consolidar perfiles productivos de sujetos de reparación.	Potenciar capacidades productivas y socioeconómicas de víctimas rurales.
Metodologías	Implementación y fortalecimiento de perfiles productivos, acompañamiento técnico y financiero, formación, entrega de activos.	Robustecimiento y consolidación de perfiles productivos, acompañamiento técnico y financiero, formación, entrega de activos.	Ruta integral de generación de ingresos, formación, entrega de activos, promoción de asociatividad.
Finalidad	Reparación colectiva, daño colectivo, intervenciones rurales integrales.	Reparación colectiva, daño colectivo, intervenciones rurales integrales.	Autoempleo rural, política de trabajo decente, articulación con SNIA.

El programa de generación de ingresos de reparación colectiva en la fase 1 y el programa de generación de ingresos en la fase 2 comparten varias actividades clave, diferenciándose por las actividades de fortalecimiento realizadas en la fase 2. De acuerdo con la revisión documental, entre la fase 1 y la fase 2 se lleva a cabo una evaluación de capacidades que permite la entrada a la segunda fase de sujetos de reparación colectiva en un estado de organización adecuado para impulsar el robustecimiento y la consolidación de los perfiles productivos. La tabla 2.2. presenta una comparación de las acciones específicas llevadas a cabo en ambos proyectos.

Tabla 2.2. Coherencia de los programas de generación de ingresos en SRC fase 1 y fase 2.

Actividad	Fase 1	Fase 2
Identificación, Revisión y Análisis de la Vocación	Focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva (SRC). Identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, análisis biofísico territorial, y caracterización socioeconómica.	Verificación del estado de los 24 perfiles productivos, participantes en el proceso y sus avances. Identificación de cambios en el nivel educativo, condiciones del colectivo, vocación productiva, nivel socioeconómico, identificación étnica, sexo, y liderazgo.
Identificación de Líneas Productivas	No especificado en Estrategia 1.	Identificación de los avances en los perfiles productivos de los sujetos de reparación colectiva.
Verificación de Autoridades y/o Líderes y Líderesas	No especificado en Estrategia 1.	Verificación de las autoridades, líderes o lideresas que conforman los sujetos de reparación colectiva. Actualización de datos de las organizaciones de cada sujeto.
Validación del Perfil Productivo	Revisión del estado actual de la línea productiva implementada, identificación de aspectos a fortalecer, concertación y viabilización en actas suscritas por los comités de impulso o apoyo.	
Fortalecimiento de la Línea Productiva	Identificación de costos de producción, evaluación técnica, ambiental, comercial y financiera. Promoción de formación y asistencia técnica para fortalecer capacidades asociativas, organizativas, técnicas y productivas.	
Organización de Base	Verificación del desempeño de las organizaciones de base focalizadas en la vigencia 2023. Evaluación de capacidades y conveniencia de su continuidad.	
Desarrollo de Asistencia y Acompañamiento Técnico	Acompañamiento técnico en los diferentes eslabones de la cadena productiva, asesoría en acceso al crédito, formalización de la propiedad, certificación en buenas prácticas agrícolas (BPA).	
Fortalecimiento de los Planes de Asistencia	Evaluación de capacidades, análisis de gestión de las organizaciones seleccionadas, diagnóstico y acciones para el fortalecimiento técnico y formación integral.	
Diagnóstico de Fortalecimiento y Culminación de la Estrategia de Comercialización	Desarrollo de planes de trabajo basados en la planeación e implementación de estrategias de comercialización, construcción, mejoramiento de empaques y manejo de marca, y alianzas comerciales.	
Entrega de Activos Productivos y/o Financieros	Compra y entrega de activos productivos aprobados por los sujetos de reparación colectiva y el comité técnico. Validación de protocolo de entrega, cotizaciones previas, activación del comité de compras, logística de entrega.	
Implementación de Jornadas de Formación	Ejecución de actividades formativas y transversales. Formación en habilidades para la generación de ingresos, asociatividad, empresarismo, cooperativismo, protección social, manejo de herramientas de Office, y derechos fundamentales en el trabajo.	
Desarrollo de la Estrategia de Seguimiento a Perfiles Productivos	Seguimiento y monitoreo de los perfiles productivos por parte de profesionales territoriales y nacionales de la OIT. Implementación de cronogramas, metodologías, planes operativos, y tableros de indicadores. No especificado en Estrategia 2.	
Estrategias Transversales	Acompañamiento con enfoque psicosocial, diferencial y de género. Identificación de necesidades, sesiones teórico-prácticas, talleres de acompañamiento psicosocial, y promoción de masculinidades corresponsables y no violentas.	
Estrategia de Adaptación al Cambio Climático	Evaluación de amenazas y vulnerabilidad a escala territorial. Identificación de factores de exposición, sensibilidad de los sistemas productivos, y estrategias técnicas para mejorar la capacidad adaptativa.	

Uno de los aspectos relevantes de la estrategia es la integralidad que corresponde a una formación de habilidades productivas y habilidades de reconstrucción del tejido social y la confianza de manera simultánea. Las consultas con los participantes indicaron aspectos diferenciadores al respecto: (1) en general, cumplimiento de las expectativas en cuanto al desarrollo de lo planificado, (2) acompañamiento técnico y psicosocial constante, (3) entrega de activos relacionados con la actividad productiva, (4) motivación en torno a los avances observados y el acompañamiento realizado, (5) construcción participativa de futuros posibles en torno a la iniciativa productiva.

Grupos de interés consultados en territorio indicaron al respecto: "El proyecto ha cumplido con las expectativas en términos de entrega de activos y acompañamiento técnico, aunque siempre hay áreas que pueden mejorarse. En comparación con otros proyectos productivos en la región, este ha mostrado una mayor eficiencia en la implementación y resultados tangibles"; "En otros proyectos productivos que hemos visto, la falta de seguimiento y acompañamiento constante ha sido un problema recurrente. En este caso, el seguimiento permanente y la comunicación efectiva han sido claves para el éxito del proyecto"; "En comparación con otros proyectos, el acompañamiento técnico y psicosocial en este ha sido más constante y efectivo. La comunicación fue clave y al final también hubo ese ejercicio de seguimiento permanente a través de vía telefónica, de correos y con las personas interrumpidas"; "En comparación con otros proyectos, la entrega de activos productivos en este ha sido más eficiente y puntual. Es fundamental la comunicación. La comunicación en los diferentes momentos con los participantes, iniciando con el monto definido, con el ministerio para la entrega de activos, los tiempos de entrega pues que claramente se presentaron factores externos tanto con la disponibilidad de los de los activos como con las entregas propias en los territorios"

En lo que respecta a construcción participativa de futuros posibles, entrevistados señalaron: "La visión que tengo de este proyecto en unos 5 años es que hoy en día tenemos 5, no, ya nos quedan 4 cerdas y 3 nuevas. En unos 5 años, por ahí unas 20 cerdas de reproducción para irlo ampliando. Cada una 12. Es una empresa con todos sus permisos, con toda su legalidad, que ya nosotros podamos competir con cualquiera grande... como la española digo yo, la visión es llegar a ser una empresa que pueda dar competencia" ; "Yo sueño con este proceso, de que los hijos de las familias que hemos sido beneficiadas puedan el día de mañana automatizar los procesos que ya no se pueda sacar panela empíricamente quemándose el dedo sino que utilicen equipos que pueda solamente acentuar un botón y la panela venga por calderas que ya existen bajando los jugos gradualmente y sala acá y se automatiza el proceso y que pueda ser eficiente, se pueda hacer más competitivo con una tecnología de última generación"; "Entonces, el campo tiene también sus ventajas, ser un paraíso donde tiene su despensa de comida

oportuna, donde puede generarse un empleo, donde puede tener... Entonces, yo soy de los visionarios y por eso estoy acá en la organización, pues como siendo el eje de que nunca paremos de seguir conquistando".

Desde la perspectiva del diseño de las actividades cada una contribuye al objetivo de potenciar las capacidades productivas y socioeconómicas de los participantes. Así las cosas, la actividad de identificación y fortalecimiento de actividades productivas contribuye mejorando la capacidad productiva y económica de los SRC. Por otro lado, las acciones del componente de capacitación en perfiles productivos conllevan el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para actividades productivas. Por su parte, la entrega de activos productivos y/o financieros facilita la puesta en marcha y sostenibilidad de proyectos productivos, mientras la asistencia técnica asegura la correcta ejecución y éxito de los proyectos productivos, mientras el acompañamiento técnico garantiza la sostenibilidad y mejora continua de los proyectos.

Al mismo tiempo, el acompañamiento psicosocial fortalece el bienestar emocional y social de los participantes. Por otro lado, el acompañamiento en comercialización y la protección de recursos naturales mejoran el acceso a mercados, aumentan los ingresos y promueven prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente. Esta estrategia busca la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva, fortaleciendo sus capacidades productivas y asegurando la sostenibilidad de sus proyectos a través de un enfoque integral y coordinado. Sin embargo, persisten desafíos relevantes en los resultados en confianza relacional debido a la limitada participación de aliados estratégicos para la estrategia de salida como las alcaldías y las gobernaciones, y la inclusión de actividades puntuales en el desarrollo de redes de comercialización, particularmente en la fase 2 para algunas de las organizaciones de los SRC que pueden avanzar hacia estrategias de comercialización de mayor calado.

En lo que respecta al programa de generación de ingresos para las familias, se presentan seis componentes identificados, cada uno de los cuales contribuye al objetivo de la estrategia. La tabla 2.3. describe las acciones de cada componente. Las actividades del componente de caracterización e identificación tienen como propósito articularse con las necesidades de los participantes, ya que, a diferencia del programa de generación de ingresos para los SRC, no se cuenta con un PIRC para orientar la identificación de la actividad productiva.

De igual manera, el componente de formación y capacitación busca desarrollar habilidades y conocimientos requeridos por las actividades productivas seleccionadas, mientras que el acompañamiento psicosocial permite fortalecer el bienestar emocional y social de los participantes, lo que contribuye a una mayor capacidad para llegar a acuerdos y afrontar los desafíos de implementación del perfil productivo. Por otro lado, la entrega de activos productivos en el componente de fortalecimiento de capacidades productivas facilita la puesta en marcha de la iniciativa productiva, mientras que la estrategia de comercialización y la promoción de la asociatividad y el trabajo comunitario mejoran el acceso a mercados y fortalecen la cohesión social.

Tabla 2.3. Coherencia de los programas de generación de ingresos en población víctima.

Componente	Descripción	Objetivo
Caracterización e Identificación	Identificación del perfil ocupacional y/o productivo de las familias y los territorios.	Conocer las necesidades y potencialidades de las familias y territorios para diseñar intervenciones adecuadas.
Formación y Capacitación	Formación a través de extensión agropecuaria, giras técnicas, escuelas de campo, fortalecimiento de organizaciones de base, mejora de capacidades organizativas y financieras, y medidas ambientalmente sostenibles.	Desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para actividades productivas y sostenibles.
Acompañamiento Psicosocial y Diferencial	Apoyo psicosocial y enfoque diferencial durante la implementación de los proyectos.	Fortalecer el bienestar emocional y social de los participantes, considerando sus características particulares.
Fortalecimiento de Capacidades Productivas	Entrega de activos productivos y/o financieros necesarios para la implementación de proyectos productivos.	Facilitar la puesta en marcha y sostenibilidad de proyectos productivos.
Estrategias de Comercialización	Implementación de estrategias para la comercialización de bienes o servicios producidos.	Mejorar el acceso a mercados y aumentar los ingresos de las familias.
Promoción de la Asociatividad y Trabajo Comunitario	Fomento de la creación de asociaciones de base y vínculos con asociaciones existentes.	Fortalecer la cohesión social y la capacidad de trabajo colectivo en las comunidades.

El programa de generación de ingresos para la población víctima (familias) se implementa en tres fases diferenciadas. La primera fase, denominada fase de inicio, tiene como propósito identificar e implementar una capacidad productiva para cada familia participante; también se puede fortalecer o mejorar una que previamente tengan. En esta fase se seleccionan y caracterizan los nuevos territorios y familias que ingresan a la ruta. La fase

2, denominada fase de innovación, involucra un proceso de mejoramiento dirigido hacia la innovación de la ruta de generación de ingresos de los participantes. Este proceso se enfoca en promover las condiciones de las familias para mejorar su autoempleo mediante el empoderamiento comercial y organizativo, y de esta manera insertarse de mejor forma en los mercados (local, regional, nacional o internacional). Por último, la fase 3, denominada fase de consolidación, tiene como principal objetivo consolidar la ruta de generación de ingresos a través de la vinculación de los participantes en mercados (locales, regionales, nacionales o internacionales), afianzando las acciones de comercialización.

De acuerdo con las bases de datos del programa, de un total de 1505 participantes, 509 se encuentran en la fase 1 (33,82%), 504 en la fase 2 (33,49%) y 492 en la fase 3 (32,69%). Aunque la metodología de la estrategia de formación cambia en relación con el programa de generación de ingresos para SRC, debido a que las formaciones se desarrollan en sitios previamente seleccionados y no corresponden al espacio en donde están ubicados los perfiles productivos, la formación contempla extensión agropecuaria, vinculación a procesos formativos (escuelas de campo, fortalecimiento de organizaciones de base, entre otras), estrategias de comercialización, acompañamiento organizativo y empresarial. Lo anterior supone, al igual que la formación para los SRC, (1) formación empresarial, gerencial, organizacional y jurídica; (2) formación en generación de ingresos, asociatividad, empresarismo, cooperativismo y estrategia de generación de relaciones comerciales (100 horas); (3) formación en protección social (20 horas); (4) formación en manejo básico de herramientas de Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher) (30 horas).

La consulta en territorio con participantes evidenció el desarrollo de las actividades propuestas en el diseño, aunque con algunos problemas debido a las dificultades de movilidad en territorios con altos costos de transporte y mercados limitados por el tamaño de la población. Algunos de los participantes señalaron: "Nos enseñaron sobre todo a cómo empezar a manejar un proyecto, a tener más empatía con los recursos, a tener empatía con la demás comunidad, entre tantas cosas. Sí, o sea, te parecieron útiles. Sí, para mí sí."; "Para mí fueron excelentes. ¿Qué capacitación recibiste? Nos enseñaron sobre todo a cómo empezar a manejar un proyecto, a tener más empatía con los recursos, a tener empatía con la demás comunidad, entre tantas cosas."; "En el tema psicosocial, pues la verdad lo mío fue muy poco porque siempre estaban focalizadas en la vereda Curiche y era muy difícil llegar hasta allá. Cuando ya se trasladaron acá con la institución de la OIT, ahí sí estuve en todas las capacitaciones"; "En el caso mío, claro, eso fue un impulso inmenso porque pues hubiera sido más demorado Yo, la apicultura que como está tan en vía de extinción, podría decirse las abejas, yo pienso que le he generado también al planeta muchísima ayuda." "Pues en mi caso, el proyecto está muy bueno, está muy bien. Lo que sí diría yo que era que ayudaran más, colaboraran más como con la comercialización, por lo menos en el caso de los huevos, es muy difícil."; "También nos hicieron muchos éxitos en hacer cooperativas o asociaciones. ¿Y has hecho asociaciones? No lo he puesto en práctica porque la distancia para mis compañeros del programa es muy difícil. Pero sí, en mi proyecto está hacer una asociación familiar."; "Respecto a las asociaciones, sí nos inculcaron mucho sobre ese tema, pero en nuestra región hace falta mucha cultura de asociatividad."

Complementariedad de la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial.

Uno de los aspectos distintivos de los programas de generación de ingresos es la articulación de la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial. A diferencia de programas similares en Colombia, la estrategia de acompañamiento psicosocial se centra en habilidades socioemocionales que facilitan los procesos de aprendizaje, mientras que la estrategia de formación focaliza en trabajo en equipo lo cual crea una sinergia relevante sobre los efectos de los programas en la generación de ingresos, la restauración del tejido social y la mejora en la confianza relacional. La tabla 2.4. presenta una comparación de estas estrategias comunes a los programas de generación de ingresos en evaluación. La evaluación identifica efectos positivos de esta sinergia en la generación de ingresos, la restauración del tejido social y la mejora en la confianza relacional.

Efectos sobre la generación de ingresos.

La estrategia de formación conlleva, por un lado, la formación en habilidades técnicas y empresariales, lo cual, aunado a la formación para identificar oportunidades económicas, habilita a los participantes para lograr la generación de ingresos. Sin embargo, para alcanzar dicho resultado se requiere una estrategia psicosocial orientada a mejorar la confianza y la autoestima de los participantes, de modo que puedan identificar sus perfiles vocacionales, atreverse a emprender y estar dispuestos a sostener las actividades productivas cuando enfrenten

dificultades. Esto se diferencia de la entrega de activos productivos que realizan otros programas sin conexión con el desarrollo de las habilidades personales de los participantes y de las estrategias de acompañamiento psicosocial centradas en la superación de las heridas del conflicto armado.

En tal sentido, uno de los aciertos del proyecto en este aspecto fue la designación de técnicos formadores y profesionales de acompañamiento psicosocial cercanos y pertenecientes a la comunidad, lo cual potencia la confianza en los efectos entrelazados de las dos estrategias sobre las capacidades de generación de ingresos. Uno de los entrevistados indica acerca de los resultados en los ingresos en la economía familiar: "Y sí, créeme que la economía de las personas del día a día empezó a verse relacionada directamente con algunas de las células productivas. Por ejemplo, las personas que tenían gallinas, pues entonces yo los veía salir al pueblo con sus huevitos, mis huevitos. Las personas del café, entonces se empiezan ya a vender el café y así. O sea, sí es un impacto positivo para la economía familiar este tipo de proyectos". Otro de los participantes entrevistados afirma: "Entonces ellos aprendieron, quedaron muy bien capacitados en todo el manejo integrado del cultivo de cacao y hoy pasaron de producir 200 kg por hectárea al año a 500, 550 kilogramos por hectárea al año. Entonces, obviamente se ve, digamos, que hubo algo significativo en la formación."

Tabla 2.4. Sinergias de la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial de los programas de formación.

Aspecto	Estrategia de Formación	Estrategia de Acompañamiento Psicosocial
Objetivo Principal	Mejorar capacidades productivas y organizativas	Mejorar bienestar emocional y social
Componentes	Extensión Agropecuaria y Asistencia Técnica	Autoestima y Motivación
	Fortalecimiento Organizacional, Asociativo y Empresarial	Relaciones Interpersonales
	Formación en Competencias Sociales, Productivas, Asociativas, Empresariales, Financieras y Técnicas	Fortalecimiento Vocacional
	Formación en Generación de Ingresos y Asociatividad	Adaptación al Cambio
	Formación en Seguridad y Salud en el Trabajo en la Ruralidad	Construcción de Memorias Colectivas
Contribución	Capacita en administración de recursos y habilidades necesarias para gestionar iniciativas productivas	Mejora el bienestar emocional y social de los participantes
	Asegura prácticas productivas seguras y saludables	Fortalece relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo
	Fomenta la creación de redes de apoyo y colaboración	Ayuda a definir perfil vocacional y reorientar metas
	Mejora capacidades organizativas y asociativas	Proporciona herramientas para manejar el estrés y adaptarse a cambios
	Proporciona acompañamiento técnico para mejorar capacidades productivas	Recupera prácticas sociales y comunitarias

Efectos sobre la restauración del tejido social

La estrategia de formación tiene por objeto mejorar las capacidades de organización y asociación sobre el perfil productivo, de modo que se puedan alcanzar metas de mejora en la producción y la productividad, pasando de actividades productivas informales de baja escala al desarrollo de actividades productivas organizadas y de mayor escala. Esto, de manera indirecta, crea las condiciones para mejorar el trabajo en red y la colaboración de los participantes en torno a las iniciativas productivas.

Para lograr dicho propósito se requiere una estrategia psicosocial en la cual se potencien las relaciones interpersonales y la capacidad de trabajo en equipo, lo que, en algunos casos, como en comunidades indígenas y afrodescendientes, recupera prácticas sociales y comunitarias, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la cohesión social. Uno de los entrevistados indicó al respecto: "Empezamos a entender desde ese entonces la importancia de estar unidas, de ser una sola voz. Nuestro pueblo en este momento es una sola voz. Todas tiramos para el mismo lado, todos, todos tiramos para el mismo lado y nos hemos dado cuenta de que es lo mejor que nos ha pasado, porque gracias a eso estamos surgiendo". Otro de los participantes consultados señaló: "Se volvió a reactivar el tejido social, que es lo más importante en el territorio, el tejido social, la confianza entre una persona y otra, entre comunidades, que eso hizo que el ministerio, a través de la OIT, pudiera realizar. Más que los cultivos, más que la producción, fue hacer lazos de amistad entre comunidades".

Efectos sobre la confianza relacional

La estrategia de formación focaliza el acompañamiento técnico continuo, creando un entorno positivo sobre futuros posibles desde el trabajo comunitario, lo que viabiliza la sostenibilidad de las iniciativas productivas. Mientras tanto, la formación en protección del medio ambiente y la seguridad en el trabajo supone una

comprensión de la relación con el medio ambiente y con el trabajo distinta a las usualmente establecidas en las relaciones laborales industriales. Para lograr dicho propósito se requiere una estrategia de acompañamiento psicosocial que se focalice en la adaptación al cambio, la autoestima y la motivación de los participantes.

En tal sentido, la estrategia de acompañamiento psicosocial ofrece herramientas para manejar el estrés, facilitando que los participantes se sientan seguros y confiados en la implementación de nuevas metodologías y tecnologías. Asimismo, la mejora en el bienestar emocional y social favorece la confianza en las capacidades colectivas para lograr los propósitos de la iniciativa productiva. Al respecto, uno de los participantes entrevistados señaló: "Entonces, digamos que la persona se dio cuenta de que eso no era por jugar y que no podía acabar con todo en 15 días ni en un mes ni nada, sino que tenía que ser constante en el tiempo. Eso, digamos que eso le genera a la gente la importancia de ser constante y de persistir en las cosas y no echarse para atrás en el primer obstáculo". Otro de los participantes entrevistados comentó al respecto: "Ha sido algo positivo porque hemos compartido, como les decía hace rato, nos reíamos, conversábamos, nos contábamos de pronto las dificultades y a veces hasta renegábamos, porque todo proceso tiene esa situación de que ya me cansé, esto está duro, que no sé qué, pero pues, sin embargo, digamos, hemos avanzado y ha sido algo chévere, algo positivo porque se reencuentra la gente".

Las estrategias de formación y acompañamiento psicosocial están coherentemente conectadas y se complementan entre sí para alcanzar los objetivos de generación de ingresos, reconstrucción del tejido social y confianza relacional. La formación proporciona las habilidades técnicas y empresariales necesarias, mientras que el acompañamiento psicosocial asegura que los participantes estén emocionalmente y socialmente preparados para aplicar estas habilidades de manera efectiva. Juntas, estas estrategias crean un entorno propicio para el desarrollo sostenible y la cohesión social. Uno de los entrevistados indicó: "Nos enseñó que la opinión de ella, la de ella, la de ella, la de ella, o sea, todas valen y ahora podemos llegar a un acuerdo, ahora podemos manejar las emociones, todo eso, trabajar en equipo, tener empatía el uno con el otro, porque yo pienso que ella es azul, yo pienso que es negro, entonces ya por eso va a haber conflicto, ¿no? Si no llegamos a un acuerdo y de esa manera podemos trabajar todos". Otro participante consultado señaló: "Hoy, para mí, tenemos una capacidad inmensa de poder exigir nuestros derechos porque tenemos la capacidad de sostener lo que nos den, porque hemos tenido esa mentalidad de que las cosas que nos dan tenemos que hacerlas crecer, no comérmolas y acabarlas, sino que tenemos que seguir mejorando cada día lo que nos llega a nuestra comunidad".

Identificación de riesgos y estrategias de mitigación.

Los programas de generación de ingresos, desde el diseño, presentan ventajas en lo relacionado con el enfoque integral de desarrollo de capacidades productivas y socioemocionales, la participación comunitaria, el enfoque diferencial, el fortalecimiento de las capacidades organizativas que se desprenden de lo anterior, y un desarrollo preliminar de capacidades de comercialización y sostenibilidad ambiental, sin convertirse en redes de comercialización o certificaciones de prácticas ambientales.

A pesar de lo anterior, existen riesgos que potencialmente pueden afectar el alcance de la estrategia, los cuales, aunque se declaran eventualmente, no han sido identificados de manera adecuada. Por ejemplo, la estabilidad política y social en las áreas de intervención ha cambiado de manera importante en los últimos años. Conflictos sociales y disturbios creados por grupos armados son mucho más frecuentes en las áreas rurales en las cuales se focalizan los programas de generación de ingresos. Esto hace mucho más relevante las acciones de creación de alianzas con actores locales, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales para mejorar la capacidad de respuesta de los programas cuando cambian las condiciones de seguridad. Por esta misma razón, es necesario establecer una estrategia de relacionamiento con las alcaldías y otras organizaciones presentes en el territorio, más decidida, que permita monitorear y responder de manera efectiva a los cambios ocasionados por el recrudecimiento del conflicto en las áreas rurales.

Por otro lado, un riesgo identificado, sin una estrategia de mitigación, es la dependencia exclusiva de la financiación con recursos de los programas de generación de ingresos. Aunque se cuenta con ingresos para finalizar las actividades de los programas, la desarticulación de la oferta institucional que limita el avance progresivo de las iniciativas productivas es vital para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En tal sentido, la diversificación de fuentes de financiación articuladas a los planes de desarrollo locales, departamentales y nacionales implica una fase de preparación del territorio más amplia antes de iniciar

actividades con los participantes. La diversificación de las fuentes de financiación para mejorar el alcance de los programas de formación requiere el establecimiento de acuerdos con potenciales donantes, la creación de vínculos con los ejes estratégicos del plan nacional de desarrollo y la creación de canales de comunicación con los recursos municipales y departamentales en los ejes estratégicos de financiamiento del emprendimiento.

Por otro lado, uno de los riesgos recurrentes de los diseños de los programas de generación de ingresos basados en el emprendimiento es la desarticulación de la oferta pública, privada, no gubernamental y de cooperación internacional para financiar las actividades implementadas sobre iniciativas productivas. Cada institución tiene objetivos distintos, la metodología no está estandarizada y cada institución termina persiguiendo sus propios intereses en el territorio. Esto ocasiona desgaste en la población debido a la implementación de distintos ejercicios de perfilamiento, consultas constantes sin resultados aparentes y desconfianza en las instituciones. En tal sentido, un perfil productivo desconectado de una coordinación adecuada entre las organizaciones puede ser contraproducente para la cohesión social y la confianza relacional. Por tal motivo, cualquier acción de los programas para mejorar la coordinación institucional, como el establecimiento de una mesa de cooperantes, puede contribuir a reducir el riesgo que implica la desarticulación de la oferta institucional sobre los resultados de los programas de generación de ingresos.

Complementariedad de las políticas de desarrollo económico y social con los programas de generación de ingresos.

Dentro de las alternativas de diversificación de las fuentes de financiamiento se encuentra la articulación de los programas de generación de ingresos con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 en Colombia en lo que atañe a (1) generación de ingresos, (2) restauración del tejido social y (3) mejoramiento de la confianza relacional. En particular, los programas se conectan con los ejes estratégicos de (1) ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental, (2) seguridad humana y justicia social, (3) derecho humano a la alimentación, (4) transformación productiva, internacionalización y acción climática y (5) convergencia regional.

Complementariedad en programas y líneas de acción de generación de ingresos

La tabla 2.5. describe la articulación de los programas de generación de ingresos con el PND.

Tabla 2.5. Articulación con el PND 2022-2026 y la generación de ingresos en la población víctima del conflicto armado en Colombia.

Eje Estratégico	Programas/Líneas de Acción	Relevancia para los programas
Ordenamiento del Territorio alrededor del Agua y Justicia Ambiental	- Reforma Rural Integral - Núcleos de Reforma Agraria - Pago por Servicios Ambientales y otros incentivos a la conservación	Proveer activos productivos (tierra) y generar ingresos complementarios mediante actividades sostenibles.
Seguridad Humana y Justicia Social	- Política de Paz Total y Reparación Integral a las Víctimas - Inclusión Social y Productiva	Ofrecer activos productivos iniciales y acompañamiento técnico para la rehabilitación socioeconómica.
Derecho Humano a la Alimentación	- Apoyo a la producción agroalimentaria campesina, familiar y comunitaria	Asistencia técnica y acceso a insumos para la producción agroalimentaria.
Transformación Productiva, Internacionalización y Acción Climática	- Impulso a la Economía Popular y Comunitaria - Reindustrialización y Fortalecimiento de Cadenas de Valor	Creación de instrumentos financieros, formación técnica y apoyo a encadenamientos productivos.

La articulación en el propósito de generación de ingresos se encuentra en las posibilidades de proveer activos productivos y estrategias de generación de ingresos complementarios, así como en el acompañamiento técnico para la rehabilitación socioeconómica. De igual manera, el PND 2022-2026 asigna recursos a la asistencia técnica y acceso a insumos para la producción agroalimentaria, en lo cual los programas de generación de ingresos han mostrado una participación relevante de los perfiles productivos. Para mostrar la relevancia de la articulación, la tabla 2.6. presenta el número de sujetos de reparación colectiva (SRC) y el número de víctimas del conflicto armado participantes en los programas de generación de ingresos por línea productiva que empalma los programas y líneas de acción del PND 2022-2026.

Como se observa en la distribución de perfiles productivos de los programas de generación de ingresos, existe una mayor frecuencia en las líneas productivas de agricultura, porcicultura y ganadería, las cuales son de interés del PND 2022-2026 debido a su relevancia para el desarrollo rural. El programa de generación de ingresos

orientado a los sujetos de reparación colectiva presenta una mayor diversidad en las líneas de producción que el programa orientado a víctimas del conflicto armado, incluyendo perfiles en las líneas de piscicultura, avicultura, ganadería y artesanía. Por otro lado, el programa de generación de ingresos para víctimas presenta una mayor frecuencia de perfiles productivos en las líneas de agricultura, ganadería y avicultura.

Tabla 2.6. Líneas de acción de los programas de generación de ingresos y número de participantes.

Línea Productiva	Sujetos de Reparación Colectiva Participantes				Víctimas del conflicto armado					
	Fase 1	%	Fase 2	%	Fase 1	%	Fase 2	%	Fase 3	%
Porcícola	5	20.83%	6	25.00%			38	9,3%	49	10%
Agroindustrial	5	20.83%	4	16.67%						
Piscícola	4	16.67%	5	20.83%			12	2,9%	10	2%
Agrícola	4	16.67%	5	20.83%	503	100%	153	37,5%	106	21,6%
Avícola	2	8.33%	2	8.33%			108	26,5%	77	15,7%
Perfiles en concertación	2	8.33%	0	0.00%						
Ganadería	1	4.17%	1	4.17%			196	48,1%	248	50,6%
Artesanal	1	4.17%	1	4.17%						
Apicultura									1	0,02%
Total	24	100%	24	100%	503	100%	407	100%	490	100%

Complementariedad en programas y líneas de acción de restauración del tejido social

La tabla 2.7. describe la alineación de los programas de generación de ingresos con programas y líneas de acción orientadas a la restauración del tejido social. Como se observa, las acciones de los programas de generación de ingresos se articulan con los programas y líneas de acción relacionados con la política de paz total y reparación integral, ya que diseñan proyectos productivos orientados a restaurar el tejido social a través del acompañamiento psicosocial. Asimismo, al garantizar estímulos para las compras locales de alimentos, la línea de acción del eje estratégico de derecho humano a la alimentación potencia las acciones de los programas orientadas a garantizar redes de comercialización estables para pequeños productores. Por último, el eje de convergencia regional resulta de interés para las acciones de los programas de generación de ingresos, ya que priorizan la articulación de proyectos productivos, vinculando activos, asistencia técnica y comercialización.

Tabla 2.7. Articulación con el PND 2022-2026 en la restauración del tejido social

Eje Estratégico	Programas/Líneas de Acción	Relevancia
Seguridad Humana y Justicia Social	- Política de Paz Total y Reparación Integral a las Víctimas - Salud y Bienestar	Diseñar proyectos productivos que restauren el tejido social y ofrecer acompañamiento psicosocial.
Derecho Humano a la Alimentación	- Compras Públicas Locales de Alimentos	Garantizar redes de comercialización estables a pequeños productores.
Convergencia Regional	- Implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)	Priorizar la articulación de proyectos productivos para víctimas, vinculando activos, asistencia técnica y comercialización.

Complementariedad en programas y líneas de acción de mejoramiento de la confianza relacional

La tabla 2.8 describe la articulación de los programas de generación de ingresos con el PND 2022-2026 en lo que atañe a las acciones que estimulan la confianza relacional. Las acciones del proyecto se conectan con los ejes estratégicos del PND 2022-2026 de ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental, seguridad humana y justicia social, derecho humano a la alimentación, transformación productiva, internacionalización y acción climática, y convergencia regional. La relevancia de esta articulación supone una contribución de los proyectos de generación de ingresos a la gobernanza de recursos, ya que facilita la consecución de resultados de interés para el desarrollo económico y social visto desde la perspectiva del PND.

Así las cosas, los perfiles productivos contribuyen a fortalecer la seguridad jurídica sobre la tierra y la planificación productiva, evidenciar la importancia del sistema de cuidado para las mujeres participantes, fomentar los mercados locales, ferias campesinas y tiendas comunitarias y, por esta vía, el desarrollo económico de las áreas rurales. Además, contribuyen al impulso del cooperativismo y la asociatividad, y a generar oportunidades para proyectos productivos sostenibles en los niveles iniciales que pueden soportar programas de mayor complejidad social, mejorando las condiciones para la comercialización de productos de las víctimas.

Tabla 2.8. Articulación con el PND 2022-2026 en la confianza relacional.

Eje Estratégico	Programas/Líneas de Acción	Relevancia
Ordenamiento del Territorio alrededor del Agua y Justicia Ambiental	- Actualización del Catastro Multipropósito	Seguridad jurídica sobre la tierra y planificación productiva.
Seguridad Humana y Justicia Social	- Inclusión Social y Productiva	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Cuidado para liberar tiempo para actividades productivas.
Derecho Humano a la Alimentación	- Circuitos Cortos de Comercialización	Fomento de mercados locales, ferias campesinas y tiendas comunitarias.
Transformación Productiva, Internacionalización y Acción Climática	- Impulso a la Economía Popular y Comunitaria - Transición Energética Justa y Fomento a la Bioeconomía	Fomento del cooperativismo y la asociatividad, y oportunidades para proyectos productivos sostenibles.
Convergencia Regional	- Inversión en infraestructura local	Mejora de las condiciones para la comercialización de productos de las víctimas.

P3. ¿Existen sinergias significativas entre los proyectos (y con otros proyectos de OIT en Colombia), y cómo contribuyen éstas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental?

Las sinergias significativas entre los proyectos se evidencian a partir del valor agregado de la operación por parte de la OIT. En la medida en que los programas de generación de ingresos fortalecen las capacidades de las personas y contribuyen a fortalecer las capacidades de los territorios como medio para contribuir a la reparación de la población víctima, se adecuan como teoría de cambio al UNDAF y, por esta vía, se centran en el fortalecimiento del Estado Social de Derecho, la gobernabilidad inclusiva, la participación ciudadana, los derechos humanos y la equidad.

Los programas de generación de ingresos buscan reducir las brechas económicas, sociales y de género, contribuyendo a la paz y la estabilidad en Colombia a través del fortalecimiento de las capacidades de los participantes. En tal sentido, la experiencia de la OIT en Colombia implementando proyectos de empleabilidad y emprendimiento en población víctima del conflicto armado implica la existencia de una curva de aprendizaje relevante para propósitos sociales y políticos sobre la operación de intervenciones similares, que incluyen la (1) focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva, (2) identificación y acompañamiento técnico, (3) formación en competencias, (4) asistencia técnica y acceso a activos, y (5) implementación de estrategias de comercialización. Estos resultados están diseñados para mejorar las condiciones de empleabilidad y la inclusión socioeconómica de las víctimas del conflicto armado.

Por otro lado, los programas se enmarcan en el P&B Outcome 5⁴⁴, el cual focaliza en la identificación de desajustes entre la oferta y la demanda de competencias laborales y el diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas. Este enfoque asegura que los programas sean sostenibles y resilientes, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado laboral. Además, las acciones de la OIT al implementar los programas de generación de ingresos están articulados a objetivos programáticos que busca generar ingresos, empleo juvenil, y fortalecer el emprendimiento a través de encadenamientos productivos y la sostenibilidad ambiental. Este vínculo asegura que los programas contribuyan a la creación de empleo decente y sostenible.

Asimismo, los programas responden a las recomendaciones de la OIT, incluyendo la Recomendación 195 sobre el desarrollo de recursos humanos y la Recomendación 204 sobre la transición de la economía informal a la formal. Estas recomendaciones aseguran que las acciones implementadas promuevan la educación, la formación, el aprendizaje permanente y la creación de empleos formales en la población víctima del conflicto armado. Por lo anterior, los resultados de la operación de la OIT generan conocimiento sobre el alcance de iniciativas de inclusión social y generación de ingresos, relevante para el diálogo social en contextos nacionales e internacionales. De igual manera, los programas de generación de ingresos se conectan con varios ODS, incluyendo el ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 10 (Reducción de las desigualdades), ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Aunque los sistemas de monitoreo y seguimiento se centran en los productos y ofrecen poca evidencia acerca de esta articulación, resulta

⁴⁴ El P&B Outcome 5 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) consiste en diseñar e implementar estrategias para que la OIT participe en espacios políticos y técnicos. El objetivo es influir en las instancias que: (1) Preparan y aprueban los presupuestos que financian las negociaciones a nivel nacional y territorial, y (2) instancias que se encargan de la legislación que debe garantizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y las trabajadoras.

relevante señalar que los programas contribuyen a los objetivos globales de desarrollo sostenible, creando efectos de mayor alcance sobre la agenda de desarrollo internacional.

Todo lo anterior garantiza que la sinergia entre programas ocurra de manera orientada hacia una articulación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, que establece lineamientos para la consolidación del Estado Social de Derecho, la gobernabilidad inclusiva, los derechos humanos y la equidad. Este vínculo asegura que los programas de generación de ingresos estén alineados con las prioridades nacionales de desarrollo, al mismo tiempo que contribuyen con la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos de reparación y apoyo a las víctimas, en tanto se alinean con la Ley 2078 de 2021, que prorroga por diez años la Ley 1448 de 2011 en lo relacionado con medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.

Si bien existe una metodología definida a partir de los productos de asistencia técnica de la OIT al Ministerio del Trabajo, con oportunidades de mejora, particularmente en la medición de resultados en capacidades en las personas, en las organizaciones y en los territorios, debido en parte al sesgo de la asistencia técnica hacia los productos, resulta importante señalar que los enfoques de género, diálogo social y ambiental de la OIT han facilitado sinergias relevantes entre los programas de generación de ingresos.

Por lo anterior, una metodología estandarizada y orientada por los enfoques de la OIT convierte los productos en evidencia relevante para el análisis de la inclusión laboral y la generación de trabajo decente en Colombia, con potencial de incidencia en el diseño de política pública sobre aspectos estructurales de la generación de ingresos y trabajo decente. En tal sentido, los programas de generación de ingresos en evaluación incluyen la implementación y/o fortalecimiento de perfiles productivos priorizados, acompañamiento técnico y financiero, procesos de formación, entrega de activos y acompañamiento en comercialización. Además, todos los programas incorporan un enfoque diferencial y psicosocial para asegurar la inclusión y el bienestar de los participantes, un enfoque de género, un enfoque de diálogo social y un enfoque de sostenibilidad ambiental.

Aunque existen diferencias en términos de población objetivo, recursos y, en menor medida, en actividades, es posible identificar una estrategia común utilizando los documentos maestros de los proyectos de reparación colectiva e individual. La tabla 2.9 describe los aspectos comunes de las distintas estrategias de los programas en evaluación, lo cual permite identificar sinergias entre las actividades implementadas.

Tabla 2.9. Sinergia entre las actividades de los programas de generación de ingresos.

Actividad	Descripción
Identificación, Revisión y Análisis de la Vocación	Focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva (SRC) y familias. Identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, análisis biofísico territorial, y caracterización socioeconómica.
Puesta en Marcha	Implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social. Identificación y selección de organizaciones en territorio, formulación de planes de fortalecimiento técnico y formación integral.
Entrega de Activos	Compra y entrega de activos productivos aprobados por los SRC y el comité técnico. Proceso de validación, cotizaciones previas, activación del comité de compras, y logística de entrega.
Implementación de Jornadas de Formación	Ejecución de actividades formativas y transversales. Formación en habilidades para la generación de ingresos, asociatividad, empresarismo, cooperativismo, protección social, manejo de herramientas de Office, y derechos fundamentales en el trabajo.
Desarrollo de la Estrategia de Seguimiento a Perfiles Productivos	Seguimiento y monitoreo de los perfiles productivos por parte de profesionales territoriales y nacionales de la OIT. Implementación de cronogramas, metodologías, planes operativos, y tableros de indicadores.
Estrategias Transversales	Acompañamiento con enfoque psicosocial, diferencial y de género. Identificación de necesidades, sesiones teórico-prácticas, talleres de acompañamiento psicosocial, y promoción de masculinidades corresponsables y no violentas.
Estrategia de Adaptación al Cambio Climático	Evaluación de amenazas y vulnerabilidad a escala territorial. Identificación de factores de exposición, sensibilidad de los sistemas productivos, y estrategias técnicas para mejorar la capacidad adaptativa.
Plan de Medios y Divulgación	Diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones en articulación con el Ministerio del Trabajo. Desarrollo de contenidos transmedia, narrativas, y estrategias radiales.
Medición de Resultados y Satisfacción	Implementación de estrategias y metodologías de medición de resultados y satisfacción del servicio. Evaluación de la relevancia del programa, efectividad de los procesos, orientación hacia resultados, y satisfacción del programa.
Acompañamiento, Socialización y/o Actualización de Recomendaciones de Política Pública	Obtención de insumos para el diseño y formulación de lineamientos de política pública. Mesas de política pública, análisis bottom-up, y fortalecimiento del desarrollo social y trabajo comunitario.

De acuerdo con este marco común de la estrategia, la focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva y familias es fundamental para entender sus medios de vida, capacidades y necesidades. Este análisis inicial es crucial para diseñar intervenciones efectivas y personalizadas. Asimismo, la preparación del terreno con la puesta en marcha de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social

asegura que los beneficiarios reciban el apoyo necesario para fortalecer sus capacidades y mejorar su situación socioeconómica. Esto incorpora, de igual manera, ejercicios de sensibilización con potenciales aliados compradores en el territorio.

Por otro lado, la compra y entrega de activos productivos, validados y aprobados por los comités técnicos, es esencial para proporcionar los recursos materiales necesarios para el desarrollo de los perfiles productivos y motivar la participación activa en los procesos de aprendizaje, que frecuentemente generan desgaste por los horarios y actividades laborales de los participantes. De igual manera, una orientación hacia una formación integral abarca una amplia gama de habilidades, desde la generación de ingresos hasta el manejo de herramientas de Office y derechos laborales, asegurando que los participantes estén bien equipados para enfrentar los desafíos del mercado laboral. En tal sentido, las estrategias transversales de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género complementan de manera crítica las necesidades emocionales y sociales de los beneficiarios, promoviendo un entorno de apoyo y confianza que potencia el aprendizaje.

Una de las novedades de la estrategia es la inclusión de una evaluación de amenazas y vulnerabilidades de riesgos medioambientales de los perfiles productivos, lo que, junto con la implementación de estrategias técnicas, mejora la capacidad adaptativa de los sistemas productivos frente a los desafíos climáticos. Por su parte, el plan de medios y divulgación efectivo asegura que la información relevante llegue a todos los interesados, promoviendo la transparencia y el compromiso, lo cual impulsa la obtención de insumos para la formulación de políticas públicas para fortalecer, a su vez, el desarrollo social y comunitario, asegurando que las intervenciones tengan un impacto duradero y sostenible.

Valor estratégico agregado de la operación de los programas por la OIT.

La sinergia de los proyectos genera un valor estratégico debido a los resultados en la generación de conocimiento sobre la implementación de las estrategias de formación, psicosocial, enfoque de género, enfoque de diálogo social y enfoque de mitigación del daño ambiental. La tabla 2.10 describe la estrategia de formación para los dos tipos de programas en las características de objetivos, componentes, actividades, resultados esperados y acompañamiento. La estrategia de formación del proyecto de reparación colectiva en la primera fase se apoya en el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) que recibe de la Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas (AURIV) al momento de elegir las líneas productivas en las cuales se ubican los perfiles productivos seleccionados por las comunidades. En la fase 2 se consolida el perfil ofreciendo capacidades focalizadas en las necesidades de los perfiles reportadas por las comunidades. Por su parte, el proyecto de reparación individual identifica el perfil productivo al comienzo porque no cuenta con un PIRC, por lo que inicia desde los intereses de los participantes.

Tabla 2.10. Sinergia en la estrategia de formación.

Característica	Proyectos de reparación colectiva	Proyecto de reparación individual
Objetivo	En la fase 1 se identifica el proyecto productivo con base en PIRC, mientras en la fase 2 ocurre fortalecimiento y culminación de las acciones implementadas por la OIT en la fase I, encaminadas al fortalecimiento de las capacidades productivas de los 24 sujetos de reparación colectiva.	Desarrollar el programa atención integral para potenciar las capacidades productivas y socioeconómicas de la población víctima del conflicto armado asentada en entornos rurales.
Componentes de la estrategia	Verificación de la caracterización de los sujetos de reparación colectiva, Acompañamiento técnico del perfil productivo, Robustecimiento de los procesos de formación en competencias sociales, productivas, asociativas, empresariales, financieras y técnicas, Asistencia técnica para fortalecer la línea productiva, Acceso a activos financieros o productivos, Generación y/o fortalecimiento de estrategias y/o alianzas para acceso a mercados y comercialización, Acompañamiento técnico para el fortalecimiento del perfil productivo e implementación de acciones que respondan a la mitigación de las afectaciones ambientales.	Caracterización e identificación del perfil ocupacional y/o productivo de las familias y los territorios, Formación a través de la extensión agropecuaria, fortalecimiento de organizaciones de base, mejora de capacidades organizativas y financieras, medidas ambientalmente sostenibles, Acompañamiento con enfoque psicosocial y diferencial, Fortalecimiento de capacidades productivas mediante la entrega de activos, Implementación de estrategias de comercialización.
Actividades principales	Identificación y focalización de territorios y sujetos para intervención, Vinculación de los sujetos de reparación colectiva, Identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, Análisis biofísico territorial.	Identificación y focalización de territorios y familias para intervención, Vinculación de las familias al programa, Identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, Análisis biofísico territorial.
Beneficiarios	Sujetos de reparación colectiva (SRC), Comunidades afectadas por el conflicto armado.	Familias rurales víctimas del conflicto armado.

Resultados esperados	Estabilización socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva, Fortalecimiento del tejido social y la confianza en el estado.	Estabilización socioeconómica de las familias rurales víctimas del conflicto armado, Fortalecimiento del tejido social y la confianza en el estado.
Acompañamiento	Acompañamiento técnico desde la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia, Asistencia técnica de especialistas en empresas y empleo.	Acompañamiento técnico desde la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia, Asistencia técnica de especialistas en empresas y empleo.

Aunque la tabla comparativa muestra que los programas comparten varios componentes y actividades, el enfoque y la población objetivo difieren. El programa de reparación colectiva en la fase 1 y en la fase 2 se focaliza en sujetos de reparación colectiva y comunidades afectadas, mientras que el proyecto de reparación individual se enfoca en familias rurales víctimas del conflicto armado. Ambos buscan la estabilización socioeconómica y el fortalecimiento del tejido social, pero adaptan sus estrategias y actividades a las necesidades específicas de la población objetivo. Por ejemplo, la estrategia de formación en los proyectos productivos de reparación colectiva acude al territorio de las comunidades, mientras que el proyecto de reparación individual realiza visitas en localizaciones definidas previamente con los participantes, lo cual supone un desplazamiento hacia el punto de reunión definido previamente. Lo anterior impone retos sobre el modelo de formación que se convierten en contribuciones de la OIT al desarrollo de metodologías de aprendizaje en distintos contextos rurales. La evaluación se enfocará en dichas diferencias para establecer el valor agregado de la operación en términos de la innovación metodológica implicada por dichos contextos.

El enfoque holístico de los programas de formación de la OIT implica una sinergia relevante entre la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial, que es mucho más visible desde la perspectiva de la evaluación de resultados cuando las dos estrategias se conectan y aplican de manera articulada en los contextos sociales, culturales, políticos y económicos de los participantes, tanto colectivos como individuales. La tabla 2.11 describe los principales elementos de la estrategia de acompañamiento psicosocial que comparten los programas en evaluación.

Tabla 2.11. Sinergia en la estrategia de acompañamiento psicosocial.

Aspecto	Descripción
Objetivo	Reconocer, incentivar la dignificación de los Sujetos de Reparación Colectiva (SRC), fortalecer el tejido social, la inclusión, generar procesos de confianza social, territorial y gubernamental, y mejorar la calidad de vida, confianza y crecimiento constante de los participantes.
Componentes	1. Autoestima y motivación: Generar procesos graduales de superación personal mediante actividades de autoconocimiento e identificación de atributos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. 2. Relaciones interpersonales: Concienciar sobre la importancia de vínculos para fortalecer la calidad de vida, aplicando técnicas de resolución de conflictos para un reconocimiento asertivo y expresión adecuada de sentimientos. 3. Fortalecimiento vocacional: Generar procesos de autorreflexión para visualizar y definir el perfil vocacional, permitiendo una reorientación de metas. 4. Adaptación al cambio: Proporcionar estrategias para manejar el estrés generado por la adaptación a cambios. 5. Construcción de memorias colectivas: Recuperar o implementar prácticas sociales, comunitarias, políticas y económicas que se perdieron o dejaron de realizar por el conflicto armado.
Actividades Principales	- Identificación de problemas y diseño de soluciones. - Concertación y seguimiento a los acuerdos para dirimir conflictos. - Fortalecimiento de habilidades blandas básicas para el trabajo en equipo. - Adaptación al cambio, manejo del estrés, relaciones interpersonales, autoestima, autoconcepto y autoaceptación. - Apoyo a procesos de construcción de memorias colectivas en los territorios. - Uso de un lenguaje inclusivo y no sexista en todas las formas de comunicación.
Duración	A lo largo de todo el programa, adaptándose a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva.
Beneficiarios	Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) víctimas del conflicto armado.
Resultados Esperados	- Mejora en el bienestar y el cuidado emocional y social de los participantes. - Desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades. - Fortalecimiento de la autoestima y las relaciones interpersonales. - Definición clara del perfil vocacional y adaptación efectiva a los cambios. - Recuperación de prácticas sociales y comunitarias perdidas. - Inclusión y generación de procesos de confianza social, territorial y gubernamental.
Acompañamiento	Acompañamiento técnico y organizativo para asegurar la correcta implementación y desarrollo de las capacidades psicosociales, respetando los usos y costumbres de las comunidades.

Desde la perspectiva de procesos y resultados, la estrategia de acompañamiento psicosocial y la estrategia de formación resultan coherentes en la medida en que implican una sinergia que potencia los resultados en: (1) desarrollo integral, (2) fortalecimiento vocacional, (3) adaptación al cambio, (4) cambios en el tejido social y la confianza, (5) mejora en las habilidades blandas y (6) enfoque en la inclusión y la diversidad.

Al enfocarse en la autoestima, la motivación y las relaciones interpersonales, la estrategia psicosocial asegura que los participantes no solo superan barreras de aprendizaje, sino que también desarrollen una mentalidad positiva y resiliente, esencial para enfrentar desafíos en sus proyectos productivos. Este enfoque integral con la estrategia de formación técnica permite que los individuos se sientan más seguros y capaces de manejar situaciones difíciles, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo. La autorreflexión y la definición del perfil vocacional permiten a los participantes identificar sus fortalezas y áreas de interés, lo que facilita la alineación de sus capacidades con oportunidades productivas específicas. Este proceso de autoevaluación es vital para que los participantes puedan encontrar y perseguir caminos que realmente les apasionen y en los que puedan sobresalir. Dicho fortalecimiento vocacional se complementa con formación en principios de trabajo decente, lo cual propicia una reflexión sobre la importancia de las condiciones y características de un trabajo decente.

Al proporcionar estrategias para manejar el estrés y adaptarse a los cambios, se contribuye a generar habilidades para potenciar un entorno productivo, donde las condiciones pueden variar y los participantes deben ser capaces de ajustarse rápidamente. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y superar el estrés asociado con el cambio es crucial para mantener la productividad y el bienestar en el lugar de trabajo. Además, la construcción de memorias colectivas de aprendizaje y el fortalecimiento del tejido social fomentan un sentido de comunidad y pertenencia, lo que puede mejorar la colaboración y el apoyo mutuo entre los participantes, potenciando el éxito de los proyectos productivos. Un fuerte sentido de comunidad puede proporcionar una red de apoyo que ayuda a los individuos a superar obstáculos y alcanzar sus metas.

Por otro lado, el enfoque en habilidades blandas como la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva es fundamental para el éxito en cualquier entorno productivo, ya que facilita la cooperación y la eficiencia. Estas habilidades son esenciales para crear un ambiente de trabajo armonioso y productivo, donde los individuos pueden colaborar de manera efectiva y resolver problemas de manera constructiva. Del mismo modo, el uso de un lenguaje inclusivo y no sexista en las estrategias de formación y acompañamiento psicosocial, así como el respeto por los usos y costumbres de las comunidades, aseguran que todos los participantes se sientan valorados y respetados, lo que puede aumentar su compromiso y motivación. La inclusión y el respeto por la diversidad son fundamentales para crear un entorno de trabajo equitativo y justo, donde todos los individuos tienen la oportunidad de prosperar.

En resumen, la sinergia entre la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial no solo aborda las habilidades técnicas necesarias para los perfiles productivos, sino que también se enfoca en el desarrollo personal y social de los participantes, creando un entorno más holístico y sostenible para el éxito de los proyectos productivos. Al integrar estos diversos aspectos, la estrategia asegura que los participantes estén bien preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en sus trayectorias productivas.

Ambas estrategias, formación y acompañamiento psicosocial, al trabajar de manera complementaria, crean un entorno favorable y de apoyo que maximiza el impacto esperado de los programas formativos. La estrategia de formación proporciona las habilidades técnicas y organizativas necesarias, mientras que la estrategia psicosocial asegura que los participantes estén emocional y socialmente preparados para aplicar estas habilidades de manera efectiva. Juntas, estas estrategias contribuyen significativamente a la formación de capacidades para la generación de ingresos sostenibles en los sujetos de reparación colectiva, contribuyendo de manera indirecta a la formación de capital social a través del aprendizaje colectivo in situ.

El diseño de los programas incluye una estrategia de implementación del enfoque de género que resulta coherente con los objetivos de asistencia técnica de la OIT en Colombia. La tabla 2.12 describe las principales características de la estrategia a partir de la revisión documental de los documentos técnicos de los programas de generación de ingresos. La inclusión del enfoque de género es relevante para la generación de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios, además de crear efectos relevantes sobre las capacidades de monitoreo, seguimiento y evaluación del cierre de brechas de género, las cuales tradicionalmente y de manera insuficiente miden la implementación del enfoque a partir del número de personas de distinto género que participan en los proyectos implementados.

Tabla 2.12. Sinergia en la implementación del enfoque de género.

Factor	Descripción
Empoderamiento Socioeconómico de Mujeres	Acceso al Empleo y Remuneración: La estrategia incluye acciones específicas para aumentar el acceso al empleo y mejorar la remuneración de las mujeres, asegurando condiciones laborales justas y equitativas. Liderazgo y Participación: Promoción del liderazgo de las mujeres en las cooperativas y asociaciones rurales, fomentando su participación activa en la toma de decisiones.
Condiciones Laborales y Bienestar	Mejora de Condiciones Laborales: Implementación de medidas para mejorar las condiciones laborales de las mujeres, incluyendo la posibilidad de disfrute del tiempo libre y el aumento de su bienestar general. Equidad de Género en el Trabajo: Fomento de prácticas organizacionales que promuevan la igualdad y equidad de género en el entorno laboral.
Formación y Capacitación	Capacitación en Habilidades y Competencias: Jornadas de formación en capacidades organizativas, asociativas, financieras y administrativas, así como en habilidades digitales, dirigidas a mujeres rurales. Formación en Derechos Fundamentales: Programas de formación en derechos fundamentales en el trabajo, con énfasis en la eliminación de la discriminación de género y la promoción de la igualdad de oportunidades.
Promoción de Masculinidades Corresponsables y No Violentas	Sensibilización y Educación: Estrategias para sensibilizar y educar a los hombres sobre la importancia de las masculinidades corresponsables y no violentas, promoviendo un entorno de respeto y equidad.
Reducción de Brechas de Género en las Organizaciones Rurales	Programa de Equidad Rural: Implementación del Programa de Equidad Rural del Ministerio del Trabajo, que busca reducir las brechas de género en las cooperativas y asociaciones rurales mediante una metodología participativa. Transformación Cultural: Fomento de una transformación cultural que promueva la igualdad y equidad de género en las organizaciones rurales.
Inclusión Productiva de Mujeres	Desarrollo de Capacidades Productivas: Fortalecimiento de las capacidades productivas de las mujeres mediante la entrega de activos y la formación en prácticas productivas sostenibles. Acceso a Mercados: Estrategias para facilitar el acceso de las mujeres a mercados locales, regionales y nacionales, promoviendo la comercialización de sus productos.

El diseño de las estrategias de los programas de generación de ingresos resulta sensible a la perspectiva de género en la medida en que abordan de manera integral los factores necesarios para reducir las brechas de género. Al empoderar a las mujeres socioeconómicamente, mejorar sus condiciones laborales, proporcionar formación y capacitación, promover masculinidades corresponsables, reducir las brechas de género en las organizaciones rurales e incluir productivamente a las mujeres, las estrategias implementadas contribuyen, al menos desde el diseño, significativamente a la igualdad de género y al desarrollo sostenible de las comunidades rurales. Visibilizar tales acciones se configura en un aspecto crítico para el desarrollo humano y, por ende, es considerado un valor agregado de la operación de los proyectos por parte de la OIT. En la sección de eficacia, la evaluación presenta resultados en cada una de estas dimensiones para ofrecer evidencia sobre los resultados de la implementación del enfoque de género.

Otro de los aspectos distintivos de la operación de la OIT en los programas de generación de ingresos es el enfoque de diálogo social. La implementación no utiliza en estricto sentido el diálogo social⁴⁵ entre los distintos mandantes con intereses en la generación de ingresos y trabajo decente, pero realiza consultas con los participantes que mejoran el alcance de las actividades implementadas. La estrategia de diálogo social de los proyectos se centra en la concertación y participación activa de los sujetos de reparación colectiva (SRC) y de las familias víctimas del conflicto armado, así como de otros actores relevantes en el proceso de implementación del programa. La tabla 2.13 describe el enfoque de diálogo social desde las actividades comunes a los tres proyectos que utilizan la participación y consulta con las comunidades en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 2.13. Sinergia en el enfoque de diálogo social.

Aspecto	Estrategia de Diálogo Social
Concertación y Validación del Perfil Productivo	Definición y validación de la línea productiva a través del diálogo social (fase 1). Revisión de la línea productiva implementada en la vigencia 2023 (fase 2). Concertación de nuevas posibilidades de perfiles productivos con los miembros de los comités de impulso o comités de apoyo de los SRC. Incorporación de las concertaciones en el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC). Identificación de los perfiles productivos para las familias víctimas del conflicto armado.
Generación de Vínculos y Acuerdos	Establecimiento de vínculos y acuerdos con asociaciones y organizaciones en los municipios donde se ejecuta la ruta de intervención. Evaluación de capacidades de las organizaciones de base en los territorios impactados. Acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones de base para la implementación de programas de generación de ingresos.
Mapeo de Actores Estratégicos y Aliados	Identificación de actores estratégicos y aliados en los territorios. Análisis de relaciones de poder, influencia e intereses respecto al programa. Establecimiento del nivel de participación de cada actor y su rol frente a los objetivos del programa.

⁴⁵ La OIT define el diálogo social como todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes del Gobierno, trabajadores y empleadores, sobre asuntos de interés común relativos a políticas económicas y sociales (Ver documento de Política Pública, páginas 28-31). El diálogo social existir como proceso tripartito o con el Gobierno como parte oficial del diálogo, o puede consistir en relaciones bipartitas entre los representantes de los trabajadores y la gerencia de una empresa (o entre los sindicatos y las organizaciones de empleadores a niveles más elevados). El diálogo social puede ser informal o institucionalizado, y a menudo implica ambas opciones. Puede tener lugar a nivel nacional, regional, internacional, transfronterizo o local. El diálogo social incluye: (1) Negociación, consulta e intercambio de información entre los diferentes actores, (2) Negociación colectiva entre representantes de los empleadores y los trabajadores, (3) Prevención y resolución de conflictos, (4) Diálogo social tripartito en materia de política económica y social y (5) Otros instrumentos de diálogo social, entre ellos, convenios marco internacionales.

Mesas de Política Pública	Realización de mesas de política pública con actores clave en los territorios. Identificación de alternativas para avanzar en la generación de ingresos y mejorar la calidad de vida de los SRC y de las familias víctimas del conflicto armado. Aplicación de la metodología "bottom up" para el análisis y formulación de recomendaciones de política pública.
Acompañamiento Psicosocial	Acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género. Identificación de problemas, diseño de soluciones y seguimiento a los acuerdos. Fortalecimiento de habilidades blandas y trabajo en equipo en las comunidades.
Promoción de Alianzas Estratégicas	Fomento de alianzas estratégicas para la comercialización y generación de ingresos. Creación de modelos de negocios incluyentes y sostenibles. Promoción de alianzas para modelos de bioeconomía y turismo incluyentes.

El diálogo social es fundamental para identificar, definir y validar las líneas productivas, revisar y concertar nuevas posibilidades de manera constante con la comunidad. Lo anterior asegura que las decisiones sean inclusivas y reflejen las necesidades y aspiraciones de las comunidades. Asimismo, establecer vínculos y acuerdos con asociaciones y organizaciones locales es crucial para la implementación efectiva de los programas de generación de ingresos y para evaluar y fortalecer de manera constante las capacidades de las organizaciones de base, garantizando que estas puedan sostener y escalar las intervenciones.

Por otro lado, identificar y analizar actores estratégicos y aliados permite entender las dinámicas de poder y establecer roles claros para cada actor, facilitando la colaboración y el logro de los objetivos del programa, acercando el territorio y los sistemas económicos a los participantes. En tal sentido, destacan dos aspectos: (1) la importancia de las mesas de política pública para identificar alternativas y formular recomendaciones que mejoren la generación de ingresos y la calidad de vida de los SRC y las familias víctimas del conflicto armado, y (2) fomentar alianzas estratégicas para la comercialización y generación de ingresos, así como para modelos de bioeconomía y turismo incluyentes, es clave para crear negocios sostenibles e incluyentes que beneficien a las comunidades.

La estrategia de mitigación de daño ambiental aparece como otro aspecto novedoso en las estrategias de los distintos proyectos bajo evaluación. Los elementos de la estrategia en lo que atañe al objetivo, componentes principales y actividades específicas de los programas en evaluación se presentan en la tabla 2.14.

Tabla 2.14. Sinergia en la estrategia de mitigación del daño ambiental.

Aspecto	Descripción
Objetivo	Mejorar la percepción y el desempeño ambiental de los sujetos de reparación colectiva, implementando acciones que transformen sus hábitos y prácticas hacia la conservación ambiental y la adaptación a la variabilidad climática.
Componentes Principales	1. Diseño e Implementación de Acciones de Conservación: - Conservación de Ecosistemas: Implementación de prácticas que promuevan la conservación de los ecosistemas locales, como la reforestación y la protección de fuentes hídricas. - Mitigación de Impactos Ambientales: Acciones para mitigar los impactos negativos derivados de las actividades productivas, como la reducción de la contaminación de suelos y aguas. 2. Adaptaciones a la Variabilidad Climática: - Medidas de Adaptación: Implementación de medidas específicas para cada territorio y línea productiva, adaptadas a las particularidades identificadas en los diagnósticos ambientales. - Gestión de Riesgos Climáticos: Desarrollo de capacidades para la gestión de riesgos asociados a la variabilidad climática, como la implementación de sistemas de alerta temprana y la construcción de infraestructuras resilientes. 3. Prácticas Sostenibles: - Buenas Prácticas Agrícolas: Promoción de prácticas agrícolas sostenibles que reduzcan el uso de agroquímicos y mejoren la salud del suelo. - Manejo de Residuos: Implementación de sistemas de gestión de residuos sólidos y líquidos para minimizar la contaminación ambiental. 4. Educación y Sensibilización Ambiental: - Capacitación: Programas de formación y capacitación en temas ambientales para los sujetos de reparación colectiva, enfocados en la adopción de prácticas sostenibles. - Sensibilización Comunitaria: Campañas de sensibilización para promover la conciencia ambiental y la participación activa de la comunidad en la conservación del entorno. 5. Monitoreo y Evaluación: - Seguimiento de Indicadores Ambientales: Establecimiento de indicadores para monitorear el impacto ambiental de las actividades productivas y evaluar la efectividad de las medidas implementadas. - Evaluación Continua: Realización de evaluaciones periódicas para ajustar y mejorar las estrategias de mitigación ambiental.
Actividades Específicas	- Reforestación y Protección de Fuentes Hídricas: Plantación de árboles y protección de áreas de recarga hídrica. - Reducción de Contaminación: Implementación de prácticas para reducir la contaminación de suelos y aguas, como el uso de fertilizantes orgánicos y la construcción de sistemas de tratamiento de aguas residuales. - Adaptación a la Variabilidad Climática: Construcción de infraestructuras resilientes y desarrollo de sistemas de alerta temprana para eventos climáticos extremos. - Gestión de Residuos: Establecimiento de sistemas de recolección y tratamiento de residuos sólidos y líquidos. - Capacitación y Sensibilización: Programas de formación en prácticas sostenibles y campañas de sensibilización comunitaria.

La estrategia para la mitigación de riesgos ambientales tiene como objetivo mejorar la percepción y el desempeño ambiental de los sujetos de reparación colectiva mediante la implementación de acciones que transformen sus hábitos y prácticas hacia la conservación ambiental y la adaptación a la variabilidad climática, incluyendo los saberes ancestrales presentes en la comunidad. Los componentes principales incluyen el diseño e

implementación de acciones de conservación, adaptaciones a la variabilidad climática, prácticas sostenibles, educación y sensibilización ambiental, y monitoreo y evaluación. Las actividades específicas abarcan la reforestación y protección de fuentes hídricas, reducción de la contaminación, adaptación a la variabilidad climática, gestión de residuos, y programas de capacitación y sensibilización comunitaria. Esta estrategia integral busca promover la sostenibilidad ambiental y la resiliencia frente a los desafíos climáticos.

Por último, pero no menos importante, se encuentra en el diseño una sinergia en las actividades relacionadas con la estrategia de generación de conocimiento y la estrategia de comunicaciones. A pesar de que las estrategias no presentan de manera explícita las oportunidades de generación de conocimiento sobre los aspectos señalados anteriormente en términos del conocimiento y reflexión sobre las estrategias de formación, acompañamiento psicosocial, implementación de los enfoques de género, diálogo social y mitigación del daño ambiental, implican mejoras en la articulación y comunicación entre la OIT y el Ministerio del Trabajo. La tabla 2.15 describe las acciones desde el diseño de los programas asociados a la estrategia de generación de conocimiento.

Tabla 2.15. Sinergia en la estrategia de generación de conocimiento.

Aspecto	Proyecto de reparación colectiva fase 1 y 2	Proyecto de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado
Año de Ejecución	2013 y 2024	2023
Lugar de Implementación	Entornos rurales en diferentes departamentos y municipios del país.	Veintisiete (27) municipios rurales del país.
Estrategia de Generación de Conocimiento	- Implementación de un componente de articulación interinstitucional. - Documentación de resultados en coordinación con el Ministerio del Trabajo. - Consolidación de bases de datos. - Inclusión en otros programas y políticas públicas.	- Soporte técnico desde la gestión de conocimiento. - Perfeccionamiento de procesos para la sostenibilidad y generación de trabajo decente. - Comunicación e interacción a través del Comité Técnico Consultivo.

De acuerdo con la revisión documental, la estrategia de conocimiento se centra en la identificación, adquisición, organización y difusión de información sistematizada en forma de datos estructurados relevantes para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Incluye la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, la capacitación continua del personal y la creación de una cultura organizacional en proyectos similares que valore y promueva el intercambio de conocimientos. Además, se enfoca en el uso de tecnologías avanzadas para facilitar el acceso y la distribución de información, así como en la evaluación y actualización constante de los recursos de conocimiento para asegurar su pertinencia y utilidad. Esta estrategia integral busca optimizar el uso de la información y el conocimiento dentro de la implementación del proyecto, fomentando la adaptabilidad a la complejidad de los territorios a través de la innovación y el desarrollo continuo.

Por otro lado, la estrategia de comunicaciones para los proyectos de reparación colectiva en sus fases 1 y 2, así como para el proyecto de reparación individual, incluye la documentación de resultados en coordinación con el Ministerio del Trabajo y la creación de una imagen corporativa. La estrategia de comunicación es implementada conjuntamente por la OIT, el Ministerio del Trabajo y los actores involucrados, establece bases de datos y promueve la inclusión en otros programas y políticas públicas. Además, se implementa un plan estratégico de comunicaciones (PEC) que desarrolla narrativas utilizando la metodología de storytelling y define indicadores clave para el seguimiento y medición del cumplimiento de las acciones del PEC. Esta estrategia integral busca asegurar una comunicación efectiva y coherente, facilitando la visibilidad y el impacto de los proyectos.

Los programas de generación de ingresos y restauración del tejido social implementados por la OIT y Mintrabajo en Colombia muestran una coherencia significativa en sus acciones, lo que contribuye a la consecución de los objetivos propuestos. La integración de un enfoque holístico de entrega de activos, formación y acompañamiento psicosocial in situ arroja dividendos económicos y sociales en el corto plazo. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en varios aspectos para fortalecer aún más la coherencia de estos programas.

Oportunidades de mejora de la coherencia de los programas de generación de ingresos.

Los programas están alineados con el marco normativo de reparación de víctimas y principios orientadores que garantizan la coherencia, como el enfoque de derechos, acción sin daño, enfoque diferencial y participación y agencia de la víctima. El grado de coherencia es menor en relación a la orientación hacia resultados medibles y la coordinación interinstitucional. Una oportunidad de mejora se encuentra en desarrollar un análisis más detallado

de las condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales de los territorios, así como de las dinámicas de las economías ilegales, para reducir riesgos y mejorar la sostenibilidad de los perfiles productivos.

Por otro lado, las actividades de formación, entrega de insumos, acompañamiento técnico y psicosocial, y comercialización están articuladas y permiten avanzar hacia los objetivos propuestos. Sin embargo, es necesario fortalecer la flexibilidad operativa y ajustar herramientas de implementación desde lo local, así como mejorar la articulación interinstitucional para evitar desfases en la implementación y falta de continuidad. Lo anterior porque la evidencia sugiere altos costos de transporte, barreras geográficas y riesgos de seguridad que imponen desafíos de implementación.

La sinergia entre la estrategia de formación, la estrategia de acompañamiento psicosocial y la entrega de activos productivos desarrollados en el lugar en donde se opera el perfil productivo mejora la generación de ingresos, la restauración del tejido social y la confianza relacional. Por esta razón, es necesario considerar una integración más temprana y sistemática del acompañamiento psicosocial en los procesos formativos para potenciar los aprendizajes y asegurar la sostenibilidad de las unidades productivas.

Las estrategias de generación de ingresos incluyen acciones específicas para aumentar el acceso al empleo y mejorar la remuneración de las mujeres, promover su liderazgo y participación, mejorar sus condiciones laborales, proporcionar formación y capacitación, y promover masculinidades corresponsables y no violentas. Sin embargo, dichas acciones no tienen un correlato en indicadores de seguimiento, procesos y resultado lo cual reduce la visibilización y fortalecimiento de capacidades territoriales en lo que atañe a monitoreo, seguimiento y evaluación del cierre de brechas de género y fortalecimiento de aliados estratégicos interesados en la agenda política y cultural con perspectiva de género.

Así mismo, la evaluación identifica acciones de los programas de generación de ingresos que utilizan el diálogo entre participantes para la toma de decisiones relacionados con la implementación y consolidación del perfil productivo. El diálogo social asegura que las decisiones sean inclusivas y reflejen las necesidades y aspiraciones de las comunidades, estableciendo vínculos y acuerdos con asociaciones y organizaciones locales. Sin embargo, dichas acciones no presentan igual fortaleza en acciones específicas de la estrategia de salida que corresponden a la construcción conjunta de capacidades en el territorio y la articulación con otros actores institucionales estratégicos para la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Se recomienda una estrategia de relacionamiento más decidida con las alcaldías y otras organizaciones presentes en el territorio para mejorar la capacidad de respuesta a los cambios ocasionados por el recrudecimiento del conflicto en las áreas rurales.

La estrategia para la mitigación de riesgos ambientales incluye acciones de conservación, adaptaciones a la variabilidad climática, prácticas sostenibles, educación y sensibilización ambiental, y monitoreo y evaluación. Esta estrategia ha sido bien recibida por los participantes quienes indican un cambio de percepción tanto en las prácticas ambientales como en el uso de prácticas de seguridad laboral. Lo anterior incluye acciones de formación en sistemas de gestión de residuos y prácticas sostenibles, así como la capacitación y sensibilización comunitaria en temas ambientales.

La estrategia de generación de conocimiento se centra en la identificación, adquisición, organización y difusión de información sistematizada, y centrada en los productos con Min trabajo, mientras que la estrategia de comunicaciones asegura una comunicación efectiva y coherente con grupos de interés. Mejorar la articulación y comunicación entre la OIT y el Ministerio del Trabajo y otros grupos de interés, así como la inclusión de oportunidades de generación de conocimiento sobre las estrategias implementadas mejora la influencia de los programas de generación de ingresos sobre el diseño de política pública relacionada.

Eficacia

P1. ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los beneficiarios de los tres proyectos?

La eficacia de los proyectos se valoró en términos del grado en que se lograron los objetivos planteados, considerando las capacidades de gestión, los arreglos institucionales y los contextos de implementación. En las entrevistas, los participantes expresaron logros relevantes en procesos de producción, generación de resultados tangibles y beneficios sociales. Sin embargo, también emergieron observaciones críticas sobre limitaciones estructurales, tiempos de ejecución reducidos, falta de articulación y debilidades en el acompañamiento técnico que afectaron la eficacia general.

En cuanto a la formación técnica, se reconocen avances en el fortalecimiento de habilidades productivas, aunque también se señalan dificultades logísticas y falta de seguimiento constante, lo cual se dio principalmente en los proyectos de las víctimas individuales del programa de generación de ingresos para población víctima. Uno de los entrevistados indica: "La formación fue clave para que las personas pudieran comprender sus perfiles productivos, pero la asistencia no fue constante. Las personas que al principio asistieron se ausentaron en la tercera o cuarta sesión por motivos personales o falta de tiempo".

A pesar de lo anterior, los participantes resaltan la eficacia de los talleres cuando las comunidades pudieron acceder a ellos, lo que permitió que los participantes consolidaran habilidades productivas esenciales para el proyecto. La implementación de estrategias didácticas adecuadas, como la enseñanza sobre costos y administración, fue vista positivamente. Por otro lado, el acompañamiento técnico fue otra área clave en los proyectos, con un enfoque en fortalecer las capacidades de gestión y operación de los participantes. No obstante, los testimonios indican que la falta de seguimiento continuo y los problemas logísticos para movilizarse en zonas rurales afectaron la eficacia general. Uno de los entrevistados señala: "Aunque los recursos fueron entregados según lo prometido, la dificultad para brindar acompañamiento en zonas alejadas retrasó algunas actividades, lo que afectó la continuidad y consolidación de los aprendizajes".

El acceso al mercado fue otro de los componentes clave de los proyectos, aunque los resultados fueron mixtos. Se logró avanzar en la comercialización local, pero algunos entrevistados mencionaron dificultades para abrir mercados más amplios o mantener la oferta estable. Por ejemplo, uno de los entrevistados indica: "Hemos logrado vender nuestros productos, pero el mercado local es limitado. Necesitamos más apoyos para ampliar nuestra oferta y encontrar compradores fuera de la comunidad".

El sector público institucional destacó que el fortalecimiento de la economía local fue uno de los logros más importantes, pero advirtió sobre la necesidad de articulación interinstitucional para garantizar la continuidad del acceso a los mercados. Al respecto, una persona entrevistada señala: "El acceso al mercado se ha mejorado, pero es necesario continuar con el acompañamiento para consolidar esas relaciones comerciales. La articulación con entidades del gobierno local puede hacer una gran diferencia aquí".

El acompañamiento psicosocial también fue un componente clave para fortalecer la cohesión social y mejorar la autoestima de los beneficiarios. Sin embargo, no todos los proyectos lo integraron de manera efectiva desde el inicio. Un técnico indica: "Aunque el componente psicosocial fue positivo, no siempre se incluyó desde el principio, lo que limitó su impacto transformador. Es necesario que este enfoque sea incorporado de forma integral en todas las fases del proyecto".

Los beneficiarios perciben avances importantes en términos de acceso a recursos productivos, capacitación y generación de ingresos. Se sienten satisfechos con los resultados inmediatos y valoran los aprendizajes adquiridos durante el proceso. Esta percepción positiva, confirmada por la encuesta de evaluación, se fundamenta no solo en la observación directa de los procesos, sino también en la manera en que los resultados alcanzados generaron impactos tangibles en la vida cotidiana, la organización comunitaria y la interacción institucional. Sin embargo, no todos los participantes lograron consolidar sus unidades productivas debido a dificultades logísticas, falta de apoyo continuo o problemas en la comercialización. En tal sentido, es necesario fortalecer el acompañamiento técnico pos entrega, establecer redes de comercialización locales y ajustar los cronogramas a los ritmos comunitarios. Algunos líderes comunitarios señalan que algunos componentes no se completaron o fueron implementados parcialmente, afectando el impacto esperado.

Por otro lado, los líderes comunitarios valoran la eficacia de los proyectos en tanto han logrado dinamizar la economía local y fortalecer la organización interna. Reconocen logros visibles en la ejecución y empoderamiento colectivo. Por lo anterior, es necesario asegurar el cumplimiento integral de todos los componentes del proyecto y mantener una comunicación constante con la estructura comunitaria.

Desde la perspectiva de los técnicos formadores, se perciben resultados eficaces cuando hubo continuidad y compromiso por parte de la comunidad. La transferencia de conocimiento fue clave para consolidar procesos. En tal sentido, los técnicos formadores subrayan la falta de tiempo y recursos para garantizar la consolidación de aprendizajes y la adaptación contextual de las estrategias técnicas. Por ende, se hace necesario diseñar estrategias de seguimiento técnico escalonado, adaptadas a las condiciones locales de aprendizaje y operación. Por otro lado, desde la perspectiva de los profesionales de acompañamiento psicosocial, la eficacia se relaciona con el fortalecimiento de la autoestima, la cohesión social y la sensación de dignificación de las víctimas. Este enfoque no siempre fue considerado un componente esencial del proyecto, lo que redujo su potencial transformador. Por ende, se hace necesario incorporar objetivos psicosociales explícitos y estrategias de intervención articuladas con los componentes productivos y organizativos.

Las entidades públicas perciben que los proyectos lograron cumplir objetivos puntuales y generar resultados demostrables. Reconocen su potencial como modelo replicable. Al mismo tiempo, identifican dificultades para escalar los resultados a mayor escala sin mayor respaldo normativo y presupuestal. Estas debilidades estructurales o de implementación deben considerarse seriamente para evitar que comprometan la sostenibilidad de los logros alcanzados. Por ende, es importante desarrollar mecanismos institucionales que permitan sostener e institucionalizar los aprendizajes del proyecto. Por otro lado, los implementadores entrevistados valoran los resultados logrados en términos de formación, cohesión social y empoderamiento comunitario, como evidencias de eficacia en condiciones desafiantes. Al mismo tiempo, reconocen que los efectos estructurales son difíciles de alcanzar sin una articulación multiactoral sostenida. Por ende, se hace necesario promover estrategias de articulación multinivel que refuercen los resultados y eviten retrocesos post intervención.

Por su parte, los aliados técnicos y comerciales consideran que los productos y capacidades generadas son útiles y replicables, y que existe una base para crear redes productivas locales. Señalan, al mismo tiempo, que la inestabilidad en la oferta o la calidad de los productos puede comprometer la sostenibilidad de los resultados. Por ende, es importante establecer estándares mínimos, acuerdos de compra y procesos de retroalimentación comercial entre la comunidad y los aliados. La implementación de estas recomendaciones permitirá no solo mejorar los resultados, sino también fortalecer la legitimidad del proceso entre los distintos actores involucrados.

Generación ingresos.

Los programas de generación de ingresos tienen como objetivo generar capacidades productivas en los participantes para alcanzar una fuente de ingresos autónoma, digna y sostenible en el tiempo, que garantice la restauración de derechos de la población víctima del conflicto armado. La duración de los programas de restitución es limitada para establecer un cambio estructural en la generación de ingresos, la cual no solamente depende de las capacidades de las personas y los territorios, sino también de las condiciones particulares del mercado. En tal sentido, la evaluación indaga si es posible observar cambios en los ingresos mensuales (promedio y distribución) de los participantes a corto plazo, correlacionados con la participación en las actividades de los programas, asumiendo que las condiciones de seguridad y mercado permanecen estables.

Para tal efecto, la evaluación utiliza la encuesta a participantes de los programas de generación de ingresos, tanto individual como colectivo, para construir una base conjunta que permita establecer evidencia cuantitativa sólida acerca de los cambios observados en el corto plazo en el ingreso mensual. La sección de metodología describe el alcance de los resultados presentados en esta sección. Los datos recolectados permiten ensamblar una línea base de ingresos y medir el cambio relacionado con la participación desde la perspectiva de los participantes. Lo anterior constituye un potencial sesgo en las respuestas de ingresos. Para evidenciar la importancia del sesgo sobre la distribución de la percepción de ingresos, el análisis contrasta la percepción de ingresos con la percepción de cambios en la producción, volumen de ventas y planes de inversión en maquinaria y equipo. Por ejemplo, del total de 157 encuestados en el programa de reparación individual, 127 declararon al mismo tiempo un incremento

en la producción y un ingreso promedio mensual mayor al ingreso del total de la muestra. Mientras que, en el programa de reparación colectiva, del total de 168 encuestados, 138 presentaron la misma característica.

En ambos programas se observa una correlación positiva entre la percepción de cambio en ingresos y la percepción de cambio en la producción, volumen de producción y planes de inversión antes y después del programa. Es decir, los participantes que tienden a declarar un cambio positivo en el ingreso también tienden a declarar cambios en producción, volumen e inversiones futuras. Esta correlación positiva entre ingresos e inversión persiste en los datos antes y después del programa, lo que supone algún grado de control sobre la posibilidad de sesgo en las respuestas de ingresos por parte de los participantes, asociadas a la participación en los programas de generación de ingresos.

Por otro lado, los participantes inician la participación con distintas habilidades productivas. Por ejemplo, en el programa de reparación individual, 74 de 155 encuestados declararon no tener ningún conocimiento previo, mientras que 81 indicaron tener conocimientos productivos acerca de la implementación de perfiles productivos. De igual manera, en el programa de reparación colectiva, 68 de 168 encuestados señalaron no tener conocimiento previo, mientras que 100 declararon tener algún conocimiento sobre perfiles productivos.

La heterogeneidad de habilidades implica que las actividades de formación de capacidades implementadas por los proyectos pueden aumentar la dispersión de los resultados en torno al promedio, cambiando al mismo tiempo los valores máximos y el valor medio, lo cual alarga la distribución de los ingresos. De este modo, lo que se espera es que la formación de capacidades aumente la heterogeneidad de resultados en ingresos y desplace la distribución, ampliando las distancias entre el punto medio y el punto máximo de la distribución. Por ende, cambios en el promedio y la distribución en un contexto de distintas habilidades previas evidencian un resultado positivo de los programas de generación de ingresos. Aunque el salario de cada participante con mayor capacidad inicial aumente más rápido que el salario promedio debido a la formación, la existencia de efectos positivos en los ingresos a corto plazo es un indicativo de formación de capacidades que puede llevar a mejorar los nexos de intercambio de conocimiento entre los participantes de mayor productividad y los participantes de menor productividad, para lograr cambios sostenibles en el promedio de los ingresos mensuales.

Por otro lado, los resultados estimados se ubican en un contexto particular de la distribución de ingresos en Colombia. En 2025, el salario mínimo asciende a \$1.423.500, mientras que el subsidio de transporte alcanza los \$200.000 mensuales. Asimismo, la línea de pobreza per cápita corresponde a \$435.375, lo cual implica una línea de pobreza de \$1.741.500 para un hogar de cuatro personas. Aunque la situación de generación de ingresos y pobreza en las áreas rurales es mucho más adversa, los resultados en generación de ingresos se entienden en relación con dichos parámetros, lo cual permite evidenciar la importancia relativa de los resultados a corto plazo en la generación de ingresos. La sostenibilidad de estos resultados no resta importancia a la evidencia a corto plazo debido a los efectos relevantes en la motivación y cohesión social que implican para los participantes los incrementos en ingresos. Dichos factores de riesgo asociados a la sostenibilidad se discuten en la sección correspondiente. Asimismo, la muestra de participantes consultados, incluyendo ambos programas, asciende a 325 personas, de las cuales 175 son mujeres (54%) y 150 son hombres (46%). Lo anterior implica 650 datos: 325 en relación con la situación previa a la participación en el programa y 325 en relación con la situación posterior al programa. Si bien es cierto que la generalización de los hallazgos al universo de participantes depende de la relevancia de la muestra de la encuesta, en la medida en que se reduce el número de respuestas, las inferencias solamente resultan válidas para la población de encuestados.

La tabla 3.1. describe los resultados en la generación de ingresos para la muestra de participantes de los programas de generación de ingresos. La variación observada en el ingreso mensual asciende a \$217.538, lo cual corresponde al 15,2% del salario mínimo y al 56,8% de la línea de pobreza per cápita. Como se esperaba, y debido a la heterogeneidad en capacidades iniciales, la dispersión en torno al valor medio del salario mensual aumenta con la participación, en cerca de 0,19 en el indicador ensamblado como el promedio sobre la desviación estándar. Lo anterior anticipa un cambio en la distribución de ingresos mensuales con un incremento en el valor máximo de \$400.000 y un incremento en el punto medio de la distribución (mediana) de \$231.000. Los incrementos en el valor máximo y en el valor medio reflejan a su vez cambios en la distancia del valor medio al valor máximo y al percentil 90 de la distribución, lo cual señala una mayor participación de encuestados con ingresos más altos y un incremento de \$200.000 en el ingreso mensual del 90% de los encuestados. Lo anterior evidencia un cambio en el promedio y en la distribución de los salarios mensuales comparando una situación anterior y posterior desde

la perspectiva de los encuestados. Nótese que, de acuerdo con los resultados, el 90% de los encuestados tienen un ingreso posterior a participar en el programa de \$1.500.000, apenas por encima del salario mínimo (\$1.423.500) y por debajo de la línea de pobreza para una familia de cuatro personas (\$1.741.500).

Tabla 3.1. Programas de Generación de ingresos: Resultados ingresos muestra.

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$326,009	\$436,148	\$2,000,000	0	\$100,000	0.70	\$1,300,000
Después	\$543,547	\$607,560	\$2,400,000	0	\$331,500	0.89	\$1,500,000
Variación	\$217,538	\$171,412	\$400,000	0	\$231,000	0.19	\$200,000
Observaciones	598						

El valor mínimo antes y después de la participación sugiere la existencia de ingresos iguales a cero incluso después de la participación. En la situación previa, 69 personas encuestadas indican que tienen ingresos iguales a cero, mientras que, posterior a la participación, 31 personas señalan ingresos mensuales iguales a cero. Debido al cambio en la frecuencia del valor mínimo del ingreso mensual y a que los encuestados son los mismos en la situación previa y en la situación posterior, es posible concluir que la participación habilitó a 38 personas que antes tenían ingresos mensuales iguales a cero a reportar ingresos mensuales positivos. Teniendo en cuenta la desviación estándar, un nivel de confianza del 95% y el valor del efecto estimado en \$217.000, el rango máximo estimado para el cambio en los ingresos mensuales es desde \$203.769 hasta \$231.307.

Recuadro 1. Resultados en generación de ingresos.

Resumen General

Ingreso Promedio Antes

\$326,009

Mediana: \$100,000

Ingreso Promedio Después

\$543,547

Mediana: \$331,500

Incremento Promedio

\$217,538

+66.7%

Indicador	Antes	Después	Variación	% Cambio
Ingreso Promedio	\$326,009	\$543,547	\$217,538	66.7%
Mediana	\$100,000	\$331,500	\$231,500	231.5%
Desviación Estándar	\$436,148	\$607,560	\$171,412	39.3%
Observaciones	598			

Nota: El incremento en la mediana (231.5%) es significativamente mayor al incremento en el promedio (66.7%), lo que indica mejoras proporcionalmente mayores en los participantes con ingresos más bajos.

La tabla 3.2. describe los resultados teniendo en cuenta la población masculina encuestada. Del total de 598 respuestas, se obtuvieron 276 (46%) respuestas de género masculino. La variación en el ingreso promedio mensual posterior a la participación asciende a \$218.644. De igual manera al comportamiento de la distribución en la muestra de encuestados, la dispersión en torno al promedio aumenta, al igual que el valor medio y el valor máximo. La participación tiene efectos asimétricos en los ingresos debido a que las habilidades iniciales son distintas; sin embargo, existen ganancias en la distribución con un incremento en el ingreso medio del 50% y del 90% de los encuestados una vez se organiza la información de ingresos de menor a mayor. En resumen, el promedio y la distribución cambian en el corto plazo para los hombres, señalando efectos positivos de la formación. De igual manera, en el momento inicial, 22 encuestados de género masculino declararon tener ingresos iguales a cero, mientras que, en el momento posterior a la participación, 7 participantes lo hicieron, lo cual implica una habilitación de generación de ingresos para 15 personas de género masculino. El intervalo de confianza para el promedio al 95% corresponde a un efecto de corto plazo de la participación entre \$159.933 y \$277.355.

Tabla 3.2. Programas de generación de ingresos: Resultados Ingresos Género Masculino

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90-P10
Antes	\$399,343	\$480,663	\$2,000,000	0	\$175,000	0.83	\$1,350,000
Después	\$617,987	\$678,531	\$2,400,000	0	\$400,000	0.91	\$1,800,000
Variación	\$218,644	\$198,000	\$400,000	0	\$225,000	0.08	\$450,000
Observaciones	276						

La comparación de los resultados sobre el promedio y la distribución de los ingresos entre hombres y mujeres es indicativa de las brechas económicas entre los participantes. La tabla 3.3. describe los efectos sobre la distribución de ingresos de las mujeres. En particular, aunque los efectos son positivos para la población femenina encuestada, con un incremento promedio de \$218.644 en el ingreso mensual posterior a la participación y aumentos en el valor máximo, el valor medio y el percentil 90 de la distribución, existen diferencias relevantes con los resultados de los hombres.

En primer lugar, aunque el efecto estimado de la participación en el ingreso mensual a corto plazo es mayor para la población masculina, la participación altera la distribución de ingresos y, por esta vía, modifica la brecha de género en los ingresos. Estimando la brecha de género en los ingresos mensuales antes y después como la participación porcentual de la diferencia entre el ingreso mensual masculino y el ingreso femenino en el ingreso masculino, es posible identificar evidencia al respecto.

Tabla 3.3. Programas de generación de ingresos: Resultados Ingresos Género Femenino

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90-P10
Antes	\$262,759	\$384,140	\$2,000,000	0	\$100,000	0.68	\$800,000
Después	\$480,136	\$533,814	\$2,000,000	0	\$315,000	0.89	\$1,300,000
Variación	\$217,377	\$149,674	0	0	\$215,000	0.21	\$500,000
Observaciones	322						

En el momento anterior a la participación, la brecha asciende a 0,34, mientras que posterior a la participación, la brecha asciende a 0,22. Lo anterior implica que la población femenina pasa de ganar en promedio 66 centavos por cada peso que la población masculina gana mensualmente a registrar un promedio de 78 centavos por cada peso que gana la población masculina. Los incrementos en los ingresos de las mujeres, al menos en el corto plazo, son evidencia de un resultado positivo sobre las brechas de género. A pesar de lo anterior, los cambios en los ingresos también resultan de las economías de escala en las unidades familiares y en las comunidades de los sujetos de reparación. Es decir, la distribución de ingresos de las mujeres sigue a la distribución de ingresos de los hombres y, por ende, los efectos sobre la distribución de ingresos de la población femenina son menores, señalando que las ganancias en la brecha pueden estar relacionadas con un aumento en el ingreso total familiar o el ingreso total comunitario en lugar de representar cambios comportamentales orientados a la autonomía económica de las mujeres. De hecho, el contraste de hipótesis sobre el ingreso mensual entre hombres y mujeres señaló independencia antes de la participación y dependencia después de la participación. En cualquier caso, los efectos sobre la brecha de ingresos señalan efectos positivos en el ingreso relativo de las mujeres en relación con el ingreso de los hombres.

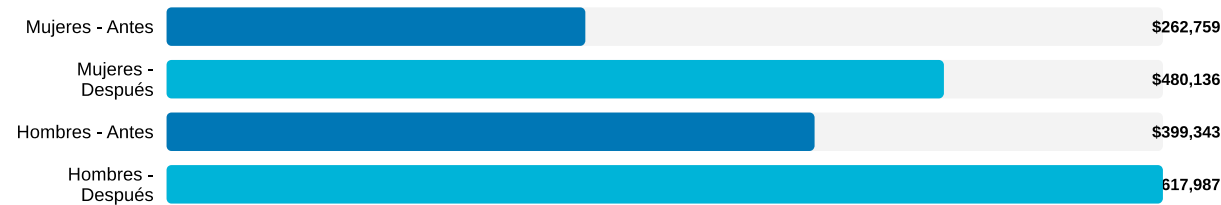
En segundo lugar, existe una diferencia sobre los efectos en lo que atañe a los distintos momentos de la distribución de ingresos. Los efectos de la participación son menores para las mujeres en el promedio, el punto medio, el punto máximo y el percentil 90 de la distribución. Es decir, si bien se observa un cambio positivo en el promedio de ingresos y una disminución en la brecha de género en ingresos, las ganancias sobre la distribución de ingresos son menores en las mujeres, señalando diferencias estructurales en la capacidad de generación de

ingresos. El intervalo de confianza al 95% para el efecto esperado de la participación de las mujeres sobre el ingreso mensual va desde \$188.733 hasta \$246.021.

Recuadro 2. Resultados en generación de ingresos: género.

Resultados por Género

Comparación de ingresos por género



Grupo	Antes	Después	Variación	% Cambio	Observaciones
Hombres	\$399,343	\$617,987	\$218,644	54.8%	276
Mujeres	\$262,759	\$480,136	\$217,377	82.7%	322

Análisis: Si bien las mujeres siguen teniendo un ingreso promedio menor que los hombres, experimentaron un crecimiento porcentual significativamente mayor (82.7% vs 54.8%), contribuyendo a reducir la brecha de género.

Los efectos sobre el ingreso están mediados por el contexto. Un contexto con mayores riesgos de seguridad, menores capacidades del territorio y menores capacidades de los gobiernos locales, junto con mayores niveles de pobreza que reducen la demanda de bienes y servicios, influye en la capacidad de los programas para habilitar a los participantes hacia mejores niveles de ingresos mensuales. La evaluación ensambla un índice de contexto que se presentó en la sección 1 del presente documento. Los municipios más cercanos a las áreas de influencia de los programas fueron clasificados según capacidades en los gobiernos locales, niveles de pobreza y densidad empresarial. La tabla 3.4. describe los resultados de los programas controlando por el nivel de precariedad de capacidades de los entornos socioeconómicos.

Tabla 3.4. Programas de generación de ingresos: Resultados Ingresos Entorno más difícil

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 279,570	\$ 395,058	\$ 1,300,000	0	\$40,000	0.70	\$1,000,000
Después	\$ 529,253	\$ 656,661	\$ 2,300,000	0	\$225,000	0.80	\$1,800,000
Variación	\$ 249,683	\$261,603	\$ 1,000,000	0	\$185,000	0.10	\$800,000
Observaciones	217						

En el entorno más difícil, el efecto de la participación sobre el promedio de ingresos (\$249.683) es menor en comparación con el efecto sobre el ingreso en los entornos intermedios (\$292.857). La comparación con los entornos menos difíciles implica un menor ingreso mensual promedio antes y después para los participantes expuestos a los entornos más difíciles e intermedios, reflejando un menor desarrollo económico. Al mismo tiempo, la comparación de la variación en los ingresos mensuales de la participación en los entornos menos difíciles refleja que un mayor desarrollo económico conlleva un mayor nivel de sofisticación de los mercados con mayores niveles de competencia, lo cual reduce el efecto de participación en el programa sobre los ingresos promedio. Por ende, las estimaciones sugieren efectos positivos en el ingreso mensual que corresponden al 57%,

67% y 6,7% de la línea per cápita de pobreza vigente para Colombia en 2025. Aunque es un resultado descriptivo de corto plazo que puede cambiar con el tamaño de la muestra de la encuesta, el hallazgo implica mejoras en la calidad de vida medida como cambios en los ingresos de la población vulnerable por barreras a la generación de ingresos. El intervalo de confianza al 95% para la muestra en la encuesta sugiere que el efecto de participación para el entorno más difícil va desde \$249.683 hasta \$278.327.

Tabla 3.5. Programas de generación de ingresos: Resultados Ingresos entorno intermedio

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 245,479	\$325,716	\$ 1,700,000	0	\$100,000	0.75	\$ 800,000
Después	\$ 538,336	\$572,212	\$ 2,200,00	0	\$350,000	0.94	\$1,500,000
Variación	\$ 292,857	\$ 246,496	\$ 500,000	0	\$250,000	0.19	\$700,000
Observaciones	191						

Tabla 3.6. Programas de generación de ingreso: Resultados Ingresos entorno menos difícil

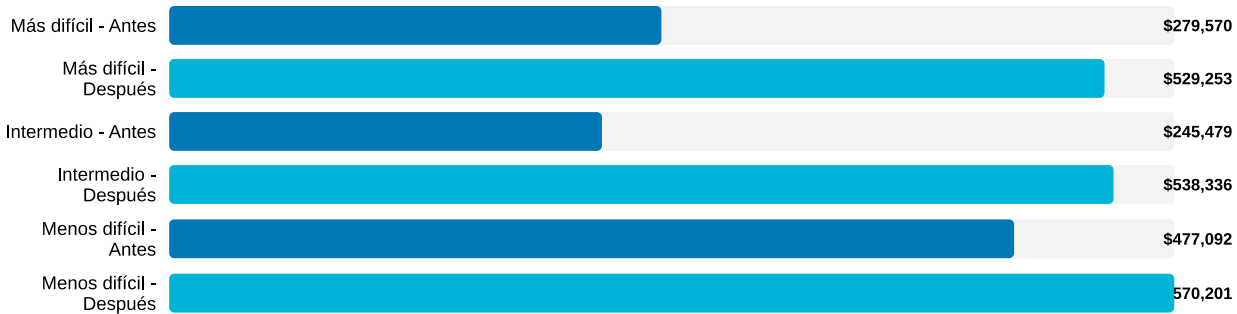
Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 477,092	\$ 533,584	\$ 2,000,000	0	\$ 300,000	0.89	\$1,300,000
Después	\$ 570,201	\$ 563,044	\$ 2,123,500	0	\$ 500,000	1.01	\$1,500,000
Variación	\$ 93,109	\$ 29,460	\$123,000	0	\$ 200,000	0.12	\$200,000
Observaciones	169						

Otra forma de ver los resultados de la participación en los programas de generación de ingresos sugiere una contribución de los programas a la convergencia en los ingresos mensuales de los entornos más difíciles e intermedios con los entornos menos difíciles, al menos en el corto plazo para las personas encuestadas. La tabla 3.5. y la tabla 3.6. describen los resultados en la generación de ingresos en los entornos intermedios y menos difíciles. Aunque el efecto de la participación es menor en los entornos menos difíciles en comparación con los entornos intermedios y más difíciles, los cambios en la distribución del valor máximo, el valor medio y el percentil 90 señalan un cierre de brechas regionales en los ingresos para quienes participaron en la encuesta de evaluación. Lo anterior fue puesto a prueba con un contraste de hipótesis sobre la igualdad de los promedios de ingresos antes y después de la participación. Los resultados indican que la participación en el programa contribuye a no rechazar la hipótesis según la cual los ingresos promedio son iguales, lo cual contrasta con la misma prueba realizada antes de la participación, en donde se identificó una diferencia estadísticamente significativa entre los ingresos por entornos. De nuevo, aunque los resultados pueden cambiar con el tamaño de la muestra en las características de interés (en la encuesta de evaluación los participantes en entornos más difíciles son mayoría relativa), el hallazgo sugiere, al menos para los participantes de la encuesta de evaluación, un cierre de brechas de ingresos regionales.

Recuadro 3: Resultados en generación de ingresos: entorno.

Resultados por Entorno

Comparación de ingresos por tipo de entorno



Tipo de Entorno	Antes	Después	Variación	% Cambio	Observaciones
Más difícil	\$279,570	\$529,253	\$249,683	89.3%	217
Intermedio	\$245,479	\$538,336	\$292,857	119.3%	191
Menos difícil	\$477,092	\$570,201	\$93,109	19.5%	169

Análisis: Los entornos intermedios mostraron el mayor incremento tanto en términos absolutos (\$292,857) como porcentuales (119.3%), mientras que los entornos menos difíciles, a pesar de tener el ingreso inicial más alto, tuvieron el menor incremento.

La desagregación por programa de generación de ingresos muestra resultados diferenciados sobre los ingresos, pero positivos en el promedio y en la distribución de los ingresos de los participantes consultados por la encuesta de evaluación. La tabla 3.7. describe los resultados para los participantes del programa de ingresos de reparación individual y la tabla 3.8. para los participantes del programa de reparación colectiva. Para un total de 174 respuestas de los participantes encuestados del programa de reparación individual, se observa un crecimiento promedio de los ingresos mensuales de \$152.001, menor al incremento estimado del ingreso mensual de los participantes del programa de reparación colectiva, estimado en \$246.293.

Tabla 3.7. Programa de generación de ingreso de Reparación Individual

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 279,124	\$ 418,573	\$2,000,000	0	\$100,000	0.66	\$ 800,000
Después	\$ 431,125	\$ 470,563	\$2,000,000	0	\$315,000	0.91	\$1,000,000
Variación	\$ 152,001	\$ 51,990	\$0	0	\$215,000	0.25	\$ 200,000

Observaciones	174						
----------------------	-----	--	--	--	--	--	--

De igual manera, los resultados estimados comparados muestran un incremento en el valor máximo posterior a la participación, mayor para el programa de reparación colectiva (\$2.300.000) en comparación con el valor máximo del programa de reparación individual (\$2.000.000). Asimismo, la dispersión en torno al valor medio del ingreso mensual es mayor en el programa de reparación colectiva (\$646.832) en comparación con la dispersión del programa de reparación individual (\$470.563). Por otro lado, el 90% de la población participante encuestada del programa de reparación colectiva reporta ingresos menores a \$1.500.000, mayores a los ingresos del 90% de la población participante encuestada en el programa de reparación individual, estimados en \$1.000.000. De igual manera, el número de personas encuestadas que declaran ingresos mensuales iguales a cero en el programa de reparación individual antes de la participación asciende a 34 personas, mayor al número de personas en el mismo programa posterior a la participación, estimado en 17 personas. El mismo indicador en el programa de reparación colectiva pasa de 35 personas a 14 personas. El contraste de hipótesis sobre los ingresos mensuales de los participantes en el programa de reparación individual y el programa de reparación colectiva señala que los promedios son estadísticamente distintos posterior a la participación en el programa.

Tabla 3.8. Programa de generación de ingreso: Reparación Colectiva

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 279,454	\$ 388,969	\$1,500,000	0	\$65,000	0.71	\$1,000,000
Después	\$ 525,747	\$ 646,832	\$ 2,300,000	0	\$200,000	0.81	\$1,500,000
Variación	\$ 246,293	\$ 257,863	\$ 800,000	0	\$135,000	0.10	\$ 500,000
Observaciones	324						

Manteniendo todo lo demás constante, la diferencia en el impacto de corto plazo en el promedio de ingresos mensuales entre los programas puede estar relacionada con el fortalecimiento de las capacidades de organización de los sujetos de reparación colectiva en relación con los participantes del programa de reparación individual, quienes no cuentan con una organización comunitaria al momento de iniciar la participación en el programa de generación de ingresos. Esto puede indicar la relevancia de la asociatividad en el alcance de las actividades de los programas de generación de ingresos sobre la variación en el ingreso mensual promedio de los participantes. Comunidades más y mejor organizadas tienden a presentar, al menos para los participantes consultados, ingresos promedio mensuales mayores. Lo anterior es relevante porque parece mostrar que el logro de resultados económicos está relacionado con una cohesión social orientada hacia una mejor capacidad de organización de las comunidades. En tal sentido, es importante señalar que el programa de generación de ingresos para los sujetos de reparación colectiva cuenta con una evaluación de capacidades organizacionales implementada entre la fase 1 y la fase 2, que puede señalar oportunidades de mejora para las organizaciones involucradas en la implementación del programa. Lo anterior es evidente en el valor medio (mediana) de la distribución de ingresos de los participantes en el programa de reparación colectiva, que inicia en \$65.000 y termina en \$200.000, lo cual refleja una mayor capacidad del programa para llevar a población vulnerable por ingresos a un mayor nivel medio de ingresos de los participantes organizados. De igual manera sucede en el valor medio (mediana) de la distribución de ingresos mensuales de los participantes en el programa de reparación individual, que pasa de \$100.000 a \$315.000.

Recuadro 4. Resultados en generación de ingresos: Tipo de reparación.

Resultados por Tipo de Reparación

Comparación de ingresos por tipo de reparación



Tipo de Reparación	Antes	Después	Variación	% Cambio	Observaciones
Individual	\$279,124	\$431,125	\$152,001	54.5%	174
Colectiva	\$279,454	\$525,747	\$246,293	88.1%	324

Análisis: La reparación colectiva mostró un incremento significativamente mayor que la individual, tanto en términos absolutos (\$246,293 vs \$152,001) como porcentuales (88.1% vs 54.5%), lo que sugiere mayor eficacia de las intervenciones grupales.

Debido a que el programa de reparación colectiva se focaliza en las organizaciones comunitarias, la desagregación de resultados por etnia resulta relevante para evaluar los efectos sobre los ingresos mensuales de las comunidades étnicas. Las tablas 3.9, 3.10. y 3.11. presentan los efectos de corto plazo sobre los ingresos mensuales de los participantes consultados por la encuesta de evaluación, organizados por etnia. De igual manera a la evidencia presentada anteriormente, la participación mejora el ingreso promedio mensual, aumenta la dispersión alrededor del promedio debido a las distintas capacidades iniciales y mejora el porcentaje de personas con mejores ingresos, ya que la participación empuja la distribución de manera asimétrica hacia ingresos mensuales más altos en todas las comunidades étnicas.

Tabla 3.9. Programa de generación de ingreso de Reparación Colectiva: Comunidades Afrodescendientes

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 290,589	\$ 418,877	\$1,500,000	0	\$8,000	0.69	\$1,000,000
Después	\$ 588,662	\$ 747,201	\$2,300,000	0	\$200,000	0.78	\$2,000,000
Variación	\$ 298,073	\$ 328,324	\$ 800,000	0	\$172,000	0.09	\$1,000,000
Observaciones	141						

El ingreso mensual promedio de las comunidades afrodescendientes para 141 encuestados presenta una variación antes y después de la participación equivalente a \$298.073. El valor máximo de la distribución de ingresos pasa de \$1.500.000 a \$2.300.000 y la mediana pasa de \$8.000 a \$200.000, lo cual implica el acceso a mejores ingresos para la comunidad afrodescendiente. Comparando el percentil 90 de la distribución de ingresos antes y después de la participación para los encuestados, se evidencia un incremento de \$1.000.000. Lo anterior sugiere que antes de la participación, el 90% de la población afrodescendiente tenía ingresos por debajo de \$1.000.000, mientras que después de la participación, el 90% de la población registra ingresos por debajo de \$2.000.000. Por lo tanto, la participación está asociada en el corto plazo a mejoras en los ingresos mensuales para la población afrodescendiente. La variación en el promedio de los ingresos mensuales de las personas encuestadas representa el 68% de la línea de pobreza per cápita vigente en Colombia para 2025. Asimismo, el intervalo del efecto sobre los promedios de ingresos mensuales al 95% de confianza para la población afrodescendiente encuestada va desde \$243.860 hasta \$352.280.

Tabla 3.10. Programa de generación de ingreso de Reparación Colectiva: Comunidades Indígenas

Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
-------------------	----------	----------------------------	--------	--------	---------	--------------	-----

Antes	\$ 258,456	\$ 406,012	\$1,300,000	0	\$40,000	0.66	\$1,000,000
Después	\$ 485,464	\$ 606,043	\$2,000,000	0	\$125,000	0.91	\$1,300,000
Variación	\$ 227,008	\$ 200,031	\$ 700,000	0	\$85,000	0.25	\$ 300,000
Observaciones	124						

En el caso de las comunidades indígenas, se observan cambios positivos en la misma dirección caracterizada en la tendencia agregada. Por un lado, se observa una variación en el ingreso promedio mensual de \$175.377, un incremento en el valor máximo de \$700.000, un incremento en el valor medio de \$75.000 y un incremento en el percentil 90 de la distribución de ingresos. Lo anterior refleja el acceso a mejores ingresos mensuales de los participantes de las comunidades indígenas. La variación en el ingreso promedio mensual equivale al 52% de la línea de pobreza vigente en Colombia para 2025. Aunque la muestra de participantes de 124 respuestas es menor que la muestra de participantes en las comunidades afrodescendientes, los resultados evidencian cambios en el ingreso promedio mensual para las personas encuestadas.

Tabla 3.11. Programa de generación de ingreso de Reparación Colectiva: Comunidades Campesinas

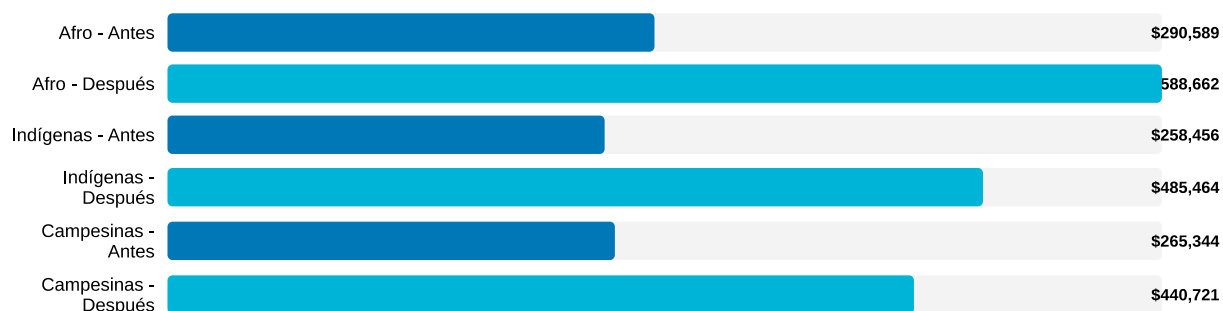
Período de tiempo	Promedio	Desviación Estándar (D.E.)	Máximo	Mínimo	Mediana	Promedio/D.E	P90
Antes	\$ 265,344	\$ 214,067	\$ 800,000	0	\$300,000	1.23	\$ 600,000
Después	\$ 440,721	\$ 439,267	\$1,500,000	0	\$375,000	1.00	\$1,200,000
Variación	\$ 175,377	\$ 225,200	\$700,000	0	\$75,000	0.23	\$ 600,000
Observaciones	57						

Los participantes pertenecientes a la comunidad campesina registran cambios en el ingreso promedio asociados a la participación, equivalentes a \$175.377. De igual manera, las estimaciones reflejan mejoras de \$700.000 en el valor máximo, \$75.000 en el valor medio (mediana) y \$600.000 en el percentil 90 de la distribución de ingresos mensuales. Lo anterior refleja, al menos en el corto plazo, acceso a mejores niveles de ingresos para los participantes encuestados. El incremento en el ingreso promedio equivale al 40% de la línea de pobreza per cápita vigente para Colombia en 2025. Aunque la muestra de participantes de 57 respuestas es menor que la muestra de participantes en las comunidades afrodescendientes y comunidades indígenas, los resultados evidencian cambios en el ingreso promedio mensual para las personas encuestadas.

Recuadro 5. Resultados en generación de ingresos: Enfoque étnico.

Resultados por Tipo de Comunidad

Comparación de ingresos por tipo de comunidad



Tipo de Comunidad	Antes	Después	Variación	% Cambio	Observaciones
Afrodescendientes	\$290,589	\$588,662	\$298,073	102.6%	141
Indígenas	\$258,456	\$485,464	\$227,008	87.8%	124
Campesinas	\$265,344	\$440,721	\$175,377	66.1%	57

Análisis: Las comunidades afrodescendientes lograron el mayor incremento tanto en términos absolutos como porcentuales, con un crecimiento del 102.6% en sus ingresos, siendo el segundo grupo que superó el 100% después de los entornos intermedios.

Desarrollo de capacidades.

El fortalecimiento de capacidades asociadas a la participación en los programas de generación de ingresos es evaluado a partir de los cambios en la percepción de los encuestados en tres momentos de la cadena de producción: (1) insumos, (2) producción y (3) comercialización. En lo relacionado con el manejo de insumos, el indicador seleccionado está asociado al fortalecimiento en la capacidad para costear insumos y desarrollar planes de negocio. Por otro lado, el indicador sobre fortalecimiento de las capacidades de producción refiere al mejoramiento de capacidades para responder a problemas de cultivo y/o desarrollo del perfil productivo en términos de enfermedades, plagas o problemas en la producción. Asimismo, el indicador de fortalecimiento en capacidades de comercialización está asociado a la capacidad de transformación de la producción en distintos productos para la comercialización. Los indicadores de desarrollo de capacidades se presentan por género y etnia y fueron estimados a partir de la encuesta de evaluación a 157 participantes del programa de generación de ingresos para víctimas del conflicto armado, con 314 observaciones sobre la situación previa y posterior a la participación, y 168 participantes del programa de generación de ingresos para sujetos de reparación colectiva, con 336 observaciones sobre la situación previa y posterior a la participación.

Recuadro 6. Formación de capacidades.

Resumen de Mejora en Capacidades

Plan de Negocios y Costos

+50.55%

De 13.4% a 63.95% de participantes

Resolución Problemas de Cultivo

+39.47%

De 46.91% a 86.38% de participantes

Transformación de Productos

+32.61%

De 33.95% a 66.56% de participantes

Comercialización

+33.8%

De 12.1% a 45.9% de participantes

Generación de Alianzas

+48.76%

De 18.01% a 66.77% de participantes

Nota: Todas las mejoras en capacidades son estadísticamente significativas (Pearson χ^2 , $p < 0.001$), lo que confirma el impacto positivo de los programas en el desarrollo de habilidades de los participantes.

Momento 1: Manejo de insumos.

La tabla 3.12. describe los resultados de los programas de generación de ingresos en la capacidad para realizar un costeo de materias primas y un plan de negocios comparando la percepción antes y después de la participación. De acuerdo a los resultados de la encuesta de evaluación para un total de 319 personas encuestadas en la situación previa antes de la participación 86,5% (276 participantes) señalan no tener conocimiento para realizar el costeo de materias primas y un plan de negocios, mientras que 13,4% (43 participantes) indican tener algún conocimiento relacionado. Posterior a la participación se observa un crecimiento en el porcentaje de personas con algún conocimiento relacionado pasando a 63,95%, mientras que disminuye el porcentaje de personas sin ningún conocimiento para realizar un costeo de materias primas y un plan de negocios alcanzando 36% de los participantes encuestados. Realizando un contraste de hipótesis para confirmar que las variables de interés son independientes, es decir para rechazar la hipótesis según la cual la participación en los programas no es relevante para el fortalecimiento de las capacidades para realizar un plan de negocios y costeo de materias primas se encuentra evidencia estadística para concluir que al menos en la población participante encuestada la participación importa el momento de explicar los cambios en la capacidad indicada.

Tabla 3.12. Capacidad para realizar plan de negocios y costos

Período de Tiempo	Capacidad para realizar plan de negocios y costos		Total
	No	Si	
Antes	276	43	319
Porcentaje	86,5	13,4	100
Después	115	204	319
Porcentaje	36,05	63,95	100
Total	391	247	638
Porcentaje	61,29	38,71	100

Pearson $\chi^2(1) = 171.2374$ Pr = 0.000

Teniendo en cuenta la desagregación por género y la submuestra de encuestados que declaran haber mejorado en la capacidad para realizar el costeo de materias primas y el plan de negocios, se encuentran incrementos tanto en la población masculina como en la población femenina participante encuestada. La población masculina que tenía conocimientos relacionados pasa de 20 personas a 100 personas, mientras que la población femenina pasa de 23 personas a 103 personas (Ver Tabla 3.13.). En el total de personas con conocimientos relacionados posterior a la participación en los programas, el 51% son mujeres y el 48% son hombres. Aunque los resultados de la encuesta señalan efectos similares en hombres y mujeres, el contraste de hipótesis rechaza la igualdad en los efectos, mostrando que, si ocurren cambios en la muestra, el género puede ser relevante al momento de explicar los cambios en el fortalecimiento de capacidades para realizar el costeo de materias primas y el plan de negocios.

Tabla 3.13. Capacidad para realizar plan de negocios y costos: género.

Período de Tiempo	Capacidad para realizar plan de negocios y costos		Total
	Masculino	Femenino	
Antes	20	23	43
Porcentaje	46,51	53,49	100
Después	100	104	204
Porcentaje	49,02	50,98	100
Total	120	126	247
Porcentaje	48,58	51,52	100

Pearson $\chi^2(1) = 0.0894$ Pr = 0.765

Aunque la encuesta de evaluación ofrece evidencia a través de la percepción de los participantes encuestados sobre el conocimiento para realizar el costeo y el plan de negocios, el uso de dicho conocimiento para resolver problemas de compra y desarrollo de escenarios de ventas y reinversión de utilidades puede contextualizarse a partir de la evidencia cualitativa. En tal sentido, la evidencia cualitativa sugiere un alto nivel de dependencia de la asistencia de los formadores para el desarrollo del costeo de materias primas, problemas para incluir la constante variación en precios y proveedores al momento de estimar el costo de materias primas e impuestos, y un desarrollo preliminar de los planes de negocio sin contemplar escenarios de reinversión de utilidades y ventas. A pesar de lo anterior y debido a los limitantes para observar el uso del conocimiento adquirido, debido a la duración de los programas, la dispersión geográfica de los participantes y los altos costos de transporte que se desprenden de los niveles de seguridad y la geografía en las áreas rurales en las cuales se implementaron los programas, los logros en avance en conocimiento preparan a los participantes para un mejor desarrollo en estas capacidades en potenciales financiamientos futuros a dichas iniciativas productivas.

Recuadro 7. Capacidades en el eslabón de insumos.

Capacidades: Momento 1 - Insumos

Capacidad para realizar plan de negocios y costos



Capacidad para realizar plan de negocios y costos por género



Análisis: La capacidad para realizar planes de negocios y costos aumentó significativamente del 13.4% al 63.95% de los participantes. No se observan diferencias estadísticamente significativas por género ($p = 0.765$), mostrando que el programa benefició por igual a hombres y mujeres en esta capacidad.

Momento 2: Problemas en la producción.

Antes de la participación en los programas de generación de ingresos, el 53% (172 personas) de los encuestados declaraban no tener conocimiento para atender problemas en la producción, como plagas, enfermedades, problemas de riego, calidad de las semillas, entre otros. Posterior a la participación en el programa, el porcentaje disminuye al 13% (44 personas). Por otro lado, el 47% (152 personas) que declaraban tener conocimiento para responder a problemas en la producción antes de la participación en el programa asciende al 86% (279 personas) después de la participación. Al final de la participación, el 66% del total de encuestados afirma tener algún conocimiento para resolver problemas de producción, mientras que el 33% indica no tener conocimientos relacionados. El contraste estadístico entre la situación previa y la situación posterior señala que existe una correlación positiva entre la participación y la mejora observada en las respuestas de los participantes encuestados. Los resultados se presentan en la tabla 3.14.

Tabla 3.14. Capacidad para responder a problemas de cultivo.

Período de Tiempo	Capacidad para responder a problemas en el cultivo		Total
	No	Si	
Antes	172	152	324
Porcentaje	53,09	46,91	100
Después	44	279	323
Porcentaje	12,62	86,38	100
Total	216	431	647
Porcentaje	33,38	66,62	100

Pearson $\chi^2(1) = 113.2729$ Pr = 0.000

El alto número de personas que indica en la situación inicial tener conocimientos para resolver problemas en la producción refleja la existencia de un conocimiento sobre la producción antes de la participación. Lo anterior se confirma en la evidencia cualitativa que constató la existencia de prácticas de producción antes de la participación que se transfieren de una generación a otra. A pesar de lo anterior, la tecnificación implicada en las actividades de formación señala la transformación de actividades informales a actividades formales, de tal manera que la organización de la producción siguiendo lineamientos técnicos tiene la capacidad para utilizar saberes ancestrales de producción con conocimientos especializados que potencian la capacidad de producción.

La tabla 3.15. describe el fortalecimiento de capacidades para resolver problemas en la producción por género. De igual manera al resultado encontrado en las capacidades para costear insumos y realizar planes de negocios, los resultados en capacidades de producción no reflejan diferencias por género. Sin embargo, el contraste estadístico indica que el hallazgo depende del tamaño de la muestra, por lo que los resultados por género pueden variar con cambios en el número de personas encuestadas.

Tabla 3.15. Capacidad para responder a problemas de cultivo: género

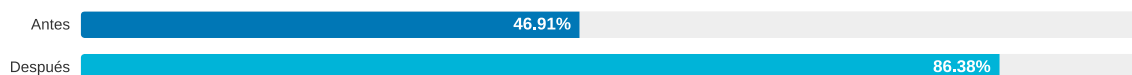
Período de Tiempo	Capacidad para responder a problemas de cultivo		Total
	Masculino	Femenino	
Antes	75	77	152
Porcentaje	49,34	50,66	100
Después	135	144	279
Porcentaje	48,9	51,51	100
Total	210	221	431
Porcentaje	48,72	51,28	100

Pearson $\chi^2(1) = 0.0359$ Pr = 0.850

Recuadro 8: Capacidades en la producción.

Capacidades: Momento 2 - Producción

Capacidad para responder a problemas de cultivo



Capacidad para responder a problemas de cultivo por género



Análisis: La capacidad para responder a problemas de cultivo aumentó notablemente del 46.91% al 86.38% entre los participantes. Al igual que con la capacidad anterior, no existen diferencias significativas por género ($p = 0.850$), mostrando una mejora equitativa.

Momento 3: Transformación de la producción.

El fortalecimiento de capacidades de transformación es evaluado a partir de la existencia de producción elaborada a partir de la producción principal. De acuerdo con los resultados de la encuesta de evaluación, antes de iniciar la participación, el 66% (214 personas) declara no tener capacidad para la transformación de la producción, mientras que el 33% indica lo contrario. Posterior a la participación, el 33% declara no tener capacidad de transformación, mientras que el 66% indica existencia de producción elaborada a partir de la producción principal. Lo anterior implica un cambio en 105 personas con capacidad de transformación en comparación con la situación inicial. El contraste de independencia entre la formación de capacidades de transformación y la participación en el programa señala que no se puede rechazar la conjetura según la cual las dos variables son independientes, y por ende la participación está asociada con incrementos en la capacidad de transformación. La tabla 3.16. presenta los resultados en relación con la participación en los programas de generación de ingresos y el fortalecimiento de la capacidad de transformación de los participantes encuestados.

Tabla 3.16. Capacidad de transformación de productos finales

Período de Tiempo	Capacidad de Transformación de productos finales		Total
	No	Si	
Antes	214	110	324
Porcentaje	66,05%	33,95%	100%
Después	108	215	323
Porcentaje	33,44%	66,56%	100%
Total	322	325	647
Porcentaje	49,77%	50,23%	100%

Pearson $\chi^2(1) = 68.8161$ Pr = 0.000

La desagregación por género señala que la formación en capacidades de transformación se encuentra principalmente en las mujeres (Ver Tabla 3.17). Comparando la situación anterior y posterior a la participación, el número de personas de género femenino con conocimientos de transformación pasa de 53 a 118, lo cual equivale a un crecimiento del 122%, mientras que el número de hombres con capacidad de transformación pasa de 57 a 97 personas, lo cual corresponde a un crecimiento del 70% en relación con lo observado en la situación previa a la participación. Si bien la evidencia para los encuestados señala una concentración mayor en la población femenina en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades de transformación, el contraste de hipótesis sugiere que las dos variables no son independientes, y, por ende, el resultado sesgado hacia el género femenino puede cambiar con cambios en el número de encuestados. En cualquier caso, la mayor presencia de población femenina con capacidades de transformación sugiere un fortalecimiento de la cadena en el momento de comercialización que puede beneficiar potenciales emprendimientos de las mujeres a partir de la producción inicial.

Tabla 3.17. Capacidad de transformación de productos finales: género

Período de Tiempo	Capacidad de Transformación de productos finales		Total
	Masculino	Femenino	
Antes	57	53	110
Porcentaje	51,82%	48,18%	100%
Después	97	118	215
Porcentaje	45,12%	54,88%	100%
Total	154	171	325
Porcentaje	47,38%	52,62%	100%

Pearson $\chi^2(1) = 1.3110$ Pr = 0.252

Recuadro 9. Resultados en capacidad de transformación desagregados por género.

Capacidades: Momento 3 - Transformación

Capacidad de transformación de productos finales



Capacidad de transformación de productos finales por género



Análisis: La capacidad de transformación de productos finales se duplicó, pasando del 33.95% al 66.56%. Aunque se observa un ligero aumento en la participación femenina después de la intervención (de 48.18% a 54.88%), esta diferencia no es estadísticamente significativa ($p = 0.252$).

Fortalecimiento de capacidades en las comunidades.

Las tablas 3.18, 3.19. y 3.20. describen los resultados de formación de capacidades en las comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas. En lo que atañe a las comunidades afrodescendientes, los resultados indican un fortalecimiento en las capacidades de transformación, plan de negocios y resolución de problemas en la producción. Sin embargo, el fortalecimiento para los encuestados es mayor en la elaboración de costeo de materias primas y plan de negocios, con una variación en 56 personas. Le siguen el fortalecimiento de las capacidades de transformación y las capacidades de resolución de problemas en la producción, con crecimientos en 24 personas y 6 personas respectivamente.

En la consulta en territorio a una comunidad afrodescendiente se evidenció cómo el fortalecimiento de estas capacidades, para el grupo de personas que participa en el programa, ha tenido efectos indirectos a través de los distintos comités en los cuales el consejo comunitario realiza la toma de decisiones. Por ejemplo, en lo que respecta a las capacidades de manejo financiero de recursos, producción, mantenimiento y comercialización de productos, dichas capacidades han permitido a los líderes y lideresas centrarse en la importancia de valores como la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad, que transmiten a otros integrantes de la comunidad en las asambleas y comités encargados del perfil productivo.

En tal sentido, aun cuando el fortalecimiento de capacidades es técnico y disciplinar, ha terminado por contribuir a la cohesión social a través de las actividades desarrolladas en el perfil productivo. De igual manera, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y disciplinares se evidenció con la visita al perfil productivo, en donde se observó de manera directa la resolución de problemas con la adaptación de paneles solares para la producción de energía necesaria para la granja porcícola, el conocimiento técnico sobre el uso de desechos producidos en la granja para la producción de energía, la instalación de un circuito cerrado de televisión para realizar seguimiento y supervisión, el conocimiento y aplicación de normas de bioseguridad, la disponibilidad de infraestructura requerida para la inseminación artificial y la contratación de un miembro de la comunidad para realizar vigilancia constante sobre la granja porcícola.

Tabla 3.18. Comunidades Afrodescendientes: Capacidades

Capacidades	Antes	%	Después	%	Variación	N
Transformación	33	36%	57	77%	24	90
Costeo y Plan de Negocios	15	17%	71	73%	56	86
Problemas de Cultivo	42	47%	48	88%	6	90
Total	122		144		86	266

Por otro lado, las comunidades indígenas registran un mayor fortalecimiento en plan de negocios y resolución de problemas de producción, con cambios absolutos equivalentes a 50 y 24 personas en relación con la situación inicial. Las capacidades de transformación presentan el menor cambio en el fortalecimiento de capacidades para la población encuestada, con una variación de 8 personas en relación con la situación anterior a la participación. En la consulta en territorio a una comunidad indígena se evidenciaron las capacidades técnicas en la toma de decisiones frente a problemas en la producción.

Aun cuando el perfil productivo piscícola había planeado el uso de paneles solares en la producción de oxígeno para las piscinas de cultivo, eventualmente la innovación fue reemplazada por una alternativa más autónoma y menos costosa en términos de supervisión. El desarrollo de habilidades en la producción contribuyó a una organización de los recursos del territorio, en particular las fuentes de agua, para encontrar una alternativa de solución al problema de generación de oxígeno.

De igual manera, las habilidades técnicas han orientado reinversiones en infraestructura diseñadas para mejorar la comercialización de los productos del proyecto, tales como inversiones en carreteras, casas para el cuidado de los adultos mayores de la comunidad y vehículos automotores para la distribución de la producción. La comunidad se ha organizado en torno a los objetivos sociales del perfil productivo y el fortalecimiento de las capacidades en los líderes y lideresas encargadas de la implementación de la actividad productiva ha podido mostrar resultados, convocar los esfuerzos de los miembros de la comunidad e invitar a miembros de la comunidad indígena que fueron desplazados por la violencia a regresar al territorio, entre otros aspectos relevantes para la comunidad.

Tabla 3.19. Comunidades Indígenas

Capacidades	Antes	%	Después	%	Variación	N
Transformación	30	44%	38	57%	8	68
Plan de Negocios	9	13%	59	65%	50	68
Problemas de Cultivo	22	33%	46	78%	24	68
Total	61		143		82	204

Por último, el fortalecimiento de capacidades en las comunidades campesinas encuestadas se localiza principalmente en la capacidad de realizar costeo y planes de negocios, con un crecimiento absoluto de 19 personas comparado con la situación inicial. Le siguen el fortalecimiento de las capacidades de transformación y las capacidades de resolución de problemas en la producción, con cambios absolutos de 9 y 7 personas respectivamente. En la consulta en territorio a comunidades campesinas expuestas a la constante presencia de grupos armados, se evidenció el fortalecimiento de capacidades en la resolución de problemas durante los procesos de gestión de recursos financieros de los programas. La construcción de relaciones con proveedores, el registro de impuestos, la apertura de cuentas bancarias y el manejo de recursos económicos ha fortalecido valores como la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad a través de las dificultades que han enfrentado al resolver los inconvenientes propios del desarrollo de dichas actividades.

Tabla 3.20. Comunidades Campesinas

Capacidades	Antes	%	Después	%	Variación	N
-------------	-------	---	---------	---	-----------	---

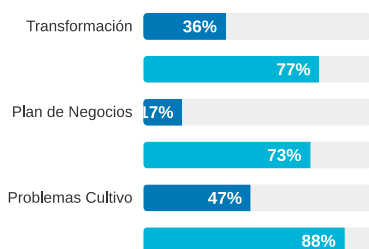
Transformación	9	33%	19	55%	9	29
Plan de Negocios	10	33%	29	80%	19	30
Problemas de Cultivo	21	73%	28	96%	7	29
Total	40		76		35	88

Así mismo, las comunidades campesinas, representadas por los líderes y lideresas que hicieron parte de los grupos focales en territorio, han desarrollado una agenda social informada sobre sus derechos y, de manera constante, señalan cómo en mesas de trabajo con las entidades del gobierno hacen presencia para expresar su voz en relación a los extensos y, a veces, burocráticos procesos de reparación a las víctimas del conflicto armado. Estas habilidades orientadas hacia el diálogo social se han potenciado con el fortalecimiento de las capacidades técnicas, en tanto los líderes y las lideresas han identificado espacios de diálogo social en donde se discute la distribución de activos productivos relevantes para el desarrollo del perfil productivo, tales como la disponibilidad de locales para la apertura de un centro de ventas de huevos.

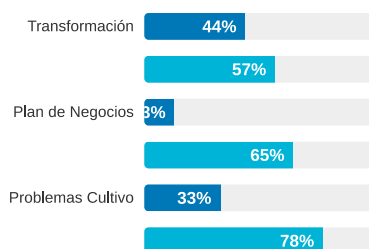
Recuadro 10. Resultados de capacidades según enfoque étnico.

Desarrollo de Capacidades por Tipo de Comunidad

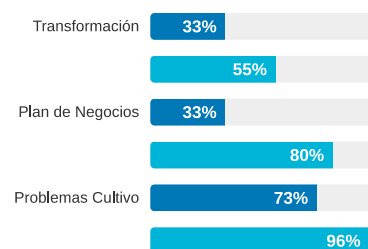
Comunidades Afrodescendientes



Comunidades Indígenas



Comunidades Campesinas



Análisis comparativo por comunidades:

- **Comunidades Afrodescendientes:** Presentaron el mayor incremento en capacidad de transformación (+41 puntos porcentuales) y el segundo mayor incremento en elaboración de planes de negocios (+56 puntos porcentuales).
- **Comunidades Indígenas:** Mostraron el mayor incremento en capacidad para resolver problemas de cultivo (+45 puntos porcentuales).
- **Comunidades Campesinas:** Destacan por su alta capacidad tanto inicial como final para resolver problemas de cultivo (de 73% a 96%), y mostraron el mayor incremento en capacidad para elaborar planes de negocios (+47 puntos porcentuales).

De igual forma, la visita a territorio evidenció la resolución de problemas en la producción asociados al sistema de distribución de agua y alimento para gallinas ponedoras de huevos de la fase 1 y la fase 2 del programa de generación de ingresos. Los galpones de producción de huevos mejoran en los sistemas de alimentación entre la fase 1 y la fase 2, y al mismo tiempo reflejan la aparición y resolución de nuevos problemas, como la necesidad de máquinas para clasificar la producción de huevos, que han afrontado desde el fortalecimiento de capacidades. De igual manera, en la producción de caña de azúcar se evidenció la capacidad de adaptación de la comunidad a través del diálogo y las capacidades de los participantes para resolver problemas asociados a la molienda, localización de los trapiches y producción de panela en territorios fuertemente afectados por la violencia y geográficamente exigentes. Incluso los líderes de la comunidad han encontrado maneras de adaptarse técnicamente a la necesidad de una máquina requerida para pulverizar la panela y transformar los bloques de panela originalmente producidos en productos de interés para los consumidores.

Acceso a mercados.

El acceso a mercados es evaluado a partir de indicadores en el fortalecimiento de la capacidad de comercialización y en la capacidad de generación de alianzas de los participantes. La tabla 3.21. describe los resultados sobre capacidades de comercialización de los participantes en los programas de generación de ingresos encuestados por la evaluación. Antes de la participación, el 88% de los encuestados (282 personas) señalan no disponer de capacidad para la comercialización de la producción, mientras que el 12% (39 personas) registran algún tipo de conocimiento relacionado. Posterior a la participación, el porcentaje de personas sin conocimiento sobre comercialización disminuye al 54% (173 personas), mientras que el porcentaje de personas con algún conocimiento relacionado aumenta al 46% (147 personas). El contraste estadístico para confirmar el resultado positivo en las capacidades de comercialización señala que la participación y los resultados presentados no son independientes y, por ende, al menos para las personas encuestadas, la participación ha sido relevante para mejorar el conocimiento sobre comercialización de la producción.

Tablas 3.21. Capacidad de Comercialización

Período de Tiempo	Capacidad de Comercialización		Total
	No	Si	
Antes	282	39	321
Porcentaje	87,8	12,1	100
Después	173	147	320
Porcentaje	54	45,9	100
Total	455	186	641
Porcentaje	70,9	29,02	100

Pearson $\chi^2(1) = 88.8204$ Pr = 0.000

Aunque los resultados presentan una tendencia favorable a la participación, la comparación con el fortalecimiento de capacidades en el manejo de insumos y la producción revela que el fortalecimiento en estas capacidades de comercialización ocasiona cambios mucho más modestos en la percepción de los participantes encuestados. Así mismo, la visita a territorio reflejó articulaciones en procesos de comercialización de baja escala y la ausencia de una estrategia de comercialización que conecte con compradores de mayor escala que no encuentren las redes sociales de los participantes. Esta estrategia de comercialización implica canales de distribución, alianzas con potenciales compradores, medios de difusión y otras actividades que todavía no se encuentran en el desarrollo de los perfiles productivos. Entre algunas razones que presentaron los participantes consultados en territorio se encuentran: (1) la producción no ha finalizado, (2) el mercado local es muy estrecho para aumentar los ingresos por ventas, (3) los costos de transporte de la producción son muy altos y (4) disponemos de una asociación de productores que realiza la distribución.

El conocimiento y las habilidades de comercialización de la producción enfrentan desafíos relacionados con el tiempo de implementación de los programas, por lo que el fortalecimiento ha sido puntual y ajustado a las necesidades de venta de la producción. Sin embargo, teniendo en cuenta la evidencia cuantitativa y cualitativa, el contenido y el proceso de fortalecimiento se concentran en las necesidades de corto plazo en la venta, sin ofrecer mecanismos para ampliar la demanda a través de la generación de alianzas con potenciales compradores localizados fuera del entramado social de los participantes. De esta manera, el fortalecimiento de la capacidad puede ser más territorial que en las personas participantes, asegurando la existencia de alianzas institucionales para mejorar de manera anticipada la demanda de la producción.

Tabla 3.22. Capacidad de Comercialización

Período de Tiempo	Capacidad de Comercialización		Total
	Hombre	Mujer	
Antes	22	17	39
Porcentaje	56,41	43,59	100
Después	84	64	147
Porcentaje	57,14	43,01	100
Total	106	80	186
Porcentaje	56,99	43,01	100

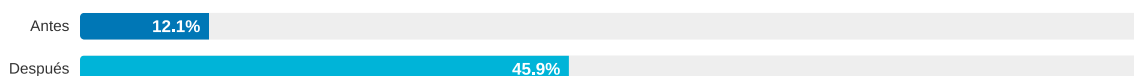
Pearson $\chi^2(1) = 0.0067$ Pr = 0.935

La desagregación del indicador de resultados en la capacidad de comercialización por género se presenta en la tabla 3.22. Teniendo en cuenta la submuestra de participantes que indican mejora en las capacidades de formación, los porcentajes son muy similares antes y después de la participación para hombres y mujeres. Sin embargo, existen cambios absolutos relevantes. Por ejemplo, para la población masculina, la participación en el programa implica un cambio de 22 personas a 84 personas con algún conocimiento sobre habilidades de comercialización. Por otro lado, para la población femenina, la participación implica un cambio de 17 personas a 64 personas con conocimientos relacionados. El contraste de hipótesis sobre la relevancia de la participación por género en los resultados del fortalecimiento de capacidades no arroja evidencia para concluir que el género es una variable crítica al momento de explicar los resultados en las capacidades de comercialización de los encuestados.

Recuadro 11. Capacidades de acceso a mercados.

Acceso a Mercados

Capacidad de Comercialización

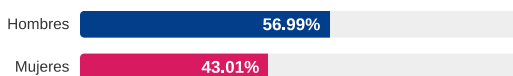


Capacidad para Generar Alianzas

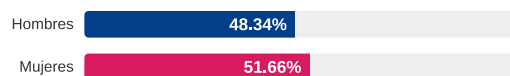


Distribución por Género en Capacidades de Mercado

Comercialización



Generación de Alianzas



Análisis: Se observa un crecimiento significativo en la capacidad de comercialización (de 12.1% a 45.9%) y en la capacidad para generar alianzas (de 18.01% a 66.77%). No existen diferencias estadísticamente significativas por género en estas capacidades ($p > 0.9$ en ambos casos), lo que indica que los programas han beneficiado por igual a hombres y mujeres en aspectos relacionados con el acceso a mercados.

El segundo indicador de resultado para medir el logro de las capacidades de comercialización es la capacidad de los participantes encuestados para generar alianzas en territorio (Ver Tabla 3.23.). Antes de la participación, el 82% (264 personas) de los participantes encuestados señalaron no disponer de capacidades para generar alianzas, mientras que el 18% (58 personas) indicó lo contrario. Posterior a la participación, los porcentajes se invierten: el 33% (106 personas) señalan no tener capacidades, mientras que el 67% (213 personas) indican lo contrario. Es decir, la participación está asociada con un incremento de personas que indican tener capacidades para generar alianzas y con una disminución de las personas que indican no tener conocimientos relacionados. El contraste de hipótesis estadístico señala que la participación es relevante para explicar los cambios observados en la percepción de los encuestados relacionada con la presencia de habilidades para generar alianzas en territorio.

Tabla 3.23. Capacidad para Generar alianzas

Período de Tiempo	Capacidad para generar alianzas		Total
	No	Si	
Antes	264	58	322
Porcentaje	81,99	18,01	100
Después	106	213	319
Porcentaje	33,23	66,77	100
Total	370	271	641
Porcentaje	57,72	42,28	100

Pearson $\chi^2(1) = 88.8204$ Pr = 0.000

La visita a territorio, y en particular la consulta con aliados compradores de la producción, reveló oportunidades de mejora en el diseño de una estrategia de comercialización, particularmente para los perfiles productivos que se encuentran en la etapa previa a la distribución de la producción hacia potenciales compradores. En los casos de los perfiles productivos de porcicultura, caña de azúcar y avicultura, en donde la evaluación consultó a los aliados compradores, se identificaron los siguientes aspectos en la relación con los aliados compradores: (1) hacen parte de la comunidad, (2) señalan articulación de los perfiles con oportunidades de negocios, (3) algunos aliados han comprado la producción incluso antes de finalizar los procesos de producción porque validan los estándares de calidad de los productos y (4) indican un potencial de crecimiento relevante para los perfiles productivos. A pesar de lo anterior, los aliados fueron contactados a través de las comunidades, lo cual, en principio, no permite evaluar la existencia de una capacidad para la generación de alianzas, y al igual que en el caso de las capacidades de comercialización, es posible que resulte más eficaz una alianza interinstitucional antes de iniciar los perfiles productivos para generar una capacidad en el territorio que potencie la demanda de la producción.

La tabla 3.24. presenta la desagregación por género de la submuestra que indica tener capacidades para generar alianzas. Como se observa, las ganancias para ambos géneros son muy similares en términos absolutos. El número de personas de género masculino que señala tener capacidad para generar alianzas pasa de 28 a 103, mientras que el número de personas de género femenino pasa de 30 a 110. En tal sentido, el contraste estadístico revela estos efectos similares al indicar, al menos para la muestra de participantes consultados, que el género no cambia los resultados observados en la percepción sobre la existencia de la capacidad para generar alianzas.

Tabla 3.24. Capacidad para Generar alianzas: Género

Período de Tiempo	Capacidad para generar alianzas		Total
	Masculino	Femenino	
Antes	28	30	58
Porcentaje	48,28	51,72	100
Después	103	110	319
Porcentaje	48,36	51,64	100
Total	131	140	271
Porcentaje	48,34	51,66	100

Pearson $\chi^2(1) = 0.0001$ Pr = 0.991

Por otro lado, la revisión documental arrojó evidencia sobre la participación de instituciones en el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) para el caso del programa de generación de ingresos de la población víctima del conflicto armado. El acceso a mercados en este proyecto se mide a través de la generación de alianzas con organizaciones del SNIA. En particular, destacan alianzas con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en actividades de asistencia técnica y capacitación y formación a la medida, y las secretarías de salud con jornadas de vacunación. Por otro lado, destaca la alianza con Unidad Solidaria para desarrollar formación en economía solidaria y promoción de la asociatividad.

Así mismo, sobresalen las alianzas creadas con el Banco Agrario de Colombia y la Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare (CORNARE) para facilitar el acceso a créditos y la certificación para granjas avícolas, respectivamente. De igual modo, aparecen gremios, asociaciones, organizaciones comunitarias, organizaciones de jóvenes o mujeres y productores conectados a través del desarrollo de subastas ganaderas. Otras organizaciones participantes sin acciones específicas son el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía (Corporinoquia), la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS), la Corporación Autónoma Regional de Nariño (Corponariño) y la Corporación Autónoma Regional de Sucre (Carsucre).

De acuerdo con la revisión documental, estas organizaciones participan en el programa en los 27 municipios priorizados por el programa de generación de ingresos para población víctima. Si bien el programa presenta una base importante de alianzas, la mayoría de las mismas se encuentran en los encadenamientos hacia atrás y, por ende, no representan de manera particular una conexión entre la producción y los consumidores.

En el caso del programa de generación de ingresos para sujetos de reparación colectiva, el avance en la estrategia de comercialización es limitado. La estrategia de comercialización se define para este programa como un conjunto

de acciones bien estructuradas y planeadas con las cuales se logran objetivos, según las exigencias de los consumidores o el público interesado. Para definir la estrategia de comercialización es necesario considerar, por un lado, las capacidades de los productores y, por otro lado, las preferencias de los consumidores. Por ende, la estrategia de comercialización incluye, además del traslado de los productos desde los centros de producción (fincas) hasta el consumidor final, el intermediario o, en su defecto, las plazas de mercado local o regional, el cumplimiento de estándares de calidad en la producción y en el consumo, lo que en últimas refleja en parte la capacidad de las organizaciones de los SRC. En este sentido, la estrategia de comercialización busca identificar qué acciones del componente comercial aplican a cada uno de los SRC, destacando los procesos productivos, sociales y comerciales inmersos en el acceso a mercados. Según la revisión de informes del programa, a la fecha de realización de la evaluación, 15 SRC tienen estrategia comercial definida.

La tabla 3.25. describe los SRC según su avance en la estrategia de comercialización. Como puede observarse en los indicadores presentados en la tabla, el 75% de los SRC tiene un nivel de avance básico en la estrategia de comercialización. En el nivel intermedio se encuentran el 12,5% de los SRC y en el nivel avanzado se encuentra el 8% de los SRC. Lo anterior confirma los resultados encontrados en territorio con un avance modesto en las habilidades de comercialización de los perfiles productivos.

Tabla 3.25. Avance de la estrategia de comercialización SRC

Nivel de Avance en el Proceso Comercial	Sujetos de Reparación Colectiva	Producto Principal	Promedio del % de Avance
Avanzado	2 (8%)	Venta de cerdos en pie, Tilapia roja eviscerada	82.50%
Intermedio	3 (12,5%)	Cerdos en pie. Diferentes etapas, destete, levante y ceba., Cerdos, Tilapia roja	75.00%
Básico	18 (75%)	Mochilas, chinchorros, manillas y bisuterías, Cacao corriente y especial, Transformación de cacao, chocolatería, énfasis en chocolate de mesa, Cerdos en pie. Diferentes etapas, destete, levante y ceba., Plátano hartón y dominico-harina de plátano, Cerdos en pie, Tisanas, Plátano, banano y primitivo, Tilapia roja con fines comerciales, Yogurt, Arroz, Panela natural en diferentes presentaciones, Huevos, Leche, Panela, Peces, Café orgánico	67.83%
Sin actividad comercial	1 (4,1%)	Musáceas, papa-china, caña panelera	40.00%
Total	24 (100%)		66.33%

Al organizar el listado de aliados según características de proveedores y/o comercializadores, se encuentra una ligera ventaja en número para los comercializadores. Entre los proveedores se encuentran la Asociación de Paneleros de Guanguibio Cajibío - Aidé Chincangana Muelas, la Cooperativa Multiactiva Caloto, la Asociación Agropecuaria Empresarial Nueva Generación – AGROENGE, ASPREPATIA, la Corporación Emprender Alto Atrato - Granero El Camello, COOTRADARIEN, Agropal (Asociación Agropecuaria Corredor Puerto Vega-Tetete - Plaza de Mercado de Puerto Asís) y el Comité de Cafeteros de Pueblo Rico – SENA.

Por el lado de los comercializadores se encuentran: Restaurante Cachama - Muelle Puerto Colón, Mercapava - PalmaAliños - Salsamentaria La Máxima, Granja Porcícola La Española SAS - Carnes Premium La Patrona, Comercializadoras: Minner Rocío Cadena - Alba Luna - Grace Piedad Chapal, Comercializadora Tumaco - Casa LUKER - FEDECACAO, Comercializadora Valmar SAS - Carnes Tobón Buenaventura SAS - Embutidos y Enlatados Litoral SAS, Negocios Comunitarios - Eli Johana Hinestroza – Restaurante Geraldo Ocoró, Comercializadora Guapí, AGROMARKET - Distribuidora Mariángel, BRAYAN RIVAS MOSQUERA, Carnicería Don Julio - Asociación de Porcicultores de Pupiales, y la Comercializadora Dagua.

Teniendo en cuenta lo planteado en el documento sobre acceso a mercados de la fase 2 del programa de generación de ingresos a los SRC, el acceso a mercado contempla canales de mercado definidos con: (1) Centrales Mayoristas, (2) Supermercados y/o grandes superficies, (3) Agroindustria Alimentaria, (4) Mercado Institucional, (5) Exportación y (6) Comercio Virtual. La evidencia triangulada permite concluir un desarrollo moderado en acceso a mayoristas y supermercados.

P2. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales?

Fortalecimiento de capacidades técnicas.

Teniendo en cuenta la revisión documental, el programa de generación de ingresos para víctimas del conflicto armado desarrolla un instrumento de seguimiento al fortalecimiento de capacidades de las familias participantes, relevante al propósito de la evaluación. El Índice de Apropiación Técnica es una medida que evalúa el grado en

que las familias rurales víctimas del conflicto armado han adoptado y aplicado prácticas técnicas en sus actividades productivas y ambientales. Este índice es crucial para determinar la sostenibilidad y efectividad de los programas de empleabilidad y emprendimiento implementados en estas comunidades.

El índice contempla la medición en una escala cualitativa de: (1) conocimientos, (2) capacidad productiva-comercial, (3) capacidad tecnológica, (4) capacidad institucional y (5) capacidad ambiental. El índice es elaborado a partir de una visita que realiza el facilitador técnico a la finca en donde se desarrolla la actividad productiva de las familias. En lo que respecta a conocimientos, el facilitador mide: (1) la participación en talleres y encuentros, (2) la implementación de prácticas técnicas y (3) la inclusión de recomendaciones técnicas. Por su parte, la dimensión de capacidad productiva y comercial es evaluada a partir de: (1) mantenimiento, reducción o aumento del área de producción, (2) diversificación productiva, (3) implementación de prácticas de cuidado del suelo, (4) gestión del recurso hídrico, (5) implementación de buenas prácticas agrícolas o ganaderas, (6) utilización de herramientas para clasificar la calidad de la producción, (7) realización de comercialización colectiva de la producción y (8) manejo de información de costos.

Por su parte, la dimensión tecnológica contiene: (1) uso de herramientas y equipos, (2) la vinculación de nuevas tecnologías y adaptaciones específicas al contexto productivo y (3) la incorporación de nuevas formas de resolución de problemas técnicos. Así mismo, la dimensión institucional contiene: (1) cumplimiento de normatividad sanitaria, (2) cumplimiento de normatividad ambiental y (3) acogida de recomendaciones de instituciones técnicas para desarrollar actividades productivas. Por último, la dimensión ambiental se mide a través de: (1) la identificación de amenazas climáticas y la implementación de acciones de adaptación, (2) la implementación de acciones integrales de mitigación relacionadas con el agua, el suelo y el manejo de residuos y (3) la realización de acciones de restauración como reforestación, cuidado de fauna y limpieza de cuerpos de agua.

El nivel de apropiación técnica se mide en una escala de muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. Comparando los resultados estimados del índice por fases de implementación y teniendo en cuenta que en la fase 1 se encuentran 509 familias, en la fase 2, 504 familias y en la fase 3, 491 familias, se obtienen los siguientes resultados de formación en capacidades: (1) en el nivel muy bajo se localiza el 55% de las familias en fase 1, el 58% de la fase 2 y el 53% de la fase 3; (2) en el nivel medio se localiza el 14% de las familias en fase 1 y el 2% de la fase 3; (3) en el nivel alto se encuentra el 31% de las familias en la fase 1, el 42% de la fase 2 y el 45% de la fase 3. Por ende, la formación de capacidades en el programa de generación de ingresos para población víctima en la fase 1 tiene un desarrollo de capacidades bajo principalmente; en la fase 2 las familias mejoran las capacidades llegando a un nivel medio-alto y en la fase 3 la mitad de las familias alcanzan un nivel medio-alto. Lo anterior pareciera indicar que, aunque débil, parece existir una relación entre el avance de las fases con la conformación de capacidades para las familias participantes.

Efectividad de la estrategia de capacitación técnica.

La estrategia de formación de los programas de generación de ingresos tiene tres resultados esperados: (1) la estabilización socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva (SRC) y de las familias rurales víctimas del conflicto armado, (2) el fortalecimiento del tejido social y (3) el mejoramiento de la confianza en el Estado. Para lograr estos resultados, la estrategia implementa actividades en: (1) identificación y focalización de territorios, SRC y familias participantes, (2) vinculación de los participantes a los programas de generación de ingresos, (3) identificación de medios de vida, capacidades, habilidades, activos materiales y sociales, y (4) análisis biofísico territorial.

La estrategia de formación fue implementada con las mismas actividades en ambos programas, pero con algunas diferencias en la implementación. Las consultas en territorio permitieron observar aspectos críticos relacionados. El programa de reparación colectiva lleva a cabo las actividades en la comunidad implementadora, lo cual implica efectos indirectos y efectos de difusión de las actividades desarrolladas en otros miembros de la comunidad, además de crear dinámicas propias de los procesos de aprendizaje en comunidad que implican, a través del desarrollo de habilidades técnicas y habilidades transversales, una apropiación del conocimiento como un puente hacia el trabajo comunitario y la reparación del tejido social, con el reforzamiento de valores como la responsabilidad, la transparencia, la solidaridad y la empatía, entre otros. La diferencia relevante es que los y las estudiantes hacen parte de la misma comunidad, desde donde se desprende un sentido de pertenencia particular por el trabajo y los logros en equipo a través del avance en el aprendizaje.

Por otro lado, el programa de reparación individual orientado a las familias desarrolla actividades con núcleos de familias no necesariamente asociadas en donde se difunden los efectos indirectos de la formación. Las familias experimentan los procesos de formación en torno a los recursos sociales restablecidos (acceso a tierra en condiciones de seguridad y relativa paz) a través de los procesos de reparación, que implican la formación de capacidades. Las posibilidades de regresar al territorio y/o relocalizarse implican reunificación con una comprensión del territorio como fuente de estabilización social y económica, a partir de la cual establecen fuertes vínculos guiados por principios de trabajo, solidaridad y empatía con el entorno. Las familias se reunifican a partir de los proyectos productivos e inician procesos de construcción social desde la planeación de actividades productivas, describiendo el futuro como el resultado del continuo fortalecimiento de dicho vínculo con el territorio.

Desde la perspectiva de la implementación, las actividades de formación se desarrollaron entre un equipo nacional compuesto por profesionales de Mintrabajo y consultores de la OIT, quienes tienen la responsabilidad de brindar lineamientos y materiales pedagógicos a los formadores. En territorio, los técnicos formadores reciben los lineamientos y los materiales y ajustan el contenido de la formación a las necesidades puntuales de los proyectos productivos a su cargo. Los horarios y sitios de reunión los definen con los participantes. En el caso del programa de reparación colectiva, las visitas y las sesiones se desarrollan en la comunidad, mientras que, en el caso del programa de formación, las actividades se desarrollan en espacios definidos para tal efecto, como, por ejemplo, un centro comunitario y/o una vereda que rota para facilitar que las distancias geográficas no dificulten la participación en las sesiones desarrolladas.

La evaluación consulta a los técnicos formadores a través de grupos focales y una encuesta de evaluación. Los temas desarrollados en la formación abarcaron temáticas relacionadas con: (1) extensión agropecuaria y asistencia técnica, (2) fortalecimiento organizacional, (3) formación en competencias sociales, financieras y técnicas, (4) formación en generación de ingresos y asociatividad y (5) formación en seguridad y salud en el trabajo en la ruralidad. De los 25 formadores consultados por la evaluación (14 mujeres y 11 hombres), el 63% tiene entre 1 y 6 años de experiencia, el 13% más de 6 años de experiencia y el 25% menos de un año de experiencia realizando actividades de formación en el territorio. Uno de los aspectos relevantes de la estrategia es la contratación de técnicos formadores que hacen parte de la comunidad y que son reconocidos como líderes y/o lideresas en el trabajo comunitario.

En las visitas a territorio se constata en los proyectos productivos visitados la mejora en las capacidades productivas de los participantes, particularmente en la organización, tecnificación y volumen de la producción (extensión agropecuaria). Al mismo tiempo, se observa una mejora en la capacidad organizacional de los participantes en la planeación y articulación de los procesos de producción implicados (fortalecimiento organizacional), lo que ha permitido la resolución de problemas. De igual manera, se evidencia la existencia de desafíos financieros que fueron resueltos con la asistencia técnica y psicosocial para el manejo de sumas importantes de recursos (formación en competencias financieras) y la visión de futuro compartido desde los recursos sociales que implica el perfil productivo para los participantes (ingresos y asociatividad). Por último, pero no menos importante, se observa la implementación de prácticas de mitigación de riesgo ambiental con el uso de paneles solares, economías circulares en la producción de energía, reordenamiento del territorio combinando saberes ancestrales con tecnificación y prácticas laborales de bioseguridad.

De acuerdo con la encuesta realizada a los técnicos formadores, uno de los principales logros de la estrategia de formación es transformar actividades productivas de autoconsumo y subsistencia en actividades de producción orientadas a la formación de competencias empresariales y venta de excedentes. En tal sentido, tanto los contenidos de la formación como la metodología de formación resultan adecuados a las necesidades de estabilización económica de los participantes. Si bien es cierto que la duración de la formación es limitada para alcanzar un desarrollo adecuado de habilidades empresariales, los materiales de formación y las herramientas prácticas para la gestión del riesgo ambiental promueven la generación de ingresos en los participantes. Así mismo, desde la perspectiva de los formadores, las actividades metodológicas más efectivas corresponden al aprendizaje colaborativo con prácticas en las comunidades, lo que ha permitido simultáneamente el desarrollo de capacidades productivas y habilidades blandas. Lo anterior se refiere a metodologías activas en las cuales el aprendizaje está basado en proyectos elegidos por los participantes.

La tabla 3.26. describe el esquema de implementación de la metodología de la estrategia de formación desde la perspectiva de los participantes encuestados. Las actividades relacionadas con los grupos focales y los encuentros y compartires comunitarios fueron consideradas como las más recurrentes en la estrategia de formación. De 469 participantes consultados, 215 (45,8%) indicaron haber participado en grupos focales, mientras que 170 (36,2%)

señalaron haber participado en encuentros y compartires comunitarios. La desagregación por género refleja de igual manera la importancia de los grupos focales y los compartires como principales vehículos pedagógicos de la estrategia de formación.

La visita a territorio, independientemente del riesgo de violencia al cual se enfrentan los participantes, ofrece evidencia sobre la relevancia de los compartires comunitarios para los participantes. En dichas actividades, los procesos de formación se realizan como parte de una actividad social que generalmente incluye un compartir de alimentos. De esta manera, las actividades de aprendizaje son recordadas en la narrativa descrita por los participantes como un motivo para establecer y reforzar vínculos comunitarios, lo cual no ocurre con procesos de aprendizaje descontextualizados y alejados de la construcción social de los participantes. Esta evidencia fue repetitiva en los territorios visitados de los departamentos del Cesar, Cauca, Putumayo y Cundinamarca.

Tabla 3.26. Esquema de implementación de la formación.

Esquema	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Días de campo	43	29	72
Encuentros o compartir con la comunidad	81	89	170
Grupo focales	106	109	215
Otros	4	8	12

Lo anterior parece estar asociado al nivel de satisfacción con la estrategia de formación. La tabla 3.27. describe el nivel de satisfacción de los participantes consultados, organizados por el tipo de actividades desarrolladas. De 467 participantes encuestados en ambos programas, los participantes que asisten a los encuentros comunitarios y/o a los grupos focales tienden a calificar en niveles de muy satisfecho y satisfecho las actividades de formación. En particular, de los 467 encuestados, 185 (39,6%) indican estar muy satisfechos con la estrategia de formación, de los cuales 80 (44,4%) participaron en encuentros comunitarios. De igual modo, de los 467 encuestados, 231 (49,4%) se encuentran satisfechos, de los cuales 115 (49,7%) participaron en encuentros comunitarios. Es decir, 195 (90,6%) de 215 encuestados que participaron en los encuentros comunitarios se encuentran satisfechos y muy satisfechos con los procesos de formación. De esta manera, es posible señalar que existe evidencia, al menos para los encuestados y los participantes entrevistados en territorio, sobre la relevancia de los compartires comunitarios como elemento clave en la estrategia de formación.

Tabla 3.27. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y nivel de satisfacción con la estrategia de formación

	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Total
Días de campo	1	5	11	71	81	170
Encuentros compartir con la comunidad	2	8	9	80	115	215
Grupo focales	1		9	33	29	72
Otros	3	1	1	1	6	12
Total	7	14	30	185	231	467

Así mismo, los expertos consultados señalan que los desafíos más importantes para aplicar lo aprendido se encuentran en: "Comercialización y proyección de la actividad agropecuaria como negocio productivo"; "Considero que la falta de estrategias para marketing en las ventas en cuanto a las herramientas digitales"; "La distancia (territorio) entre cada una de las comunidades que hacen parte del SRC, tanto al proyecto como a espacios que les permiten seguir accediendo a información".

Por otro lado, en lo que atañe a la formación complementaria requerida para la superación de barreras del entorno para los participantes, los expertos consultados señalan requerimientos de formación en transformación de productos, formación financiera y habilidades de comercialización. En particular, los expertos consultados señalan: "Seguimiento a mediano plazo de la estrategia comercial que implementan, alianzas con el SENA para continuar la formación en estas áreas"; "Es importante seguir realizando acompañamiento en el manejo de presupuesto y en el tema formativo en cuanto a empresa, con el fin de ampliar los conocimientos del SRC y que enfrenten un mundo externo y competitivo en mercadeo"; "Habilidades que potencien el trabajo productivo enfocado en la producción y venta de productos de la línea productiva".

Asimismo, las oportunidades de mejora para la estrategia se encuentran en la ampliación de las acciones con enfoque étnico, el acceso a información para el fortalecimiento de las redes sociales, el fortalecimiento del aprendizaje cooperativo, el aumento del tiempo para realizar las capacitaciones, el trabajo con los cabildos y los

consejos de las comunidades indígenas y afrodescendientes para promover la participación de la población joven, y el establecimiento de mecanismos que permitan la transferencia de conocimientos.

De igual manera, existe una preocupación por las dificultades de movilidad y los costos de transporte como barreras al desarrollo y acceso de las actividades programadas. Señalan como oportunidades de mejora: (1) auxilios de transporte para garantizar la presencia de los participantes, (2) disponibilidad de herramientas tecnológicas para el desarrollo de los talleres, (3) disponibilidad de materiales audiovisuales para los talleres, (4) alianzas con el ICA y el SENA en territorio, y (5) disponibilidad de recursos para desarrollar actividades en los encuentros comunitarios.

Estabilización socioeconómica.

Los resultados de la estrategia de formación en relación con la generación de ingresos se presentan en la tabla 3.28. La tabla describe indicadores de ingresos construidos sobre los resultados de la encuesta que indagó el ingreso promedio antes y después de la participación, organizados por la duración de la formación en meses. Como se puede observar, los impactos más relevantes de la formación, comparando los ingresos promedio después de la formación y la variación del ingreso promedio mensual antes y después de la participación en los programas de formación, ocurren en los meses iniciales de la formación. El crecimiento de los ingresos promedio, medido como el ingreso después de la formación, crece un 106% para aquellos participantes que declaran una duración de 4 a 6 meses en los procesos de formación en relación con aquellos que declaran una formación de 1 a 3 meses. De igual manera, ocurre con la variación porcentual estimada en 214% para el cambio entre el ingreso antes de la formación y el ingreso posterior a la formación para los participantes que avanzan de la formación de 1 a 3 meses hacia la formación de 4 a 6 meses.

Tabla 3.28. Duración de la formación e ingresos promedio mensuales de los participantes.

Duración de la formación en meses	Ingreso promedio mensual después de la participación	Variación absoluta del ingreso antes y después de la participación	Variación % en el ingreso mensual después de la participación	Variación % del ingreso antes y después de la participación
De 1 a 3	\$1,483,672	\$502,787		
De 4 a 6	\$3,050,945	\$1,578,619	106%	214%
De 7 a 10	\$2,031,666	\$745,083	-33%	-53%
De 11 a 14	\$1,825,581	\$358,010	-10%	-52%
De 15 a 18	\$1,662,500	\$486,500	-9%	-9%

Por otro lado, las formaciones subsecuentes más allá de 7 meses no parecen tener el mismo impacto en el ritmo de crecimiento de los ingresos mensuales comparadas con las etapas iniciales de formación. Es decir, los impactos en el ingreso mensual son mayores en los primeros meses de la formación, donde se hace énfasis en el fortalecimiento productivo y organizacional, como se indicó anteriormente por la evidencia cualitativa. De igual manera, el paso de las iniciativas productivas de autoconsumo y subsistencia a iniciativas de desarrollo de competencias empresariales ha tenido efectos particularmente importantes en el volumen de la producción y, en consecuencia, en los ingresos mensuales en el corto plazo.

El análisis cuantitativo que incorpora la duración de la formación, la satisfacción de la formación, el género y el entorno en el cual se desarrollan las actividades de formación reveló un efecto de participación en el ingreso mensual para 587 observaciones de \$481,335 en promedio para los participantes. Asimismo, si el efecto de la estrategia de formación del programa se mide a través del impacto de la formación en las mujeres (466 observaciones), controlando por el nivel de satisfacción de la estrategia de formación, se encuentra que las mujeres con más altos niveles de satisfacción presentan en promedio un crecimiento en el ingreso mensual de 19.4% comparando la situación previa y la situación posterior a la participación, y controlando por el tipo de entorno y por la duración de la formación.

Las estimaciones realizadas sobre la correlación de la satisfacción de los participantes con la estrategia de formación y la tasa de crecimiento del promedio del ingreso mensual señalan que los participantes que tienen niveles altos de satisfacción presentan en promedio mejores crecimientos en el ingreso promedio mensual posterior a la participación. En promedio, la participación en los programas aumenta la tasa de crecimiento del ingreso promedio mensual en 30%. El género femenino aumenta la tasa de crecimiento del ingreso promedio en 34% comparada con la tasa de crecimiento de los hombres, controlando por el entorno, la duración de la formación y la satisfacción con la formación. Es decir, dos participantes con igual tiempo de exposición a la estrategia de formación, con el mismo nivel de satisfacción con la formación y en el mismo entorno de capacidades en personas y territorios, tienen efectos distintos de la participación sobre el crecimiento del ingreso promedio por la condición de género.

Lo anterior completa el panorama planteado en la sección previa, en donde se presentaron los hallazgos sobre los niveles del ingreso promedio. Teniendo en cuenta lo anterior, aunque las mujeres perciben niveles de ingresos promedio mensuales posteriores a la participación menores que los hombres, el ritmo de crecimiento de los ingresos femeninos es mayor al ritmo de crecimiento de los ingresos masculinos.

La evidencia anterior no implica que los meses posteriores de formación señalados por los participantes consultados no resulten relevantes al impacto sobre el ingreso y la estabilización económica. Lo que señala la evidencia es la relevancia de la continuidad en los procesos de formación para transformar el resultado alcanzado en iniciativas de desarrollo de habilidades empresariales hacia iniciativas consolidadas para la venta de excedentes de producción en los mercados. Es decir, llevar a la sostenibilidad económica implica inversiones en las habilidades empresariales en tiempo y recursos, lo que garantiza una formación adecuada al ritmo de maduración de los perfiles productivos para potenciar, en los momentos oportunos, las habilidades de transformación de productos, comercialización, alianzas en los mercados y comercialización, para las cuales es necesario esperar a que la producción se establezca en niveles adecuados para la orientación de venta al mercado.

En suma, los resultados de la estrategia de formación en la estabilización económica reflejan, al menos para los participantes consultados, una mejora cualitativa en la expansión y organización de la producción, que se ha traducido en un crecimiento de los ingresos promedio, particularmente para las mujeres que califican con altas notas los procesos de formación. La duración de la formación y su alineación con los procesos de maduración de los perfiles productivos es clave para convertir las iniciativas que se encuentran en estado de formación de habilidades empresariales en negocios orientados a la venta de excedentes de producción al mercado.

El resultado anterior parece indicar como el éxito de la estrategia de formación radica en la expansión de la producción con técnicas de organización y tecnificación, combinadas con saberes y prácticas del territorio en actividades seleccionadas por los participantes y en actividades de formación in situ. Las tablas 3.31 y 3.32 describen los resultados de la estrategia de formación desde la perspectiva de los participantes consultados, en términos de los cambios en la producción, las ventas y los planes futuros de expansión en la inversión y capacitación por programa de generación de ingresos, desagregados por género.

En la tabla 3.29. se presentan los indicadores de resultado de la estrategia de formación según la consulta a los participantes del programa de reparación colectiva. Como se observa, el nivel de producción después de haber participado aumentó para 138 participantes (83%) de los 166 encuestados. Esto se confirma en la desagregación por género, donde tanto mujeres como hombres confirman en mayoría relativa la expansión de las posibilidades de producción. De igual manera, los cambios positivos observados por los participantes han llevado a esperar un incremento en la producción del próximo año comparado con el anterior, con una mayoría de 142 participantes (85%), 65 mujeres (87% de las mujeres encuestadas) y 77 hombres (84% de los hombres encuestados). Asimismo, el volumen de ventas después de la participación, el volumen de ventas esperado y los planes de inversión en maquinaria, equipo y capacitación crecen según la opinión de los participantes posterior a la participación. De igual manera, la desagregación por género confirma los resultados en la expansión de la producción y la reinversión esperada de utilidades en el futuro cercano.

Tabla 3.29. Programa de generación de ingresos de reparación colectiva: resultados estrategia de formación.

Indicador de resultado	Igual	Mayor	Menor	Total
El nivel de la producción después de haber participado en el proyecto se espera sea:	24 (14%)	138 (83%)	4 (2%)	166 (100%)
Femenino	8 (11%)	64 (85%)	3 (4%)	75 (100%)
Masculino	16 (18%)	74 (81%)	1 (1%)	91(100%)
El nivel de producción en el próximo año comparado con el anterior se espera sea:	21(13%)	142 (85%)	4 (2%)	167 (100%)
Femenino	8 (11%)	65(87%)	2 (3%)	75 (100%)
Masculino	13 (14%)	77 (84%)	2 (2%)	92 (100%)
El volumen de ventas después de participar en el proyecto fue:	39 (23%)	117 (70%)	10 (6%)	166 (100%)
Femenino	13 (17%)	55 (73%)	7 (9%)	75 (100%)
Masculino	26 (29%)	62 (68%)	3 (3%)	91 (100%)

El volumen de ventas en el próximo año comparado con el anterior se espera sea:	18 (11%)	144 (86%)	5 (3%)	167 (100%)
Femenino	8 (11%)	64 (85%)	3 (4%)	75 (100%)
Masculino	10 (11%)	80 (87%)	2 (2%)	92 (100%)
El nivel de inversión en maquinaria y equipo después de haber participado en el proyecto se espera sea:	45 (27%)	103 (62%)	19 (11%)	167 (100%)
Femenino	24 (32%)	45 (60%)	6 (8%)	75 (100%)
Masculino	21 (23%)	58 (63%)	13 (14%)	92 (100%)
El nivel de inversión en capacitación después de haber participado en el proyecto se espera sea	33 (20%)	129 (78%)	4 (2%)	166 (100%)
Femenino	14 (19%)	61 (81%)		75 (100%)
Masculino	19 (21%)	68 (75%)	4 (4%)	91 (100%)

Los resultados anteriores también se confirman en la consulta realizada a los participantes del programa de reparación individual orientado a las familias. La tabla 3.30. describe los cambios observados y esperados en la producción, el volumen de ventas y la inversión en maquinaria, equipo y capacitaciones. En lo que atañe al nivel de producción, 140 (89%) de los 157 encuestados confirman un nivel de producción mayor posterior a la participación, de los cuales 90 son mujeres (90% de las mujeres encuestadas) y 50 son hombres (88% de los hombres encuestados). Asimismo, 137 (88%) de 156 encuestados esperan que la producción del próximo año sea mayor, de los cuales 85 son mujeres (86% de las mujeres encuestadas) y 50 son hombres (88% de los hombres encuestados). De igual manera, el nivel de ventas después de participar y el nivel de ventas del próximo año son mayores para 88 (56%) y 127 participantes (81%) de 157 y 156 participantes encuestados, respectivamente. Los niveles de reinversión en maquinaria, equipo y capacitación se esperan sean mayores para el 71% y el 75% de los encuestados en el programa.

Tabla 3.30. Programa de generación de ingresos de reparación individual: resultados estrategia de formación

Indicador de resultado	Igual	Mayor	Menor	Total
El nivel de la producción después de haber participado en el proyecto se espera sea:	10 (6%)	140 (89%)	7(4%)	157 (100%)
Femenino	7 (7%)	90 (90%)	3 (3%)	100 (100%)
Masculino	3 (5%)	50 (88%)	4 (7%)	57 (100%)
El nivel de producción en el próximo año comparado con el anterior se espera sea:	11 (7%)	137 (88%)	8 (5%)	156 (100%)
Femenino	7 (7%)	85 (86%)	5 (5%)	99 (100%)
Masculino	4 (7%)	50 (88%)	3 (5%)	57 (100%)
El volumen de ventas después de participar en el proyecto fue:	47 (30%)	88 (56%)	22 (14%)	157 (100%)
Femenino	31 (31%)	55 (55%)	14 (14%)	100 (100%)
Masculino	16 (28%)	33 (58%)	8 (14%)	57 (100%)
El volumen de ventas en el próximo año comparado con el anterior se espera sea:	18 (12%)	127 (81%)	11 (7%)	156 (100%)
Femenino	12 (12%)	82 (83%)	5 (5%)	99 (100%)
Masculino	6 (11%)	45 (79%)	6 (11%)	57 (100%)
El nivel de inversión en maquinaria y equipo después de haber participado en el proyecto se espera sea:	29 (18%)	112 (71%)	16 (10%)	157 (100%)
Femenino	19 (19%)	72 (72%)	9 (9%)	100 (100%)
Masculino	10 (18%)	40 (70%)	7 (12%)	57 (100%)
El nivel de inversión en capacitación después de haber participado en el proyecto se espera sea	27 (17%)	118 (75%)	12 (8%)	157 (100%)
Femenino	17 (17%)	78 (78%)	5(5%)	100 (100%)

Masculino	10 (18%)	40 (70%)	7 (12%)	57 (100%)
------------------	----------	----------	---------	-----------

La evidencia anterior confirma los resultados de la estrategia de formación en los ingresos de los participantes. El medio a través del cual se ha logrado el resultado ha sido la expansión de la producción junto con el fortalecimiento de las capacidades de organización y tecnificación, lo que ha llevado a las iniciativas productivas hacia un estado de desarrollo de capacidades empresariales. Los efectos positivos sobre los ingresos han motivado a los participantes a planificar la transformación de los perfiles hacia microempresas generadoras de excedentes de producción para la venta. Sin embargo, la continuidad y articulación con la oferta de formación continua en las habilidades de comercialización, transformación de la producción y generación de alianzas para ampliar los mercados resultan críticas para sostener los efectos positivos de la ampliación de la producción sobre los ingresos.

La consulta en territorio revela aspectos positivos que confirman los hallazgos cuantitativos acerca de la relevancia de la estrategia de formación técnica en los conocimientos productivos. Algunos de los participantes entrevistados señalaron: "Yo siempre he criado mis cerdos ancestralmente. He tenido conocimientos empíricos y al momento de llegar a unos términos técnicos, la cosa se ha fortalecido al mismo tiempo."; "Claro, se nota un cambio. Los conceptos técnicos nos han fortalecido, le diría. Tuvimos un gran desconocimiento en la parte técnica."; "Antes de la primera fase nosotros sí conocíamos de crías, pero empíricamente. Veníamos de pronto teníamos un lechoncito en casa que paría 10 lechones, pero ahora ha sido diferente. Ya nosotros conocemos de razas de cerdos, conocemos las razas, ya sabemos identificar una cerda que es buena para cría."; "Nosotros cuando nos dijeron que nos iban a hacer una porqueriza, de pronto uno se imaginaba un chiquero, pero usted ve eso y eso es otro nivel. A mí eso me eriza la piel, eso es otro nivel porque usted va a ver esa..."; "Llegó (el programa) en el momento preciso lo de los abonos para las comunidades. Por aquí hay alguien más que quisiera la participación mejoró la confianza en que las actividades agrícolas podrían generar estos ingresos de manera sostenible."

Recuadro 12. Comparación de capacidades entre programas de reparación desagregado por género.

Programa Colectivo 77.3% Expectativa promedio de mejora	Programa Individual 76.7% Expectativa promedio de mejora	Mayor diferencia -14% Ventas actuales (Colectivo > Individual)	Indicador más alto 89% Producción actual - Individual
---	--	--	---

¿Qué muestra este dashboard?
Este dashboard compara los resultados de los programas de generación de ingresos de reparación colectiva e individual, basado en la expectativa de mejora en distintos indicadores como producción, ventas e inversión.

1. Comparación General de Indicadores

1.1 Expectativas "Mayor" por programa

Indicador	Colectivo (%)	Individual (%)	Diferencia	Mejor programa
Producción actual	83%	89%	+6%	Individual
Producción próximo año	85%	88%	+3%	Individual
Ventas actual	70%	56%	-14%	Colectivo
Ventas próximo año	86%	81%	-5%	Colectivo
Inversión maquinaria	62%	71%	+9%	Individual
Inversión capacitación	78%	75%	-3%	Colectivo
Promedio	77.3%	76.7%	-0.7%	Colectivo

Interpretación: El programa individual muestra mejores resultados en producción e inversión en maquinaria, mientras que el programa colectivo destaca en ventas e inversión en capacitación. En promedio, ambos programas muestran resultados similares, con una ligera ventaja para el programa colectivo (0.7%).

1.2 Distribución de respuestas por programa

Programa Colectivo					Programa Individual				
Indicador	Mayor	Igual	Menor		Indicador	Mayor	Igual	Menor	
Producción actual	83%	14%	2%		Producción actual	89%	6%	4%	
Producción próximo año	85%	13%	2%		Producción próximo año	88%	7%	5%	
Ventas actual	70%	23%	6%		Ventas actual	56%	30%	14%	
Ventas próximo año	86%	11%	3%		Ventas próximo año	81%	12%	7%	
Inversión maquinaria	62%	27%	11%		Inversión maquinaria	71%	18%	10%	
Inversión capacitación	78%	20%	2%		Inversión capacitación	75%	17%	8%	
Promedio	77.3%	18.0%	4.3%		Promedio	76.7%	15.0%	8.0%	

Hallazgos: El programa colectivo muestra una mayor proporción de respuestas "Igual" (18.0% vs 15.0%) y menor proporción de respuestas "Menor" (4.3% vs 8.0%). El programa individual muestra mayor variabilidad en las respuestas, especialmente en ventas actuales donde el 14% espera resultados menores.

2. Análisis por Género

2.1 Mujeres: Colectivo vs Individual

Indicador	Colectivo (%)	Individual (%)	Diferencia	Mejor programa
Producción actual	85%	90%	+5%	Individual
Producción próximo año	87%	86%	-1%	Colectivo
Ventas actual	73%	55%	-18%	Colectivo
Ventas próximo año	85%	83%	-2%	Colectivo
Inversión maquinaria	60%	72%	+12%	Individual
Inversión capacitación	81%	78%	-3%	Colectivo
Promedio	78.5%	77.3%	-1.2%	Colectivo

2.2 Hombres: Colectivo vs Individual

Indicador	Colectivo (%)	Individual (%)	Diferencia	Mejor programa
Producción actual	81%	88%	+7%	Individual
Producción próximo año	84%	88%	+4%	Individual
Ventas actual	68%	58%	-10%	Colectivo
Ventas próximo año	87%	79%	-8%	Colectivo
Inversión maquinaria	63%	70%	+7%	Individual
Inversión capacitación	75%	70%	-5%	Colectivo
Promedio	76.3%	75.5%	-0.8%	Colectivo

Hallazgos por género:

- La diferencia más grande se observa en **ventas actuales para mujeres** (-18%), donde el programa colectivo muestra mejores resultados.
- Las mujeres muestran mayor expectativa en **inversión en maquinaria** (+12%) en el programa individual que en el colectivo.
- Los hombres muestran mayores diferencias en **ventas** a favor del programa colectivo y en **producción** a favor del programa individual.
- En ambos géneros, el programa colectivo tiene mejores resultados en promedio, aunque la diferencia es pequeña.

Fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza.

De acuerdo al marco lógico de los programas de generación de ingresos, la estrategia de formación de los programas de generación de ingresos tiene como segundo resultado esperado el fortalecimiento del tejido social y el mejoramiento de la confianza relacional. La consulta a través de entrevistas y grupos focales señala un efecto positivo de la estrategia en el fortalecimiento y el mejoramiento de la confianza entre los participantes. Algunos entrevistados señalaron: "Se volvió a reactivar el tejido social. Se volvió a reactivar el tejido social, que es lo más importante en el territorio, el tejido social, la confianza entre una persona y otra, entre comunidades. Eso hizo que el ministerio, a través de la OIT, pudiera realizar... Más que los cultivos, más que la producción, fue hacer lazos de amistad entre comunidades."; "La articulación de personas en las mismas comunidades, porque desafortunadamente el conflicto armado causó un daño en las comunidades. Yo con mi vecino no la voy, o con el que yo ya no me voy porque de pronto se metió en malos cuentos, pero eso ha hecho lazos. En el tema de la producción, digamos, es un alivio para un campesino o una campesina llegarle con los insumos. Hace que esa persona tenga un pensamiento diferente."

Los indicadores cuantitativos construidos con los datos de la encuesta de participantes confirman los hallazgos cualitativos. La tabla 3.31. describe la relación entre la satisfacción con la formación desde la perspectiva de los participantes y la variación en la calificación de la confianza en gestionar un negocio exitoso, desagregado por género. La tabla presenta en las columnas la calificación sobre la confianza en gestionar un negocio exitoso en una escala de 1 a 5, donde 5 representa una mayor confianza. Esta calificación de confianza está organizada por los niveles de satisfacción de los participantes con la estrategia de formación. De esta manera, se puede observar cómo las mejoras en la satisfacción con la formación afectan la calificación de la confianza (filas). Los datos presentados en la tabla corresponden a la variación en el número de personas que se encuentran en cada categoría de satisfacción y de calificación de la confianza entre la situación previa y la situación posterior a la participación en los programas, desagregado por género.

Tabla 3.31. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y calificación de la confianza en gestionar un negocio exitoso

Satisfacción con la formación	Calificación de la confianza en gestionar un negocio exitoso				
	Variación en la calificación de la confianza comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos				
	1	2	3	4	5
Indiferente	0	0	0	-1	1
Masculino	0	0	0	0	0
Femenino	0	0	0	-1	1
Insatisfecho	-1	-1	-3	3	2
Masculino	0	-1	1	-1	1
Femenino	-1	0	-4	4	1
Muy Insatisfecho	0	-24	0	-1	1
Masculino	0	-13	0	0	0
Femenino	0	-11	0	-1	1
Muy Satisfecho	-8	-22	-18	6	40
Masculino	-4	-13	-14	10	18
Femenino	-4	-9	-6	-4	22
Satisfecho	-10	-20	-29	11	48
Masculino	-3	-11	-9	6	17
Femenino	-7	-9	-20	5	31
Total	-19	-43	-50	18	92
Total Femenino	-12	-29	-30	3	56
Total Masculino	-7	-38	-22	15	36

En la medida en que los niveles de satisfacción con la estrategia de formación mejoran, la variación en el número de personas que califican la confianza en niveles más altos aumenta. Es decir, posterior a la participación, se observa un incremento en la calificación de la confianza en los niveles más altos de satisfacción con la formación.

Dichas variaciones en el número de personas aumentan de manera importante en la medida en que se alcanzan los niveles de satisfacción de satisfecho y muy satisfecho con la formación, lo cual implica, por un lado, disminuciones en el número de personas que califican la confianza en los niveles 1 a 3, y, por otro lado, aumentos en el número de personas que califican la confianza en niveles de 4 a 5. Lo anterior señala que las personas formadas tienen a calificar la confianza para gestionar un negocio exitoso en niveles más altos.

En particular, los cambios en la calificación de la confianza en gestionar un negocio exitoso cuando aumenta la satisfacción con la formación son mayores para la población femenina en comparación con la población masculina. El contraste estadístico sobre la relación de la calificación de la formación y la calificación de la

confianza en gestionar un negocio exitoso revela una correlación positiva, por lo que no se puede rechazar la hipótesis según la cual la formación no es relevante para generar confianza para gestionar un negocio exitoso, al menos para las personas consultadas a través de la encuesta de evaluación.

La tabla 3.32. describe la relación entre la calificación de la estrategia de formación y la calificación sobre la existencia de una red de apoyo social para el negocio antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos. Las variaciones en el número de personas que consideran contar con una red de apoyo aumentan con el nivel de satisfacción con la estrategia de formación, pero a diferencia de la correlación entre la calificación de la estrategia de formación y la confianza para gestionar un negocio exitoso, las variaciones en esta correlación son mayores para la población masculina en comparación con la población femenina. Lo anterior revela aspectos estructurales que pueden estar mediando los efectos diferenciados entre hombres y mujeres al establecer efectos sobre la existencia de redes de apoyo social. El contraste de hipótesis concluye que existe una correlación positiva entre la calificación de la formación y la percepción de existencia de redes de apoyo social, lo cual refleja efectos positivos de la formación sobre la restauración del tejido social.

Tabla 3.32. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y red de apoyo social para el negocio

Satisfacción con la formación	Calificación de la red de apoyo social para el negocio	
	Variación en la calificación de la red de apoyo social para el negocio comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos	
	No	Si
Indiferente	-4	3
Masculino	-1	1
Femenino	-2	2
Insatisfecho	-3	3
Masculino	-1	1
Femenino	-2	2
Muy Insatisfecho	-10	10
Masculino	-4	4
Femenino	-6	6
Muy Satisfecho	-62	61
Masculino	-34	34
Femenino	-28	27
Satisfecho	-54	54
Masculino	-30	40
Femenino	-24	24
Total	-132	131

La tabla 3.33. presenta el indicador de resultados de la estrategia de formación con la confianza medida a partir de la solicitud de créditos en entidades bancarias. A diferencia de los indicadores anteriores, las variaciones en las personas que califican mejor la confianza en la solicitud de créditos a medida que aumenta la calificación de la formación son mucho más moderadas. Este hallazgo complementa los hallazgos previos sobre las capacidades para desarrollar alianzas con actores externos a la comunidad, que han demostrado menores resultados desde la perspectiva de la estrategia de los programas de generación de ingresos.

Como se observa en la tabla, las estimaciones dan cuenta de cambios similares en la calificación de la confianza cuando cambian los niveles de satisfacción. Mayores niveles de satisfacción no están correlacionados con aumentos en la confianza medida como capacidad para la solicitud de créditos en entidades financieras, ni en el total ni en la desagregación por género. El contraste estadístico confirma el hallazgo, revelando que estas variables, al menos para las personas consultadas por la encuesta, no están relacionadas, por lo que la estrategia de formación no parece tener efectos cuantificables en la capacidad para solicitar crédito en instituciones financieras.

Tabla 3.33. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y solicitud de crédito.

Satisfacción con la formación	Calificación de la solicitud de crédito	
	Variación en la calificación de solicitud de crédito comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos	
	No	Si
Indiferente	0	0
Masculino	-1	1
Femenino	1	-1
Insatisfecho	4	-4
Masculino	2	-2
Femenino	2	-2

Muy Insatisfecho	-3	2
Masculino	-2	2
Femenino	-1	0
Muy Satisfecho	0	-2
Masculino	-1	-1
Femenino	1	-1
Satisfecho	2	0
Masculino	4	-4
Femenino	-2	4
Total	3	-4

Por último, la evaluación indagó la relevancia de la estrategia de formación sobre la motivación de los participantes a continuar procesos de formación. La tabla 3.34. describe las estimaciones realizadas sobre los resultados de la encuesta. Se observa en la tabla una mayor variación en las personas que quieren capacitarse entre la situación previa a la participación y posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. A medida que cambia el nivel de satisfacción con la formación, de niveles de insatisfacción a niveles de satisfacción, aumenta el número de personas interesadas en seguir procesos de formación. En tal sentido, es posible concluir que la formación mejora las perspectivas de inversión en capacitación para las personas que participan en los procesos de formación de los programas. Los resultados son más fuertes para la calificación de muy satisfecho en comparación con los niveles de satisfecho. La desagregación por género en los niveles de calificación de muy satisfecho es mayor para la población femenina en comparación con la población masculina.

A pesar de lo anterior, el contraste estadístico no es concluyente acerca de la correlación, indicando que los resultados pueden variar si cambia la muestra de personas encuestadas. Esto puede ser consecuencia de las dificultades de acceso a formación continua debido a la desarticulación observada en territorio entre las formaciones brindadas por los programas de formación y la oferta de formación de aliados especializados en formación para proyectos de perfiles productivos. En tal sentido, las alianzas con formadores en territorio que puedan ofrecer acceso a formación continua son críticas para fortalecer los efectos observados de la formación sobre la motivación a seguir capacitándose encontrados para la población encuestada.

Tabla 3.34. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y motivación por seguir capacitándose.

Satisfacción con la formación	Calificación de la motivación por seguir capacitándose	
	Variación en la calificación de la motivación comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos	
	No	Si
Indiferente	0	0
Masculino	0	0
Femenino	0	0
Insatisfecho	1	-1
Masculino	2	-2
Femenino	-1	1
Muy Insatisfecho	-2	2
Masculino	-1	1
Femenino	-1	1
Muy Satisfecho	-23	21
Masculino	-12	11
Femenino	-11	10
Satisfecho	53	10
Masculino	24	5
Femenino	29	5
Total	-31	32

Estrategia de entrega de activos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en territorio, se identificaron dificultades con la entrega de activos relacionadas con: (1) el desfase en la cotización y entrega de activos, (2) retrasos en la entrega de activos, (3) problemas con los tiempos de cosecha, (4) falta de acompañamiento pos-entrega, y (5) problemas de comunicación y coordinación.

Según los participantes entrevistados: "Un momento era, un precio era el momento de la cotización y aprobación versus el momento en que se recibían los recursos para adquisición."; "En la segunda entrega, que fueron materiales, porque yo pedí, también me dieron la opción, que necesitaba, así como a Don Isaías, pues depende del proyecto, yo necesitaba unos tubos galvanizados para organizar mis cocheras, pues se demoró mucho, que porque habían que traerlos, que porque aquí, que porque aún no estuve, sí unas varillas, pero me llegó, se demoró mucho, pero sí me llegó."; "Otro tema de las cosechas, a ese tipo de situaciones en donde el participante solicitaba una plántula, por ejemplo, que su periodo de cosecha estaba en un mes y tenemos que en el momento de contar con los recursos, ya no les... ya ya ha pasado la cosecha."; "Y ya después de que tú recibes ya mire a ver dónde lo van a almacenar, cómo lo va a hacer, si se lo dio todo un día, ya es responsabilidad de la persona."; "Es fundamental la comunicación. La comunicación en los diferentes momentos con los participantes, iniciando con el monto definido, con el ministerio para la entrega de activos."

La triangulación con la revisión documental de los informes de monitoreo e informes finales de producto permite constatar la existencia de dificultades en la entrega de activos productivos. La tabla 3.35. describe, por problema identificado en la entrega de activos, las comunidades que hicieron parte del programa de generación de ingresos orientado a los SRC. De acuerdo con los resultados de evaluación, 13 de 25 reportes de comunidades señalan problemas con la entrega de activos (52%), mientras que 12 de 25 reportes señalan una entrega de activos productivos sin dificultades (48%).

Tabla 3.35. Problemas en la entrega de activos productivos.

Problema	Detalle Resumido del Problema	Número de Comunidades con Retrasos	Número de Comunidades con Ejecución sin Dificultades	Nombre de las Comunidades
Retrasos	Escasez de proveedores, demoras en el puerto, constitución de pólizas, proceso de elecciones, demoras en desembolso, dificultades de acceso, requisitos legales, modificación al plan, toma de decisiones concertadas, consecución de proveedores	10	0	Consejo Comunitario Renacer Negro, Consejo Comunitario Guapi Abajo, Consejo Comunitario Nueva Esperanza del Hoyo, Corregimiento de El Palo, Consejo Comunitario La Larga, Resguardo Tahami Alto Andágueda, Resguardo Mondo Mondocito, Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, Pueblo Awa Zona Telembi, El Queremal
Ejecución sin dificultades	Sin mayores inconvenientes, ejecución impecable, sin contratiempos	0	12	Resguardo Calle Santa Rosa, La Comunidad De Campo Alegre y Rosario, Consejo Comunitario Rio Cauca Comunidad Lomitas, Consejo Comunitario Afrocolombiano Alto de la Vuelta, Consejo Comunitario Afrocolombiano El Perro, Resguardo Pickwe Tha Fiw, Resguardo Indígena Sabaleta, Consejo Comunitario Alto Mira y Frontera, Resguardo AWA la Cabaña, Resguardo Siona Tenteya, Resguardo Yarinál, Pueblo Pijao de Ataco
Modificaciones al plan	Modificación al plan de inversiones	2	0	Consejo Comunitario Rio Cauca Comunidad Lomitas, Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera
Dificultades legales	Requisitos legales (RUT, cuenta bancaria, reconocimiento del Gobernador)	1	0	Resguardo Mondo Mondocito
Total		13	12	25

El problema más recurrente está relacionado con retrasos en las entregas, lo cual corresponde al 76.9% del total de las comunidades con retrasos en la entrega de activos. Dichos retrasos se explican por la escasez de proveedores, demoras logísticas, dificultades con pólizas, procesos de elecciones al interior de las comunidades y toma de decisiones concertadas, consecución de proveedores y barreras geográficas. Por otro lado, 2 reportes señalan demoras por cambios en el plan de inversiones (15.3%) y 1 reporte señala dificultades legales (7.6%).

A partir de estas dificultades, los implementadores, particularmente profesionales de la OIT, buscaron alternativas de solución con los participantes y los proveedores de los activos. Algunos de los entrevistados indicaron: "Digamos que se buscaron alternativas con los mismos sujetos, con los participantes, con los equipos territoriales y también con los proveedores para buscar equilibrar, como decían, los precios, pero buscar equilibrar las unidades, cantidades, de tal manera que siguiera siendo efectiva esa incentivación para desarrollar el programa productivo."; "Y pues sí, realmente se trató de solucionar de la mejor manera en consenso entre todas las partes."

Recuadro 13. Indicadores de efectividad de la estrategia de formación desagregados por género.

Impacto de la Satisfacción con la Estrategia de Formación

Nivel 5 de Confianza

92

Personas aumentaron su confianza al máximo nivel

Red de Apoyo

131

Personas mejoraron su red de apoyo social

Motivación Capacitación

32

Personas aumentaron su motivación por capacitarse

Mayor impacto en

Satisfechos

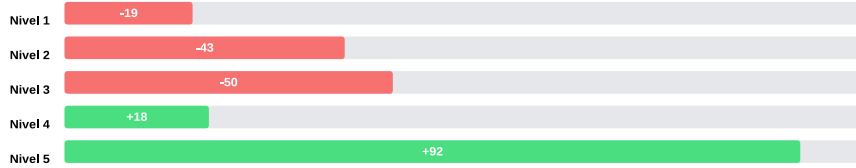
Grupo que muestra los mayores efectos positivos

1. Confianza en Gestionar un Negocio Exitoso

¿Qué muestran estos datos?

Los valores indican la variación en la calificación de la confianza comparando antes y después de la participación en los programas. Los valores negativos en niveles bajos y positivos en niveles altos indican mejora en la confianza.

1.1 Cambio en niveles de confianza



1.2 Confianza por nivel de satisfacción

Nivel de Satisfacción	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Muy Satisfecho	-8	-22	-18	+6	+40
Satisfecho	-10	-20	-29	+11	+48
Indiferente	0	0	0	-1	+1
Insatisfecho	-1	-1	-3	+3	+2
Muy Insatisfecho	0	-24	0	-1	+1

1.3 Nivel 5 de confianza por género



2. Red de Apoyo Social para el Negocio

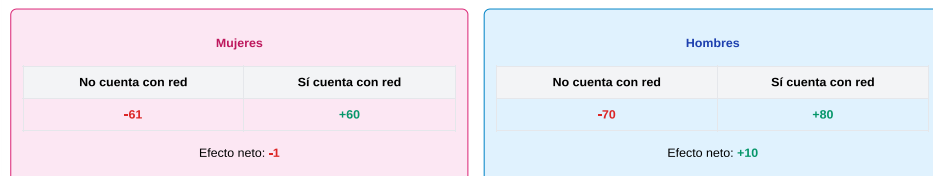
¿Qué muestran estos datos?

Se analiza la variación en la red de apoyo social para el negocio, comparando antes y después de la formación. Los valores indican cambios en la percepción de contar o no con una red de apoyo.

2.1 Cambio en red de apoyo por nivel de satisfacción

Nivel de Satisfacción	No cuenta con red	Sí cuenta con red
Muy Satisfecho	-62	+61
Satisfecho	-54	+54
Indiferente	-4	+3
Insatisfecho	-3	+3
Muy Insatisfecho	-10	+10
Total	-132	+131

2.2 Red de apoyo por género



¿Qué muestran estos datos?

Se analiza la relación entre el nivel de satisfacción con la formación y los resultados positivos en las distintas variables estudiadas.

Nivel de Satisfacción	Confianza Nivel 5	Red de Apoyo	Motivación Capacitación
Muy Satisfecho	40	61	21
Satisfecho	48	54	10
Indiferente	1	3	0
Insatisfecho	2	3	-1
Muy Insatisfecho	1	10	2

Conclusiones Principales

- Impacto positivo en confianza:** La participación en los programas de formación generó un claro aumento en los niveles de confianza para gestionar un negocio exitoso, especialmente en el nivel 5 (máxima confianza).
- Mejora en red de apoyo:** Se observa una mejora significativa en la percepción de contar con una red de apoyo social para el negocio, con 131 personas que mejoraron en este aspecto.
- Efecto limitado en solicitudes de crédito:** El impacto en la solicitud de créditos fue limitado, con una ligera tendencia a la disminución (-1 en el efecto neto total).
- Aumento en motivación por capacitación:** Hay un aumento en la motivación por seguir capacitándose, especialmente en los participantes "Satisfechos" y "Muy Satisfechos".
- Diferencias por género:**
 - Las mujeres muestran un mayor incremento en el nivel 5 de confianza (56 mujeres vs. 36 hombres).
 - Los hombres presentan un efecto más positivo en la red de apoyo social (+10 vs. -1 en mujeres).
 - En solicitud de crédito, las mujeres muestran un efecto positivo leve (+1), mientras que los hombres muestran un efecto negativo (-2).
 - Tanto mujeres como hombres muestran un efecto positivo en la motivación por capacitación, siendo ligeramente mayor en las mujeres (+35 vs. +28).
- Correlación con nivel de satisfacción:** Los participantes "Muy Satisfechos" y "Satisfechos" muestran los mayores efectos positivos en todas las variables estudiadas, lo que indica una fuerte correlación entre la satisfacción con la formación y los resultados positivos.

Estrategia de acompañamiento psicosocial.

La estrategia de acompañamiento psicosocial tiene cinco ejes estructurantes. El eje de autoestima y motivación está orientado a mejorar el bienestar emocional y social de los participantes, lo cual es fundamental para que puedan aprovechar al máximo las oportunidades de formación y aplicar nuevas habilidades de manera efectiva. Por su parte, el eje de relaciones interpersonales busca fortalecer las relaciones interpersonales y la capacidad de trabajo en equipo, lo cual es crucial para el éxito de las iniciativas productivas y la cohesión social.

De otro lado, el eje de fortalecimiento vocacional tiene por objeto ayudar a los participantes a definir su perfil vocacional y reorientar sus metas, asegurando que la formación esté alineada con sus intereses y capacidades. Asimismo, el eje de adaptación al cambio proporciona herramientas para manejar el estrés y adaptarse a los cambios, facilitando que los participantes se adapten a nuevas metodologías y tecnologías introducidas en la formación.

Aunado a lo anterior, el eje de construcción de memorias colectivas busca recuperar prácticas sociales y comunitarias, fortaleciendo el sentido de pertenencia y cohesión social, lo cual es beneficioso para los procesos de formación que requieren trabajo en equipo y colaboración.

Con el objeto de indagar sobre procesos y resultados la evaluación consultó una muestra de 8 profesionales de acompañamiento psicosocial de los programas de generación de ingresos. De los 8 profesionales, 7 son de género femenino. Asimismo, de los 8 formadores consultados, 5 tienen experiencia de 1 a 3 años, 1 tiene experiencia de 3 a 6 años, 1 más de 6 años de experiencia y 1 tiene menos de un año de experiencia. Al igual que los formadores técnicos, los profesionales de acompañamiento psicosocial fueron miembros de la comunidad, lo que facilitó el desarrollo de las actividades programadas.

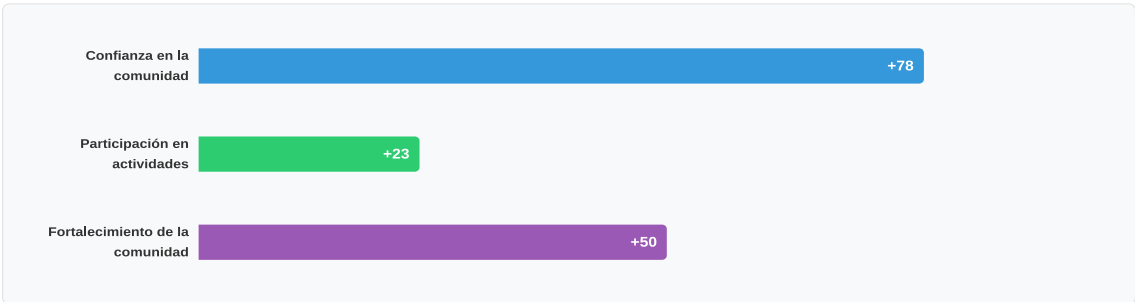
De acuerdo con las entrevistas en territorio, los profesionales de acompañamiento psicosocial indicaron supervisión de un equipo nacional, entrega de reportes sobre las actividades desarrolladas, reuniones de retroalimentación y diseño de talleres con el equipo nacional, y ajustes de las actividades a las necesidades puntuales de cada una de las comunidades y las familias participantes. Los talleres se llevaron a cabo en reuniones definidas con los participantes en la comunidad para el caso del programa de reparación colectiva y en sitios geográficos cercanos que se rotaban para mejorar la accesibilidad a los participantes del programa de reparación orientado a las familias.

Recuadro. 14. Indicadores de efectividad de la estrategia de acompañamiento psicosocial desagregados por género.

1. Principales Indicadores de Éxito



2. Fortalezas Principales



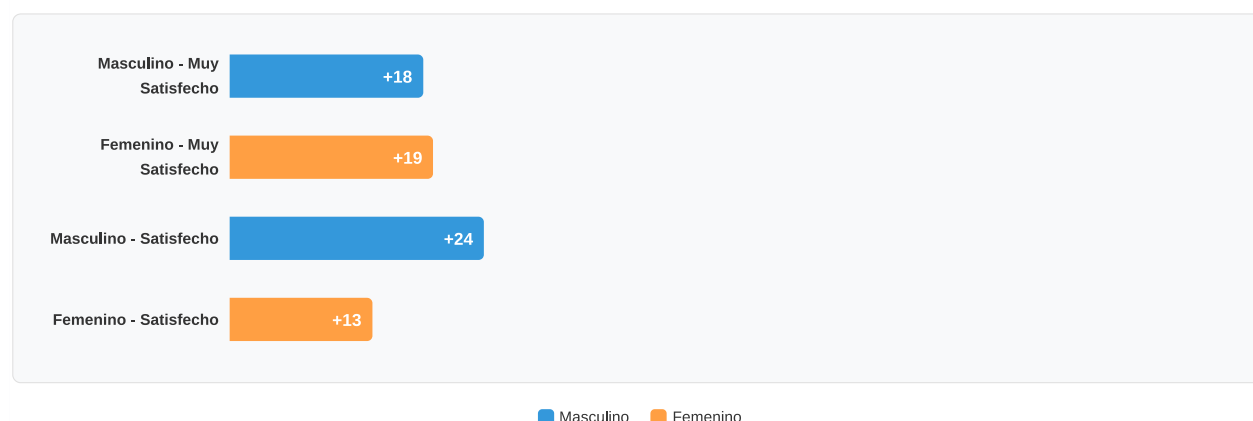
- **Confianza en la comunidad (+78):** Mejora significativa en el nivel más alto de calificación
- **Participación en actividades (+23):** Alto número de respuestas "Si" en nivel Satisfecho
- **Fortalecimiento de la comunidad (+50):** Alto número de respuestas "Si" en nivel Satisfecho

Contribución a Mejora en Nivel 5 de Confianza:

Nivel de Satisfacción	Contribución
Muy Satisfecho	47.44%
Satisfecho	47.44%
Otros niveles	5.12%

4. Análisis por Género

4.1 Contribución por Género a Mejora en Nivel 5



4.2 Hallazgos por Género

Confianza en la comunidad:

- **Hombres:** Mayor mejora en nivel "Satisfecho" (+24 en nivel 5)
- **Mujeres:** Mayor mejora en nivel "Muy Satisfecho" (+19 en nivel 5)

Participación en actividades:

- **Mujeres "Satisfechas":** Mayor contraste entre No (-13) y Sí (+23)
- **Hombres "Satisfechos":** Equilibrio entre No (-10) y Sí (+10)

Fortalecimiento de la comunidad:

- **Mujeres "Satisfechas":** Mayor contraste entre No (-22) y Sí (+25)
- **Hombres "Satisfechos":** Menor contraste entre No (-17) y Sí (+15)

Conclusión general:

Las mujeres muestran mayor variabilidad en los indicadores, mientras que los hombres presentan respuestas más equilibradas.

De acuerdo con los profesionales de acompañamiento psicosocial consultados, la frecuencia del acompañamiento fue semanal (62.5%), quincenal (37.5%) y mensual (12.5%), con talleres que tuvieron una duración de 2 a 6 horas, dependiendo del contenido desarrollado, durante un promedio de 5 meses. La estrategia desarrollada para las visitas fue definida con los técnicos formadores y se distribuyó en encuentros y compartires con la comunidad (87.5%), grupos focales (37.5%) y días de campo (25%).

La metodología utilizada se caracteriza por un enfoque integral fundado en la escucha activa, utilizando técnicas humanistas centradas en el fortalecimiento de redes de apoyo con talleres de regulación emocional y actividades psicoeducativas orientadas por los ejes estructurantes de la estrategia de apoyo psicosocial. Lo anterior condujo, de acuerdo con los expertos consultados, a la construcción de vínculos, desarrollo de habilidades desde la metodología experiencial y vivencial, y al fomento de la reflexión profunda y el aprendizaje activo.

Al igual que los técnicos formadores, los profesionales de acompañamiento psicosocial concluyen que el estado actual de los perfiles productivos corresponde a un emprendimiento en etapa de desarrollo de competencias emprendedoras y resaltan como un logro importante la transformación de iniciativas productivas de autoconsumo y subsistencia a la etapa de formación de competencias empresariales.

En una escala de 1 a 5, los expertos de acompañamiento psicosocial calificaron los resultados en bienestar emocional para gestionar un negocio exitoso con un 4.4, la efectividad de la estrategia en el fomento de la participación en actividades comunitarias de diálogo social con un 4.5, y las capacidades generadas para la solicitud de créditos con un 3.5.

De acuerdo con los expertos consultados, los logros más relevantes de la estrategia corresponden a: "Acompañamiento psicosocial, fortalecimiento de habilidades blandas, habilidades emprendedoras y la revitalización cultural"; "Fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo, asunción de riesgos, manejo de la frustración, tener mejores habilidades para la planificación y gestión"; "Mejoramiento en las relaciones y comunicación interpersonal, el liderazgo femenino cobró mayor fuerza y las lideresas y líderes mostraron mayor interés en la implementación y sostenibilidad de la unidad productiva de piscicultura"; "Trabajo en equipo, tener

claridad en los roles que cumple cada uno de ellos dentro de sus comunidades, permitir a las mujeres tener voz frente a los procesos de reparación y de inclusión en la sociedad”.

De acuerdo con los expertos consultados, los principales logros de la estrategia corresponden a: (1) adquisición de habilidades de afrontamiento, mejoramiento en sus habilidades sociales, capacidad de toma de decisiones, fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo; (2) mejora en el bienestar emocional y mental, fortalecimiento de redes de apoyo, empoderamiento y autonomía, mejor adaptación a situaciones adversas; (3) crecimiento personal, confianza en sí mismo, liderazgo; (4) fortalecimiento de la identidad cultural que permite el trabajo en equipo; (5) mejora en la confianza en sí mismos y el trabajo colectivo para lograr un bien común; (6) mejora de la confianza, trabajo en equipo, motivación y participación; (7) reparación del tejido social, empoderamiento, habilidades sociales, mejora en los emprendimientos y trabajo en equipo.

Asimismo, dentro de los principales desafíos para aplicar lo aprendido, los expertos consultados señalan: (1) el miedo o la incertidumbre; (2) la falta de información y sensibilización, y barreras económicas y geográficas; (3) escasez de profesionales capacitados, estigmatización de la salud mental, resistencia al cambio; (4) dificultad en la continuidad de los procesos y programas; (5) presencia de roles de género en la comunidad; y (6) movilidad y disponibilidad de tiempo debido a aspectos laborales.

Dentro de los procesos más efectivos que explican los resultados alcanzados se encuentran: (1) apoyo a la restauración del tejido social con enfoque comunitario, que se apoya en la resiliencia de las comunidades para la reconstrucción de vidas; (2) el desarrollo de juegos y actividades lúdicas como medio de aprendizaje de conceptos técnicos, para que sean espacios de formación con un alto impacto; (3) escucha activa, enfoque integral, promoción de la resiliencia; (4) desarrollo de compartires con la comunidad y actividades con objetivos específicos; (5) procesos de construcción en talleres participativos psicopedagógicos orientados a fortalecer mecanismos de afrontamiento y talleres para fortalecer las habilidades para la vida.

Por otro lado, los procesos que requieren más acompañamiento incluyen: (1) acompañamiento individual que permita el fortalecimiento socio-vocacional con enfoque étnico; (2) ampliar el acceso a servicios, reducir la estigmatización al acceso a servicios de salud mental y el autocuidado psicológico, fortalecer el seguimiento y la continuidad de los procesos; (3) mecanismos para afrontar el temor a emprender, fortalecimiento de la capacidad de resolución de conflictos, comercialización efectiva a través de herramientas de comunicación y habilidades sociales; (4) incluir acciones específicas para mejorar la comunicación, roles y actividades rutinarias.

La consulta en territorio evidencia resultados positivos de la estrategia de acompañamiento psicosocial en el tejido social y la confianza. Algunos de los participantes indicaron: "El proyecto ha mejorado la confianza después de haber hecho el proyecto. Hemos ganado, digamos, la confianza en ver que, digamos, fue como la unión, de unir las comunidades, las familias, porque se les estaba brindando, digamos, algo que les iba a servir para el sostenimiento de los cultivos."; "Y esa actividad económica entonces lleva a restaurar un tejido social. A la larga, digamos que va de la mano, o pues así lo percibo yo, como te digo, se brindan espacios de participación donde ellos pueden compartir y a su vez se les da una oportunidad de mejorar cierto aspecto, o sea, desde lo económico, desde lo productivo, de su día a día, entonces a la larga sí tiene un impacto sumamente positivo."; "El principal desafío es que esa confianza siga y se incremente, o sea, la confianza de los sujetos hacia el Estado, hacia las entidades. Vuelvo y te digo, es muy difícil reparar en medio del conflicto. Es muy complejo saber que en una comunidad quedó todo un tema de aromáticas y que ya van a sacar, van a sacar las bolsitas, pero la última vez que fuimos no pudimos entrar al territorio (en relación al conflicto armado como potencial amenaza)."

Fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza

Utilizando los datos de la encuesta a participantes, los resultados de la estrategia de acompañamiento psicosocial en el tejido social y el mejoramiento de la confianza se miden a través de tres indicadores: (1) cambio en la confianza hacia otros miembros de la comunidad, (2) cambio en la participación en actividades sociales, culturales y políticas, y (3) cambios en el fortalecimiento de la comunidad en torno al perfil productivo. Los indicadores comparan la situación previa a la participación con la situación posterior a la participación desde la percepción de los participantes de los programas de generación de ingresos encuestados.

Asimismo, para establecer la relevancia de la estrategia de acompañamiento psicosocial, la evaluación mide la relación entre el nivel de satisfacción con la estrategia y los resultados en el número de participantes encuestados que califican el indicador de confianza seleccionado en niveles altos antes y después de la participación. Posteriormente, se calcula la variación en el número de personas por nivel de satisfacción con la estrategia y

niveles de calificación de la confianza. Si la estrategia de acompañamiento es exitosa, entonces niveles más altos de satisfacción convencerán a más personas de calificar los indicadores de confianza en niveles más altos.

La tabla 3.36. describe los resultados de las estimaciones para el indicador de confianza en otro miembro de la comunidad. La tabla presenta en las filas los niveles de calificación de la confianza en la comunidad en una escala de 1 a 5 desde la perspectiva de los encuestados. Niveles más cercanos a 5 representan niveles más altos en la percepción de confianza. Dichos niveles en la calificación se organizan por los niveles de satisfacción con la estrategia, que van desde niveles de indiferencia a niveles de satisfacción. El contenido de la tabla presenta la variación en el número de personas entre la situación previa y la situación posterior a la participación en los programas.

En tal sentido, la evidencia muestra que las variaciones positivas más importantes en los niveles de calificación más altos de confianza se encuentran en los niveles más altos de satisfacción con la estrategia de acompañamiento psicosocial. Por ejemplo, en el nivel de muy satisfecho, la disminución de las personas que califican la confianza en el nivel 3 antes de la participación es de 37, quienes posterior a la participación califican la confianza en la comunidad en el nivel 5. La desagregación por género revela un efecto similar para la población femenina y la población masculina encuestada. El contraste estadístico sobre ambas variables revela que no se puede rechazar que la calificación de la estrategia de formación no esté correlacionada con los resultados en la calificación de la confianza, y, por ende, la participación en la estrategia de acompañamiento influye en la confianza en la comunidad, al menos para las personas encuestadas por la evaluación.

Tabla 3.36. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y calificación de la confianza en la comunidad

Satisfacción con la formación	Calificación de la confianza en la comunidad				
	Variación en la calificación de la confianza en la comunidad comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos				
	1	2	3	4	5
Indiferente	0	0	0	-2	1
Masculino	0	0	0	0	1
Femenino	0	0	0	-2	0
Insatisfecho	0	-2	0	1	1
Masculino	1	-1	2	-1	0
Femenino	-1	-1	-2	2	1
Muy Insatisfecho	0	0	-12	0	1
Masculino	0	0	-4	0	0
Femenino	0	0	-8	0	1
Muy Satisfecho	-7	-19	-37	-1	37
Masculino	-3	-11	-20	2	18
Femenino	-4	-8	-17	-13	19
Satisfecho	-6	-18	20	8	37
Masculino	-2	-12	10	2	24
Femenino	-4	-6	10	6	13
Total	-13	-39	-31	6	78

La tabla 3.37. presenta los resultados de las estimaciones realizadas para el indicador de participación en actividades sociales, culturales y políticas. La variación en el número de personas que participan en dichas actividades, comparando la situación inicial y la situación final aumenta con el nivel de satisfacción con la estrategia de formación. Por ejemplo, en los niveles de "muy satisfecho", la estrategia convence a 26 personas que no realizaban actividades sociales de participar al finalizar las actividades de la estrategia de acompañamiento psicosocial. Mientras que en los niveles de "satisfecho", el cambio corresponde a 23 personas. La desagregación por género evidencia que los resultados en este indicador son más favorables para la población femenina en comparación con la población masculina. De igual manera, el contraste estadístico indica que, al menos para la población encuestada, no se puede rechazar la existencia de correlación entre la calificación de la estrategia de formación y los cambios en la percepción de los encuestados acerca de la participación en actividades sociales.

Tabla 3.37. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y participación en actividades sociales, culturales y políticas.

Satisfacción con la formación	Calificación de la participación en actividades sociales, culturales y políticas.	
	Variación en la calificación de la participación comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos	
	No	Si
Indiferente	-1	1
Masculino	0	0
Femenino	-1	1
Insatisfecho	0	0
Masculino	0	0
Femenino	0	0
Muy Insatisfecho	0	0
Masculino	0	0
Femenino	0	0
Muy Satisfecho	-27	26
Masculino	-11	10
Femenino	-16	16
Satisfecho	-23	23
Masculino	-10	10
Femenino	-13	23
Total	-51	50

La tabla 3.38. describe las estimaciones realizadas para el indicador de fortalecimiento de la comunidad a partir de la implementación del proyecto productivo. El número de participantes encuestados que considera que la comunidad se ha fortalecido a través de la implementación del proyecto productivo aumenta con los niveles de satisfacción de la estrategia de acompañamiento psicosocial. Por ejemplo, en el nivel de "muy satisfecho" se observa un cambio de 36 personas que consideran que el proyecto ha logrado fortalecer la comunidad, mientras que en el nivel de "satisfecho" el cambio asciende a 50 personas. La desagregación por género señala un cambio mayor en el número de personas de género femenino en comparación con el cambio observado en el número de personas de género masculino. A pesar de los resultados, el contraste estadístico indica que dicho hallazgo sobre la importancia de la estrategia de acompañamiento psicosocial en el fortalecimiento de la comunidad puede variar si cambia la muestra de encuestados.

Tabla 3.38. Nivel de satisfacción con la estrategia de formación y fortalecimiento de la comunidad en torno al proyecto productivo.

Satisfacción con la formación	Calificación del fortalecimiento de la comunidad en torno al proyecto productivo.	
	Variación en la calificación del fortalecimiento de la comunidad comparando antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos	
	No	Si
Indiferente	0	0
Masculino	0	0
Femenino	0	0
Insatisfecho	-4	3
Masculino	0	0
Femenino	-4	3
Muy Insatisfecho	-2	2
Masculino	-2	2
Femenino	0	0
Muy Satisfecho	-41	36
Masculino	-17	17
Femenino	-24	21
Satisfecho	-50	50
Masculino	-17	15
Femenino	-22	25
Total	-97	91

P3. ¿Qué resultados se observan en términos de cohesión social, fortalecimiento del tejido comunitario y promoción del diálogo social en las comunidades beneficiarias?

De acuerdo con la consulta en territorio, la participación en los programas de generación de ingresos ha contribuido al fortalecimiento del tejido social y la confianza entre los participantes. Algunos de los entrevistados señalaron: "Se volvió a reactivar el tejido social. Se volvió a reactivar el tejido social, que es lo más importante en el territorio: el tejido social, la confianza entre una persona y otra, entre comunidades. Eso hizo que el ministerio, a través de la OIT, pudiera realizar... Más que los cultivos, más que la producción, fue hacer lazos de amistad entre comunidades."; "Y esa actividad económica entonces lleva a restaurar un tejido social. A la larga, digamos que va de la mano, o pues así lo percibo yo. Como te digo, se brindan espacios de participación donde ellos pueden compartir y, a su vez, se les da una oportunidad de mejorar ciertos aspectos, o sea, desde lo económico, desde lo productivo, de su día a día. Entonces, a la larga, sí tiene un impacto sumamente positivo."; "Yo también digo desde lo psicosocial, qué hace el Ministerio. Claro, pues no se está restableciendo todo el tejido porque el tejido es muy grande y porque está muy dañado, pero que una persona, dos personas digan: 'por lo menos ya puedo hablar con el otro', por lo menos en el momento que nos sentamos en una mesa a tomar decisiones. Claro, discutimos, porque raro sería que no discutieran, pero que podemos llegar a un consenso de X o Y, y sobre todo la resistencia, o sea, la dignificación. Claro, requiere de un proceso muy grande, pero si no le apostamos empezando es muy difícil."; "A la OIT y al Ministerio de Trabajo, si bien es cierto que hay una iniciativa productiva que tiene como propósito generar oportunidades de generación de ingresos sostenibles, también es importante que haya diálogo social, es decir, que los espacios de consensos y disensos tengan más presencia de mujeres y jóvenes que usualmente, y que las comunidades étnicas, afrodescendientes, indígenas, puedan tener espacios de diálogo y participación efectivos."

Utilizando los datos recolectados por la encuesta a 322 participantes, se observan cambios relevantes en los indicadores del tejido social. Por ejemplo, el número de personas que participaban en alguna organización o grupo comunitario, comparando la situación previa y la situación posterior a la participación, ha aumentado. La tabla 3.39. presenta dicho indicador desagregado por género. Como se observa, el total de respuestas afirmativas pasa de 194 personas antes del proyecto a 225 personas, lo cual representa un crecimiento porcentual de 15,97%. La variación absoluta es mayor para la población femenina en comparación con la población masculina, con un incremento de 18 personas (20,9%) comparado con la población masculina, que presentó una variación de 13 personas (12%). Los cambios en las respuestas negativas disminuyen de igual manera, pasando de 137 a 97 personas, con disminuciones de 13 personas en la población masculina y 17 personas en la población femenina.

Tabla 3.39. Participaba en alguna organización o grupo comunitario

Género	Antes	Después	Variación
Si	194	225	31
Masculino	108	121	13
Femenino	86	104	18
No	127	97	-30
Masculino	41	28	-13
Femenino	86	69	-17
Total	321	322	1

La tabla 3.40. presenta los resultados en relación con la existencia de una red de apoyo social antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos para un total de 322 participantes encuestados. Como se observa, el número de respuestas afirmativas cambia de 137 a 268 participantes, lo cual implica un aumento de 131 personas, equivalente a un crecimiento porcentual de 95,6%. En este caso particular, el aumento en la población masculina es mayor que el aumento en la población femenina. Las respuestas negativas disminuyen en 132 personas, con una variación más pronunciada en la población masculina comparada con la población femenina.

Tabla 3.40. Contaba con apoyo para su negocio

Género	Antes	Después	Variación
Si	137	268	131
Masculino	66	136	70

Femenino	71	132	61
No	186	54	-132
Masculino	83	13	-70
Femenino	103	41	-62
Total	323	322	-1

Otro de los indicadores ensamblados para medir cambios en el tejido social es el cambio en la solicitud de créditos bancarios antes y después de la participación. La tabla 3.41. describe los resultados de las estimaciones del indicador desagregado por género. Para un total de 310 participantes encuestados, las respuestas afirmativas cambian positivamente en 3 personas, mientras las respuestas negativas disminuyen en 4 personas. No se observan diferencias relevantes en la desagregación de género. Los modestos resultados encontrados en este indicador reflejan que las ganancias en tejido social han ocurrido al interior de la comunidad participante y son menos recurrentes en la confianza relacional con otros actores fuera de la comunidad.

Tabla 3.41. Había solicitado crédito o financiamiento para su negocio

Género	Antes	Después	Variación
Si	88	85	-3
Masculino	47	46	-1
Femenino	41	39	-2
No	221	225	4
Masculino	93	98	5
Femenino	128	127	-1
Total	309	310	1

Por otro lado, el número de personas que participaban en alguna actividad social, cultural o política se ha modificado al comparar la situación anterior y posterior a la participación. La tabla 3.42. presenta las estimaciones del indicador desagregado por género. La variación en las respuestas positivas de 51 personas equivale a un cambio porcentual de 30,6%. La desagregación refleja una variación absoluta mayor en la población femenina, con un incremento porcentual de 31,8%, en comparación con la población masculina, que muestra un crecimiento porcentual de 21,2%. De igual manera, el indicador muestra una disminución en las respuestas negativas de 51 personas, lo que equivale a una disminución porcentual de 36,11%, con disminuciones en la variación de las respuestas negativas en la población femenina mayores a la disminución observada en la variación de las respuestas negativas en la población masculina.

Tabla 3.42. Participaba en alguna actividad social, cultural o política

Género	Antes	Después	Variación
Si	176	227	51
Masculino	94	114	20
Femenino	82	113	31
No	144	92	-52
Masculino	54	33	-21
Femenino	90	59	-31
Total	320	319	-1

Los cuatro indicadores de cohesión, tejido social y confianza presentados anteriormente se utilizaron para construir un índice de apoyo social. El índice estandariza las respuestas de los participantes consultados en el momento previo y posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. La estimación del índice prioriza las respuestas negativas sobre las positivas para mostrar el efecto sobre el tejido social de la participación en los programas de generación de ingresos. De esta manera, la ausencia de tejido social, medida como la ausencia de respuestas positivas en los indicadores anteriores, representa un índice de apoyo social limitado. En tal sentido, los cambios en el índice de apoyo social limitado, comparando la situación previa con la situación posterior, reflejan ganancias en tejido social relacionadas con la participación en los programas de generación de ingresos.

Cada uno de los indicadores tiene un valor máximo de 10 puntos y el mismo peso en la agregación del índice. Por lo tanto, si un participante en la situación inicial registra en la encuesta que no participa en actividades sociales, no tiene apoyo social, no realiza solicitudes de crédito y además no participa en actividades sociales, el valor del índice de limitado apoyo social asciende a 40 puntos. La comparación con las respuestas en la situación posterior a la participación permite evidenciar la formación en tejido social con disminuciones en el índice de apoyo social limitado debido a la participación en los programas. Las estimaciones se presentan desagregadas por género, por etnia y género, por etnia y programa, y por entorno de implementación.

La tabla 3.43. describe las estimaciones del Índice de Apoyo Social Limitado (IASL) desagregadas por género. En la situación inicial, el puntaje estimado del IASL es de 20,9, lo que indica la existencia de tejido social cuantificada en 19,1 puntos, que representa la diferencia con el valor máximo negativo de 40 puntos del índice. El cambio observado en el índice es una disminución de 6,6 puntos, llegando a un nivel de 11,5 posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. Los cambios desagregados por género no señalan diferencias importantes en los cambios del IASL para la población masculina y la población femenina, quienes presentan disminuciones en el índice de 6,4 y 6,5 puntos, respectivamente.

Tabla 3.43. Índice de Apoyo Social Limitado: Género

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	18,1	11,5	-6,6
Femenino	23,3	16,9	-6,4
Total	20,9	14,4	-6,5

La tabla 3.44. describe los resultados de la estimación por género y por programa. En el programa de generación de ingresos orientado a las familias (reparación individual), se observa una disminución en el índice de apoyo social limitado de 7,3 y 6,9 puntos para la población masculina y femenina, respectivamente. Por otro lado, las estimaciones señalan que en el programa de generación de ingresos orientado a los sujetos de reparación colectiva (reparación colectiva), el valor del índice disminuye en 6,1 y 5,6 puntos para la población masculina y femenina, respectivamente. De lo anterior se puede inferir que en ambos programas ocurre una acumulación de tejido social que disminuye el índice de apoyo social limitado tanto para la población masculina como para la población femenina.

Tabla 3.44. Índice de Apoyo Social Limitado: Género y Programa.

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	18,1	11,5	-6,6
Reparación Individual	23,3	16	-7,3
Reparación Colectiva	14,8	8,7	-6,1
Femenino	23,3	16,9	-6,4
Reparación Individual	27,9	21	-6,9
Reparación Colectiva	17,1	11,5	-5,6
Total	20,9	14,4	-6,5

La desagregación del índice de IASL por etnia y género, presentada en la tabla 3.45, refleja acumulaciones importantes de tejido social que disminuyen el IASL para todas las etnias. En particular, la etnia indígena y mestiza logran disminuciones en el índice de 7,1 y 7,8 puntos, respectivamente. De igual manera, la etnia afrocolombiana reduce el índice en 5,4 puntos, mientras que la etnia de blancos y campesinos registra disminuciones de 6,5 y 3,7 puntos, respectivamente. Desde la perspectiva de género, se observan disminuciones importantes en las mujeres de las etnias blancas e indígena, con cambios negativos en el IASL que superan los 7 puntos. Por su parte, en la población masculina se observan disminuciones particularmente importantes en las etnias mestiza e indígena, con caídas de 10 y 7,1 puntos del índice. En general, las estimaciones permiten concluir que la participación en el programa ha favorecido la acumulación de tejido social para todas las etnias, incluso para los participantes que pertenecen a otras etnias y/o que no registran etnias en la encuesta de evaluación.

Tabla 3.45. Índice de Apoyo Social Limitado: Etnia y Género.

Etnia	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos	17	11,6	-5,4
Masculino	13,3	7,8	-5,5
Femenino	20,7	15,3	-5,4
Blanco	26,3	19,8	-6,5
Masculino	22,9	18,2	-4,7
Femenino	27,9	20,6	-7,3
Campesinos	16	12,3	-3,7
Masculino	16,9	12,5	-4,4
Femenino	15	12,1	-2,9
Indígena	17,1	10	-7,1
Masculino	16,7	9,2	-7,5
Femenino	17,7	11	-6,7
Mestizo	27,1	19,3	-7,8
Masculino	25,4	15,4	-10
Femenino	28,7	22,9	5,8
Otra etnia	26,8	16,3	-10,5
Masculino	20	16,7	-3,3
Femenino	28,1	16,3	-11,8
No registra etnia	20	17,1	-2,9
Masculino	15	10	-5
Femenino	22	20	-2
Total	20,9	14,4	-6,5

Los resultados de la estimación del índice se organizan por etnia y programa de generación de ingresos en la tabla 3.46. Se observan acumulaciones en el tejido social valoradas en la disminución del IASL en todos los casos. Sin embargo, las disminuciones en el índice tienden a ser mayores para el programa de generación de ingresos orientado a los sujetos de reparación colectiva en comparación con los participantes del programa de reparación individual orientado a las familias. Por ejemplo, en el caso de la etnia afrodescendiente, la disminución del índice equivale a 5,8 puntos en el programa de reparación colectiva, mayor en comparación con la disminución del índice en el programa de reparación individual, equivalente a 3,5 puntos. Lo anterior sugiere, al menos para los participantes de la etnia afrodescendiente encuestados, que la asociatividad potencia los resultados en acumulación de tejido social. A diferencia de lo anterior, el resultado de disminución en el índice para la etnia indígena es mayor en el caso de las familias indígenas (-11,7) en comparación con los colectivos indígenas (6,7). En tal sentido, esto puede estar asociado con una mayor participación de la etnia afrodescendiente (90) en la encuesta de evaluación en comparación con los participantes de la etnia indígena encuestados (69).

Tabla 3.46. Índice de Apoyo Social Limitado: Etnia y Programa.

Etnia	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos	17	11,6	-5,4
Reparación Individual	24,1	20,6	-3,5
Reparación Colectiva	15,3	9,5	-5,8
Blanco	26,3	19,8	-6,5
Reparación Individual	26,3	19,8	-6,5
Reparación Colectiva	N.D.	N.D.	N.D.
Campesinos	16	12,3	-3,7
Reparación Individual	N.D.	N.D.	N.D.
Reparación Colectiva	16	12,3	-3,7
Indígena	17,1	10	-7,1
Reparación Individual	26,7	15	-11,7
Reparación Colectiva	16,2	9,5	-6,7
Mestizo	27,1	19,3	-7,8
Reparación Individual	27,1	19,3	-7,8

Reparación Colectiva	N.D.	N.D.	N.D.
Otra etnia	26,8	16,3	-10,5
Reparación Individual	27,6	17,6	-10
Reparación Colectiva	20	5	-15
No registra etnia	20	17,1	-2,9
Reparación Individual	20	17,1	-2,9
Reparación Colectiva	N.D.	N.D.	N.D.
Total	20,9	14,4	-6,5

La tabla 3.47. describe los resultados de las estimaciones para el IASL antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos, organizadas por entorno y por género. En los entornos más difíciles, la disminución en el IASL es mucho menor comparada con la disminución observada en los entornos menos difíciles. En particular, el IASL disminuye en 20 puntos en los entornos menos difíciles, caracterizados por mayores capacidades en las personas, en las organizaciones y en los territorios. A medida que nos desplazamos del entorno menos difícil hacia entornos más difíciles, las disminuciones en el IASL se reducen a 5,4 puntos en los entornos intermedios y a 7,9 puntos en los entornos más difíciles. Esto implica que las ganancias en tejido social producto de la participación están limitadas por las capacidades iniciales de los territorios. Territorios con mayores capacidades potencian los resultados de la participación, con disminuciones más relevantes en el IASL.

Tabla 3.47. Índice de Apoyo Social Limitado: entorno

Entorno	Antes	Después	Variación
Más difícil	17,6	9,7	-7,9
Masculino	15,2	8,0	-7,2
Femenino	20,4	11,8	-8,6
Intermedio	19,7	14,3	-5,4
Masculino	18,1	11,7	-6,4
Femenino	21,1	16,6	-4,5
Menos difícil	25,4	15	-20,4
Masculino	25,7	18,6	-7,1
Femenino	22,9	11,4	-11,5
Total	20,9	14,4	-6,5

La desagregación por género señala una mayor vulnerabilidad de las mujeres para acumular tejido social, particularmente en los entornos intermedios. En promedio, el IASL para la población femenina disminuye en 11 puntos en los entornos menos difíciles, mientras que en los entornos más complicados las disminuciones corresponden a 4,5 puntos (intermedio) y 8,6 puntos (entorno más difícil). De esta manera, un mayor desarrollo de capacidades en el territorio potencia la acumulación de tejido social en la población femenina, disminuyendo el IASL. Por otro lado, la población masculina presenta disminuciones en el IASL en todos los entornos, pero dicha disminución es especialmente menor en el entorno intermedio en comparación con el entorno más difícil y menos difícil.

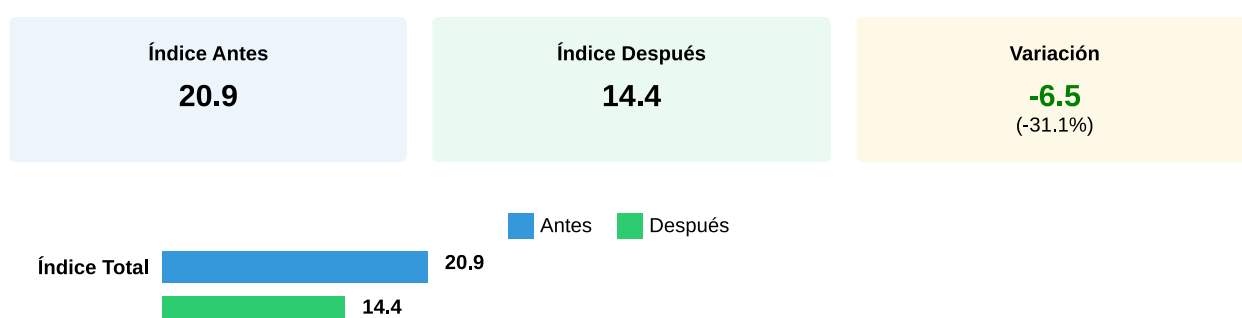
Así las cosas, para la población femenina la acumulación de tejido social relevante a disminuciones en el IASL es mucho menos evidente en comparación con la acumulación de tejido social para la población masculina. En los entornos más difíciles, en los cuales tienden a presentar más barreras para la restauración del tejido social, la población femenina acumula más tejido social que la población masculina, con una disminución en el IASL de 8,6 contra 7,2 en la población masculina. En los entornos intermedios los hombres acumulan más tejido social con una disminución de 6,4 contra una disminución en 4,5 de la población femenina, y en los entornos menos difíciles la población femenina acumula capital social equivalente a una disminución en 11,5 en el IASL, mayor a la disminución de 7,5 puntos del índice alcanzada por la población masculina.

El análisis de datos realizado en la presente sección, utilizando datos cuantitativos de la encuesta de evaluación, supone la interacción de los programas de generación de ingresos con los contextos sociales e individuales que afectan la experiencia de los participantes con las actividades de los programas. Dicha experiencia determina cambios en la percepción, cambios en el conocimiento y cambios en los comportamientos relevantes a la generación de ingresos, tejido social y confianza relacional. La habilidad de los participantes para reconocer los

cambios ocurre en contextos distintos, por lo que es necesario asegurar que existe diferencia en los datos antes y después de la participación, con el objeto de garantizar la existencia de un resultado en el corto plazo. Los análisis llevados a cabo por la evaluación acerca de la habilidad o competencias de las personas participantes para reconocer los cambios señalan que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas previas y las respuestas posteriores a la participación. Lo anterior se refleja principalmente por un movimiento del promedio de ingresos mensuales y de los indicadores de tejido social y confianza relacional hacia valores positivos y con menor dispersión en torno al promedio, lo cual señala efectos positivos en el corto plazo. Si bien la habilidad para reconocer cambios es mucho más visible en temáticas relacionadas con incrementos en la producción y en las ventas, en comparación con cambios en el ser, los resultados de la encuesta en promedio señalan evidencia suficiente para respaldar las actividades del programa como relevantes para generar cambios en ingresos, tejido social y confianza relacional.

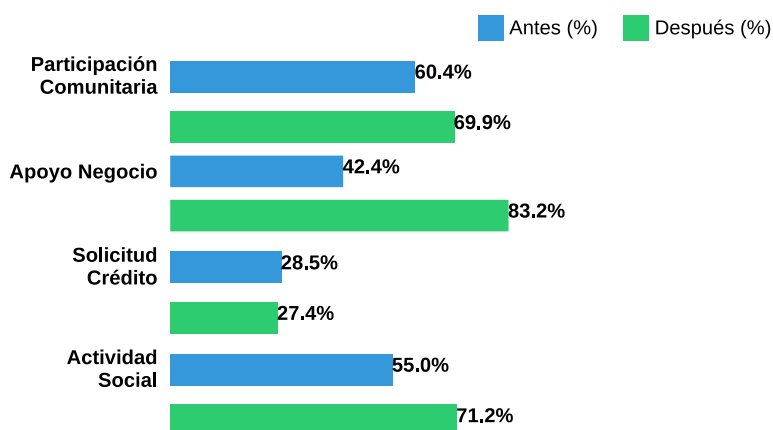
Recuadro 15. Índice de apoyo social limitado.

1. Resumen General

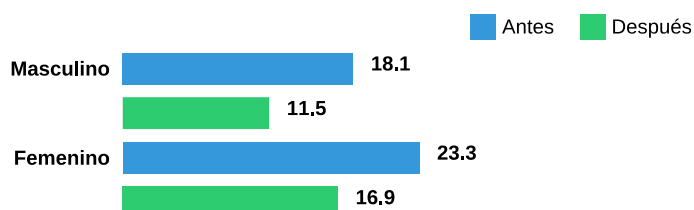


2. Componentes del Índice

Porcentaje de respuestas afirmativas por componente:



3. Análisis por Género

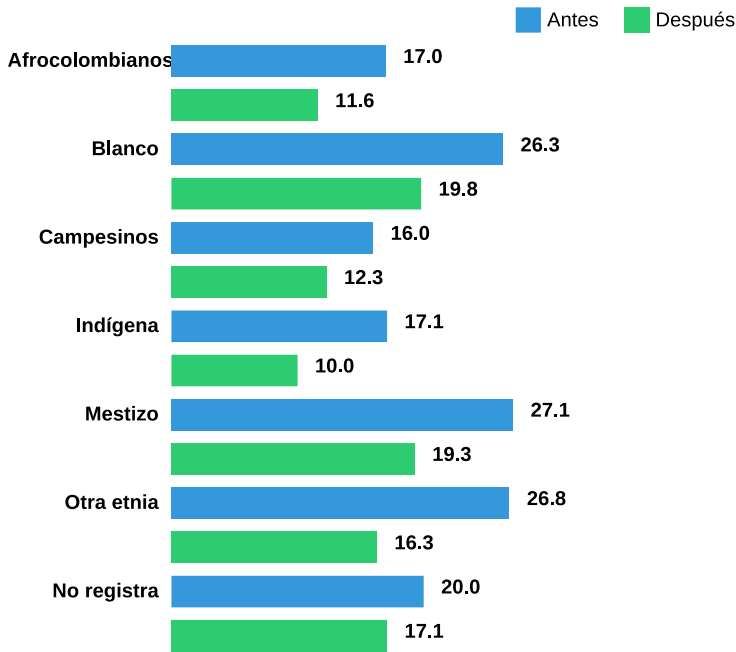


Índice por Género y Programa

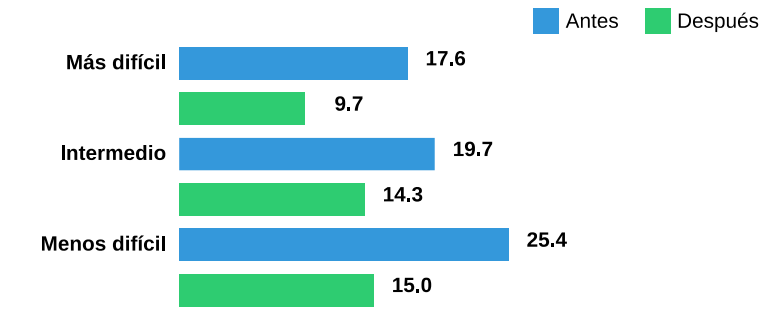
Género	Programa	Antes	Después	Variación
Masculino	Total	18.1	11.5	-6.6
	Reparación Individual	23.3	16.0	-7.3
	Reparación Colectiva	14.8	8.7	-6.1
Femenino	Total	23.3	16.9	-6.4
	Reparación Individual	27.9	21.0	-6.9
	Reparación Colectiva	17.1	11.5	-5.6

4. Análisis por Etnia

Índice por Etnia (Antes y Después)



5. Análisis por Entorno



Hallazgos principales

- El Índice de Apoyo Social Limitado se redujo significativamente de **20.9 a 14.4** (-6.5 puntos, -31.1%).
- La mejora fue proporcional entre hombres (-6.6) y mujeres (-6.4), aunque las mujeres siguen presentando valores más altos del índice.
- Por etnia, "Otra etnia" (-10.5), "Mestizo" (-7.8) e "Indígena" (-7.1) mostraron las reducciones más significativas.
- Los entornos clasificados como "Menos difíciles" (-10.4) y "Más difíciles" (-7.9) presentaron las mayores reducciones.
- Se registró un aumento considerable en el apoyo para negocios (del 42.4% al 83.2%) y en la participación en actividades sociales (del 55.0% al 71.2%).

Oportunidades de mejora en la eficacia de los programas de generación de ingresos.

Teniendo en cuenta la evidencia presentada en el capítulo, la evaluación identifica las siguientes oportunidades de mejora:

En la generación de ingresos es necesario fortalecer y/o desarrollar estrategias de comercialización más robustas que conecten a los participantes con mercados más amplios y compradores fuera de la comunidad. Esto incluye la creación de canales de distribución, alianzas con potenciales compradores y medios de difusión realizadas a nivel estratégico para fortalecer la actual formación en capacidades de comercialización.

Por otro lado, es relevante implementar programas de formación continua en habilidades empresariales, transformación de productos y comercialización. Las alianzas con instituciones como el SENA pueden ser cruciales para ofrecer formación especializada y sostenida. Así mismo, fortalecer la formación en habilidades para gestionar recursos para los participantes para mejorar el acceso a créditos y financiamiento mediante la creación de alianzas con entidades financieras y la capacitación en gestión financiera. Esto puede incluir la simplificación de los requisitos para la solicitud de créditos y la creación de programas de apoyo financiero específicos para los participantes lo cual se puede implementar en las mesas de generación de ingresos de la cual hacen parte entidades financieras.

Una de las extensiones relevantes de la restauración del tejido social es la promoción, la creación y fortalecimiento de redes de apoyo social dentro de las comunidades. Esto puede incluir la organización de actividades comunitarias, talleres de cohesión social y la creación de espacios de diálogo y participación para que queden instaladas en las capacidades de los colectivos posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. Lo anterior potencia los resultados alcanzados en participación de las mujeres y ofrece un entorno para el desarrollo de capacidades de liderazgo. Esto puede incluir la organización de talleres de liderazgo y la creación de oportunidades para que los participantes asuman roles de liderazgo en sus comunidades.

Por otro lado, integrar el acompañamiento psicosocial desde el inicio de los programas para maximizar su impacto transformador resulta crítico para potenciar sus efectos sobre la formación técnica, el tejido social y la confianza relacional. Esto incluye la incorporación de objetivos psicosociales explícitos y estrategias de intervención articuladas con los componentes productivos y organizativos, definiendo indicadores relacionadas sobre como la estrategia de acompañamiento psicosocial mejora el tejido social y la confianza relacional.

Impulsar mecanismos orientados a mejorar la transparencia y la comunicación entre los participantes y las entidades implementadoras. Esto incluye la creación de mecanismos de retroalimentación y la comunicación constante sobre los avances y desafíos de los programas, particularmente en la entrega de activos productivos. Estos mecanismos deberían adaptarse a los contextos locales y a las necesidades específicas de cada comunidad. Esto incluye la realización de diagnósticos participativos y la implementación de acciones que respondan a las realidades y prioridades de los participantes que limiten la entrega de activos productivos antes de realizarla en territorio.

Eficiencia

P1. ¿Se han optimizado los recursos financieros, humanos y temporales para lograr los objetivos de los proyectos de manera efectiva?

La eficiencia en el uso de los recursos fue una preocupación transversal expresada por varios actores entrevistados. La percepción sobre el aprovechamiento de los insumos en relación con los resultados alcanzados varió según el tipo de actor. Algunos participantes destacaron el buen manejo de los recursos dentro del presupuesto y tiempos previstos, mientras que otros señalaron cuellos de botella administrativos, demoras en la entrega de insumos, y subutilización de capacidades locales. En esta sección se presentan citas que abordan esta categoría, organizadas por tipo de actor.

Además, los beneficiarios indicaron que, aunque recibieron formación y recursos, la falta de apoyo técnico continuado impidió la consolidación de las unidades productivas en algunos casos. De igual manera, la falta de seguimiento posterior a la entrega de los insumos y los desajustes logísticos complicaron la utilización óptima de los recursos. Por ejemplo, algunos entrevistados señalan: "Nos dieron herramientas y recursos, pero después de la entrega no hubo seguimiento adecuado. Eso hizo que algunas iniciativas no lograran consolidarse"; "El acompañamiento fue útil, pero no fue suficiente para que mantuviéramos todo funcionando. Faltó más soporte una vez se entregaron los recursos, especialmente cuando se trató de la gestión de los insumos en campo".

Como se ha señalado anteriormente, la participación en los programas ha generado cambios positivos en las comunidades, como el aumento de ingresos, la mejora de infraestructuras productivas, y el fortalecimiento de las capacidades organizativas. Al respecto, señala un entrevistado: "Con los insumos entregados, logramos montar nuestra producción de tilapia y gallinas. Los resultados no solo se vieron en la mejora económica, sino también en la organización comunitaria, que se fortaleció por trabajar en equipo".

Los representantes comunitarios y beneficiarios destacaron que el uso de recursos fue eficiente cuando las entregas de insumos, la asistencia técnica y la capacitación se realizaron de forma articulada y oportuna. También resaltaron el valor de que los recursos fueran gestionados en colectivo, lo cual potenció su impacto. Sin embargo, se mencionaron retrasos en la entrega de insumos y problemas de comunicación que afectaron la planificación comunitaria y generaron desconfianza hacia algunos responsables del proyecto. Por ende, es necesario alinear la ejecución presupuestal con los tiempos comunitarios y garantizar una gestión transparente, participativa y adecuada a la capacidad organizativa local.

Por su parte, los formadores técnicos refieren que los recursos han sido eficientes, en particular, aquellos provistos tanto para el desarrollo de las metodologías de formación como para la implementación de las unidades productivas. Se resalta la necesidad de entregar los recursos con antelación, de manera que se permita realizar una veeduría más cercana del uso de dichos recursos. Sin embargo, hubo casos donde la secuencia de actividades no siguió un orden lógico desde su perspectiva, lo que generó confusión y desaprovechamiento de recursos. Lo anterior dificultó realizar un seguimiento y orientación del uso de los recursos. Por ende, resulta estratégico considerar mecanismos de participación y monitoreo de uso de recursos con los técnicos formadores, dado que cuando los recursos se entregan, su trabajo en los proyectos ha terminado, lo cual dificulta la orientación para el uso debido y adecuado en las unidades productivas.

De otro lado, el equipo psicosocial señala que cuando se invirtieron recursos en procesos de acompañamiento emocional, esto tuvo impactos multiplicadores en la apropiación de los proyectos. Consideran que el recurso humano especializado es clave para el éxito del proceso de reparación colectiva. Estas apreciaciones reflejan cómo los actores perciben el vínculo entre la inversión realizada y los efectos obtenidos, tanto en términos de resultados tangibles como de fortalecimiento institucional o comunitario. Este componente fue tratado como complementario y en algunos casos no contó con los recursos mínimos para ser efectivo. Por ende, resulta relevante considerar asignación presupuestal para acciones psicosociales para el fortalecimiento institucional comunitario relevante para la restauración del tejido social organizacional.

Eficiencia como inversión de recursos económicos y logro de metas sociales.

La inversión realizada en términos de los objetivos de los programas de generación de ingresos es evaluada a partir de la triangulación de un análisis financiero y un análisis cualitativo desde la perspectiva de los participantes. El análisis financiero tiene por objeto presentar la distribución del aporte económico de la OIT en los rubros de financiamiento de actividades relacionadas con: (1) la generación de ingresos, (2) el fortalecimiento de competencias técnicas, (3) la mitigación de brechas socioafectivas, (4) la promoción y visibilización regional de los perfiles productivos, y (5) la operación, supervisión, monitoreo y evaluación de los programas de generación de ingresos. Desde la perspectiva cualitativa, el análisis contiene tres dimensiones relacionadas con la inversión realizada: (1) calidad y efectividad de la ruta de generación de ingresos, (2) uso del activo productivo, y (3) impacto del acompañamiento social percibido como una actividad de cierre de brechas socioafectivas. La evidencia se presenta a partir de las categorías definidas por los indicadores cualitativos.

La tabla 4.1. describe las asignaciones presupuestales realizadas para el programa de reparación colectiva en la fase 1 (COL2304) y la fase 2 (COL2402). Del total de la inversión estimada en USD 1,968,570, el 11% fue destinado a la ruta de generación de ingresos en la fase 1, mientras que en la fase 2, con un total de inversión de USD 2,484,156, el 9% fue destinado a la ruta de generación de ingresos.

Durante la fase 1 y teniendo en cuenta las acciones establecidas en el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC), las actividades que componen el rubro de la ruta de generación de ingresos implican el desarrollo de un perfil productivo de los 24 sujetos de reparación colectiva identificados, validados y caracterizados. Estas actividades conllevan: (1) desarrollar la focalización y caracterización de los sujetos de reparación colectiva de acuerdo con lo formulado en los planes de negocio (39%), (2) implementar jornadas de transferencia de formación para la generación de ingresos de acuerdo con los planes de negocio (21%), y (3) formular y validar los planes de negocio de los SRC acordes a las vocaciones productivas identificadas en los territorios (39%).

Por otro lado, durante la fase 2, las actividades incluidas en la generación de ingresos implican la existencia de una ruta de generación de ingresos fortalecida y sostenible, conforme a las vocaciones productivas identificadas en la fase 1. Las actividades llevadas a cabo incluyen: (1) verificación de la caracterización de los sujetos de reparación colectiva (39%), (2) robustecimiento de los procesos de formación en competencias sociales, productivas, asociativas, empresariales, financieras y técnicas (21%), (3) acompañamiento técnico para la implementación de acciones que respondan a la mitigación de las afectaciones ambientales (39%). La ruta de ingresos, en consecuencia, requiere de las actividades desarrolladas en la fase 1 y en la fase 2 para alcanzar la implementación definida. La inversión por cada sujeto de reparación colectiva en la fase 1 asciende a USD 8,875, mientras que en la fase 2 alcanza un total de USD 8,804.

La ruta de ingresos establece los rubros a partir de los cuales se identifican y fortalecen las iniciativas productivas en los ejes considerados estratégicos, en lo que atañe a la identificación de un perfil productivo articulado a la vocación productiva de los participantes. Este perfil señala qué tipo de formación en competencias específicas y acompañamiento técnico es requerido para la implementación del perfil productivo. Lo anterior se complementa con la inversión en el fortalecimiento de competencias técnicas. Este fortalecimiento técnico, según los datos financieros, asciende a USD 1,207,436 en la fase 1 y a USD 1,508,986 en la fase 2, lo cual corresponde al 61% del total de la inversión en la fase 1 y la fase 2. De igual modo, la inversión por SRC en la fase 1 es de USD 50,310, mientras que en la fase 2 asciende a USD 62,874, lo cual corresponde a un incremento del 25% de la fase 1 a la fase 2.

Dentro de las actividades relacionadas con el fortalecimiento técnico, sobresalen en la fase 1: (1) el diseño e implementación de estrategias para acceso a mercados y comercialización de los proyectos productivos (4%), (2) la entrega de activos productivos y/o financieros de acuerdo con los planes de negocio concertados, con el fin de ejecutar los perfiles productivos priorizados por los 24 SRC (96%). Por otro lado, las actividades de fortalecimiento técnico llevadas a cabo en la fase 2 conciernen: (1) el acompañamiento técnico del perfil productivo de los sujetos de reparación colectiva, establecidos dentro del plan integral de reparación colectiva (PIRC) (3%), (2) el acceso a activos financieros o productivos de acuerdo con los planes de inversión concertados (97%). La inversión en entrega de activos productivos por sujeto de reparación pasa de USD 48,421 en la fase 1 a USD 61,000, lo que corresponde a un incremento del 26%.

Tabla 4.1. Asignación presupuestal total y per cápita por SRC participantes.

Ítem	COL 2304 Fase 1		Col 2402 Fase 2	
	Asignación	Por SRC	Asignación	Por SRC
Las comunidades impactadas cuentan con una ruta de generación de ingresos sostenible en el tiempo, de acuerdo con su vocación productiva en el marco de aplicación de los principios del trabajo decente.	USD 213,009 (11%)	USD 8,875	USD 211,296 (9%)	USD 8,804
Fortalecimiento de las competencias técnicas que los integrantes de los SRC, necesitan para la implementación de los 24 perfiles productivos priorizados, en el marco del proyecto de Reparación Colectiva.	USD 1,207,436 (61%)	USD 50,310	USD 1,508,986 (61%)	USD 62,874
Mitigación de las brechas socioafectivas que han impedido el desarrollo de estrategias de generación de ingresos en los integrantes de los 24 SRC, priorizados en la vigencia 2023.	USD 135,423 (7%)	USD 5,643	USD 134,333 (5%)	USD 5,597
Promoción, posicionamiento y visibilización a nivel regional de los perfiles productivos desarrollados por los sujetos de reparación colectiva, en el marco del proyecto de Reparación Colectiva.	USD 13,202 (1%)	USD 550	USD 90,761 (4%)	USD 3,782
Project Management & Oversight Programme Support Costs and Provision for Contingency	USD 188,581 (10%)	USD 7,858	USD 159,840 (6%)	USD 6,660
Programme Support Costs and Provision for Contingency	USD 210,919 (11%)	USD 8,788	USD 378,940 (15%)	USD 15,789
Total	USD 1,968,570 (100%)	USD 82,024	USD 2,484,156 (100%)	USD 103,507

Los rubros anteriores identifican la iniciativa productiva y entregan activos productivos con formación y acompañamiento técnico especializado. Por ende, la inversión en competencias de producción que señala qué producir, con qué producir y cómo utilizar los activos productivos determina la ruta de ingresos. Dicha inversión asciende a USD 1,420,445 en la fase 1 y a USD 1,720,282 en la fase 2. Esta inversión representa el 71% de la inversión total en la fase 1 y el 70% en la fase 2. Lo anterior permite concluir que la ruta de generación de ingresos es el rubro más importante para el programa de generación de ingresos en la fase 1 y en la fase 2. Desde la perspectiva de los 24 SRC, la ruta de generación de ingresos implica USD 59,185 en la fase 1 y USD 71,678 en la fase 2, lo cual representa un incremento del 21.1% en la inversión sobre la ruta de generación de ingresos.

La inversión en la ruta de generación de ingresos se potencia con una inversión en la mitigación de brechas socioafectivas. El desarrollo de competencias transversales se asocia principalmente a la estrategia de acompañamiento psicosocial. Durante la fase 1, la inversión en la estrategia de acompañamiento psicosocial asciende a USD 135,423, lo que representa el 7% del total de recursos invertidos. En la fase 2, el mismo rubro corresponde a USD 134,333, lo cual representa el 5% del total de la inversión. De manera conjunta, la inversión en jornadas de fortalecimiento técnico y el acompañamiento psicosocial asciende a USD 180,766 en la fase 1, lo cual representa el 9% del total de la inversión en la fase 1, y a USD 262,470 en la fase 2, lo cual corresponde al 10.5% de la inversión total en la fase 2. De la fase 1 a la fase 2, la inversión en formación y acompañamiento psicosocial, excluyendo la formación en habilidades de comercialización, crece a un ritmo del 45.1%.

Lo anterior es relevante porque los intangibles sobre confianza y cohesión social que restauran el tejido social suceden, según los datos cualitativos, en la combinación de estas actividades en torno al perfil productivo. En términos per cápita, los SRC reciben por formación y acompañamiento psicosocial en la fase 1 USD 7,532 y en la fase 2 USD 10,936. Del total de los recursos de la fase 1 invertidos en formación y acompañamiento psicosocial, el 25% se destina a jornadas de formación y el 75% al acompañamiento psicosocial. De igual modo, en la fase 2, del total de recursos invertidos en formación y acompañamiento psicosocial, el 50% se invierte en formación y el 50% en acompañamiento psicosocial. Teniendo en cuenta, de acuerdo a la caracterización de los SRC, un promedio de 70 personas por SRC, la inversión en formación y acompañamiento psicosocial pasa de USD 106 en la fase 1 a USD 156 en la fase 2. De acuerdo a la consulta realizada por el equipo de evaluación, un programa de formación técnica en producción agropecuaria con una duración de un año y medio a dos años tiene un costo entre USD 444 y USD 1,111. Los programas de formación con acompañamiento psicosocial en fase 1 y fase 2 alcanzan en promedio 12 meses, con una inversión por persona de USD 206.

El foco de la inversión en promoción, posicionamiento y visibilización a nivel regional de los perfiles productivos cambia de la fase 1 a la fase 2. Mientras que en la fase 1 las actividades se concentran en el diseño y la puesta en marcha de una estrategia de comunicaciones y articulación interinstitucional a nivel nacional y territorial, en la fase 2 implican una estrategia comercial de los perfiles productivos, alianzas y enganches comerciales tanto en plataformas virtuales como de forma presencial. El total de recursos en dicho rubro durante la fase 1 es de USD 13,202, mientras que en la fase 2 es de USD 90,761. Esto representa el 1% y el 4% del total de recursos invertidos en la fase 1 y en la fase 2, respectivamente. Aunque en ambos casos las participaciones indican una asignación limitada de recursos en relación con los demás rubros identificados, el crecimiento porcentual supera

al crecimiento de cualquier otro rubro entre la fase 1 y la fase 2. Es decir, en la fase 2 los recursos invertidos son casi 7 veces los invertidos en la fase 1. Desde la perspectiva de los recursos por SRC recibidos, la inversión pasa de USD 550 por SRC a USD 3,872 por SRC.

Por último, la inversión realizada en la operación de los programas de generación de ingresos, que corresponde a la operación y estimación de contingencias, asciende en la fase 1 a USD 399,500 y en la fase 2 a USD 538,780, lo que equivale a un crecimiento del 34.8%. Dentro de los gastos de inversión asociados a la operación se contemplan acciones en la fase 1 relacionadas con el costo de nómina del personal de la OIT (64%), costos operacionales (15%) y monitoreo y evaluación (21%). En la fase 2, los gastos de inversión relacionados con la operación se distribuyen en costo de nómina del personal de la OIT (51%), costos operacionales (18%) y monitoreo y evaluación (31%).

Por lo anterior, durante la fase 1, de cada USD 100 invertidos en los programas de generación de ingresos orientados a los SRC, USD 72 se invierten en actividades relacionadas con la generación de ingresos, USD 7 en actividades de acompañamiento psicosocial, USD 1 en actividades de visibilización de los perfiles productivos y USD 20 en operación y estimación de contingencias. En la fase 2, de cada USD 100 invertidos, USD 70 se invierten en actividades de generación de ingresos, USD 5 en actividades de acompañamiento psicosocial, USD 4 en actividades de generación de alianzas y habilidades de comercialización y USD 21 en operación y estimación de contingencias. De la fase 1 a la fase 2 se observan ajustes de disminución de USD 2 en actividades de generación de ingresos y en actividades de acompañamiento psicosocial, y al mismo tiempo un aumento de USD 3 en actividades de generación de alianzas y habilidades de comercialización y USD 1 en actividades de operación y estimación de contingencias.

La tabla 4.2. describe las asignaciones presupuestales realizadas para el programa de reparación de víctimas del conflicto armado (COL2305). Del total de la inversión estimada en USD 2,491,204, el 13% fue destinado al desarrollo de perfiles productivos para las familias participantes, lo cual asciende a USD 320,122. Estas acciones, consideradas como acciones de fortalecimiento del autoempleo rural, contemplan: (1) el fortalecimiento del autoempleo rural y acciones interinstitucionales mediante el encadenamiento productivo de los participantes (73%) y (2) el mejoramiento de capacidades técnicas, organizativas y de empoderamiento en perspectiva de producción y comercialización de los perfiles productivos (27%). Teniendo en cuenta el total de 1500 familias participantes, lo anterior representa una inversión per cápita de USD 213.

Dentro de las acciones de fortalecimiento del autoempleo rural se encuentran acciones relacionadas con (1) la focalización, ubicación, aplicación de instrumentos y caracterización y monitoreo en territorio de las familias participantes (48%) y acciones asociadas con (2) jornadas de formación para mejorar sus capacidades organizativas y de empoderamiento en perspectiva de la asociatividad y de incrementar sus capacidades de negociación de sus productos (52%). Asimismo, dentro de las acciones de mejoramiento de capacidades técnicas, organizativas y de empoderamiento en perspectiva de producción y comercialización de los perfiles productivos sobresalen (1) la formulación y validación de los planes de negocios de los y las participantes acordes a las vocaciones productivas identificadas en los territorios (35%) y las acciones relacionadas con (2) la estructuración e implementación de estrategias para acceso a mercados y comercialización de los proyectos productivos (65%).

La inversión en actividades de fortalecimiento individual y organizativo en perspectiva de generación de ingresos asciende a USD 1,514,750, lo cual representa el 61% del total de la inversión realizada. Teniendo en cuenta el total de 1500 familias participantes, lo anterior equivale a una inversión por familia de USD 1,010. Dentro de las acciones realizadas en este rubro se encuentran acciones de fortalecimiento de capacidades productivas de los participantes mediante la entrega de activos. En tal sentido, cada familia recibe en activos productivos USD 1,010.

Al rubro de Generación de condiciones para la inclusión socioeconómica de familias rurales víctimas del conflicto armado en los territorios se le asigna un total de USD 154,769, lo que representa el 6% del total de recursos invertidos y equivale a una inversión por familia de USD 103. Las acciones que componen este rubro hacen referencia al desarrollo de estrategias transversales en la ruralidad (psicosocial, diferencial, de género e inclusión productiva de personas con discapacidad, medidas medioambientales) para la transformación de las economías de subsistencia de los participantes.

Por último, el gasto de inversión realizado en la operación y estimación de contingencias del programa asciende a USD 501,563, distribuidos en operación y seguimiento del programa (47%) y estimación de contingencias (53%). Dentro de las actividades de operación del programa sobresalen el costo de nómina (59%), el costo operativo (20%) y el monitoreo y evaluación (21%).

Reorganizando las actividades en actividades relacionadas con jornadas de formación y acompañamiento psicosocial, la inversión asciende a USD 275,683, distribuida en actividades de formación (44%) y en actividades de acompañamiento psicosocial (56%). Es decir, cada familia recibe en formación y acompañamiento psicosocial USD 184. Teniendo en cuenta el costo de un programa técnico en producción agropecuaria de año y medio a dos años, estimado entre USD 444 y USD 1,111, la inversión realizada es una oportunidad de inclusión en formación pertinente para la población participante. Por otro lado, de cada USD 100 invertidos en el programa, USD 13 van a la definición de perfiles productivos, USD 61 a la entrega de activos productivos, USD 6 a la estrategia de generación de condiciones para la inclusión económica y USD 20 a la operación y estimación de contingencias del programa.

Tabla 4.2. Asignación presupuestal total y per cápita por Familia participantes.

Ítem	COL 2305	
	Asignación	Por Familia
Perfiles productivos desarrollados por los participantes generan ingresos para el sostenimiento propio y de sus familias.	USD 320,122 (13%)	USD 213
Fortalecimiento individual y organizativo en perspectiva de generación de ingresos mediante el auto empleo, en condiciones de competitividad bajo el principio de trabajo decente.	USD 1,514,750 (61%)	USD 1,010
Generación de condiciones para la inclusión socioeconómica de familias rurales víctimas del conflicto armado en los territorios.	USD 154,769 (6%)	USD 103
Project Management & Oversight Programme Support Costs and Provision for Contingency	USD 234,647 (9%)	USD 156
Programme Support Costs and Provision for Contingency	USD 266,916 (11%)	USD 178
Total	USD 2,491,204 (100%)	USD 1,661

La comparación de las tablas 4.1. y 4.2. revela que la inversión realizada en ambas fases del proyecto se centró principalmente en el fortalecimiento de competencias técnicas y la generación de ingresos sostenibles. La promoción y visibilización de los perfiles productivos, así como la mitigación de brechas socioafectivas, también fueron áreas importantes de inversión. La gestión del proyecto y los costos de contingencia fueron esenciales para asegurar la correcta implementación y supervisión del proyecto.

La consulta en territorio revela un rendimiento social de la inversión realizada desde la perspectiva de los participantes. Organizando la evidencia para contrastar los datos del análisis financiero, es posible identificar aspectos intangibles de la inversión relacionados con (1) la calidad y efectividad de la ruta de generación de ingresos, (2) el uso del activo productivo e impacto del acompañamiento social percibido como una actividad de cierre de brechas socioafectivas, (3) la eficiencia de la estrategia de acompañamiento psicosocial y (4) los planes de inversión. La evidencia se presenta a partir de las categorías definidas por los indicadores cualitativos.

Calidad y efectividad de la ruta de generación de ingresos.

Desde la observación directa de los perfiles productivos y teniendo en cuenta la evidencia de las entrevistas y los grupos focales, es posible identificar avances relevantes en la calidad de las capacitaciones y en la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos. Algunos de los testimonios entregados por los participantes al respecto indicaron: "Nosotros hemos diseñado una estrategia de compra y venta de panela desde la asociación, partiendo de la necesidad de que los proyectos son integrales. En principio, creíamos que era solamente tener la formación de cultivar mejor, de transformar un producto de mejor calidad y venderlo al mejor postor."; "La capacitación, la atención, el recurso, todo ha sido a su tiempo. Y la calidad humana de la gente que viene a tratar con nosotros también ha sido diferente porque hay gente que ha sido paciente para reunirse, para hablarnos. Ha tocado muchas veces hacer una, dos, tres reuniones, pero hemos llegado a.... para orientarnos."; "Nosotros teníamos animales criollos de acá de la zona y ya estamos metiendo una raza que sabemos que va a aprovechar más el alimento. Entonces eso nos ayuda a vivir. Hay algo muy importante y es que venían los proyectos, venían algunos proyectos por medio del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), por medio de... y nos dejaban ahí tres meses."

Uso del Activo Productivo.

En las visitas realizadas a los distintos perfiles productivos en los departamentos de Cesar, Cauca, Cundinamarca y Putumayo se constató en todos los casos el uso del activo productivo. Por otro lado, las entrevistas y los grupos focales señalaron una importante sinergia entre la formación técnica, el acompañamiento psicosocial y la entrega de activos, que han garantizado habilidades para saber cómo usar los activos productivos. Algunos de los participantes consultados en territorio afirman: "Nosotros en el tema de que se está comentando ahorita, pues lo que dice ella, ¿no? El tema de empezar cómo plantar un cultivo. O sea, ya creo que doña Luz lo explicó, pero a pesar de eso, del trabajo que se realiza, hemos aprendido a identificar muchas cosas con el tema de la panela para mejorar el producto."; "Nosotros, hablo por mi vereda, la vereda Santa Bárbara, hay varios trapiches, incluso hay uno comunitario, grande, pero también existen los trapiches pequeños. En el caso de nuestra vereda, está esa servicialidad, donde los vecinos que no tienen la caña hablan con el dueño del trapiche y este va y la recoge. El dueño de la caña se compromete a cortarla y el dueño del trapiche la recoge, va, la recoge hasta el cultivo, la lleva hasta el trapiche y ahí hacen el proceso de la transformación de la panela."; "Aquí tenemos el reproductor. Aquí está Sansón. No es el hombre, es el cerdo. El cerdo es enorme. Es enorme. Es un cerdo de aproximadamente año y medio. Año y medio apenas tiene un lechón. Es un año y medio, como les estaba diciendo yo, un cerdo, allá actualmente un cerdo para llegar a ese estado en que se encuentra, pues ya nos tardamos un año."

Eficiencia de la estrategia de acompañamiento psicosocial.

La eficiencia de la inversión realizada en el acompañamiento psicosocial es evaluada a partir de la evidencia sistematizada por la evaluación en relación con los ejes estratégicos definidos para las actividades desarrolladas por los facilitadores. Los ejes estratégicos corresponden a: (1) motivación y autoestima, (2) relaciones interpersonales, (3) fortalecimiento vocacional, (4) adaptación al cambio y (5) construcción de memorias colectivas. La tabla 4.3. describe los resultados alcanzados en cada eje estratégico, teniendo en cuenta los informes presentados por los facilitadores de la estrategia de acompañamiento psicosocial.

Tabla 4.3. Eficiencia de la estrategia de acompañamiento psicosocial.

Aspecto	Evidencia
Autoestima y Motivación	El autocuidado tuvo un impacto positivo en el bienestar de las personas en las comunidades, ayudándoles a manejar los traumas y las secuelas psicológicas del conflicto, fortaleciendo a su vez la resiliencia de las comunidades. El taller "Recursos propios: no existe el progreso sin esfuerzo" destacó la importancia del trabajo en el desarrollo de recursos propios personales como parte de la recuperación y la construcción de comunidades más resilientes en contextos posconflicto. Las y los asistentes lograron entender que trabajar en el autoconocimiento en comunidades sobrevivientes del conflicto armado podía tener un impacto positivo en varios aspectos, desde la resiliencia individual hasta la cohesión comunitaria y fomento de habilidades de afrontamiento.
Relaciones Interpersonales	Enseñar a manejar el estrés en comunidades víctimas del conflicto armado tuvo el potencial para mejorar la salud mental, la resiliencia, las relaciones interpersonales y la calidad de vida en general. El autocuidado pudo contribuir a la promoción de la paz y la estabilidad en las regiones al reducir la violencia y mejorar las relaciones interpersonales. El fortalecimiento de las habilidades blandas fue de importancia, ya que estas permitieron una mejor cohesión grupal, comunicación, empatía, manejo de conflictos, inteligencia emocional.
Fortalecimiento Vocacional	El taller "Recursos propios: no existe el progreso sin esfuerzo" destacó la importancia del trabajo en el desarrollo de recursos propios personales. Tras el desarrollo de actividades basadas en la práctica y el aprendizaje a través de estrategias psicoeducativas que permiten a los sujetos de reparación colectiva la identificación de sus necesidades a nivel individual, social y productivas.
Adaptación al Cambio	El autocuidado tuvo un impacto positivo en el bienestar de las personas en las comunidades, ayudándoles a manejar los traumas y las secuelas psicológicas del conflicto, fortaleciendo a su vez la resiliencia de las comunidades, lo que les permitió enfrentar mejor futuros desafíos y adversidades. Trabajar en el autoconocimiento en comunidades sobrevivientes del conflicto armado podía tener un impacto positivo en varios aspectos, desde la resiliencia individual hasta la cohesión comunitaria y fomento de habilidades de afrontamiento.
Construcción de Memorias Colectivas	El acompañamiento psicosocial como estrategia metodológica para la ejecución y desarrollo del programa ha mostrado resultados positivos frente al impacto creado en la historia de vida de los y las participantes, permitiendo a cada una y cada uno de ellos identificar procesos de dolor, enojo y estados donde es importante dar continuidad a procesos de sanación. Al hablar de temas puntuales como el cuidado de la salud mental, la inclusión ante el respeto por la diversidad, temáticas como la homosexualidad, enfermedades mentales y el cuidado sobre salud física desde la interdisciplinariedad.

Como se observa en la evidencia presentada, las actividades de acompañamiento psicosocial presentan impactos positivos en cada uno de los ejes programáticos definidos para los programas de generación de ingresos. Lo anterior se triangula con la evidencia de las entrevistas y los grupos focales desarrollados en territorio, según los cuales ocurre un mejoramiento del tejido social y la confianza al interior de las comunidades y familias participantes.

Planes de inversión.

Los productos relacionados con la identificación de perfiles productivos se apoyan de manera particular en la definición de planes de inversión. Dichos planes resultan críticos al momento de establecer el uso de recursos para lograr el mayor impacto posible en la generación de ingresos. Un plan de inversión con dificultades de definición afecta de manera relevante la eficiencia en el uso de recursos en clave de generación de ingresos.

De acuerdo con la revisión documental, la tabla 4.4. describe la distribución de planes de inversión realizada para los programas de generación de ingresos de los SRC participantes.

Tabla 4.4. Distribución de planes de inversión para los SRC.

Línea Productiva	SRC	% del Total
Artesanías	1	3.70%
Café en Pergamino	1	3.70%
Caña, papa china y musáceas	1	3.70%
Cerdos Cebados ciclo completo	1	3.70%
Cerdos en Pie	4	14.81%
Gallinas Ponedoras	2	7.41%
Ganadería Doble Propósito	1	3.70%
Producción Piscícola (Tilapia y Cachama)	7	25.93%
Producción de Arroz	1	3.70%
Producción de Banano, Plátano y Primitivo	1	3.70%
Producción de Panela	2	7.41%
Producción y Transformación de Cacao	2	7.41%
Producción y transformación de Plátano-Harina	1	3.70%
Transformación Láctea- Yogurt	1	3.70%
Producción, Transformación y Comercialización de Plantas Aromáticas, Medicinales y Culinarias	1	3.70%
Total	27	100%

Los planes de inversión más recurrentes se localizan en las líneas productivas de producción piscícola (25.93%), seguidos de los planes de inversión para la producción de cerdos en pie (14.81%), gallinas ponedoras, producción de panela y producción y transformación de cacao. Estos planes de inversión forman parte de las actividades agrícolas y, por tanto, se encuentran expuestos a barreras geográficas y logísticas. La tabla 4.5. describe los principales problemas identificados para los planes de inversión que pueden afectar la eficiencia en los gastos de inversión productiva.

Tabla 4.5. Principales problemas de los planes de inversión.

Problema	Descripción
Selección y ubicación de sitios	En algunos casos, se seleccionaron sitios que no cumplan con todos los requerimientos técnicos necesarios, lo que puede afectar la eficiencia y sostenibilidad del proyecto.
Adquisición y gestión de activos	La planificación de la compra de activos, especialmente de alimentos concentrados para peces, se ve afectada por problemas logísticos como paros de transportadores, multas y cobros excesivos.
Capacitación y asistencia técnica	La falta de capacitación constante y especializada en temas técnicos y de gestión, lo que puede afectar la implementación efectiva de los planes de inversión.
Infraestructura y logística	La necesidad de seguir las recomendaciones técnicas en la construcción de infraestructura para garantizar el éxito del proyecto. Además, la insuficiencia de logística para realizar ruedas de negocios, ferias, visitas a centros de investigación y encuentros interveredales fuera del territorio.
Gestión de recursos y sostenibilidad	La necesidad de optimizar el uso de insumos y recursos para minimizar costos y maximizar beneficios. También, la importancia de implementar prácticas sostenibles en la producción y transformación de productos para reducir el impacto ambiental.
Monitoreo y evaluación	La importancia de realizar supervisiones periódicas para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas. Además, la necesidad de consolidar una metodología propia de abordaje de la asistencia técnica y desarrollo de talleres con herramientas, técnicas, resultados e indicadores.
Comercialización y acceso a mercados	La necesidad de desarrollar estrategias de marketing y comercialización para acceder a nuevos mercados y mejorar la rentabilidad de los productos. También, la importancia de establecer alianzas con canales de distribución y comercialización que permitan una venta eficiente y rentable de los productos.

Dentro de los principales problemas que configuran retos para la implementación de los planes de inversión se encuentran: (1) la selección y ubicación de los sitios para desarrollar los perfiles productivos, (2) la adquisición y gestión de activos, (3) la capacitación y asistencia técnica, (4) la infraestructura y logística, (5) la gestión de recursos y sostenibilidad y (6) la comercialización y acceso a mercados.

P2. ¿Qué tan eficientes han sido las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave?

La eficiencia de las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación se establece en relación con la consecución de productos en los programas de generación de ingresos. Los programas de reparación colectiva en la fase 1 (COL2304) y en la fase 2 (2402) tienen productos identificados en: (1) 24 perfiles productivos definidos y fortalecidos, (2) asistencia técnica para el fortalecimiento de los perfiles, (3) acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género, (4) estrategia de comunicaciones y (5) estrategia comercial de los perfiles productivos. El programa de generación de reparación individual (COL2305) tiene productos asociados en: (1) el fortalecimiento del autoempleo rural y acciones interinstitucionales mediante el encadenamiento productivo, (2) el mejoramiento de capacidades técnicas, organizativas y de empoderamiento en perspectiva de producción y comercialización, (3) el fortalecimiento de capacidades productivas mediante la entrega de activos y (4) el desarrollo de estrategias transversales en la ruralidad (psicosocial, diferencial, de género e inclusión productiva).

Para alcanzar los productos definidos para cada programa, la gestión implica la coordinación de recursos económicos y humanos a nivel estratégico y operativo. A nivel estratégico, los programas establecen un comité técnico con miembros del Ministerio del Trabajo y la OIT para realizar seguimiento a los avances y tomar decisiones estratégicas. Se realizará un comité inicial y comités mensuales. Este comité es informado a través de

la gestión de conocimiento sobre el desarrollo de las actividades del proyecto. La gestión de conocimiento implica bases de datos con indicadores de monitoreo, informes sobre metodologías implementadas en formación y acompañamiento psicosocial, informes sobre el plan estratégico de comunicaciones y avances en alianzas interinstitucionales. El comité identifica problemas en la implementación y toma medidas correctivas ante el incumplimiento de los supuestos y riesgos identificados en el marco lógico de los programas.

La coordinación a nivel operativo implica el despliegue en territorio de profesionales calificados según los requerimientos de los productos establecidos para alcanzar los resultados de los programas de generación de ingresos. La estructura de la gestión a nivel operativo está encabezada por la supervisión técnica de la funcionaria principal de programas y alianzas de la Oficina de la OIT para los Países Andinos en Colombia, y el coordinador reportará funcionalmente al director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos. Le sigue un coordinador nacional, apoyado por oficiales de protección y asistentes administrativos y financieros. El despliegue continúa en territorio con la contratación de colaboradores externos, quienes están a cargo de la estrategia de formación técnica y el acompañamiento psicosocial, además de expertos locales en la identificación de vocaciones productivas y caracterización de la población de interés para los programas de generación de ingresos.

La consulta en territorio permitió establecer algunos desafíos de comunicación en la estructura de gestión sobre (1) la entrega de reportes e informes por parte de los colaboradores en territorio. En algunos casos se constataron desafíos en el manejo de las bases de datos que fungen como repositorio de los informes presentados. Dicho manejo implica varios coordinadores de orden nacional con distintos estándares de presentación de la información recabada en territorio. Lo anterior crea retrocesos en los procesos de presentación de los informes e implica un riesgo en el manejo de la información que alimenta los mecanismos de coordinación de los programas de generación de ingresos. Asimismo, teniendo en cuenta los informes de monitoreo de los programas, (2) la desarticulación entre entidades refleja la importancia de un buen proceso de planificación y ejecución entre entidades de acompañamiento para generar confianza y claridad frente al papel de cada entidad. Por ende, los arreglos institucionales de implementación pueden contribuir a disminuir el riesgo de desarticulación, incluyendo en acciones específicas a grupos de interés considerados estratégicos para la implementación. Otro aspecto de interés en la coordinación está relacionado con (3) la necesidad de acompañamiento por parte de profesionales de la OIT en los primeros acercamientos de presentación y concertación de acciones, que usualmente, como se constató en territorio, llevan tiempo debido a los desacuerdos que pueden existir entre los participantes al momento de realizar un proceso de toma de decisiones.

En lo que atañe a la operación, las dificultades de coordinación se presentaron en: (1) adquisición y entrega de activos, (2) rápida ejecución de los planes de asistencia técnica y (3) dificultades con procesos logísticos. En los problemas relacionados con la entrega de activos, resaltan los problemas en la consecución de proveedores en algunos territorios y la necesidad de presentar dos cotizaciones para algunos productos o actividades. Por otro lado, en lo relacionado con los planes de asistencia, los informes de monitoreo señalan una ejecución de los planes demasiado rápida, lo que no permitió una buena asimilación de las herramientas y técnicas trabajadas por parte de algunos SRC. Asimismo, los problemas logísticos estuvieron asociados a la necesidad de suficiente logística para realizar ruedas de negocios, ferias, visitas a centros de investigación y encuentros interveredales fuera del territorio. Lo anterior implicó desafíos para los arreglos de coordinación del proyecto que fluyeron a través de los reportes de monitoreo hacia las instancias estratégicas de coordinación de los programas de generación de ingresos. Por lo anterior, resaltan las dificultades de desarrollo económico y los altos costos de transporte debido a la geografía accidentada en las áreas rurales de implementación y la limitada duración de los programas. Esto crea presiones sobre los arreglos de coordinación entre las instancias estratégicas y operativas de los programas.

En lo que corresponde a los arreglos relacionados con las actividades de monitoreo y supervisión, resaltan de los informes de seguimiento a las actividades los siguientes aspectos: (1) falta de seguimiento continuo, (2) problemas de sistematización de diagnósticos, (3) problemas en la supervisión de infraestructura de los perfiles productivos, (4) falta de supervisión en la implementación de las prácticas técnicas y (5) la necesidad de supervisión en la gestión de residuos. El desarrollo de un sistema de monitoreo que incluya estas problemáticas es relevante para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas, mejorando así el uso óptimo de los recursos disponibles. En tal sentido, a pesar de la importante diversidad de perfiles productivos,

existe la necesidad de consolidar una metodología propia de abordaje de la asistencia técnica y desarrollo de talleres con herramientas, técnicas, resultados e indicadores como parte de los arreglos organizacionales que facilitan la comunicación entre las instancias operativas y las instancias estratégicas de los programas.

P3. ¿En qué medida se han utilizado estrategias costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso?

Teniendo en cuenta los informes de monitoreo relacionados barreras logísticas y barreras geográficas se identificaron las siguientes estrategias costo-efectivas para superar cada barrera por separado.

Estrategias costos - efectivas para superar barreras logísticas y geográficas.

Las estrategias identificadas están relacionadas con: (1) trabajo en equipo y comunicaciones, (2) capacitación y formación, (3) gestión eficiente de recursos, (4) innovación y tecnología, (5) manejo de residuos, (6) infraestructura y logística, y (7) monitoreo y evaluación. En lo que respecta al trabajo en equipo y comunicaciones, sobresale el fomento de la comunicación, cooperación y resolución eficiente de problemas mediante el trabajo en equipo, combinando habilidades, ideas y esfuerzos entre los implementadores y los participantes. Asimismo, resalta el uso de comunicación asertiva y recurrente, que permite mantener una comunicación constante y clara entre los actores involucrados, incluyendo la OIT, los sujetos de reparación colectiva y las familias participantes, para construir confianza y garantizar el entendimiento mutuo. Uno de los aspectos sobresalientes en este ámbito fue la contratación de colaboradores para prestar asistencia técnica y acompañamiento psicosocial, quienes forman parte de las comunidades de los participantes.

En lo que respecta a la capacitación y formación, sobresale el desarrollo de capacitaciones in situ con métodos prácticos, dinámicas participativas y lenguaje sencillo para facilitar la comprensión y asegurar que los conocimientos puedan ser aplicados de manera efectiva. Asimismo, como se constató en la visita a territorio, la disponibilidad de los facilitadores para realizar acompañamiento constante permite superar barreras logísticas relacionadas con la aplicación de conocimientos para resolver problemas en la implementación de los perfiles productivos.

Por otro lado, en lo relacionado con la gestión eficiente de recursos, es importante señalar la participación directa de los SRC y las familias en las decisiones de compra de herramientas y maquinarias específicas para mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Asimismo, el conocimiento previo de las comunidades facilitó la implementación de tecnologías de bajo costo para resolver problemas relacionados con la disposición de fuentes de agua y energía, lo cual, combinado con el conocimiento técnico, permite resolver problemas logísticos de manera efectiva y a bajo costo.

En los aspectos relacionados con la innovación y la tecnología, sobresalen los lineamientos e implementación de soluciones sobre el uso de energías renovables a través de fuentes limpias, tales como paneles solares o biodigestores, para disminuir la huella de carbono. Asimismo, el uso de sistemas fotovoltaicos para garantizar el funcionamiento de aireadores artificiales que aportan oxígeno en los estanques mejora la eficiencia en el uso de recursos. De igual manera, en el manejo de residuos, sobresalen estrategias costo-eficientes relacionadas con la transformación de estiércol en abono orgánico y el compostaje de residuos de las cosechas para minimizar el impacto ambiental, así como el aprovechamiento de subproductos como el suero lácteo para alimentación animal o compostaje.

Uno de los aspectos relevantes en la generación de conocimiento sobre estrategias de mitigación de barreras logísticas tiene que ver con las orientaciones para la construcción de infraestructura física requerida por los perfiles productivos. Por ejemplo, los lineamientos establecidos para la construcción de galpones para los proyectos de producción de huevos, o los lineamientos para la construcción de granjas porcícolas, combinando fuentes limpias de energía y conocimiento técnico orientado a la optimización de la producción, terminan afectando positivamente la gestión óptima de los recursos invertidos. Lo anterior mejora la logística interna para la producción y transporte de productos, reduciendo costos operativos. Por último, persisten desafíos en la estandarización de indicadores relacionados con el monitoreo y seguimiento de estas estrategias orientadas a la superación de barreras logísticas. Si bien existe un esfuerzo relevante en la captura de información cualitativa

relacionada, el sistema de seguimiento y monitoreo no contempla indicadores que permitan visibilizar las ventajas de estas estrategias en clave de reducción de costos operativos.

Oportunidades de mejora en la eficiencia de los programas de generación de ingresos.

Desde la evidencia presentada se identifican las siguientes oportunidades de mejora en la eficiencia:

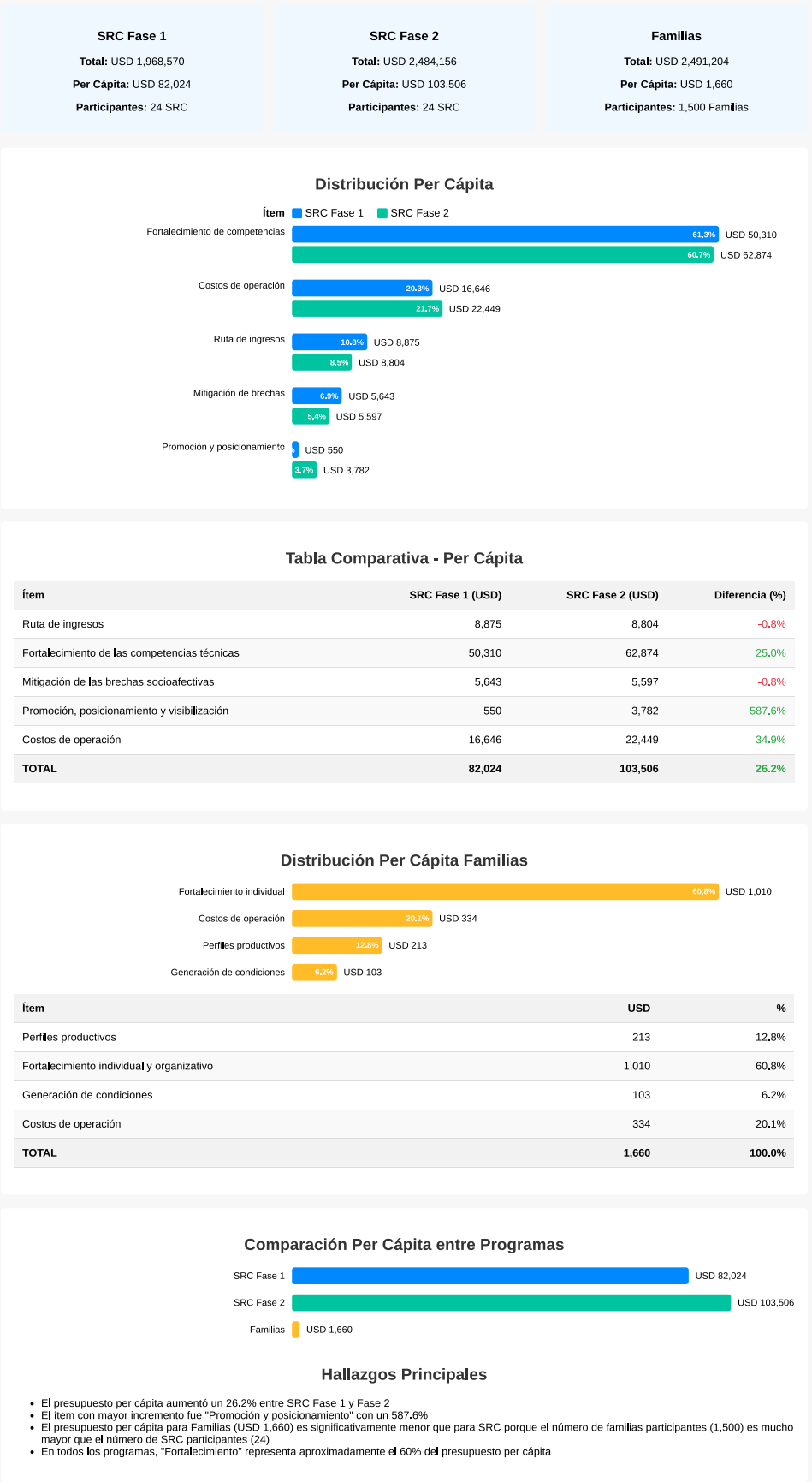
Teniendo en cuenta que la actividad de entrega de activos productivos presenta un alto riesgo de dificultad por factores internos y externos señalados anteriormente es necesario considerar estrategias que mejoren la optimización de recursos financieros, humanos y temporales. En tal sentido, disponer de un mecanismo de participación para identificar con suficiente tiempo de antelación las dificultades que se pueden controlar es relevante a mejorar la eficiencia. Lo anterior implica además realizar la entrega de los recursos con antelación para permitir una veeduría más cercana y un uso adecuado de los mismos. Para lograr lo anterior es necesario alinear la secuencia de actividades relacionados de manera lógica para evitar confusión y desaprovechamiento de recursos. El mecanismo de participación incluye a participantes, implementadores y técnicos formadores.

Debido a los importantes intangibles de la estrategia de acompañamiento psicosocial sobre el tejido social y la confianza relacional y su considerando su impacto multiplicador en la apropiación de los proyectos es necesario considera un incremento en la asignación presupuestal. De igual manera, la medición del impacto del acompañamiento psicosocial sobre el fortalecimiento institucional a través del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias (concejos afrodescendientes, cabildos indígenas y juntas de acción comunal) es relevante a evidenciar como la inversión realizada potencia las capacidades en los territorios y por esta vía crea efectos indirectos sobre otros programas y proyectos en el territorio.

Desde la perspectiva de los arreglos organizacionales de implementación, la eficiencia se beneficia del uso de plataformas digitales para la gestión de información y la comunicación entre los actores involucrados, asegurando que todos tengan acceso a datos actualizados y relevantes en formatos estandarizados, con responsabilidad y funciones sobre la gestión de información. Lo anterior mejora la eficiencia de la inversión en resultados de comunicación y coordinación, que se sostienen sobre la información generada por la implementación de los programas. Además, facilita la implementación de un sistema de seguimiento continuo para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas sobre indicadores de acciones, productos y resultados en generación de ingresos, reparación del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional. El sistema de información sobrepasa la información requerida por los productos pactados en las cartas de acuerdo entre la OIT y el Ministerio de Trabajo, buscando fortalecer las capacidades territoriales de otros aliados estratégicos en territorio.

Un aspecto relevante como estrategia de optimización de recursos para el logro de los objetivos esperados es facilitar la interacción de los perfiles productivos a nivel nacional para lograr un intercambio de saberes. Lo anterior promueve la continua implementación de tecnologías de bajo costo con participación comunitaria para resolver problemas logísticos y de producción, así como mejores prácticas en la implementación de tecnologías para el uso de energías renovables, como paneles solares y biodigestores, para mejorar la eficiencia y reducir la huella de carbono en perfiles productivos definidos. Por último, y como se ha indicado anteriormente, es necesario profundizar en las estrategias de marketing y comercialización para acceder a nuevos mercados y mejorar la rentabilidad de los productos. Esto permitirá ampliar los canales de distribución y comercialización para una venta eficiente y rentable de los productos.

Recuadro 16. Inversión total e inversión per cápita en los programas de generación de ingresos.



Impacto

P1. ¿Qué cambios significativos han experimentado los beneficiarios en términos de inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial?

A través de las entrevistas se evidencian cambios estructurales e intangibles que permiten anticipar el potencial transformador de las intervenciones, así como los factores que podrían limitar o potenciar su permanencia en el tiempo. La evaluación del impacto a los objetivos de los programas de generación de ingresos se refleja en las voces de los actores entrevistados, quienes reconocen que los resultados inmediatos de los proyectos productivos pueden constituir bases para transformaciones duraderas en las comunidades. En muchos casos, los actores identificaron efectos positivos en términos de autonomía económica, cohesión social y empoderamiento, que proyectan hacia la sostenibilidad futura. También surgieron inquietudes sobre la falta de acompañamiento sostenido o la necesidad de institucionalizar ciertos logros para asegurar su permanencia.

Un tema recurrente en las entrevistas es el fortalecimiento de la autonomía económica de los beneficiarios. Varios entrevistados destacaron cómo la implementación de los proyectos productivos permitió generar ingresos y mejorar la calidad de vida de las familias. Una persona entrevistada señala al respecto: "Lo que más valoro es que los proyectos nos dieron herramientas para trabajar de manera independiente. Con la venta de huevos y productos agrícolas hemos logrado generar ingresos constantes. La diferencia es palpable, y aunque hay obstáculos, este impacto es claro"

El equipo psicosocial destaca que el proyecto ha servido para sanar heridas del conflicto, fortalecer la identidad comunitaria y abrir posibilidades de futuro para los jóvenes. El impacto se refleja en el sentido de pertenencia y en la disminución de conflictos internos. Aún existen experiencias de exclusión, especialmente entre jóvenes y mujeres, que podrían limitar el alcance colectivo del impacto de inclusión socioeconómica. Por ende, es necesario garantizar la permanencia de espacios de escucha activa, inclusión generacional y de género en la toma de decisiones. Garantizar el seguimiento psicosocial al proceso productivo es, de igual modo, un desafío para potenciar los impactos de los programas de generación de ingresos.

Por otro lado, los aliados compradores observan con interés la experiencia, reconociendo su potencial de crecimiento. Valorán la posibilidad de contar con un proveedor local confiable. Sin embargo, advierten sobre los requisitos de calidad, sanidad e infraestructura que deben ser garantizados. Señalan la relevante ausencia de permisos sanitarios, las dificultades en la logística de comercialización y la carencia de formalización empresarial en procesos de registro y control. Lo anterior, indican, es estratégico para establecer alianzas que mejoren la calidad del producto, obtengan certificaciones y definan canales de comercialización sostenibles y con trazabilidad.

La evaluación construye cuatro indicadores para medir los cambios en la inclusión económica, la autonomía productiva y el bienestar psicosocial a partir de los datos recopilados por la encuesta a los participantes. El primer indicador indaga acerca del cambio en las oportunidades para iniciar un negocio, relacionado con la inclusión económica. El segundo indicador corresponde a los cambios en la confianza para llevar a cabo un negocio exitoso y los cambios en la confianza para seguir aprendiendo (autonomía productiva). Por último, el indicador de cambio en la confianza en otros miembros de la comunidad permite establecer cambios en el bienestar psicosocial. En total, se obtienen 650 respuestas, de las cuales 325 corresponden a la situación previa y 325 a la situación posterior a la participación. Una vez sistematizadas las respuestas de la encuesta, se estandarizan en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la calificación más alta del atributo de interés.

La tabla 5.1. describe los resultados estimados para el indicador sobre oportunidades para iniciar un negocio. El indicador se presenta antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos. Como se observa, la calificación promedio de los participantes encuestados en la situación inicial es de 5.2, reflejando la presencia de barreras para la generación de negocios en comparación con otras personas. Posterior a la participación, la calificación mejora en 2 puntos, pasando de 5.2 a 7.2. La mejora es mayor para la población femenina en comparación con la población masculina, alcanzando una variación de 2.2 puntos en comparación con una variación de 1.6 puntos, respectivamente.

Tabla 5.1. Tenía las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	5,5	7,1	1,6
Femenino	5,0	7,2	2,2
Total	5,2	7,2	2

De igual manera, las estimaciones indican una mejora en la calificación sobre la confianza para gestionar un negocio exitoso. La variación entre la situación inicial y la situación posterior a la participación señala un crecimiento en el puntaje de confianza de 5.9 a 8.4 para el total de participantes encuestados. La desagregación por género no señala diferencias en las variaciones, ya que el puntaje de confianza para el indicador de la población femenina y de la población masculina aumenta en 2.6 puntos cada uno. La tabla 5.2. describe los resultados de las estimaciones para el indicador desagregado por género.

Tabla 5.2. Que tan confiado se sentía de gestionar un negocio exitoso

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	5,7	8,3	2,6
Femenino	6,0	8,6	2,6
Total	5,9	8,4	2,5

En lo que respecta a la calificación de la confianza para seguir aprendiendo, se evidencia una mejora en la puntuación general de 6.4 a 8.5 para el total de encuestados (ver tabla 5.3). De igual manera, la desagregación por género no señala diferencias en las variaciones entre la población masculina y la población femenina, ya que ambas experimentan un crecimiento en el puntaje de motivación para el aprendizaje de 2.1 puntos.

Tabla 5.3. Que tan confiado se sentía para seguir aprendiendo de su negocio

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	6,4	8,5	2,1
Femenino	6,4	8,5	2,1
Total	6,4	8,5	2,1

Por último, el indicador de confianza en las personas de la comunidad posterior a la participación, descrito en la tabla 5.4, refleja una mejora de 1.7 puntos, pasando de una calificación de 6.6 antes de la participación a una calificación de 8.3 posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. Sin embargo, a diferencia de los indicadores anteriores en los que no se encontraron diferencias en las variaciones por género, la variación de confianza en la comunidad es distinta para la población femenina en comparación con la población masculina. De acuerdo con las estimaciones realizadas, la calificación mejora en 2 puntos para la población masculina, mientras que mejora en 1.2 puntos para la población femenina.

Tabla 5.4. Que tan confiado se sentía de las personas en su comunidad

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	6,2	8,2	2
Femenino	6,9	8,3	1,4
Total	6,6	8,3	1,7

Utilizando los indicadores anteriores, la evaluación construye un Índice de Oportunidades y Confianza (IOC) agregando con la misma ponderación los cuatro indicadores. Como todos los indicadores están en una escala de 1 a 10, el valor máximo del índice, que representa una calificación de 10 en oportunidades para iniciar un negocio, confianza para gestionar un negocio exitoso, confianza para seguir aprendiendo y confianza en los miembros de la comunidad, es igual a 40 puntos.

La tabla 5.5. describe los resultados del IOC estimados antes y después de la participación, desagregados por género. El IOC inicia con un nivel de 23.8, lo que en relación al valor máximo de 40 puntos del índice implica un nivel de desempeño de 60.5% antes de participar en los programas de generación de ingresos. Posterior a la participación, el IOC aumenta en 8.2 puntos, pasando de 23.8 a 32 puntos, lo cual representa un desempeño en relación al valor máximo del índice de 80%. La desagregación del IOC por género no evidencia diferencias en las variaciones de la población masculina y la población femenina, alcanzando una variación positiva de 8 puntos en

ambas poblaciones. Esto implica una expansión de las oportunidades y la confianza producto de la participación en los programas de generación de ingresos.

Tabla 5.5. Índice de oportunidades y confianza: género

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	23,5	31,8	8,3
Femenino	24	32	8
Total	23,8	32	8,2

La tabla 5.6. presenta las estimaciones del IOC desagregado por programa de generación de ingresos y por género. Los resultados de las estimaciones sugieren variaciones positivas en el IOC para cada uno de los programas y para cada género en cada programa. Por ejemplo, los aumentos en el IOC para el programa de reparación individual en la población masculina ascienden a 8.7 puntos, mientras que la población masculina en el programa de reparación colectiva alcanza una variación de 8.1 puntos. De igual manera, la población femenina en el programa de reparación individual mejora la calificación del índice en 10 puntos, mientras que en el programa de reparación colectiva la población femenina mejora la calificación del índice en 6 puntos.

Tabla 5.6. Índice de oportunidades y confianza: género y proyecto

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	23,5	31,8	8,3
Reparación Individual	22,3	31	8,7
Reparación Colectiva	24,3	32,4	8,1
Femenino	24	32	8
Reparación Individual	21,9	31,9	10
Reparación Colectiva	26,7	32,7	6
Total	23,8	32	8,2

La desagregación del índice por etnia y género revela variaciones positivas a través de todas las etnias, incluso para aquellos participantes sin registro de etnia. En particular, sobresalen las variaciones positivas del IOC en la población de afrocolombianos (9.3), mestizos (9.3), campesinos (6.6) e indígenas (5.9). En las poblaciones femeninas de cada etnia, destacan las variaciones de la población femenina de etnia blanca, con aumentos de 11.4 puntos del IOC, seguida de la población femenina de la etnia mestiza, con una variación positiva de 10 puntos del IOC. Las mujeres afrodescendientes y las mujeres indígenas parecen tener barreras para la expansión de las oportunidades y la confianza, ya que las variaciones positivas encontradas (8.2 y 5.9, respectivamente) se encuentran por debajo de las variaciones positivas de la población femenina de etnia blanca y mestiza. La tabla 5.7. presenta los resultados de las estimaciones del IOC por etnia y género.

Tabla 5.7. Índice de oportunidades y confianza: etnia y género

Etnia	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos	24,3	33,6	9,3
Masculino	23,1	33,4	10,3
Femenino	25,6	33,8	8,2
Blanco	20,5	30,7	10,2
Masculino	18,7	26,5	7,8
Femenino	21,5	32,9	11,4
Campesinos	25,5	32,1	6,6
Masculino	27,2	33,3	6,1
Femenino	23,6	30,7	7,1
Indígena	25,9	31,8	5,9
Masculino	25	30,9	5,9
Femenino	27	32,9	5,9

Mestizo	23,4	32,7	9,3
Masculino	24,6	33,1	8,5
Femenino	22,3	32,3	10
Otra etnia	22	25,5	3,5
Masculino	15,8	25,8	10
Femenino	23,1	25,5	2,4
No registra etnia	19,3	35,7	16,4
Masculino	13,8	38,8	25
Femenino	21,5	34,5	13
Total	23,8	32	8,2

La clasificación de los resultados del IOC por entorno de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios se presenta en la tabla 5.8. Las variaciones positivas en el IOC antes y después de la participación son mayores en el entorno menos difícil en comparación con el entorno intermedio y el entorno más difícil. Mientras que, en el entorno menos difícil, por presencia de capacidades, la comparación antes y después de la participación arroja un cambio positivo de 9.5 puntos en las oportunidades y la confianza, en el entorno intermedio el cambio asciende a 7 puntos y en el entorno más difícil el cambio asciende a 8.7 puntos del índice.

Tabla 5.8. Índice de oportunidades y confianza: entorno

Entorno	Antes	Después	Variación
Más difícil	24	32,7	8,7
Masculino	22,9	32,3	9,4
Femenino	25,3	33,1	7,8
Intermedio	24,3	31,3	7
Masculino	24,8	31,5	6,7
Femenino	23,9	31,1	7,2
Menos difícil	23,2	32,7	9,5
Masculino	22,9	32,1	9,2
Femenino	23,4	33	9,6
Total	23,8	32	8,2

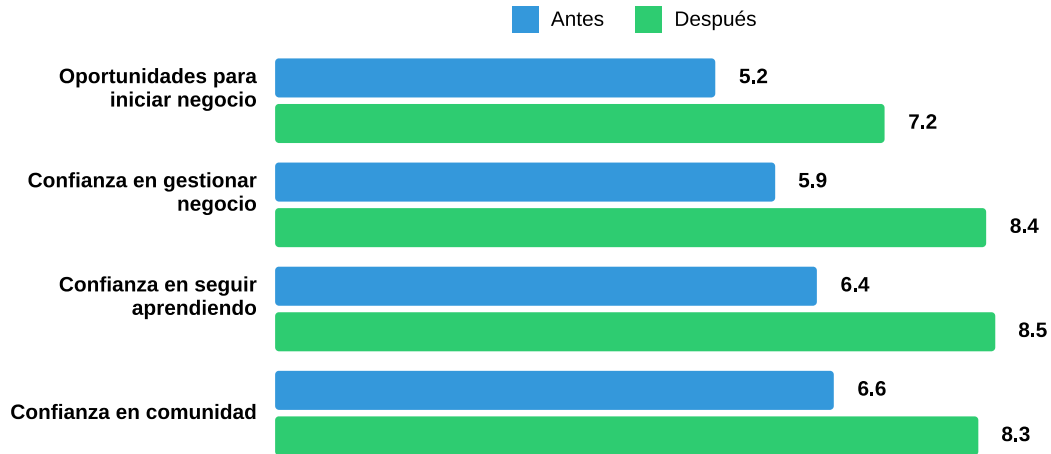
La desagregación por género señala cambios en las variaciones entre la población masculina y la población femenina. Cuando el entorno es menos difícil, la variación positiva en el IOC es mayor para la población femenina en comparación con la población masculina. Mientras que, cuando el entorno es más difícil, la variación en el IOC es mayor para la población masculina en comparación con la población femenina.

Lo anterior indica que la participación en los programas de generación potencia las oportunidades y la confianza de la población femenina participante, pero dicho resultado está mediado por el entorno. Cuando los entornos son más difíciles, los resultados en oportunidades y confianza son mayores para la población masculina, mientras que, cuando los entornos son menos difíciles, los resultados en la variación de la confianza y oportunidades son mayores para la población femenina en comparación con la población masculina. De lo anterior se deduce que los entornos más difíciles dificultan el alcance de las actividades de los programas de generación de ingresos, particularmente para la población femenina encuestada.

Recuadro 17. Índice de oportunidades y confianza.

1. Componentes del Índice

Valoración promedio por componente (escala 1-10):



Nota: El componente "Confianza en gestionar negocio" tuvo el mayor incremento (+2.5 puntos).

2. Valor del Índice General



3. Desagregación por Género

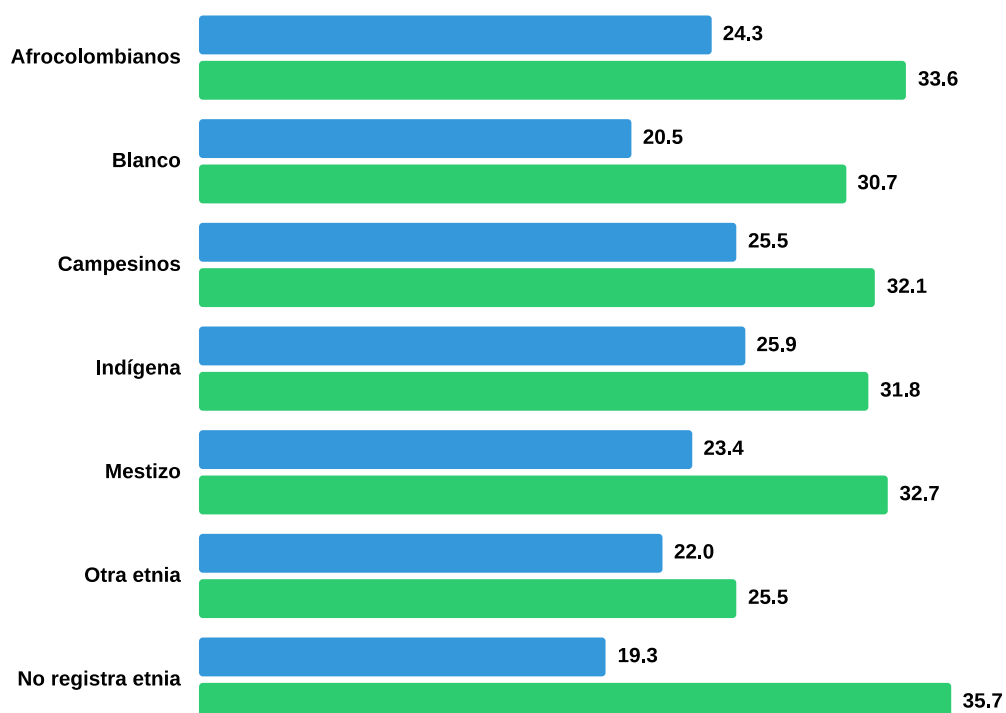


Índice por Género y Programa



Nota: Las mujeres en programa de Reparación Individual mostraron la mayor mejora (+10.0).

4. Desagregación por Etnia



6. Conclusiones

Hallazgos principales

- El Índice de Oportunidades y Confianza aumentó significativamente (+8.2 puntos, +34.5%).
- El componente con mayor mejora fue "Confianza en gestionar un negocio exitoso" (+2.5 puntos).
- Las mejoras fueron similares para hombres (+8.3) y mujeres (+8.0).
- El grupo "No registra etnia" mostró el mayor incremento (+16.4), destacando el caso de hombres de este grupo (+25.0).
- Los entornos "Menos difíciles" (+9.5) presentaron las mejoras más significativas, seguidos por "Más difíciles" (+8.7).
- Las mujeres en el programa de Reparación Individual tuvieron una mejora notable (+10.0).

P2. ¿Hasta qué punto los proyectos han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios?

Las personas participantes entrevistadas perciben los programas de generación de ingresos como una posibilidad concreta de mejorar sus condiciones de vida y construir autonomía económica. Muchos mencionan, por primera vez, sentirse parte de un proceso de aprendizaje técnico que complementa sus saberes ancestrales. La visión a largo plazo está centrada en convertir sus patios en espacios productivos y mejorar la seguridad alimentaria familiar. La replicabilidad del conocimiento se perfila como una herramienta de sostenibilidad comunitaria. No obstante, algunos participantes mencionan que no han recibido aún todos los insumos ni la formación completa para avanzar hacia la autonomía. Existe preocupación por la continuidad del acompañamiento y la falta de equipos para realizar procesos como la inseminación artificial.

Por otro lado, los representantes comunitarios manifiestan que el proyecto ha sido un catalizador para una visión de largo plazo centrada en la autosuficiencia económica y la organización comunitaria. Los proyectos han fortalecido la identidad colectiva y han evidenciado que la comunidad puede generar ingresos de forma organizada, sin depender de ciclos electorales o favores políticos. Sin embargo, los representantes señalan la falta de infraestructura certificada (como INVIMA), de acceso regular a capacitaciones avanzadas y de herramientas para escalar la producción. Además, la ausencia de alianzas sostenidas con instituciones como el SENA o la Agencia Nacional de Tierras limita el cumplimiento del sueño de formalización y escalamiento. De este modo, invertir en la infraestructura legal y técnica necesaria para la formalización, por ejemplo, de la producción porcina, es estratégico. De igual manera, resulta importante establecer convenios de largo plazo con entidades como el SENA, ICA y Ministerios para garantizar formación continua, acceso a mercados y respaldo legal.

Desde la perspectiva de actores institucionales, el proyecto ha marcado un hito que permite justificar nuevas intervenciones institucionales. La existencia de una experiencia organizada y con resultados concretos se valora como una "hoja de vida" de la comunidad para futuras convocatorias. Además, se reconoce que el proyecto puede contribuir a reducir la dependencia política tradicional y fortalecer el gobierno propio. No obstante, la institucionalidad local parece no tener programas permanentes para la población víctima, y los programas de generación de ingresos desconocen la oferta local. Se observa una desconexión entre las competencias de entidades nacionales y territoriales relacionadas con el apoyo a las iniciativas productivas, con niveles de aprendizaje relevantes para consolidar la sostenibilidad de resultados. Por lo anterior, resulta estratégico integrar este tipo de experiencias en el banco de proyectos municipales y fortalecer la coordinación interinstitucional. La comunidad debería ser considerada como sujeto prioritario en los planes de desarrollo local.

En esta tarea estratégica de fortalecer una articulación adecuada de las ofertas de programas y financiamiento disponibles, la percepción comunitaria respecto al rol de la OIT es positiva y central para los logros obtenidos. La OIT es reconocida como garante de la autonomía política del proyecto y como actor clave para visibilizar la experiencia ante otras instituciones y cooperantes. En tal sentido, el impacto puede potenciarse a través de las capacidades de la OIT en sistematización y difusión del conocimiento y la experiencia como modelo de reparación colectiva con enfoque productivo. También podría facilitar espacios de incidencia ante actores estatales, tanto a nivel central como a nivel territorial. Los programas de generación de ingresos con fechas límite requieren mecanismos para asegurar que los aprendizajes y procesos no se diluyan con el tiempo y logren capitalizarse en mejores capacidades territoriales de coordinación, comunicación e implementación, para impulsar los efectos indirectos positivos e intangibles.

Por otro lado, desde la perspectiva de los técnicos formadores, los procesos se valoran positivamente en términos del cambio de actitud y aprendizaje de la comunidad. Reconocen el potencial de la comunidad para consolidar una estrategia productiva de largo plazo, siempre que se garantice el acompañamiento adecuado y el acceso a insumos. Sin embargo, identifican brechas en la apropiación de ciertas técnicas, como la inseminación artificial, y mencionan la necesidad de que el aprendizaje no quede concentrado en pocos actores. Así las cosas, diseñar estrategias de capacitación en cascada y metodologías comunitarias de aprendizaje resulta relevante para potenciar el impacto de los programas. De igual modo, es necesario acompañar la transición hacia modelos de negocio formalizados de los emprendimientos que han alcanzado la etapa de formación de habilidades empresariales.

La evaluación construye un Índice de Barreras y Desconfianza (IBD) para medir los resultados de los programas de generación de ingresos en la población participante. El IBD se construye a partir de la ausencia de confianza para iniciar un negocio, la falta de confianza para gestionar un negocio exitoso, la falta de confianza para continuar aprendiendo y la falta de confianza en otros miembros de la comunidad. El IBD mide cada componente en una escala de 1 a 10, alcanzando el valor más alto de cada indicador cuando el participante responde negativamente a cada uno de los indicadores señalados anteriormente. Esto es, cuando un participante señala no tener confianza para iniciar un negocio, para gestionar un negocio exitoso, para continuar aprendiendo y no tener confianza en otros miembros de la comunidad, el IBD alcanza un valor máximo de 40 puntos. El IBD se calcula para la situación previa y la situación posterior a la participación, lo cual permite la estimación de variaciones que, a su vez, se asocian con ganancias en autogestión y sostenibilidad relacionadas con la participación en los programas de generación de ingresos. En total, se obtienen 650 respuestas, de las cuales 325 corresponden a la situación previa y 325 a la situación posterior a la participación.

La tabla 5.9. describe los resultados de las estimaciones realizadas para el IBD desagregado por género. De acuerdo con las estimaciones, la participación en los programas se asocia con una disminución de 8.46 puntos del IBD para los participantes encuestados, pasando de 15.58 a 7.12. En la situación inicial, antes de la participación, el IBD presenta un nivel de desempeño en relación al valor máximo de 40 puntos del índice de 38.95%, mientras que, en la situación posterior a la participación, el desempeño del IBD alcanza 17.8%. Esto refleja una contribución de la participación en la reducción de barreras y desconfianza equivalente a 21.15 puntos porcentuales. Dicho avance se alcanza porque las actividades de los programas mejoran los puntajes de confianza en las dimensiones de iniciar un negocio, gestionarlo de manera exitosa, motivación para seguir aprendiendo y confianza en la comunidad, lo cual implica una mayor capacidad en las personas para superar barreras y fortalecer la confianza relacional. La desagregación del IBD por género señala que tanto la población masculina como la población femenina logran reducciones en los puntajes del índice y las variaciones entre la situación anterior y posterior a la participación son similares.

Tabla 5.9. Índice de Barreras y Desconfianza: Género

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	15,6	7,47	-8,13
Femenino	15,50	6,81	- 8,69
Total	15,58	7,12	-8,46

La desagregación del IBD por género y programa de generación de ingresos confirma las disminuciones observadas a nivel agregado (ver tabla 5.10). Es decir, la población masculina participante en el programa de reparación colectiva presenta variaciones negativas de 8 puntos tanto en el programa de reparación individual como en el programa de reparación colectiva. De igual modo, la población femenina registra disminuciones de 10 puntos en el IBD en el programa de reparación individual y de 8 puntos en el programa de reparación colectiva.

Tabla 5.10. Índice de Barreras y Desconfianza: Género y Programa de generación de ingresos.

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	15,6	7,47	-8,13
Reparación Individual	16,67	8,25	-8,42
Reparación colectiva	15	6,99	-8,01
Femenino	15,50	6,81	-8,69
Reparación Individual	17,95	7,23	-10,72
Reparación colectiva	12,23	6,27	-8,13
Total	15,58	7,12	-8,46

La desagregación del IBD por etnia y género (ver tabla 5.11.) revela disminuciones relevantes para la etnia afrodescendiente (-9.63), mestiza (-9.49), blanca (-10.49) e indígena (-5.91). De igual manera, la población femenina de la etnia blanca (-11.4) y mestiza (-10.4) presenta variaciones negativas en el IBD mayores a las variaciones

negativas de la población femenina de las etnias afrodescendientes (-8.56) e indígenas (-5.92). Asimismo, las poblaciones tanto masculinas como femeninas que pertenecen a otras etnias y/o que no registran etnia en la encuesta de evaluación registran variaciones negativas en el puntaje del IBD entre la situación previa y posterior a la participación en los programas de generación de ingresos.

Tabla 5.11. Barreras y Desconfianza: etnia y género.

Etnia	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos	15,44	5,81	-9,63
Masculino	16,50	5,78	-10,72
Femenino	14,39	5,83	-8,56
Blanco	19,17	8,68	-10,49
Masculino	20,44	11,76	-8,68
Femenino	18,53	7,13	-11,4
Campesinos	12,83	6,25	-6,58
Masculino	12,81	6,72	-6,09
Femenino	12,86	5,71	-7,15
Indígena	13,12	7,21	-5,91
Masculino	13,97	8,08	-5,89
Femenino	12,00	6,08	-5,92
Mestizo	16,57	7,08	-9,49
Masculino	15,36	6,88	-8,48
Femenino	17,66	7,26	-10,4
Otra etnia	17,24	12,11	-5,13
Masculino	19,17	14,17	-5
Femenino	16,88	11,72	-5,16
No registra etnia	14,29	2,14	-12,15
Masculino	11,25	1,25	-10
Femenino	15,50	2,50	-13
Total	15,58	7,12	-8,46

La tabla 5.12. presenta las estimaciones del IBD organizadas por entorno de capacidades y desagregadas por género, comparando la situación anterior y posterior a la participación en los programas de generación de ingresos para los participantes encuestados. La variación en el IBD es negativa en todos los entornos. Sin embargo, en el entorno menos difícil, por presencia de capacidades en el territorio, la variación negativa de 9.16 es mayor que la variación en el entorno intermedio, equivalente a 7.16, y la variación en el entorno más difícil, equivalente a 8.72. Esto confirma el hallazgo según el cual, a menores capacidades en los entornos, mayor es el puntaje del IBD. Por ende, el entorno influye en los resultados de la participación en el programa sobre la capacidad para superar barreras y generar confianza, lo cual se ha relacionado con un indicador de autogestión y sostenibilidad económica de los resultados.

Tabla 5.12. Índice de Barreras y Desconfianza: entorno.

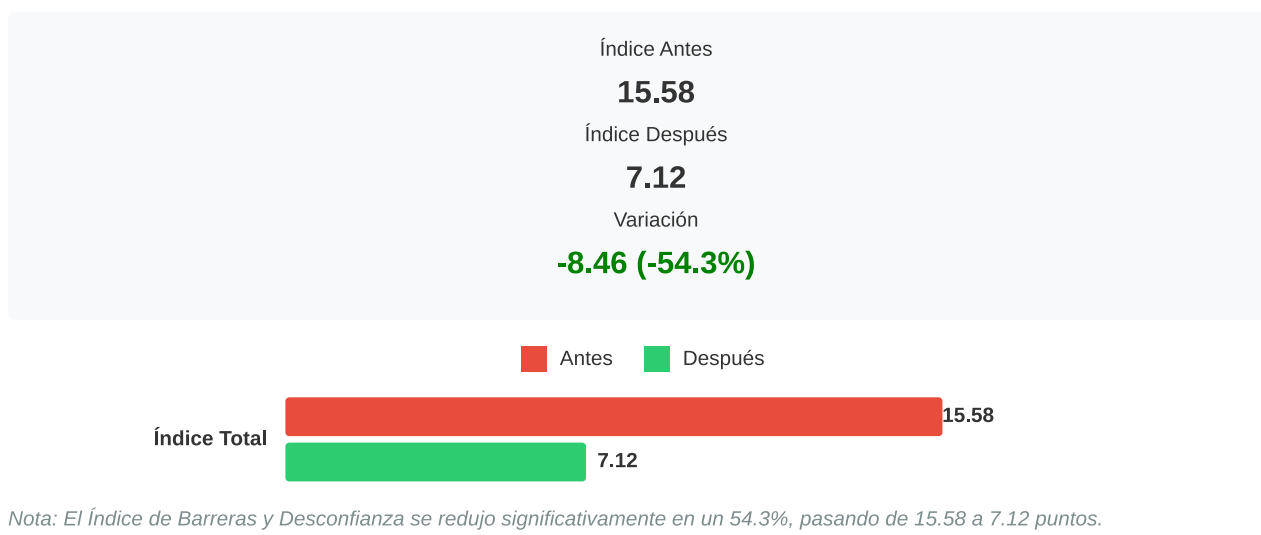
Entorno	Antes	Después	Variación
Más difícil	15,77	7,05	-8,72
Masculino	16,92	7,67	-9,25
Femenino	14,41	6,32	-8,09
Intermedio	14,28	7,12	-7,16
Masculino	13,80	6,98	-6,82
Femenino	14,69	7,23	-7,46
Menos difícil	16,35	7,19	-9,16
Masculino	15,86	7,43	-8,43
Femenino	16,64	7,05	-9,59
Total	15,58	7,12	-8,46

La desagregación por género señala disminuciones negativas tanto para la población masculina como para la población femenina en todos los entornos. Sin embargo, las disminuciones en el puntaje del índice no parecen

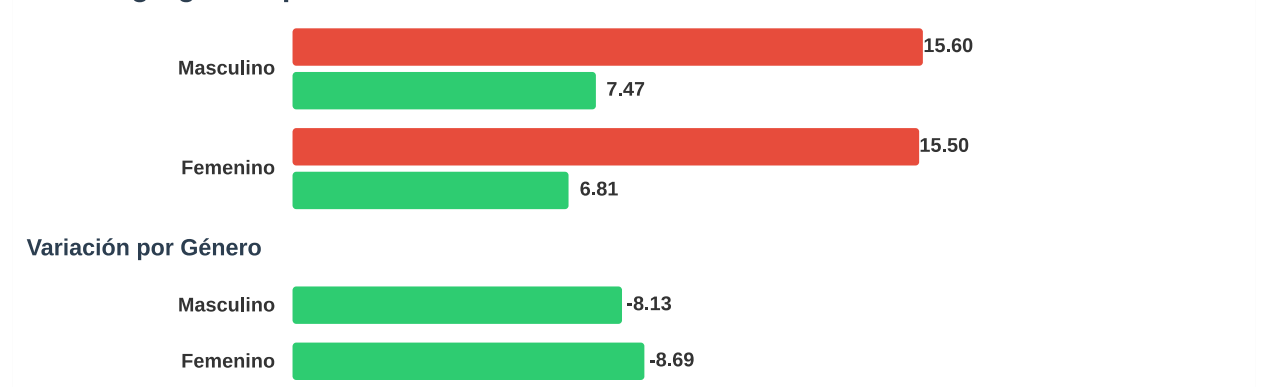
diferenciarse por entorno. Por ejemplo, la disminución en el IBD para la población masculina en el entorno más difícil equivale a -9.25, mientras que la disminución de la población masculina en el entorno menos difícil es de -8.43. Por otro lado, la disminución en el IBD para la población femenina en el entorno más difícil es de -8.09, mientras que en el entorno menos difícil la disminución en el IBD es de -8.46. Los resultados indican una leve ventaja del entorno más difícil, mucho más visible para la población masculina que para la población femenina. Esto parece estar relacionado con una mayor capacidad de resiliencia de los participantes localizados en entornos más difíciles en comparación con los participantes localizados en entornos menos difíciles.

Recuadro 18. Índice de Barreras y Desconfianza.

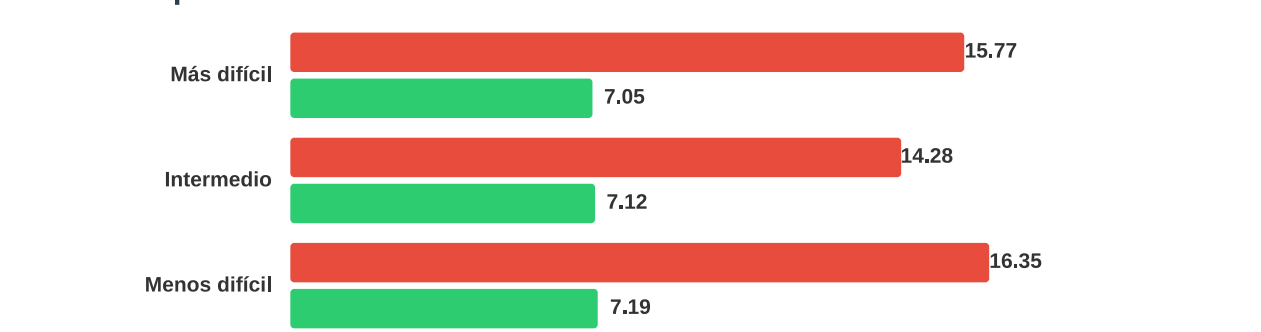
1. Valor del Índice General



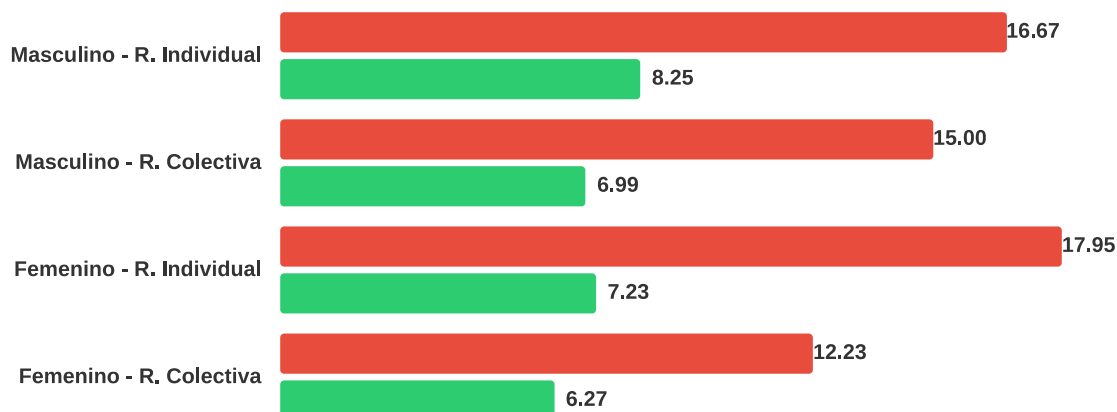
2. Desagregación por Género



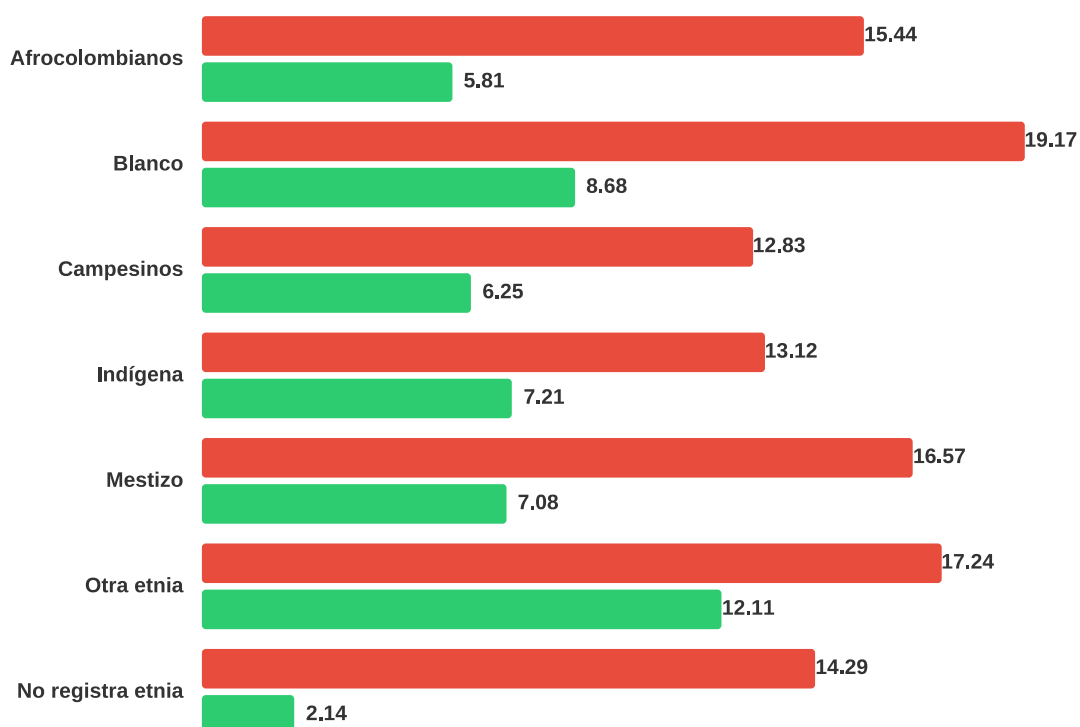
4. Análisis por Entorno



Índice por Género y Programa



3. Desagregación por Etnia



5. Conclusiones

Hallazgos principales

- El Índice de Barreras y Desconfianza se redujo significativamente (-8.46 puntos, -54.3%).
- Las mujeres mostraron una mayor reducción (-8.69) que los hombres (-8.13).
- El grupo "No registra etnia" presentó la mayor disminución (-12.15), seguido por "Blanco" (-10.49) y "Afrocolombianos" (-9.63).
- Las mujeres en el programa de Reparación Individual tuvieron una reducción notable (-10.72).
- Los entornos "Menos difíciles" (-9.16) mostraron mayor reducción, seguidos por "Más difíciles" (-8.72).
- Las mujeres de etnia "No registra" lograron la mayor reducción (-13.00) de todos los subgrupos.

Los resultados de la participación en los programas de generación de ingresos sobre la autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios se evaluaron igualmente en relación con las prácticas de mitigación del daño ambiental y la incorporación de acciones para mejorar la seguridad laboral. En tal sentido, la evaluación estima los resultados a partir de los cambios observados en el conocimiento ambiental y la seguridad laboral antes y después de la participación, utilizando los datos recopilados con la encuesta a los participantes.

En tal sentido, la evaluación ensambla indicadores a partir de las respuestas de los encuestados sobre si conocían los riesgos ambientales de los perfiles productivos, si implementaban alguna práctica medioambiental, si tenían capacidad para atender problemas de plagas, enfermedades, riego, calidad de las semillas y si contaban con elementos para mejorar la seguridad en el trabajo. La tabla 5.13. presenta la estimación del indicador medido como el número de personas que afirman tener conocimientos de los riesgos ambientales antes y después de la participación en el programa, desagregado por género. Antes de la participación en el programa, 162 personas de un total de 232 encuestadas afirman tener conocimientos relacionados, mientras que 70 registran lo contrario. Posterior a la participación en el programa, el número de personas con conocimientos en prácticas ambientales aumenta en 119, mientras que el número de personas sin conocimientos relacionados disminuye en 122. Esto equivale a un crecimiento porcentual de 73% en la capacidad de autogestionar prácticas ambientales y a una disminución de 75% en las personas que inicialmente indicaban no tener conocimientos relacionados.

Tabla 5.13. Conocía los riesgos ambientales

Género	Antes	Después	Variación
Si	162	281	119
Masculino	78	128	50
Femenino	84	153	69
No	161	39	-122
Masculino	71	19	-52
Femenino	90	20	-70
Total	323	320	-3

La desagregación del indicador por género señala un incremento en 69 participantes encuestados de género femenino, mayor al incremento en 50 personas en participantes encuestados de género masculino. De igual manera, las variaciones negativas en los participantes que afirman no tener conocimientos de prácticas medioambientales son mayores en la población femenina (-70) comparadas con las variaciones en la población masculina (-52). Esto sugiere mejores resultados del programa en la población femenina en lo que atañe a conocimientos de prácticas medioambientales.

La tabla 5.14. organiza los resultados del indicador sobre la implementación de alguna práctica medioambiental antes y después de la participación, desagregados por género. De un total de 324 participantes encuestados, 145 afirman haber implementado alguna práctica de protección ambiental antes de participar en los programas de generación de ingresos. Posterior a la participación, el número de participantes que indican el uso de alguna práctica medioambiental aumenta a 267 encuestados, lo que equivale a una variación de 122 participantes, señalando un crecimiento de 84% en relación a la situación previa a la participación. De igual manera, el número de encuestados que señala no haber implementado alguna práctica medioambiental se reduce en 127 encuestados posterior a la participación, lo que equivale a una disminución de 70.9%.

Tabla 5.14. Implementaba alguna practica para reducir el impacto ambiental.

Género	Antes	Después	Variación
Si	145	267	122
Masculino	75	122	47
Femenino	70	145	75
No	179	52	-127
Masculino	74	23	-51
Femenino	105	29	-76
Total	324	319	-5

La desagregación del indicador por género señala aumentos en 75 personas en la población femenina que indican estar llevando a cabo alguna práctica de protección ambiental después de haber participado en el programa de generación de ingresos. Esto es mayor a la variación en la población masculina, que es de 47 personas. El hallazgo se mantiene para el indicador estimado con el número de personas que afirman no estar llevando a cabo alguna práctica medioambiental, con una disminución de 76 personas para la población de género femenino, lo cual es mayor a la disminución observada de 51 participantes en la población de género masculino.

La tabla 5.15. describe los resultados en términos de la capacidad para atender problemas de plagas, enfermedades, riego y calidad de las semillas, entre otros. Antes de la participación en los programas, 152 (47%) participantes encuestados de un total de 323 declaraban tener capacidad relacionada, mientras que después de la participación el número aumenta en 127 participantes, logrando un total de 279 (86%) participantes encuestados con capacidad para resolver problemas en la producción. De igual manera, el número de personas sin capacidades, inicialmente estimado en 171 (52%), se reduce posterior a la participación en los programas en 128 participantes, alcanzando un total de 43 (13.35%) personas sin capacidad para resolver problemas de producción.

Tabla 5.15. Tenía capacidad para atender problemas de plagas, enfermedades, riego, calidad de las semillas.

Género	Antes	Después	Variación
Si	152	279	127
Masculino	75	135	60
Femenino	77	144	67
No	171	43	-128
Masculino	74	13	-61
Femenino	97	30	-67
Total	323	322	-1

La desagregación del indicador por género señala cambios mayores para la población femenina en comparación con la población masculina. Por ejemplo, en el caso de la población masculina, el número de personas con conocimientos aumenta en 74, mientras que el número de personas de género femenino aumenta en 92. De igual manera, el número de personas que indican no tener capacidad para resolver problemas de producción del género masculino disminuye en 76, mientras que la disminución en el número de personas del género femenino corresponde a 93.

La tabla 5.16. presenta el indicador relacionado con el cambio en el uso de elementos de seguridad para el trabajo. De acuerdo con los resultados de la encuesta de participantes, antes de iniciar los programas de generación de ingresos, se estiman 76 personas que afirman utilizar elementos de seguridad, mientras que 247 señalan no haber utilizado elementos de seguridad en el trabajo. Posterior a la participación, el número de personas que utiliza elementos de seguridad aumenta en 166 personas, llegando a un total de 242 participantes encuestados. Por otro lado, el número de participantes encuestados que declaran no haber utilizado elementos de seguridad antes del programa asciende a 247. Dicho número disminuye en 169 al finalizar el programa.

Tabla 5.16. Contaba con elementos de seguridad en el trabajo

Género	Antes	Después	Variación
Si	76	242	166
Masculino	42	116	74
Femenino	34	126	92
No	247	78	-169
Masculino	107	31	-76
Femenino	140	47	-93
Total	323	320	-3

La desagregación por género señala un incremento más pronunciado en la población femenina, comparado con el cambio en la población masculina. Así, por ejemplo, el cambio en el número de personas encuestadas de género masculino cuando los participantes indican contar con elementos de seguridad asciende a 74 personas, mientras que, en el caso de la población femenina, el cambio asciende a 92 personas. Por su parte, el cambio en la falta de uso de elementos de seguridad en el trabajo disminuye para la población masculina en 76 personas y en la población femenina en 93 personas.

Para medir el cambio en la autonomía y la gestión relacionada con las prácticas ambientales, la evaluación construye un Índice de Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral (IPMSL). El IPMSL incorpora las dimensiones de los indicadores presentados relacionados con conocimiento ambiental, uso de prácticas ambientales, conocimiento para resolver problemas de producción y uso de elementos de seguridad en el trabajo. Todas las

variables se estandarizan en una escala de 1 a 10, donde 10 señala el máximo valor posible para cada indicador. Cada indicador recibe un valor máximo de 10 cuando la característica no está presente. De este modo, un participante que no tenga conocimiento de prácticas ambientales, no utilice prácticas ambientales, no posea conocimiento para resolver problemas en la producción y no implemente elementos de seguridad en el trabajo recibe un valor del IPMSL de 40. Por ende, en la medida en que registre la existencia de alguna de las características, el IPMSL se reduce, mostrando autonomía y sostenibilidad en las prácticas ambientales.

La tabla 5.17. presenta las estimaciones del IPMSL desagregadas por género. En la situación inicial, antes de la participación en los programas de generación de ingresos, el IPMSL alcanza un puntaje total de 23,3, lo que representa el 58,25% del total del índice. En la situación posterior a la participación, el IPMSL alcanza un puntaje total de 6,5, lo cual representa el 16,25% del total del puntaje para el IPMSL. Comparando la situación inicial con la situación final, el IPMSL disminuye de 23,3 a 6,5, lo que representa una variación negativa de 16,8 puntos del índice. La disminución del índice refleja una mayor autonomía en el uso de prácticas medioambientales y de elementos de seguridad en el trabajo, asociado a la participación en los programas de generación de ingresos. Dicha disminución equivale a una reducción del 72,1% del valor inicial del IPMSL.

Tabla 5.17. Índice de Preocupación ambiental y seguridad laboral: Género

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	21,7	5,7	-16
Femenino	24,7	7,2	-17,5
Total	23,3	6,5	-16,8

La desagregación por género refleja, además, que las diferencias entre la variación del IPMSL para la población masculina y la población femenina son de menos un punto del índice. Por lo anterior, la población encuestada de género masculino y género femenino presenta disminuciones similares en el IPMSL relacionadas con la participación en los programas de generación de ingresos.

La tabla 5.18. describe las estimaciones del IPMSL organizadas por género y programa de generación de ingresos. En la población de género masculino no se observan diferencias por programa de generación de ingresos. En el programa de reparación individual, la población masculina alcanza una disminución en el IPMSL de 16 puntos del índice, similar a la reducción de 15,9 puntos que alcanza la población masculina en el IPMSL estimado para el programa de reparación colectiva. Para el caso de la población femenina encuestada, se observa una disminución de 18,7 puntos en el índice calculado para el programa de reparación individual, mayor a la reducción que alcanza la población femenina en el programa de reparación colectiva, estimada en 15,8 puntos.

Tabla 5.18. Índice de Preocupación ambiental y seguridad laboral: género y programa de generación de ingresos

Género	Antes	Después	Variación
Masculino	21,7	5,7	-16
Reparación Individual	21,9	6	-15,9
Reparación Colectiva	21,6	5,6	-16
Femenino	24,7	7,2	-17,5
Reparación Individual	25,4	6,7	-18,7
Reparación Colectiva	23,7	7,9	-15,8
Total	23,3	6,5	-16,8

La tabla 5.19. describe los resultados en el IPMSL organizados por etnia y género. Los participantes encuestados pertenecientes a las etnias afrodescendiente, blanca, mestiza, campesina e indígena presentan disminuciones en el valor del IPMSL. Resaltan en particular las reducciones logradas por las etnias afrodescendiente, blanca y mestiza, con disminuciones de 19,5, 17,8 y 16,5 puntos, respectivamente. Les siguen las etnias indígena y campesina, con reducciones de 13,3 y 12,3 puntos, respectivamente. Otras etnias y participantes que no pertenecen a ninguna etnia registran igualmente variaciones negativas en el IPMSL, comparando la situación previa y posterior a la participación en los programas de generación de ingresos.

Tabla 5.19. Índice de Preocupación ambiental y seguridad laboral: etnia y género

Etnia	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos	23,9	4,4	-19,5
Masculino	23,8	2,0	-21,8
Femenino	24	6,9	-17,1
Blanco	25,3	7,5	-17,8
Masculino	21,8	7,6	-14,2
Femenino	27,1	7,4	-19,7
Campesinos	18	5,7	-12,3
Masculino	16,3	6,3	-10
Femenino	20	5	-15
Indígena	23,6	10,3	-13,3
Masculino	21,3	8,7	-12,6
Femenino	26,7	12,3	-14,4
Mestizo	22,9	6,4	-16,5
Masculino	21,4	5,7	-15,7
Femenino	24,2	7,1	-17,1
Otra etnia	26,3	4,2	-22,1
Masculino	26,7	13,3	-13,4
Femenino	26,3	2,5	-23,8
No registra etnia	17,1	0,0	-17,1
Masculino	25	0,0	-25
Femenino	24	0,0	-24
Total	23,3	6,5	-16,8

La desagregación por género para la población femenina en cada etnia señala variaciones negativas en el IPMSL mayores a las variaciones negativas de la población masculina en todos los casos, excepto en el caso de la etnia afrodescendiente. Por otro lado, en la población masculina resaltan las disminuciones registradas en la etnia afrodescendiente y en la etnia indígena, donde se alcanzan disminuciones mayores a 10 puntos del valor inicial del IPMSL.

La tabla 5.20. describe los resultados de estimación del IPMSL por entorno de capacidades del territorio y por entorno. Se observan variaciones negativas en todos los entornos, pero una mayor preocupación por el medio ambiente y el uso de elementos de seguridad laboral en el entorno más difícil en comparación con el entorno intermedio y el entorno menos difícil. De esta manera, las disminuciones en el IPMSL parecen ser más evidentes en el entorno más difícil, lo que parece indicar una mayor preocupación por estas prácticas cuando existen menores capacidades en el territorio. El hallazgo se confirma al desagregar el índice por género. La población femenina y masculina alcanza mayores disminuciones en el IPMSL cuando se enfrenta al entorno más difícil, en comparación con las variaciones alcanzadas posterior a la participación en el entorno intermedio y menos difícil.

Tabla 5.20. Índice de preocupación ambiental y seguridad laboral y entorno.

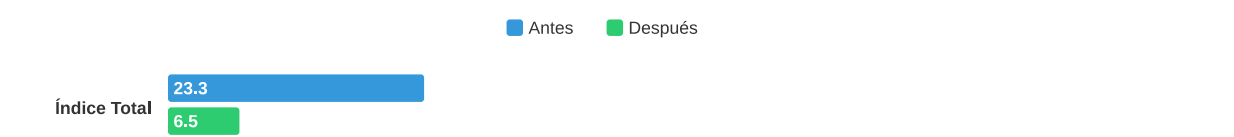
Entorno	Antes	Después	Variación
Más difícil	26,5	6,8	-19,7
Masculino	25,2	7	-18,2
Femenino	28	6,5	-21,5
Intermedio	18,2	5,3	-12,9
Masculino	17,1	3,5	-13,6
Femenino	19,1	6,8	-12,3
Menos difícil	24,4	7,9	-16,5
Masculino	21,1	6,3	-14,8
Femenino	26,2	8,9	-17,3
Total	23,3	6,5	-16,8

Recuadro 19. Índice de preocupación ambiental y seguridad laboral.

Este índice mide preocupaciones negativas, por lo que su reducción representa una mejora.

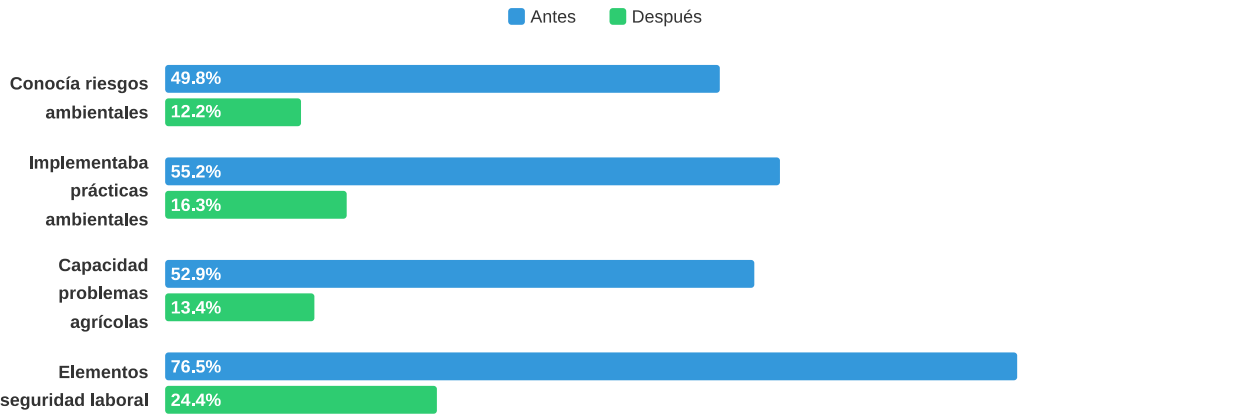


Evolución General del Índice

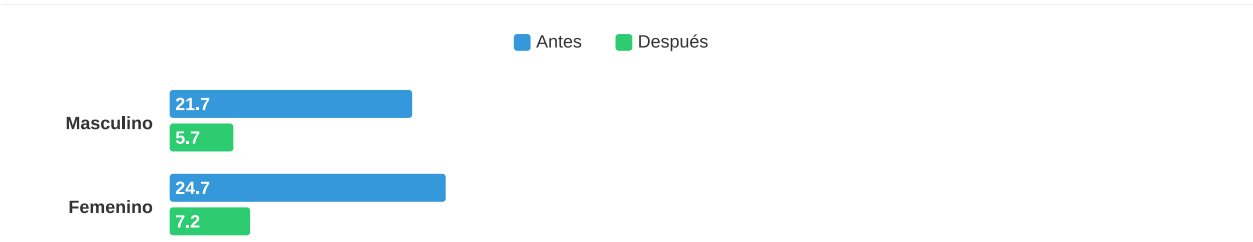


Componentes del Índice

Porcentaje de respuestas "No" por componente



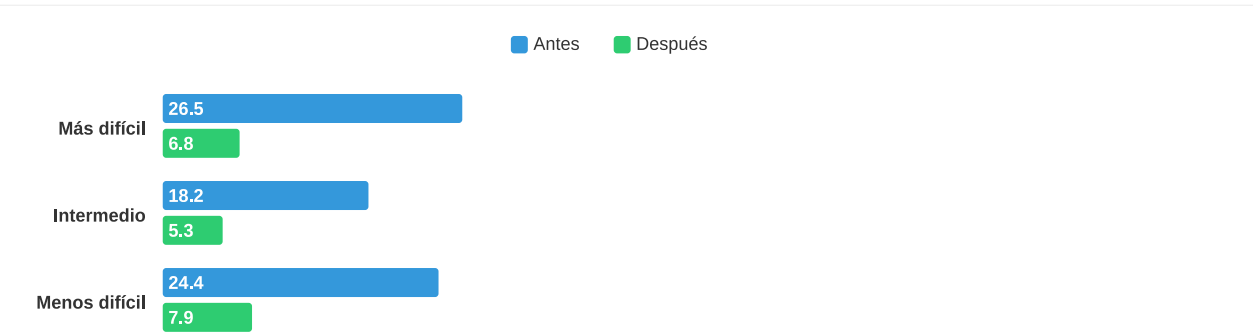
Análisis por Género



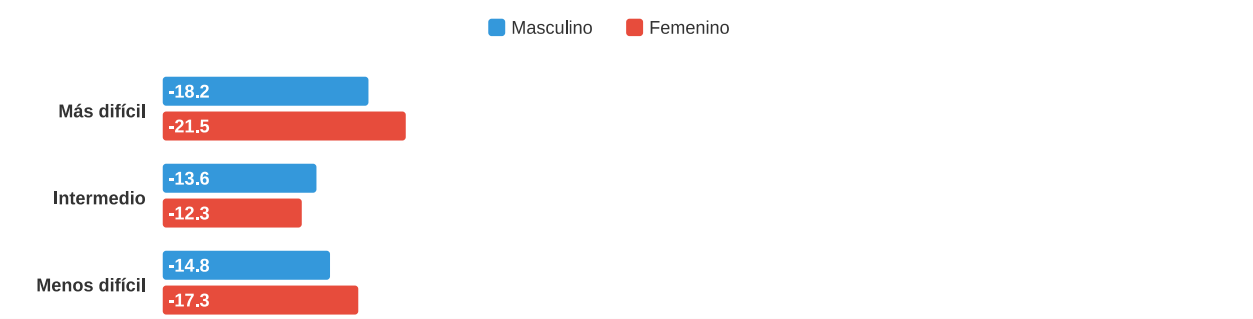
Índice por Género y Programa

Género	Programa	Antes	Después	Variación
Masculino	Total	21.7	5.7	-16.0
	Reparación Individual	21.9	6.0	-15.9
	Reparación Colectiva	21.6	5.6	-16.0
Femenino	Total	24.7	7.2	-17.5
	Reparación Individual	25.4	6.7	-18.7
	Reparación Colectiva	23.7	7.9	-15.8

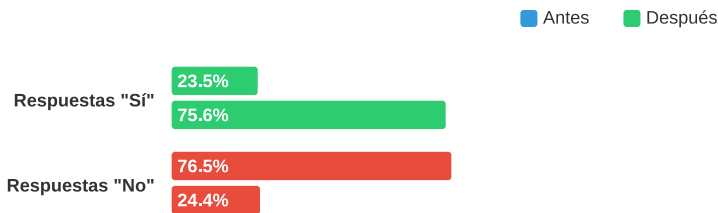
Análisis por Entorno



Variación por Entorno y Género



Elementos de Seguridad Laboral (mayor mejora)



Hallazgos principales

- El Índice de Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral disminuyó significativamente (-16.8 puntos, -72.1%), lo que indica una mejora sustancial
- El componente con mayor mejora fue "Elementos de seguridad en el trabajo" (-52.1%), que pasó de 76.5% de carencia a 24.4%
- Las mujeres mostraron una mayor reducción en el índice (-17.5) en comparación con los hombres (-16.0)
- Por entorno, los ambientes "Más difíciles" presentaron la mayor mejora (-19.7), seguidos por los "Menos difíciles" (-16.5)

Observaciones destacadas

- Las mujeres en programa de Reparación Individual mostraron la mayor mejora por género y programa (-18.7)
- Las mujeres en entornos "Más difíciles" lograron la mayor reducción del índice (-21.5)
- Los hombres en entornos "Intermedios" alcanzaron el nivel más bajo del índice después de la intervención (3.5)
- El conocimiento de prácticas ambientales y capacidad para atender problemas agrícolas aumentó notablemente, con más del 85% de respuestas positivas después de la intervención

La evaluación compara los resultados en los índices de oportunidades y confianza, barreras y desconfianza, apoyo social limitado y preocupación ambiental y seguridad laboral para establecer impactos sobre la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los participantes en sus territorios. Las acciones implementadas por los programas de generación de ingresos, orientadas hacia el establecimiento de una ruta de generación de ingresos sostenible, fortalecimiento de competencias técnicas, mitigación de brechas socioafectivas y comercialización, tienen efectos conjuntos sobre la capacidad de las personas, las organizaciones y los territorios. A partir de estas acciones, mejora la confianza para aprovechar oportunidades, la capacidad de agencia de las personas y la gestión de los territorios para mejorar las redes de apoyo en torno a una iniciativa productiva en un marco de prácticas de mitigación ambiental y seguridad laboral. La tabla 5.21. describe de manera comparativa la situación antes y después de la participación para los índices estimados por la evaluación.

Tabla 5.21. Índices de Impacto de los programas de generación de ingresos.

Índice	Antes	Después	Variación
Oportunidades y confianza	23,8	32,0	8,2
Barreras y Desconfianza	15,6	7,1	-8,5
Apoyo Social Limitado	20,9	14,4	-6,5
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	23,3	6,5	-16,8

La situación previa a la participación señala niveles de confianza y apoyo social limitados, con un 60% del total de 40 puntos para cada índice. De igual manera, el índice de preocupación ambiental y seguridad laboral señala la ausencia de conocimientos y prácticas de mitigación del daño ambiental y la seguridad laboral, estimada en 23.3, lo que representa un 60% del valor total del índice. Posterior a la participación en los programas de generación de ingresos, se observa un crecimiento en el índice de oportunidades y confianza de 8.2 puntos, equivalente al 34.5%. Esto implica un cambio positivo en la percepción de la confianza para iniciar un negocio, la capacidad para gestionar un negocio exitoso, la confianza en la comunidad y la motivación para seguir aprendiendo sobre el negocio.

El incremento en la confianza está asociado al aumento en la agencia de las personas participantes para superar barreras. Las estimaciones del índice de barreras y desconfianza señalan una variación negativa de 8.5 puntos del índice antes y después de la participación, lo cual representa una disminución porcentual del 54.4%. El cambio

porcentual del impacto de la participación en la superación de barreras y desconfianza es mayor al impacto de la participación en las oportunidades y confianza, lo cual señala una transformación en el tejido social de los participantes, relevante a los objetivos de los programas de generación de ingresos. Esto puede verse en los resultados del índice de apoyo social limitado. Ambos resultados, en la dirección esperada, incrementos en confianza y disminución en las barreras, terminan mejorando la participación de las personas en alguna organización y grupo comunitario, el apoyo social a las iniciativas productivas, y la participación en alguna actividad social, cultural y política. La variación negativa en el índice de apoyo social limitado, estimada en 6.5 puntos del índice, equivalente al 31.1%, refleja la restauración interna del tejido social comunitario de los participantes. En suma, los efectos cruzados de los índices señalan una restauración del tejido social asociada a la participación en los programas de generación de ingresos.

El impacto más relevante que se observa en las estimaciones ocurre en el índice de preocupación ambiental y seguridad laboral. La variación estimada es negativa en 16.8 puntos del índice, lo que representa una reducción porcentual del 72.1%. Este cambio absoluto y relativo es el mayor cambio observado en relación con los demás índices de impacto estimados. Lo anterior sugiere que existe una mayor conciencia y conocimiento sobre los riesgos ambientales, un aumento en la implementación de prácticas para reducir el impacto ambiental, un incremento en el uso de seguridad en el trabajo y un aumento en la capacidad de atender problemas de plagas, enfermedades, riego, calidad de las semillas, entre otros aspectos.

La tabla 5.22. describe los resultados de los índices de evaluación por género. La población femenina experimenta una variación positiva en el índice de oportunidades y confianza, equivalente a 8.2 puntos del índice, lo que representa un crecimiento del 34.1%. Por su parte, la población masculina señala un cambio positivo de 8.3 puntos del índice, lo que representa un crecimiento del 35.3%. De igual modo, los cambios en el índice de barreras y desconfianza para la población femenina se estiman en una reducción de 8.7 puntos del índice, equivalente a una disminución porcentual del 56.1%. El mismo indicador para la población masculina presenta una reducción de 8.2 puntos del índice, equivalente al 52.2%.

En ambas poblaciones, la formación de confianza para superar barreras es mayor en comparación con la formación de confianza para gestionar una iniciativa productiva. Sin embargo, la participación en el programa parece tener efectos similares en la desagregación por género. Desde el análisis cualitativo de la evidencia de entrevistas y grupos focales es posible constatar una mayor presencia de la población femenina en las actividades de acompañamiento psicosocial y una motivación substancial por los programas de formación técnica. Lo anterior, aunado al hallazgo según el cual persiste una brecha de ingresos promedios mensuales a favor de los hombres y una tasa de crecimiento de los ingresos a favor de las mujeres, señala que la participación en el programa cambia condiciones aparentes en el corto plazo para la población femenina. Sin embargo, las condiciones inherentes a las brechas de género estructurales permanecen y se reflejan en la limitada relevancia que tiene la condición de género para explicar los cambios en la confianza para gestionar un negocio y la confianza para superar barreras sociales. Otros de los hechos identificados es el cambio negativo en el índice de preocupación ambiental para ambos géneros.

Tabla 5.22. Índices de Impacto de los programas de generación de ingresos.

Índice	Antes	Después	Variación
Femenino			
Oportunidades y confianza	24,0	32,2	8,2
Barreras y Desconfianza	15,5	6,8	-8,7
Apoyo Social Limitado	23,3	16,9	-6,4
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	24,7	7,2	-17,5
Masculino			
Oportunidades y confianza	23,5	31,8	8,3
Barreras y Desconfianza	15,7	7,5	-8,2
Apoyo Social Limitado	18,1	11,5	-6,6
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	21,7	5,7	-16

Teniendo en cuenta que uno de los programas de generación de ingresos está relacionado con la reparación colectiva, y sus participantes fueron principalmente sujetos colectivos, la tabla 5.23. describe los efectos de la participación por etnia. Para la etnia de afrocolombianos se observan crecimientos en el índice de oportunidades y confianza del 38.2%, disminución del índice de barreras y desconfianza del 62.3%, disminución en el índice de apoyo social limitado del 32.3% y disminución en el índice de preocupación ambiental y seguridad laboral del 81.4%. Para la etnia indígena, los cambios en confianza y oportunidades son positivos y representan un

crecimiento porcentual del 22.8%, cambios negativos en la existencia de barreras y la desconfianza del 45%, disminución en el índice de apoyo social limitado del 41.5% y una disminución en el índice de preocupación ambiental del 54.4%. Los resultados señalan una tendencia similar a lo observado en el nivel agregado: una restauración del tejido social posterior a la participación, con incrementos mayores en la confianza en la comunidad en relación con el crecimiento positivo en la confianza para gestionar un negocio, lo cual conlleva mayor participación social y disminución en la preocupación ambiental y laboral.

La visita a territorio permite establecer la relevancia de los concejos y los cabildos como organizaciones dentro de los sujetos de reparación colectiva, ya que conectan con una agenda de trabajo de reparación de daños por el conflicto armado a largo plazo. Es decir, las organizaciones se encuentran trabajando simultáneamente en la exigencia de medidas de reparación que complementan las acciones de los programas de generación de ingresos. Esta particularidad de los sujetos de reparación colectiva es crítica porque puede convertirse en un activo social para mejorar la articulación con la oferta de servicios y programas orientados a la población víctima.

Aunque los resultados cuantitativos absolutos y relativos en los cambios de los índices de evaluación no reflejan en magnitud diferencias importantes entre los indicadores individuales y por etnia, desde la triangulación con la evidencia cualitativa es posible señalar que los niveles de asociatividad representados por la existencia de concejos afrodescendientes y cabildos indígenas representan una capacidad en territorio que amplifica los impactos observados, ya que generan capacidad de gestión sobre agendas de reparación que están en marcha. Por la misma vía, las acciones orientadas a promover la asociatividad en las familias participantes registradas en los contenidos de formación resultan indispensables para garantizar efectos positivos en las organizaciones, sobre los cuales se puede mediar entre el corto y mediano plazo a través de la formación de capacidades de agencia en la exigencia de derechos de reparación y no repetición de la población víctima del conflicto armado en Colombia.

Tabla 5.23. Índices de Impacto de los programas de generación de ingresos: etnia.

Índice	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos			
Oportunidades y confianza	24,3	33,6	9,3
Barreras y Desconfianza	15,44	5,81	-9,63
Apoyo Social Limitado	17,0	11,5	-5,5
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	23,89	4,44	-19,45
Campesinos			
Oportunidades y confianza	25,5	32,08	6,58
Barreras y Desconfianza	12,8	6,25	-6,55
Apoyo Social Limitado	16,0	12,33	-3,67
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	18,0	5,67	-12,33
Indígenas			
Oportunidades y confianza	25,87	31,78	5,91
Barreras y Desconfianza	13,12	7,21	-5,91
Apoyo Social Limitado	17,10	10,0	-7,1
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	23,62	10,29	-13,33

La evaluación realizó visitas a territorios con distintas exposiciones a los efectos del conflicto armado, con el objeto de contrastar el alcance de los programas de generación de ingresos en territorios en conflicto y territorios en condiciones de menor exposición al conflicto. La evidencia cualitativa señala crecimientos en la capacidad de resiliencia en territorios expuestos al conflicto, pero con mayores dificultades para la planeación a mediano y largo plazo. Los consecuentes riesgos de seguridad impuestos por el conflicto afectan la formación de capacidad para llegar a acuerdos e imponen un costo intangible al desarrollo de las actividades de los programas de generación de ingresos.

En ambos territorios existe una capacidad organizativa que se ha acumulado por la resiliencia al enfrentarse a procesos sociales, políticos y culturales que se erigen como barreras a la exigencia de derechos, reparación y garantías de no repetición. Sin embargo, es evidente desde la visita y los datos cualitativos que la incertidumbre que genera el conflicto termina reduciendo el alcance de los programas en la generación de ingresos y el fortalecimiento del tejido social. Por ende, el entorno importa al momento de establecer los impactos alcanzados por la participación en los programas de generación de ingresos.

La tabla 5.24. describe la estimación de los índices de evaluación sobre el impacto, controlando por el entorno. La clasificación del entorno se realiza a partir de la estimación del índice de entorno realizado por la evaluación y

refleja la precarización de capacidades en el territorio, desde el entorno menos difícil hacia el entorno más difícil. Los entornos más difíciles implican un mayor riesgo de victimización, menores capacidades de los gobiernos locales, menor capacidad en los tejidos empresariales y mayores niveles de pobreza. Como se observa en las estimaciones realizadas, las variaciones en oportunidades y confianza son mayores en el entorno menos difícil en comparación con el entorno más difícil. Mientras en el primero la confianza para gestionar un negocio aumenta a un ritmo del 41%, y la existencia de barreras y desconfianza disminuye en un 57%, en el segundo aumenta en un 36% y disminuye en un 55%. Lo anterior, combinado con la evidencia cualitativa, sugiere un entorno de mayor estabilidad para la gestión de iniciativas productivas cuando las capacidades de los territorios mejoran con disminuciones en la incertidumbre provocada por el conflicto.

Tabla 5.24. Índices de Impacto de los programas de generación de ingresos: entorno.

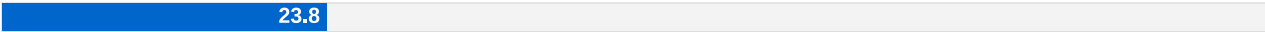
Índice	Antes	Después	Variación
Entorno más difícil			
Oportunidades y confianza	24,0	32,7	8,7
Barreras y Desconfianza	15,8	7,0	-8,8
Apoyo Social Limitado	17,6	9,7	-7,9
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	26,5	6,8	-19,7
Entorno intermedio			
Oportunidades y confianza	24,3	31,3	7
Barreras y Desconfianza	14,3	7,1	-7,2
Apoyo Social Limitado	19,7	14,3	-5,4
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	18,2	5,3	-12,9
Entorno menos difícil			
Oportunidades y confianza	23,2	32,7	9,5
Barreras y Desconfianza	16,4	7,1	-9,3
Apoyo Social Limitado	25,4	19,8	-5,6
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	24,4	7,9	-16,5

No obstante, lo anterior, el entorno más difícil presenta un impacto mayor sobre el índice de apoyo social limitado en comparación con el entorno menos difícil. Mientras en el entorno más difícil la variación del índice corresponde a una disminución de 7.9 puntos, lo que equivale a una reducción porcentual del 50.3%, en el entorno menos difícil la variación negativa en el índice es de 5.6 puntos, lo que equivale a una reducción porcentual del 22%. Esto refleja una variación en el nivel de apoyo social mayor mientras más difícil resulte el entorno, lo cual señala un incremento de la resiliencia ante entornos con mayores dificultades. Dicha cohesión social ha potenciado los resultados del programa de generación de ingresos en los entornos difíciles y está mediada, como se indicó anteriormente, por la capacidad de organización y asociatividad de los participantes. Sin embargo, los efectos sobre la incertidumbre creados por el conflicto armado implican un mayor riesgo de sostenibilidad de los resultados en los entornos más difíciles, lo que dificulta desde la planeación técnica hasta el desarrollo de estrategias de comercialización en el mediano y largo plazo.

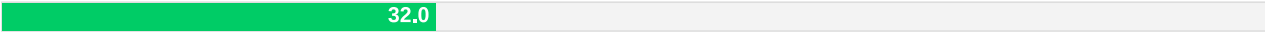
Recuadro 20. Comparativo de impactos según índices de la evaluación.

Oportunidades y confianza

Antes:



Después:

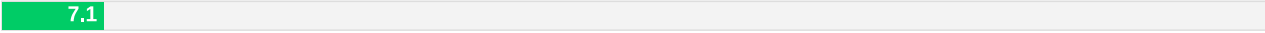


Barreras y Desconfianza

Antes:

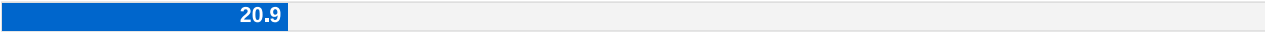


Después:

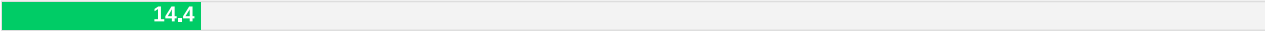


Apoyo Social Limitado

Antes:

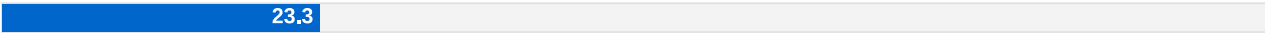


Después:

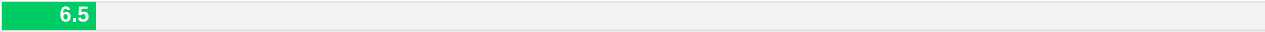


Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral

Antes:



Después:



Visualización por Género - Variaciones

Oportunidades y confianza - Variación

Masculino:

+8.3

Femenino:

+8.2

Barreras y Desconfianza - Variación

Masculino:

-8.2

Femenino:

-8.7

Apoyo Social Limitado - Variación

Masculino:

-6.6

Femenino:

-6.4

Preocupación Ambiental - Variación

Masculino:

-16.0

Femenino:

-17.5

Visualización por Etnia - Variaciones

Oportunidades y confianza - Variación

Afrocolombianos:

+9.3

Campesinos:

+6.6

Indígenas:

+5.9

Preocupación Ambiental - Variación

Afrocolombianos:

-19.5

Campesinos:

-12.3

Indígenas:

-13.3

Visualización por Entorno - Variaciones

Oportunidades y confianza - Variación

Más difícil:

+8.7

Intermedio:

+7.0

Menos difícil:

+9.5

Preocupación Ambiental - Variación

Más difícil:

-19.7

Intermedio:

-12.9

Menos difícil:

-16.5

Hallazgos principales

- Todos los índices mostraron mejoras significativas tras la intervención de los programas.
- El mayor progreso se observó en el índice de "Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral" con una reducción del 72.1%.
- El índice de "Oportunidades y confianza" aumentó un 34.5%, reflejando una mejora sustancial en aspectos positivos.
- El índice de "Barreras y Desconfianza" disminuyó un 54.5%, indicando una reducción en los obstáculos percibidos.
- El índice de "Apoyo Social Limitado" se redujo un 31.1%, mostrando un incremento en el apoyo disponible.

Análisis por género

- Las mujeres experimentaron mejoras ligeramente mayores en los índices negativos: "Barreras y Desconfianza" (-8.7 vs -8.2) y "Preocupación Ambiental" (-17.5 vs -16.0).
- Los hombres mostraron una mejora levemente superior en "Oportunidades y confianza" (+8.3 vs +8.2) y "Apoyo Social Limitado" (-6.6 vs -6.4).
- Ambos géneros presentaron valores finales similares en todos los índices, lo que sugiere que los programas contribuyeron a reducir las brechas de género.

Análisis por etnia

- Los afrocolombianos mostraron los mejores resultados en general, con las mejoras más significativas en "Oportunidades y confianza" (+9.3), "Barreras y Desconfianza" (-9.6) y "Preocupación Ambiental" (-19.5).
- Los indígenas obtuvieron la mayor reducción en el índice de "Apoyo Social Limitado" (-7.1).
- Los campesinos presentaron las mejoras más moderadas en tres de los cuatro índices.

Análisis por entorno

- Los entornos "Menos difíciles" mostraron los mejores resultados en "Oportunidades y confianza" (+9.5) y "Barreras y Desconfianza" (-9.3).
- Los entornos "Más difíciles" presentaron las mayores mejoras en "Apoyo Social Limitado" (-7.9) y "Preocupación Ambiental" (-19.7).
- Los entornos "Intermedios" consistentemente mostraron los menores avances en todos los índices.

Otra manera de medir el impacto de los programas de generación de ingresos sobre las capacidades corresponde a cuantificar el efecto sobre las personas directamente. La evaluación estima el número de personas en cada una de las características de los índices estimados para determinar un perfil subjetivo, dependiendo de las respuestas de cada participante sobre las preguntas que conforman el índice. Por ejemplo, si una persona responde a las preguntas incluidas en la dimensión de apoyo social limitado y su calificación es mayor en comparación con las respuestas en los demás índices de impacto, se clasifica como un perfil subjetivo de apoyo social limitado.

La tabla 5.25. presenta el cambio en los perfiles subjetivos medido en personas posterior a la participación en los programas de generación de ingresos. En la situación inicial, 75 personas de 325 encuestadas registraron un perfil subjetivo de apoyo social limitado⁴⁶. Posterior a la participación en el programa, el número de personas con perfil subjetivo de apoyo social limitado disminuye en 39 personas. Por otro lado, 19 personas de 325 encuestadas

⁴⁶ En referencia a las personas encuestadas que de acuerdo con sus respuestas presentan las siguientes características: (1) no participaban en alguna organización o grupo comunitario, (2) no contaban con apoyo social para su negocio, (3) no habían solicitado crédito para su negocio, (4) no participaban en alguna actividad social cultural, o política.

indicaron un perfil subjetivo de barreras y desconfianza. Posterior a la participación, el número de personas con dicho perfil disminuye en 11 personas.

El impacto más relevante de la participación se encuentra en el perfil subjetivo de oportunidades y confianza⁴⁷. Mientras en la situación inicial 131 personas declararon encontrarse en dicho perfil subjetivo, posterior a la participación el número de personas aumenta en 134, pasando a 265 personas de las 325 encuestadas. Asimismo, el número de personas declaradas en el perfil subjetivo de preocupación ambiental y seguridad laboral⁴⁸ disminuye en 84 personas. Así las cosas, el impacto del programa de generación de ingresos sobre el número de personas que consideran que tienen las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio, que se sienten confiadas de gestionar un negocio exitoso, que sienten que la confianza en la comunidad ha aumentado, y que expresan la intención de seguir aprendiendo del negocio es mayor en comparación con los cambios en los demás perfiles subjetivos identificados.

Tabla 5.25. Perfiles subjetivos.

Perfil de participante	Antes	Después	Variación
Apoyo Social Limitado	75	36	-39
Barreras y Desconfianza	19	8	-11
Oportunidades y Confianza	131	265	134
Preocupación ambiental y seguridad laboral	100	16	-84
Total encuestados	325	325	0

La tabla 5.26. presenta el cambio en perfiles subjetivos desagregado por género. Los cambios más relevantes en la población femenina ocurren en los perfiles de oportunidades y confianza, con 77 personas, y de preocupación ambiental y seguridad laboral, con una disminución de 44 personas de 150 encuestadas. Le siguen cambios en apoyo social limitado, con 29 personas, y en barreras y desconfianza, con 4 personas. Los programas particularmente afectan la percepción positiva de emprendimiento de la población femenina encuestada, mejorando al mismo tiempo el tejido social en torno a la iniciativa de generación de ingresos que implica el perfil productivo. Asimismo, potencian el conocimiento sobre prácticas de mitigación del daño ambiental y seguridad laboral en la población femenina.

Tabla 5.26. Perfiles subjetivos: género.

Perfil de participante	Antes	Después	Variación
Femenino			
Apoyo Social Limitado	52	23	-29
Barreras y Desconfianza	12	8	-4
Oportunidades y Confianza	61	138	77
Preocupación ambiental y seguridad laboral	50	6	-44
Total encuestados	175	175	0
Masculino			
Apoyo Social Limitado	23	13	-10
Barreras y Desconfianza	7	0	-7
Oportunidades y Confianza	70	127	120
Preocupación ambiental y seguridad laboral	50	10	-50
Total encuestados	150	150	0

En la población masculina, los cambios más relevantes ocurren en los perfiles subjetivos relacionados con oportunidades y confianza, con una variación de 120 personas, y en el perfil de preocupación ambiental y seguridad laboral, con una disminución de 50 personas de un total de 150 encuestadas. Le siguen los cambios en los perfiles subjetivos de apoyo social limitado y barreras y desconfianza, con variaciones de 10 personas y 7 personas, respectivamente. Los programas influyen la percepción de emprendimiento y mitigación de daño ambiental y seguridad laboral en la población masculina.

⁴⁷ En referencia a las personas encuestada que de acuerdo con sus respuestas presentan las siguientes características: (1) creen tener las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio, (2) se sentían confiados de iniciar un negocio exitoso, (3) sentían confianza hacia otros miembros de la comunidad y (4) se sentían confiados de seguir aprendiendo de su negocio. El perfil de Barreras y Desconfianza se construye con el inverso del perfil de oportunidades y confianza. Es decir, corresponde a personas encuestadas que según respuestas tienen las siguientes características: (1) no creen tener las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio, (2) no se sentían confiados de iniciar un negocio exitoso, (3) no sentían confianza hacia otros miembros de la comunidad y (4) no se sentían confiados de seguir aprendiendo de su negocio.

⁴⁸ En referencia a las personas encuestada que de acuerdo con sus respuestas presentan las siguientes características: (1) no conocía los riesgos ambientales de sus actividades productivas, (2) no implementaban prácticas para reducir el impacto ambiental, (3) no contaban con elementos de seguridad para el trabajo y (4) no tenían capacidades para atender problemas de plagas, enfermedades, riego, calidad de las semillas, entre otros.

La comparación de las variaciones en los perfiles subjetivos de la población femenina y la población masculina revela un mayor cambio para la población femenina en los perfiles de apoyo social limitado y un menor cambio en el perfil de oportunidades y confianza. Esto señala un mayor efecto de los programas en la creación de redes en torno a la iniciativa productiva en la población femenina, lo cual implica una mayor participación en grupos comunitarios y en actividades sociales en comparación con la participación masculina. De hecho, el mayor número de personas de género masculino en la situación previa a la participación en el perfil de oportunidades y confianza (70 personas) en comparación con el número de personas de género femenino en el mismo perfil subjetivo (61 personas) indica que el hallazgo en las variaciones implica un incipiente cierre de brechas en participación a favor de la población de género femenino.

La tabla 5.27. describe los resultados en la variación en los perfiles subjetivos según etnia. Los cambios más relevantes ocurren en los perfiles subjetivos de oportunidades y confianza, y preocupación ambiental y seguridad laboral. La etnia afrocolombiana registra un cambio positivo en el perfil de oportunidades y confianza en 27 personas, la etnia indígena en 20 personas, mientras las etnias mestiza y blanca presentan cambios en 27 y 21 personas, respectivamente.

De igual manera, los cambios negativos en los perfiles de preocupación ambiental y seguridad laboral para la etnia afrocolombiana e indígena ascienden a 29 personas y 13 personas, respectivamente. Por otro lado, los cambios negativos en el mismo perfil para las etnias blanca y mestiza ascienden a 12 personas y 15 personas, respectivamente. Por su parte, los campesinos registran cambios positivos en el perfil de oportunidades y confianza en 11 personas y disminuciones en el perfil de preocupación ambiental y seguridad laboral en 11 personas y 6 personas, respectivamente.

Tabla 5.27. Perfiles subjetivos: etnia.

Perfil de participante	Antes	Después	Variación
Afrocolombianos			
Apoyo Social Limitado	11	6	-5
Barreras y Desconfianza	9	1	-8
Oportunidades y Confianza	39	81	42
Preocupación ambiental y seguridad laboral	31	2	-29
Total encuestados	90	90	0
Blanco			
Apoyo Social Limitado	21	13	-8
Barreras y Desconfianza	3	2	-1
Oportunidades y Confianza	14	35	21
Preocupación ambiental y seguridad laboral	13	1	-12
Total encuestados	51	51	0
Indígenas			
Apoyo Social Limitado	8	2	-6
Barreras y Desconfianza	2	1	-1
Oportunidades y Confianza	35	55	20
Preocupación ambiental y seguridad laboral	24	11	-13
Total encuestados	69	69	0
Campesinos			
Apoyo Social Limitado	4	1	-3
Barreras y Desconfianza	2	0	-2
Oportunidades y Confianza	17	28	11
Preocupación ambiental y seguridad laboral	7	1	-6
Total encuestados	30	30	0
Mestizos			
Apoyo Social Limitado	23	11	-12
Barreras y Desconfianza	1	1	0
Oportunidades y Confianza	19	46	27
Preocupación ambiental y seguridad laboral	16	1	-15
Total encuestados	59	59	0

Un aspecto relevante tiene que ver con los mayores cambios negativos de las etnias mestiza y blanca en los perfiles subjetivos de apoyo social limitado en comparación con las etnias afrocolombiana, indígena y campesina. El menor cambio observado puede estar relacionado con una mayor capacidad de organización de los concejos afrodescendientes, los cabildos indígenas y las juntas de acción comunal de los campesinos, lo que señala un tejido social más cohesionado en la situación previa a la participación, explicando así una menor cantidad de personas que se identifican con un perfil subjetivo de apoyo social limitado.

Por lo anterior, los programas de generación de ingresos influyen la confianza de los participantes, en particular para iniciar y gestionar un negocio exitoso en el marco de acciones conscientes del cuidado del medio ambiente y la seguridad laboral, indistintamente de la etnia. Sin embargo, la capacidad de organización de cada etnia influye en los efectos de los programas sobre las decisiones de participación en alguna organización y grupo comunitario, el apoyo social sobre las iniciativas productivas, y la participación en actividades sociales y culturales.

Por último, el impacto de la participación en los programas de generación de ingresos se evalúa a partir del cambio en los perfiles subjetivos, controlando por el entorno de implementación. La tabla 5.28. presenta los resultados de las estimaciones realizadas. Todos los entornos identificados presentan mayores variaciones positivas en los perfiles subjetivos de oportunidades y confianza. Sin embargo, las variaciones son mayores en el entorno de mayor dificultad. Esto es, mientras en el entorno menos difícil el cambio en el número de personas con perfiles de oportunidades y confianza asciende a 42 personas, en el entorno más difícil el cambio se estima en 53 personas. Como se señaló anteriormente, parece existir una correlación positiva entre el grado de dificultad del entorno y la resiliencia de los participantes, lo que lleva a una mayor cohesión social a partir de la cual se potencian los resultados en confianza sobre la gestión de iniciativas productivas. Sin embargo, la mayor incertidumbre en estos entornos dificulta la planeación y la mitigación de riesgos sobre la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Tabla 5.28. Perfiles subjetivos: entorno.

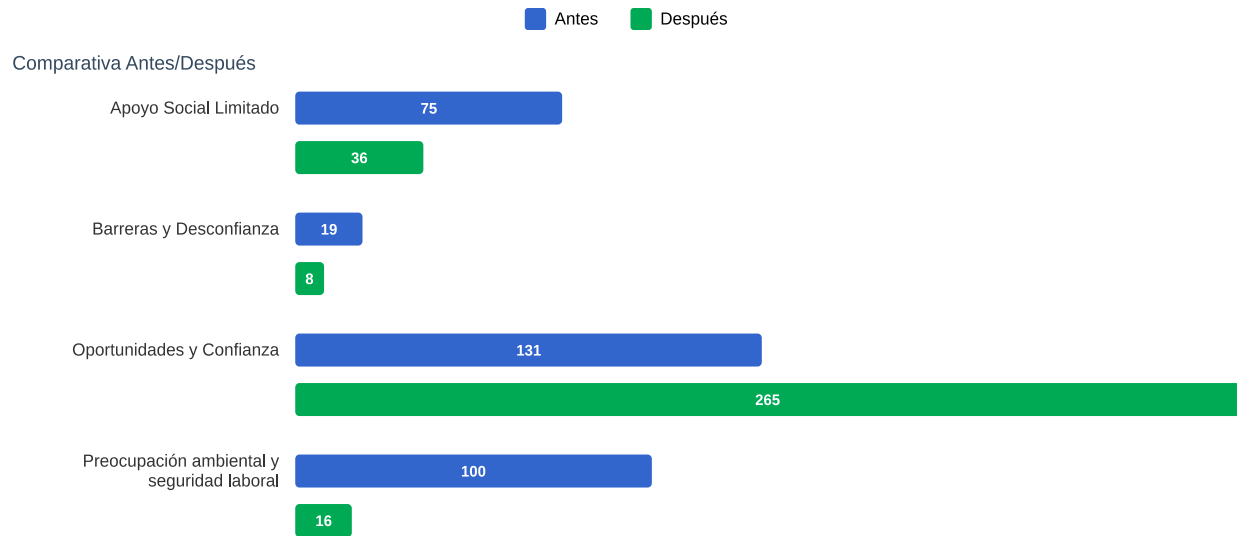
Perfil de participante	Antes	Después	Variación
Entorno más difícil			
Oportunidades y confianza	43	96	53
Barreras y Desconfianza	7	2	-5
Apoyo Social Limitado	11	3	-8
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	50	10	-40
Total encuestados	111	111	0
Entorno intermedio			
Oportunidades y confianza	51	84	33
Barreras y Desconfianza	9	2	-7
Apoyo Social Limitado	26	14	-12
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	18	4	-14
Total encuestados	104	104	0
Entorno menos difícil			
Oportunidades y confianza	32	74	42
Barreras y Desconfianza	2	4	2
Apoyo Social Limitado	34	16	-18
Preocupación Ambiental y Seguridad Laboral	28	2	-26
Total encuestados	96	96	0

De igual manera, la mayor cohesión social frente a entornos adversos explica por qué en el entorno menos difícil se registran mayores cambios en el apoyo social limitado en comparación con los entornos más difíciles. Si la mayor cohesión social se caracteriza por una mayor capacidad de organización, los cambios en los perfiles subjetivos de apoyo social limitado son menores, como efectivamente se evidencia en los resultados estimados. El número de personas que se identifica con el perfil subjetivo de apoyo social limitado cambia en los entornos menos difíciles en 18 personas, mientras que en los entornos más difíciles cambia en 8 personas.

Por otro lado, la preocupación por los activos productivos como la tierra y el trabajo es mayor en los entornos más difíciles en comparación con los entornos menos difíciles, debido a la importancia de estos recursos en la generación de ingresos. De hecho, el número de personas que se identifica con el perfil subjetivo de preocupación ambiental y seguridad laboral en el entorno menos difícil cambia, posterior a la participación en los programas, en 18 personas, mientras que el cambio en los entornos más difíciles asciende a 40 personas.

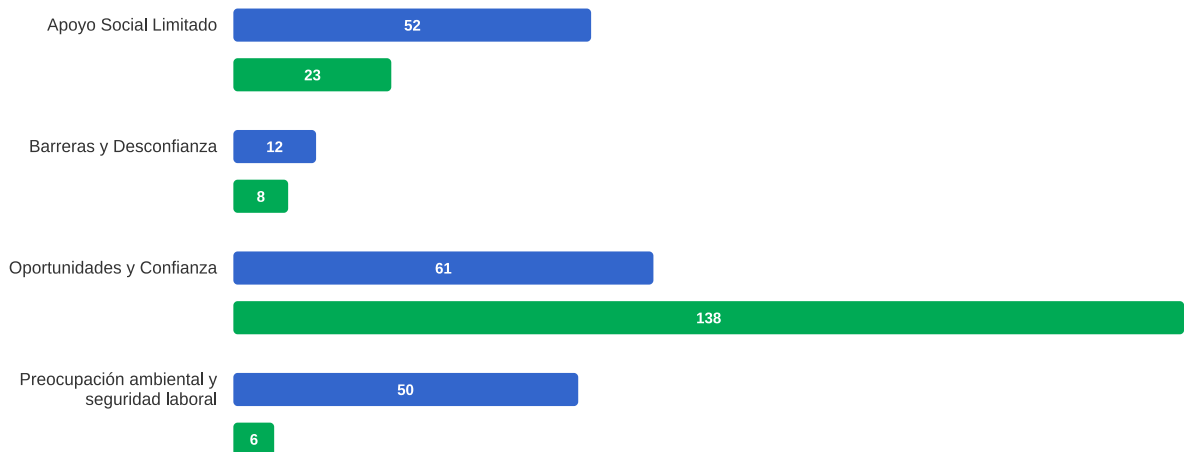
Recuadro 21. Impactos por cambios en perfiles subjetivos de los y las participantes.

Perfiles Subjetivos - General

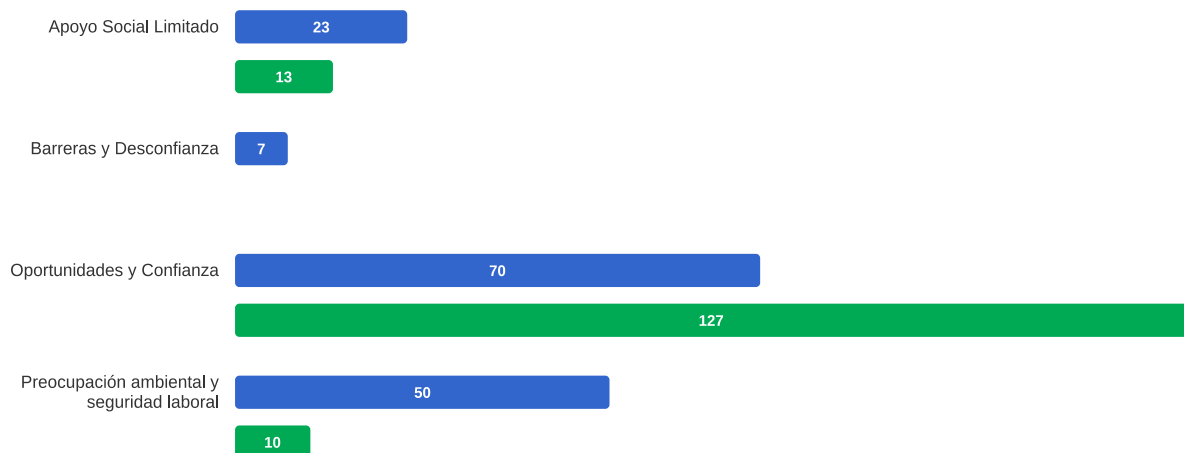


Perfiles Subjetivos por Género

Femenino - Comparativa Antes/Después

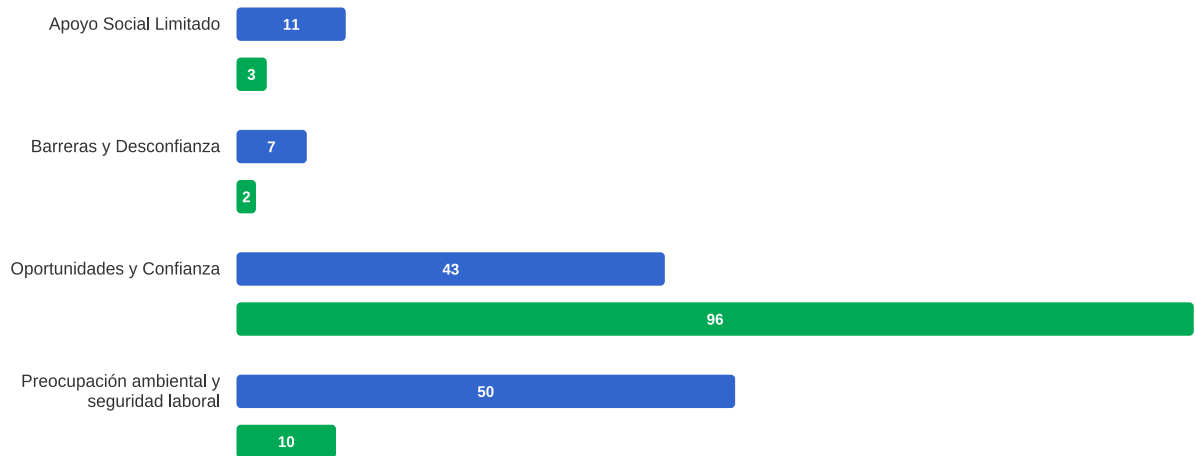


Masculino - Comparativa Antes/Después

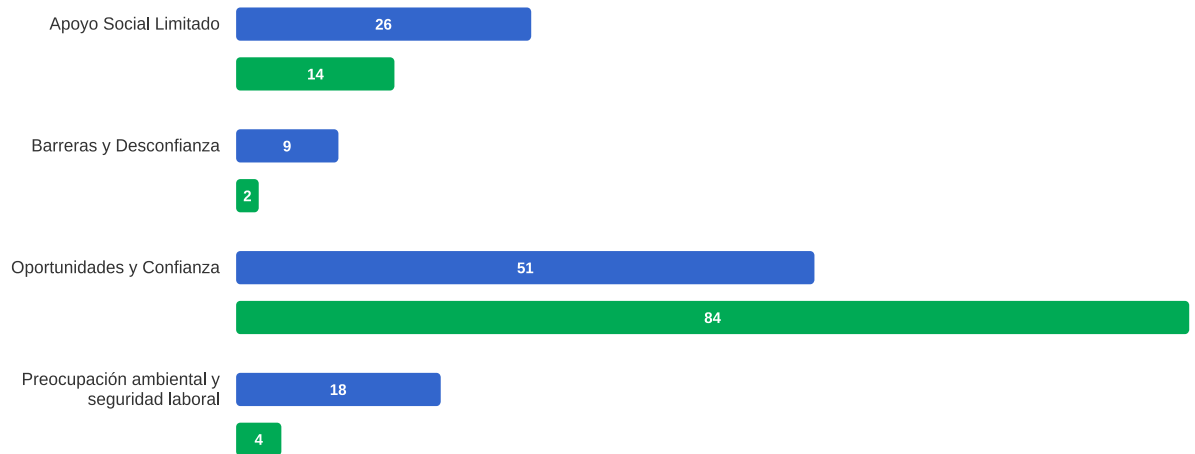


Perfiles Subjetivos por Entorno

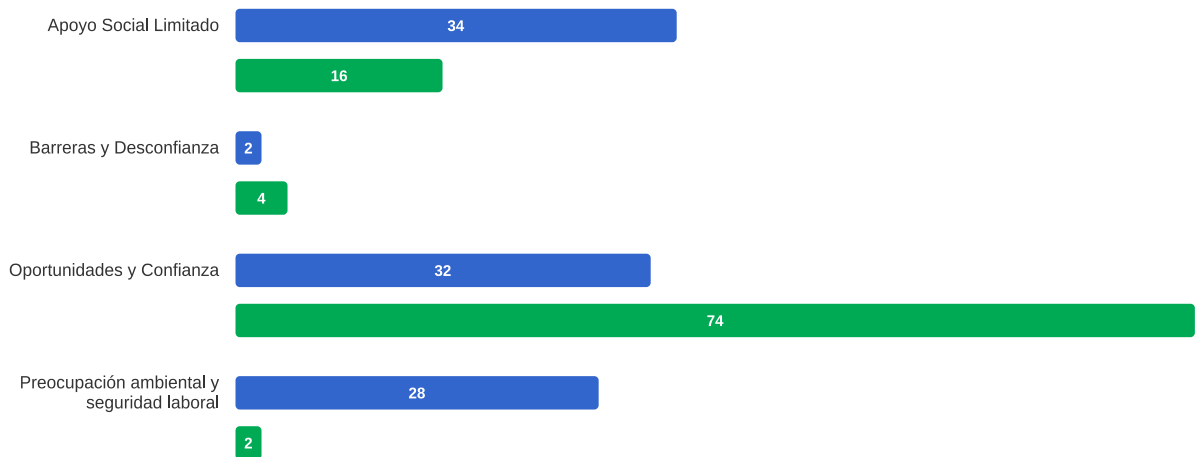
Entorno más difícil - Comparativa Antes/Después



Entorno intermedio - Comparativa Antes/Después



Entorno menos difícil - Comparativa Antes/Después



Hallazgos Clave

- Aumento significativo (134 personas) en el perfil "Oportunidades y Confianza"
- Disminución notable (-84 personas) en el perfil "Preocupación ambiental y seguridad laboral"
- Reducción de personas con "Apoyo Social Limitado" (-39) y "Barreras y Desconfianza" (-11)
- El cambio más positivo se observa en "Oportunidades y Confianza" en todos los segmentos
- La mayor variación positiva en "Oportunidades y Confianza" se observa en el segmento masculino (+120)
- El grupo "Entorno más difícil" experimentó el mayor cambio positivo en percepción (de precaución a confianza)

P3. ¿Qué efectos imprevistos, positivos o negativos, han resultado de las intervenciones, tanto a nivel individual como comunitario?

Las entrevistas identificaron efectos imprevistos, tanto positivos como negativos. Un ejemplo de impacto no anticipado fue el fortalecimiento de las capacidades organizativas dentro de las comunidades. Al respecto, una persona entrevistada señala: "A lo largo del proyecto, observamos cómo las comunidades no solo empezaron a producir más, sino que también mejoraron su capacidad para gestionar sus propios recursos y tomar decisiones colectivas. Esto fue un resultado que no se había anticipado tan claramente."

A pesar de lo anterior, también surgieron desafíos no anticipados. Un líder comunitario compartió su preocupación sobre los problemas derivados de la falta de liderazgo constante: "A pesar de que los proyectos arrancaron bien, muchos miembros de la comunidad mostraron desconfianza a largo plazo. La falta de continuidad y el liderazgo débil en algunos casos dificultaron la consolidación de los resultados."

Por otro lado, varios actores coincidieron en la necesidad de fortalecer la formación empresarial y lograr una mayor integración institucional para apoyar a las comunidades en la autogestión de sus proyectos productivos. Representantes comunitarios entrevistados indican al respecto: "Debemos seguir capacitando a las comunidades no solo en aspectos técnicos, sino también en gestión y comercialización, para que puedan mantener sus proyectos de manera independiente."

En lo relacionado con efectos imprevistos negativos, sobresalen los retrasos observados en la entrega de activos productivos, que se explican en parte por la escasez de proveedores, demoras logísticas, cambios no anticipados en los precios de compra y el cumplimiento de requisitos legales. La consulta en territorio, a partir de las entrevistas y grupos focales, confirmó estos efectos imprevistos. Los participantes señalan: "Un precio era el momento de la cotización y aprobación versus el momento en que se recibían los recursos para adquisición."; "Se demoró mucho, que porque había que traerlos, que porque aquí, que porque aún no estuve, sí unas varillas, pero me llegó, se demoró mucho, pero sí me llegó."; "Otro tema de las cosechas, a ese tipo de situaciones en donde el participante solicitaba una plántula, por ejemplo, que su periodo de cosecha estaba en un mes y tenemos que en el momento de contar con los recursos, ya ha pasado la cosecha."; "Es fundamental la comunicación. La comunicación en los diferentes momentos con los participantes, iniciando con el monto definido, con el ministerio para la entrega de activos, los tiempos de entrega, pues claramente se presentaron factores externos tanto con la disponibilidad de los activos como con las entregas propias en los territorios."

Además de lo anterior, los efectos negativos sobre la generación de ingresos relacionados con la existencia de mercados locales estrechos (poca demanda), altos costos de transporte y el desarrollo de una estrategia de mercado que conecte con compradores al por mayor fuera del área geográfica en donde se implementan los perfiles productivos, indican la falta de estrategias de acceso a mercados basadas en diagnósticos de mercados y dificultades en la creación de alianzas comerciales para resolver la baja demanda en los mercados locales.

Frente a lo anterior, algunos de los participantes consultados indican: "Pues en mi caso, el proyecto está muy bueno, está muy bien. Lo que sí diría yo es que ayudaran más, colaboraran más con la comercialización, por lo menos en el caso de los huevos, es muy difícil."; "Respecto a las asociaciones, sí nos inculcaron mucho sobre ese tema, pero en nuestra región hace falta mucha cultura de asociatividad."; "Considero que falta de estrategias para marketing en las ventas en cuanto a las herramientas digitales". Así las cosas, los problemas en la entrega de activos y las dificultades en la comercialización afectan directamente la capacidad de los participantes para

generar ingresos de manera sostenible. Estos problemas pueden llevar a una disminución en la producción y en los ingresos esperados.

Por otro lado, el limitado alcance del mapeo de actores inicial en términos del desarrollo de acciones conjuntas para crear alianzas sobre aspectos específicos en financiamiento, producción y comercialización con grupos de interés estratégicos como las alcaldías locales, aunado a la existencia de barreras geográficas con restricciones de acceso a vías primarias y secundarias, alta ruralidad y territorios con presencia de grupos armados, limita la capacidad de respuesta de los programas ante los cambios en las condiciones de seguridad y la desarticulación institucional de la oferta de programas orientados a la población víctima. Esto tiene un efecto negativo sobre la generación de ingresos de las iniciativas productivas. En este sentido, los participantes afirman: "Nosotros como campesinos hemos sido muy abandonados en el sentido de la palabra, porque todos los gobiernos siempre nos tenían ignorados, nunca se invertía un recurso para el campesino."; "Nosotros siempre hemos cultivado la caña y hemos venido con la caña de azúcar. Lo que la gente ha pedido es que se fortalezca lo que sabíamos hacer."

Por el lado de los efectos positivos no anticipados, es importante señalar los efectos de retroalimentación positiva relacionados con el incremento en la producción observado, junto con la diversificación de la producción y el acceso a mercados locales. Lo anterior implica que la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial, que enseñan cómo usar el activo productivo y enfrentar las dificultades en la gestión de un negocio exitoso, han generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos. Actividades informales se transforman en emprendimientos en etapa de desarrollo de habilidades empresariales, en los cuales se mejoran procesos productivos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos, e incrementando el uso de tecnologías en la producción de fuentes de energía limpia.

Lo anterior amplía las posibilidades de generación de ingresos en comparación con una capacitación separada del acompañamiento psicosocial y/o de un acompañamiento psicosocial separado de una formación técnica realizada por fuera de la comunidad. Grupos de interés consultados en territorio señalan al respecto: "El proyecto ha permitido a los participantes optimizar sus procesos productivos, lo que ha resultado en una mayor eficiencia y calidad en la producción de bienes como la caña y el café."; "La introducción de nuevas técnicas y tecnologías ha permitido la diversificación de productos, como la panela pulverizada, que tiene un mayor valor agregado y demanda en el mercado."; "La capacitación en temas de mercadeo y comercialización ha facilitado el acceso a mercados más amplios y lucrativos, mejorando las condiciones de venta y los precios obtenidos por los productos."

Ahora bien, las habilidades adquiridas para la gestión de la iniciativa productiva han afectado de manera positiva e indirecta el tejido social. Por ejemplo, el aumento en la participación en actividades sociales relacionadas con el perfil productivo ha fomentado el trabajo comunitario, fortaleciendo por esta vía la relación entre miembros de una familia y/o comunidad. De esta manera, la confianza relacional al interior de los grupos humanos ha mejorado como consecuencia del trabajo comunitario implicado en la gestión del perfil productivo. Esto es particularmente importante para la población femenina, que ha aumentado la participación activa en roles de liderazgo y toma de decisiones en torno a la iniciativa productiva, lo cual desencadena procesos de empoderamiento de las mujeres.

De igual manera, particularmente en las comunidades indígenas, el incremento en la participación en actividades sociales en torno a la gestión del perfil productivo ha permitido la recuperación de prácticas sociales y comunitarias, lo cual ha reforzado el sentido de pertenencia. En tal sentido, la gestión del perfil productivo ha revitalizado tradiciones ancestrales consideradas patrimonios culturales de las comunidades indígenas. Al respecto, algunos participantes señalan: "Las actividades de formación y la entrega de activos han fomentado el trabajo comunitario, donde los vecinos colaboran en la producción y transformación de productos."; "Esto ha fortalecido las relaciones entre los miembros de la comunidad y ha creado un sentido de pertenencia y solidaridad."; "El proyecto ha promovido la participación activa de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones, lo que ha contribuido a la igualdad de género y ha fortalecido el tejido social al incluir a más miembros en las actividades comunitarias."; "La reintroducción de prácticas como las mingas (trabajos comunitarios) ha revitalizado las tradiciones locales y ha reforzado los lazos sociales entre los miembros de la comunidad."

Además de lo anterior, las habilidades adquiridas para el manejo del perfil productivo han tenido efectos indirectos sobre la capacidad de organización de los participantes. Por un lado, los efectos positivos sobre el tejido social y la confianza provenientes de las habilidades adquiridas se han combinado con las capacidades iniciales

de los concejos, cabildos y juntas de acción comunal, creando cohesión social en torno a principios de respeto, transparencia y responsabilidad. Esto ha cualificado el diálogo social en relación con la rendición de cuentas, el manejo financiero y la resolución de conflictos al interior de las familias y las comunidades.

De igual modo, lo anterior ha tenido efectos indirectos no anticipados sobre la coordinación, comunicación y resolución de conflictos de los participantes, lo que, de nuevo, en un efecto de retroalimentación positiva estilo bola de nieve, vuelve a incrementar la confianza entre los miembros de la familia y la comunidad. Al respecto, los participantes consultados indican: "La implementación de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en la gestión de los recursos ha aumentado la confianza entre los miembros de la comunidad y los líderes del proyecto."; "El acompañamiento psicosocial ha proporcionado herramientas para la resolución de conflictos y la mejora de la comunicación entre los miembros de la comunidad, lo que ha fortalecido la confianza y la cohesión social."

La mejora en comunicación y coordinación señalada anteriormente difumina los efectos iniciales en otros miembros de la comunidad no participantes, aumentando la inclusión social. Al respecto, algunos participantes entrevistados señalan: "Esto ha asegurado que los beneficios del proyecto se distribuyan equitativamente."; "La inclusión de todos los miembros de la comunidad en las actividades del proyecto, independientemente de su género o edad, ha creado un ambiente de confianza y colaboración, donde todos se sienten valorados y escuchados."

Oportunidades de mejora en el impacto de los programas de generación de ingresos.

En lo que atañe a la inclusión socioeconómica, se identifican oportunidades de mejora en (1) ampliación del acceso a mercados y (2) fortalecimiento de la asociatividad. En tal sentido, es necesario considerar (1) el desarrollo de estrategias de mercado que conecten con compradores al por mayor fuera del área geográfica de implementación y (2) implementar acciones que promuevan eficazmente la colaboración y el apoyo mutuo entre los participantes.

En lo que refiere a la autonomía productiva, se identifican oportunidades de mejora en (1) infraestructura física y social y (2) el establecimiento de alianzas sostenibles en el tiempo con aliados estratégicos. Por ende, es necesario considerar (1) la inversión en infraestructura certificada (como INVIMA) y herramientas para escalar la producción, como equipos para la inseminación artificial, y la certificación de competencias para los participantes. De igual manera, sobresalen los esfuerzos necesarios para la consolidación en lo que atañe a la creación de convenios de largo plazo con entidades como el SENA, ICA y Ministerios para garantizar formación continua, acceso a mercados y respaldo legal.

Un aspecto relevante para el impacto atañe a los efectos en el bienestar psicosocial. Es necesario considerar garantías para continuar con el trabajo realizado, asegurando la permanencia de espacios de escucha activa, inclusión generacional y de género en la toma de decisiones. De igual manera, las acciones estratégicas en esta línea contemplan el fortalecimiento del acompañamiento psicosocial para maximizar los impactos de los programas de generación de ingresos.

Por su parte, en lo relacionado con las capacidades de autogestión, sobresalen oportunidades de mejora en (1) replicabilidad del conocimiento adquirido y (2) formalización en términos de modelos de negocios en donde se fortalezcan las capacidades empresariales. De esta manera, sobresalen acciones de (1) diseño de estrategias de capacitación en cascada, intercambio de saberes entre los participantes y metodologías comunitarias de aprendizaje para que el conocimiento no quede concentrado en pocos actores, y (2) acompañamiento de la transición hacia modelos de negocio formalizados para los emprendimientos que han alcanzado la etapa de formación de habilidades empresariales.

En lo relacionado con la sostenibilidad económica, persisten desafíos en (1) integración institucional y (2) visibilidad y sistematización de los resultados alcanzados. En tal sentido, las acciones de fortalecimiento de la coordinación interinstitucional que consideren a la comunidad como sujeto prioritario en los planes de desarrollo local, teniendo en cuenta la experiencia acumulada en los perfiles productivos, contribuyen a la formación de capacidades territoriales que mejoran las posibilidades de sostenibilidad y apertura del diseño e implementación de política pública. De igual manera, la sistematización, divulgación y difusión de información y conocimiento

sobre la experiencia de la implementación de los programas de generación de ingresos potencia el impacto en la capacidad territorial y en los aliados que persiguen objetivos similares de reparación del daño ocasionado por el conflicto armado con un enfoque productivo.

En lo que respecta a los efectos positivos y negativos no anticipados, es necesario considerar un enfoque de optimización de recursos y diversificación de productos para seguir contribuyendo en la mejora constante de procesos productivos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos, así como introducir nuevas técnicas y tecnologías para diversificar productos y aumentar su valor agregado.

En lo que atañe a los efectos negativos, es necesario abordar las demoras logísticas y la escasez de proveedores para asegurar la entrega oportuna de activos productivos, utilizando el diálogo como se ha venido realizando, articulando acciones para acelerar la entrega de activos productivos y crear mecanismos de coordinación y comunicación que anticipen los problemas, construyendo soluciones a partir del conocimiento de las causas de los retrasos. Así mismo, es necesario profundizar las estrategias de acceso a mercados basadas en diagnósticos de mercados, creando alianzas comerciales para resolver la baja demanda en los mercados locales incluso antes de iniciar la implementación de fases avanzadas en los programas de generación de ingresos.

Sostenibilidad

P1. ¿Qué tan sostenibles son los beneficios alcanzados por los proyectos en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado?

La sostenibilidad de los resultados fue uno de los temas más recurrentes en los relatos de los actores comunitarios e institucionales. Muchos de ellos expresaron preocupación por la continuidad de las iniciativas una vez finalice el apoyo externo, mientras otros valoraron el fortalecimiento organizativo y la apropiación como condiciones clave para garantizar la permanencia de los logros alcanzados. También se mencionó la importancia del relevo generacional, el acceso a mercados y la articulación con instituciones para ampliar el impacto de los proyectos. Algunos entrevistados mencionaron que, aunque el proyecto fue estructurado de manera lógica, la falta de continuidad en el tiempo representa una limitación significativa. Al respecto, una persona entrevistada señala: "La sostenibilidad de los proyectos depende de la capacidad de las comunidades para mantener los resultados una vez terminado el apoyo. Esto requiere un esfuerzo conjunto entre la comunidad, el gobierno local y otras instituciones".

El trabajo conjunto con actores como el Ministerio de Trabajo, la alcaldía y otras entidades ha sido destacado, pero también se ha mencionado que la coordinación interinstitucional a largo plazo es clave para la sostenibilidad. Un entrevistado comentó: "La coordinación interinstitucional debe mantenerse durante todo el desarrollo del programa para asegurar que las comunidades sigan recibiendo el apoyo necesario. Este aspecto es crucial para garantizar la visibilidad y la legitimidad del proyecto".

Algunos representantes del sector público destacaron el empoderamiento comunitario y el fortalecimiento del tejido social como resultados clave, pero también reconocieron las dificultades para escalar los proyectos a nivel regional. Una persona entrevistada al respecto indica: "Aunque se logró mucho a nivel local, el verdadero desafío es cómo hacer que estos resultados sean sostenibles a mayor escala, especialmente sin un respaldo normativo o presupuestal adecuado".

Por otra parte, se observó que las inversiones realizadas en infraestructura física durante la implementación de los programas de generación de ingresos fueron clave para asegurar la sostenibilidad de los proyectos. Por ejemplo, un participante entrevistado señala: "Los galpones que construimos están diseñados para durar 20 años. Esto asegura que los recursos invertidos sigan produciendo beneficios a largo plazo, lo que mejora la eficiencia de la inversión inicial".

Las personas participantes reconocen que los programas les han permitido mejorar su autonomía alimentaria y generar excedentes para la venta. Algunos han replicado las prácticas aprendidas en pequeñas producciones familiares, lo cual se interpreta como un indicador de sostenibilidad social. Valoran que la asistencia técnica haya sido clara y contextualizada. Sin embargo, no todos han recibido acompañamiento de forma continua. La

dependencia de insumos externos y la falta de redes de comercialización comunitaria dificultan la consolidación de microemprendimientos. Es necesario consolidar logros específicos alcanzados en nodos de intercambio comunitario, bancos de semillas y redes solidarias de comercialización, así como continuar estimulando el aprendizaje y el trabajo cooperativo para compartir conocimientos y recursos.

Los representantes comunitarios identifican que la sostenibilidad depende directamente del nivel de apropiación alcanzado. Valoran el hecho, por ejemplo, de que una granja porcina pertenezca a un Consejo Comunitario y que las decisiones se tomen en asamblea, lo cual permite una gestión participativa y control comunitario. Consideran que, si se garantiza la continuidad en la formación y el mantenimiento de los activos entregados, la experiencia puede replicarse en otras veredas. Sin embargo, la falta de ingresos constantes para cubrir gastos operativos y de mantenimiento de la granja representa una amenaza a la sostenibilidad. Además, la ausencia de un plan de negocios a largo plazo puede afectar la viabilidad financiera del modelo productivo. En tal sentido, se hace necesario diseñar un plan de sostenibilidad que incluya estrategias de reinversión, ahorro comunitario y acceso a mercados, así como fortalecer la formación en administración y contabilidad comunitaria.

Desde la institucionalidad local, se reconoce que los resultados del proyecto pueden ser sostenibles si se integran a los planes de desarrollo municipal y si se garantiza un seguimiento técnico y financiero desde lo público. La experiencia comunitaria se percibe como una base para desarrollar una política pública territorializada para la población víctima. No obstante, la falta de capacidad técnica y presupuestal para asumir nuevos compromisos y la alta rotación del personal institucional dificulta el seguimiento a largo plazo para la administración pública local. En tal sentido, es relevante incluir a las comunidades organizadas en los bancos de proyectos oficiales de la administración pública y establecer mecanismos interinstitucionales de seguimiento y asistencia técnica conjuntos que permitan conectar los logros alcanzados con las competencias de la administración pública en materia de reparación de derechos de la población víctima del conflicto armado.

La comunidad valora el apoyo de la OIT como garante de neutralidad y respaldo institucional. Se reconoce que el involucramiento de un organismo internacional motivó a otras entidades públicas y privadas a vincularse al proyecto. Sin embargo, la salida de los organismos internacionales puede dejar vacíos si no se construyen capacidades locales territoriales suficientes para sostener los procesos. La temporalidad de los apoyos limita su potencial de largo plazo en tanto la construcción de capacidades territoriales esté limitada por la falta de coordinación entre las distintas oportunidades de capacitación que ofrece la oferta de programas en territorio. En tal sentido, los implementadores pueden potenciar la sostenibilidad a través de acciones de transferencia de metodologías y fortalecer capacidades territoriales desde el inicio del proyecto. Asimismo, pueden facilitar la articulación con actores territoriales para anclar los procesos a las estructuras institucionales.

El equipo de formación técnica identifica fortalezas en el nivel de apropiación alcanzado, pero señala que sin acompañamiento técnico continuo podría haber retrocesos. Indican que algunas prácticas aún requieren refuerzo para consolidarse como parte de la cultura productiva local. En tal sentido, la escasez de recursos para visitas técnicas posteriores y la falta de articulación con otras instituciones de formación dificultan el seguimiento técnico. Por tal motivo, es necesario considerar el establecimiento de una red de formadores comunitarios que pueda brindar asistencia continua, así como vincular de manera eficaz y sostenible la experiencia a instituciones como el SENA para garantizar capacitación permanente.

Por su parte, el equipo de acompañamiento psicosocial considera que los resultados pueden ser sostenibles si se fortalecen los lazos comunitarios y se reconocen los procesos de reparación simbólica y dignificación. La sostenibilidad emocional y cultural es vista como una condición para que los aprendizajes productivos se mantengan. Sin embargo, consideran los facilitadores, persisten conflictos interpersonales que podrían resurgir si no se realiza un trabajo constante de cohesión y apoyo emocional. Por ende, se hace necesario considerar la formación de capacidad instalada en espacios de encuentro, circulación de la palabra y celebración de logros. Acompañar con metodologías psicosociales participativas que valoren la historia del proceso.

Por otro lado, desde el sector comercial, aliados compradores entrevistados identifican el interés en sostener relaciones con los perfiles productivos y las comunidades gestoras si se garantizan condiciones estables de producción. Consideran que la sostenibilidad dependerá de la capacidad del grupo para cumplir con estándares de calidad, cantidad y continuidad. A dicho propósito, persisten dificultades logísticas, falta de certificaciones y debilidades en la formalización de las unidades productivas. Por ende, es necesario apoyar a la comunidad en la

construcción de modelos de negocio formales, desarrollar alianzas comerciales progresivas y fomentar el acceso a certificaciones sanitarias y de calidad.

Si bien los resultados en generación de ingresos y capacidades resultan alentadores posterior a la implementación de los programas de generación de ingresos, la sostenibilidad de los resultados en ingresos, tejido social y confianza persiste como un desafío estructural. Desde la perspectiva de la evaluación, la sostenibilidad de los resultados responde al diseño que los programas de generación de ingresos realicen sobre la estrategia de generación de capacidades en los territorios. El fortalecimiento del tejido social institucional, vinculando desde el comienzo a entidades públicas y privadas con capacidades instaladas en insumos, producción y comercialización, así como ONGs y/o entidades de cooperación internacional, ha sido el talón de Aquiles en la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Las entidades implementadoras fortalecen mutuamente sus capacidades organizacionales, pero la estrategia carece de conexiones con las capacidades y el fortalecimiento del tejido organizacional territorial, lo cual resulta crítico para el logro de la sostenibilidad. Lo anterior se refleja en la falta de articulación con la oferta de programas y servicios que complementan las actividades de los programas, y la falta de objetivos, productos y resultados en los programas de generación de ingresos relacionados con el fortalecimiento de capacidades territoriales a partir de la creación de alianzas relevantes a la sostenibilidad de los resultados en generación de ingresos, tejido social y confianza a través del diálogo social.

Los beneficios alcanzados por los programas en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso a mercados locales dependen de manera particular de las capacidades territoriales. El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) realizado para el documento de diagnóstico inicial en el programa de generación de ingresos para SRC evidencia el estado inicial de las capacidades territoriales. El análisis identifica problemas estructurales y contextuales, como los altos costos de insumos y transporte, la variabilidad climática, la insuficiencia de infraestructura y la falta de educación financiera. Las oportunidades se enfocaron en la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de infraestructura, mientras que las amenazas incluyeron el uso inadecuado de los suelos y la presencia de grupos armados ilegales. Es importante señalar que el análisis inicial no cuenta con un mapeo de capacidades de otros aliados en territorio en relación con los objetivos de los programas. Lo anterior resulta relevante para definir una estrategia de salida de los programas de generación de ingresos orientada a la sostenibilidad de los resultados alcanzados en ingresos, tejido social y confianza relacional.

La tabla 6.1 describe el análisis DOFA realizado con la evidencia cualitativa de consulta en los territorios. El análisis se focaliza en los factores que limitan la sostenibilidad de los resultados, mostrando los avances en relación con el análisis DOFA inicial presentado en los informes de los programas. La matriz DOFA final de la evaluación muestra un avance significativo en las fortalezas, debido a la capacitación y formación, mejoras en infraestructura, unidad y colaboración en las comunidades y en las familias participantes, diversificación de productos y empoderamiento femenino. Sin embargo, también reconoce nuevas debilidades, como la limitación en la tenencia de tierra y la dependencia de recursos externos sin una estrategia de salida coherente con los activos territoriales definidos por las capacidades de los aliados estratégicos en territorio. Las amenazas se han ampliado de igual manera para incluir la competencia en el mercado y la desconfianza institucional, debido en parte a la estrechez de los mercados locales y a la desarticulación de la oferta institucional de programas y servicios para la población participante. Por otro lado, se observa en relación con la DOFA inicial una ampliación de las oportunidades debido al acceso a mercados locales, la implementación de innovaciones tecnológicas y el apoyo institucional recibido por parte de Mintrabajo y la OIT.

Tabla 6.1. Matriz DOFA sobre sostenibilidad de resultados en ingresos, tejido social y confianza relacional

Fortalezas	Debilidades
Capacitación y Formación: Las comunidades han recibido formación en habilidades técnicas y habilidades transversales con acompañamiento psicosocial, lo que ha mejorado sus capacidades organizativas y técnicas. La sinergia entre formación y acompañamiento psicosocial ha potenciado iniciativas productivas hacia emprendimientos orientados a la formación de capacidades empresariales. Infraestructura: Se han realizado mejoras significativas en la infraestructura a través de la entrega de activos, como la construcción de porquerizas, piscinas de peces y biodigestores, lo que ha optimizado la producción y la sostenibilidad ambiental. Unidad y Colaboración: El proyecto ha fomentado la unión y colaboración entre las comunidades, fortaleciendo el tejido social y creando un entorno adecuado para mejorar las redes para la comercialización. Los resultados en tejido social y confianza ocurren principalmente al interior de la comunidad y/o las familias participantes. Diversificación de Productos: La introducción de nuevas técnicas y tecnologías ha permitido la diversificación de productos (pana pulverizada), nueva organización de la producción, uso de conocimiento y técnicas lo que ha aumentado las oportunidades de mercado e inicialmente los ingresos. Empoderamiento Femenino: Las mujeres han asumido roles de liderazgo y han participado activamente en la toma de decisiones, lo que ha mejorado la equidad de género y la inclusión social, aunque persisten brechas en salario y asignación de tiempo.	Limitaciones en la Tenencia de Tierra: La falta de acceso a tierras suficientes puede limitar la expansión de los proyectos productivos. Aunque los criterios de acceso a los programas indican la relevancia de acceso a la tierra, se identificaron casos con problemas jurídicos en la propiedad de la tierra. En otros casos, la expansión de la producción requiere del uso de tierras para potenciar la generación de ingresos. Dependencia de Recursos Externos: La sostenibilidad de los proyectos aún depende en gran medida de la financiación y apoyo externo. Aun cuando se observa un crecimiento en la producción y en los ingresos de los participantes, los perfiles productivos no se encuentran en una etapa consolidada de venta de excedentes al mercado. En la etapa de desarrollo de habilidades empresariales en la cual se encuentran es necesario garantizar continuidad en formación, acompañamiento técnico y psicosocial, creación de alianzas para la comercialización y entrega de activos. Articulación a la oferta institucional: Aunque se ha avanzado en la formación, organización de la producción, formalización de procesos, calidad de los insumos, cohesión social, confianza en la capacidad de logro de las comunidades, es necesario continuar con la capacitación para mantener y mejorar las habilidades adquiridas con una mejor articulación con programas similares orientados a la generación de ingresos. Infraestructura Incompleta: Algunas áreas aún requieren mejoras adicionales en infraestructura, por lo que se hace necesario la vinculación de las alcaldías y gobernaciones con el objeto de encontrar soluciones de corto y largo plazo a temas como altos costos de transporte, falta de vías de acceso, limitada capacidad de logística y acceso a mercados.
Amenazas	Oportunidades
Conflicto Armado: La presencia de grupos armados en la región puede afectar la seguridad y estabilidad de los proyectos, particularmente para las familias y los sujetos de reparación colectiva localizados en departamentos con alto riesgo de violencia. Variabilidad Climática: Cambios en el clima pueden impactar negativamente la producción agrícola y la sostenibilidad de los proyectos en la medida en que ocasiona variabilidad en precios, que ha sido identificado como un factor externo modifica condiciones de entrega de activos productivos. Competencia en el Mercado: Aunque la transformación y la comercialización de la producción se encuentra en fases preliminares (los aliados comerciales son en realidad miembros de la comunidad) es necesario considerar la potencial competencia con productos de otras regiones lo que puede dificultar la sostenibilidad en ingresos. Desconfianza Institucional: El continuo incumplimiento, la entrega de activos productivos sin fortalecimiento en capacidades, los ciclos políticos en donde se intercambian votos por expectativas, proyectos productivos desarticulados de las necesidades de los participantes, procesos burocráticos en las medidas de reparación, desarticulación de la oferta de programas y proyectos para la población víctima ha creado desconfianza hacia las instituciones gubernamentales lo cual puede limitar la colaboración y el acceso a recursos.	Acceso a Mercados: Se evidencia un acceso preliminar a los mercados locales en donde los compradores hacen parte de la comunidad. Sin embargo, la evidencia cualitativa y cuantitativa señala la falta de una estrategia de comercialización de mayor alcance, la generación de alianzas institucionales para facilitar acceso a los mercados urbanos, asociatividad de los productores para las familias y creación de redes de comercialización que ofrezcan oportunidades para acceder a nuevos mercados para los sujetos de reparación colectiva. Apoyo Institucional: La colaboración con entidades como el Ministerio de Trabajo y la OIT puede continuar proporcionando recursos y apoyo técnico para el desarrollo de nuevos proyectos. Sin embargo, existen oportunidades de mejora vinculando a aliados estratégicos del sector público y el sector privado, para potenciar los efectos indirectos positivos sobre la sostenibilidad. De igual manera, desde la perspectiva de la evaluación, la carta de acuerdo y los productos sesgan el sistema de monitoreo y seguimiento hacia los productos de la carta, limitando el seguimiento sobre el fortalecimiento de las capacidades de otros grupos de interés relevantes para la sostenibilidad de los resultados. Innovación Tecnológica: La implementación de tecnologías como la energía solar y los biodigestores puede ser ampliada para mejorar aún más la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos. La evidencia en territorio permite identificar casos de éxito en este aspecto en las comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas.

En suma, la comparación de las matrices DOFA inicial y final revela un progreso significativo en la identificación y abordaje de las fortalezas y oportunidades, así como en la mitigación de debilidades y amenazas. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la sostenibilidad a largo plazo, el desarrollo de habilidades empresariales, la consolidación de la venta de excedentes al mercado, la necesidad de una mejor articulación con la oferta institucional y la falta de una estrategia de salida a partir de la inclusión de grupos de interés en territorio con fortalezas relacionadas con la sostenibilidad de los resultados alcanzados. La inclusión de aspectos como la capacitación, el empoderamiento femenino y la innovación tecnológica que provienen de la implementación de los programas de generación de ingresos destaca al momento de entender la evolución positiva de los programas y su impacto en la generación de ingresos, la restauración del tejido social y la confianza relacional. De igual manera, persiste la ausencia crítica relacionada con el fortalecimiento del tejido organizacional en territorio, lo cual limita el alcance de los programas y la sostenibilidad de los resultados.

La triangulación de las fuentes cualitativas y cuantitativas permite establecer barreras específicas sobre la sostenibilidad de los resultados en generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado que dependen de acciones puntuales de los programas de generación de ingresos. Los problemas en la entrega de activos y las dificultades que presenta la estrategia de comercialización para acceder a mercados menos estrechos a través de alianzas afectan directamente la capacidad de los participantes para generar ingresos de manera sostenible. De igual manera, la desarticulación institucional de los programas de generación de ingresos con las capacidades de las alcaldías y las barreras geográficas que implican altos costos de transporte limitan la capacidad de los participantes para acceder a recursos y apoyo necesario, lo que puede debilitar en el mediano y largo plazo los resultados alcanzados sobre la restauración del tejido social y la cohesión comunitaria.

Por lo anterior, la estrategia de salida debería contemplar acciones específicas en la estrategia de comercialización para garantizar relaciones comerciales más amplias y duraderas, así como una mejor articulación con las fortalezas en términos de financiación y compra de la producción por parte de las alcaldías y gobernaciones en los territorios rurales que se caracterizan por un limitado desarrollo económico. En tal sentido, participantes consultados en territorio afirman: "Nosotros como campesinos hemos sido muy abandonados en el sentido de la palabra, porque todos los gobiernos siempre nos tenían ignorados, nunca se invertía un recurso para el campesino."; "La falta de coordinación con la oferta de programas y servicios complementarios."; "Restricciones de acceso a vías primarias y

secundarias, alta ruralidad."; "La distancia (territorio) entre cada una de las comunidades que hacen parte del SRC, tanto al proyecto como a espacios que les permiten seguir accediendo a información."; "Restricciones de acceso a vías primarias y secundarias, alta ruralidad."; "La falta de estrategias de acceso a mercados, dificultades en la creación de alianzas comerciales."

P2. ¿Qué nivel de preparación tienen los beneficiarios y los actores locales para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del proyecto?

Los resultados de la estrategia de formación y el acompañamiento psicosocial son positivos en la formación de capacidad instalada de los participantes, tanto en familias como en SRC. De acuerdo con los resultados de la encuesta de evaluación posterior a la participación en los programas de generación de ingresos, se identifica formación en capacidades relevantes para la autonomía y gestión en la generación de ingresos, fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional al interior de las comunidades de los SRC y las familias participantes. La tabla 6.2. describe los indicadores de formación de capacidad instalada en los participantes de los programas de generación de ingresos.

Tabla 6.2. Indicadores de formación de capacidad instalada para la generación de ingresos, restauración del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional.

Indicador	Porcentaje de participantes encuestados por la evaluación.
Capacidad para Resolver Problemas de Producción	86%
Capacidad para Realizar Costeo de Materias Primas y Plan de Negocios	64%
Capacidad de Transformación de Productos	67%
Capacidad de Comercialización	46%
Capacidad para Generar Alianzas Comerciales	67%
Confianza en la Gestión de Negocios	92%
Existencia de Redes de Apoyo Social	81%
Capacidad para Solicitar Créditos	56%

Los resultados de la encuesta a participantes en los programas de generación de ingresos muestran indicadores de formación de capacidad instalada relativamente altos en términos de capacidades productivas y confianza relacional, pero enfrentan desafíos en el acceso a mercados, especialmente en la comercialización, generación de alianzas comerciales y capacidades para solicitar créditos de emprendimiento. Para asegurar la sostenibilidad de los avances logrados, es fundamental fortalecer las estrategias de comercialización a través de alianzas institucionales que complementen la formación recibida en habilidades de comercialización, conocimiento y habilidades de acceso a créditos y/o programas públicos de financiamiento a emprendimientos, y mejorar la coordinación y apoyo continuo a través de una mejor articulación a la oferta de programas y servicios públicos, privados, de cooperación internacional y no gubernamental. A pesar de lo anterior, un desafío para la formación de capacidad instalada se encuentra en implementar programas de formación más extensos y certificados para asegurar que los participantes tengan las habilidades necesarias para gestionar sus proyectos productivos de manera sostenible.

P3. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la continuidad del impacto, especialmente en relación con la institucionalización, el apoyo técnico y la integración en cadenas de valor sostenibles?

Integración a cadenas de valor sostenibles.

Los programas de generación de ingresos disponen de una caracterización inicial de la vocación productiva del territorio y de los planes integrales de reparación colectiva como guías de priorización de los perfiles productivos. Al mismo tiempo, desarrollan en territorio conversaciones con los participantes para llegar a acuerdos sobre las iniciativas productivas seleccionadas por los participantes. No obstante, lo anterior, la integración a cadenas de valor sostenibles depende del perfil económico y social de los departamentos en los cuales se ubica la implementación de los perfiles productivos. Para el caso de los programas de generación de ingresos en población víctima orientado a las familias, existen acciones constatadas por la evaluación para articularse al Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria, que a su vez está articulada a las potencialidades y vocaciones de los territorios en los

cuales se implementan los perfiles productivos de las familias participantes. Si bien no es posible identificar el grado de articulación, la existencia del vínculo facilita la coordinación y comunicación de información relevante para orientar los perfiles productivos hacia encadenamientos sostenibles en los territorios, lo que, aunado a la formación en comercio digital, amplía las posibilidades de conexión con mercados en línea para las familias participantes cuyos productos y canales de comercialización se encuentren en condiciones adecuadas.

En el caso del programa de generación de ingresos para los SRC, las decisiones sobre los perfiles productivos están orientadas por los PIRC y/o el diálogo con las comunidades participantes. De esta manera, la articulación está orientada hacia las necesidades y preferencias de los participantes, pero no necesariamente hacia encadenamientos sostenibles en los departamentos en los cuales se lleva a cabo la implementación de los perfiles productivos.

Utilizando información del Departamento Nacional de Planeación (DNP) sobre la caracterización del perfil económico y el entorno de desarrollo, junto con la información del programa de generación de ingresos relacionada con la línea productiva de los perfiles de los SRC, es posible inferir de manera indirecta la articulación a cadenas de valor sostenible a partir del grado de articulación de las líneas productivas al perfil económico y desarrollo de los departamentos. La tabla 6.3. presenta dicha articulación para establecer un indicador de encadenamiento productivo y social de los perfiles productivos de los SRC.

Tabla 6.3. Articulación al perfil productivo y social departamental.

Departamento	Sujeto de Reparación Colectiva (SRC)	Línea Productiva del perfil productivo del SRC	Perfil Económico del Departamento	Entorno de Desarrollo del Departamento	Análisis de Integración
Tolima	Pueblo Pijao de Ataco	Transformación Láctea - Yogurt	Economía basada en agricultura, especialmente café, y en procesos industriales.	Entorno moderado, con un enfoque en agricultura y desarrollo rural, pero con necesidades en infraestructura.	Moderada: La línea productiva de transformación láctea se integra bien con la economía agrícola del departamento, aunque enfrenta desafíos en infraestructura. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.
Valle del Cauca	Corregimiento El Libano, Comunidad del Corregimiento El Queral	Producción, Transformación y Comercialización de Plantas Aromáticas, Medicinales y Culinarias, Cerdos Cebados ciclo completo	Alta dinámica económica, con una fuerte presencia en la industria y el comercio. Buen desarrollo en infraestructura y servicios.	Alto entorno de desarrollo, con una fuerte economía industrial y comercial y buena infraestructura.	Alta: Las líneas productivas se integran muy bien con la economía diversificada y la infraestructura avanzada del departamento.
Chocó	Comunidad Indígena Sabaleta, Mondo-Mondocito, Resguardo Indígena Tahami Del Alto Andágueda	Piscicultura Tilapia Roja, Producción de Banano, Plátano y Primitivo, Café en Pergamino	Rico en biodiversidad y recursos naturales. Sin embargo, presenta altos índices de pobreza y problemas de infraestructura y salud.	Bajo entorno de desarrollo, con altos índices de pobreza y limitaciones en infraestructuras y servicios.	Baja: Aunque las líneas productivas aprovechan la biodiversidad, enfrentan grandes desafíos debido a la pobreza y la falta de infraestructuras. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.
Nariño	Consejo Comunitario Alto Mira y Frontera, Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, Pueblo Awá Zona Telembí	Producción de grano de Cacao, Transformación de Cacao, Cerdos en pie	Rico en biodiversidad y cultura, con un enfoque en agricultura. Enfrenta desafíos de violencia y acceso a servicios básicos.	Entorno bajo, con problemas de acceso a servicios y enfrentando conflictos asociados a la violencia.	Moderada: Las líneas productivas agrícolas se integran bien con el perfil económico, pero enfrentan desafíos significativos debido a la violencia y la falta de servicios. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.
Putumayo	Resguardo Yarinal San Marcelino - Pueblo Indígena Kichwa, Cabildo Indígena Tenteya, Cabildo Awá La Cabaña	Piscicultura Tilapia Roja, Piscicultura Tilapia Roja, Producción y transformación de Plátano - Harina	Riqueza en recursos naturales, pero ha enfrentado conflictos y dificultades en infraestructura y servicios.	Bajo entorno de desarrollo. Tiene recursos naturales, pero enfrenta problemas de conflictos y servicios básicos.	Baja: Las líneas productivas aprovechan los recursos naturales, pero enfrentan grandes desafíos debido a los conflictos y la falta de infraestructura. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.
Cesar	Comunidad Afrocolombiana El Perro, Comunidad Afrocolombiana El Alto De La Vuelta	Cerdos en Pie, Cerdos en Pie	Economía basada en la minería y la agricultura. Ha tenido avances en infraestructura, pero aún enfrenta problemas sociales.	Entorno moderado; la economía está influenciada por la minería y la agricultura, pero persisten problemas sociales.	Moderada: Las líneas productivas se integran bien con la economía agrícola del departamento, aunque enfrentan desafíos sociales. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.
Cauca	Consejo Comunitario Guapi Abajo, Comunidad Indígena Del Resguardo Piskwe Tha Fxjw, Consejo Comunitario La Nueva Esperanza Del Hoyo, La Comunidad de Campo Alegre y Rosario, Corregimiento de El Palo, Consejo Comunitario Río Cauca Comunidad Lomitas, Resguardo Calle Santa Rosa, Consejo	Caña, papa china y musáceas, Gallinas Ponedoras, Producción de Panela, Producción de Caña Panelera, Gallinas Ponedoras - Producción de Huevos, Ganadería Doble Propósito, Cerdos en Pie, Producción Piscícola (Tilapia y Cachama)	Diversidad étnica y cultural. La agricultura es importante, aunque ha enfrentado problemas de violencia y desarrollo rural.	Entorno bajo, con desafíos significativos relacionados con la paz, desarrollo rural y acceso a servicios básicos.	Moderada: Las líneas productivas agrícolas se integran bien con el perfil económico, pero enfrentan desafíos significativos debido a la violencia y la falta de servicios. Los resultados en tejido social y confianza relacional contribuyen a mejorar el entorno de desarrollo del departamento.

	Comunitario Renacer Negro				
Magdalena	Comunidad del Pueblo Indígena Ette Ennaka	Artesanías	Económicamente activa en puertos y agricultura. Ha impulsado la recuperación de la seguridad y desarrollo social.	Entorno moderado, enfrentando la recuperación de seguridad y desarrollo social.	Moderada: La línea productiva de artesanías se integra bien con el perfil económico del departamento, aunque enfrenta desafíos en seguridad y desarrollo social.

De acuerdo con la evidencia presentada, los perfiles productivos de los SRC en el departamento del Valle del Cauca se integran de manera adecuada a la economía diversificada y la infraestructura avanzada departamental, lo que facilita el desarrollo y expansión de los perfiles productivos. Por otro lado, los perfiles productivos localizados en los departamentos de Tolima, Nariño, Cesar, Cauca y Magdalena presentan una integración económica adecuada con el perfil económico de los departamentos, pero enfrentan desafíos significativos debido a problemas sociales, violencia y falta de infraestructura. En tal sentido, los resultados positivos en tejido social alcanzado se convierten en una infraestructura social relevante para las estrategias departamentales contra la violencia. Por último, en los departamentos de Chocó y Putumayo, los perfiles productivos aprovechan las ventajas en biodiversidad y los recursos naturales, pero enfrentan desafíos debido a la pobreza, conflictos y falta de infraestructura, lo que limita su desarrollo y expansión.

En suma, los programas de generación de ingresos han desarrollado acciones para articularse al Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), lo que facilita la coordinación y comunicación de información relevante para orientar los perfiles productivos hacia encadenamientos sostenibles en los territorios. Sin embargo, la integración a cadenas de valor sostenibles depende del perfil económico y social de los departamentos en los cuales se ubica la implementación de los perfiles productivos.

Apoyo Técnico.

Para garantizar la continuidad del apoyo técnico, resulta prioritario fortalecer las alianzas institucionales para complementar la formación recibida en habilidades de comercialización, acceso a créditos y programas públicos de financiamiento a emprendimientos. Además, teniendo en cuenta la evidencia presentada anteriormente, es relevante al propósito de continuidad del apoyo técnico utilizar los recursos de la mesa estratégica de generación de ingresos para garantizar la sostenibilidad de los proyectos a través de la articulación con otras entidades interesadas en ofrecer formación técnica a los perfiles productivos. Los programas de generación de ingresos han logrado llevar iniciativas productivas de subsistencia hacia emprendimientos en un estado de desarrollo de habilidades empresariales, mejorando la seguridad alimentaria y potenciando el perfil hacia la venta de excedentes de producción en el mercado. Sin embargo, la continuidad en la formación técnica es crítica para aprovechar la curva de aprendizaje de los perfiles desarrollados en los programas de generación de ingresos.

En cualquier caso, la continuidad del apoyo técnico también implica aprovechar los aprendizajes alcanzados por la estrategia de formación y acompañamiento psicosocial de los programas de generación de ingresos. En particular, el apoyo técnico debería ser considerado como un vehículo para la mejora del tejido social y, por esta vía, alcanzar mejoras en la productividad y competitividad de los territorios en un marco de diálogo social y trabajo decente. En tal sentido, el acompañamiento técnico debería ocurrir in situ, utilizando metodologías de capacitación vivencial en las que participan entre 15 y 20 personas, reuniéndose periódicamente para intercambiar experiencias y tomar decisiones utilizando el campo como recurso de aprendizaje. Los ejes transversales utilizados en la formación técnica incluyeron: (1) formación y sensibilización sobre la normatividad existente y las diferentes certificaciones alcanzables para la actividad productiva, (2) promoción de prácticas que aseguren la sostenibilidad ambiental, social y económica, (3) alternativas integrales para minimizar los daños causados por plagas y enfermedades, (4) garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y (5) técnicas para calcular, asignar y gestionar los costos de la actividad productiva.

Los desarrollos de los planes de asistencia técnica que ocurren posterior a la selección del perfil productivo configuran, a su vez, un elemento clave para flexibilizar la formación a necesidades puntuales de los participantes, teniendo en cuenta los saberes ancestrales y las prácticas sociales de producción informal. Dichos planes contemplan fases de diagnóstico y caracterización, formulación y ejecución, y seguimiento y evaluación.

Institucionalización.

Los resultados de los programas de generación de ingresos contribuyen a la reparación de la población víctima en términos de capacidades productivas y sociales. Desde la perspectiva institucional, los resultados están articulados al marco jurídico dispuesto para garantizar la reparación y las garantías de no repetición de los daños y heridas causadas por el conflicto armado a la población víctima. En particular, los resultados responden al mandato constitucional de garantizar derechos fundamentales y proteger a poblaciones vulnerables, a la obligación legal dispuesta en la Ley 1448 de proveer asistencia, atención y reparación integral, lo que implica restaurar derechos y superar la situación de vulnerabilidad, y a las órdenes específicas de la Corte Constitucional (Sentencia T-025 y Autos) que exigen medir el "goce efectivo" de los derechos para verificar el cumplimiento de las obligaciones del Estado y la superación del Estado de Cosas Inconstitucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) dispone de un instrumento de medición institucionalizado para monitorear y evaluar el impacto real de las políticas públicas en la vida de las víctimas del conflicto armado denominado Índice de Goce Efectivo de Derechos (IGED). El Índice GED desglosa la recuperación de las víctimas en 7 derechos clave: (1) identificación, (2) atención en salud, (3) educación, (4) alimentación, (5) vivienda, (6) reunificación familiar y (7) generación de ingresos y trabajo. En lo que atañe a la dimensión de generación de ingresos y trabajo, el índice mide la capacidad del hogar para generar ingresos económicos suficientes y estables que les permitan cubrir sus necesidades básicas y superar la línea de pobreza. El criterio para definir la existencia del derecho es la superación de la línea de pobreza monetaria. Se considera que un hogar alcanza el GED cuando satisface los requisitos mínimos en el conjunto de derechos evaluados, indicando una superación inicial de la vulnerabilidad extrema causada por el conflicto.

Los resultados de los programas de generación de ingresos contribuyen al goce efectivo de derechos en lo relacionado con ingresos y empleo, logrando de esta manera articularse a la institucionalidad vigente sobre la cual es posible establecer una justificación para su continuidad. Los resultados presentados en la evaluación para 598 participantes encuestados señalan que el ingreso promedio mensual posterior a la participación de \$543,547 supera el umbral de pobreza per cápita de \$435,375 en \$108,172. La población masculina tiene un ingreso promedio mensual posterior a la participación superior al umbral de pobreza per cápita en \$182,612, mientras que la población femenina lo supera en \$44,761. Por otro lado, los afrocolombianos y los blancos participantes encuestados tienen las mayores diferencias positivas respecto al umbral de pobreza per cápita, con \$153,287 y \$134,826 respectivamente. Los campesinos tienen la menor diferencia positiva, con \$5,346. En términos de los entornos definidos por capacidades territoriales, los hallazgos revelan que los participantes en el entorno menos difícil tienen la mayor diferencia positiva respecto al umbral de pobreza per cápita, con \$134,826, seguidos por los participantes en el entorno intermedio con \$102,961 y los participantes en el entorno más difícil con \$93,878.

De igual manera, los programas han cambiado la percepción subjetiva de los participantes sobre la capacidad para generar ingresos y reducir la pobreza. El índice de oportunidades y confianza (IOC), barreras y desconfianza (IBD), apoyo social limitado (IASL) y preocupación ambiental y seguridad laboral (IPASL) muestran aumentos en la confianza y una reducción en barreras y desconfianza, apoyo social limitado y preocupación ambiental y seguridad laboral para los participantes encuestados. Lo anterior ocurre en las desagregaciones por género, por etnia y por entorno. De igual manera, los hallazgos señalan un cambio en el perfil subjetivo de las personas asociado a la participación, indicando un incremento en la percepción de confianza y restauración del tejido social. De esta manera, la formación de capacidades en los participantes contribuye a la superación de vulnerabilidades causadas por el conflicto armado en la población víctima.

Los hallazgos revelan una articulación a la institucionalidad relacionada con la restauración de derechos y a la institucionalidad de monitoreo y evaluación en lo que atañe a la dimensión de generación de ingresos y empleo. Sin embargo, la sostenibilidad de los resultados requiere que dicha articulación a la institucionalidad implique continuidad en la formación y el apoyo para que los perfiles productivos puedan consolidarse como una fuente de ingresos autónoma y sostenible para los participantes. Como se indica en la evaluación, uno de los logros más relevantes de los programas de generación de ingresos es convertir iniciativas productivas informales en emprendimientos en etapa de desarrollo de habilidades empresariales. Para lograr una sostenibilidad en la generación de ingresos, es necesario que la institucionalidad garantice el apoyo necesario para transformar dichos emprendimientos en unidades productivas sólidas orientadas a la venta de excedentes de producción en el mercado. En tal sentido, los perfiles productivos de los programas de generación de ingresos deberían conectar, por sus resultados, a la oferta complementaria articulada en la mesa de generación de ingresos de la población víctima para garantizar la consolidación de los resultados alcanzados.

Las Mesas de Generación de Ingresos (MGI) son una instancia clave para garantizar la continuidad de los resultados alcanzados. La MGI es un espacio de participación de las víctimas de la población afectada por el conflicto armado, donde se discuten y promueven estrategias para el autosostenimiento y la estabilización socioeconómica de las personas víctimas de desplazamiento forzado. Los integrantes de esta mesa son elegidos democráticamente y representan a la población víctima en su territorio, ya sea municipal, distrital, departamental o nacional. La mesa está compuesta por: (1) Prosperidad Social, (2) Unidad para las Víctimas, (3) SENA, (4) Servicio Público de Empleo, (5) Ministerio de Comercio, (6) Bancóldex, (7) Protocolo del Registro Único de Víctimas, (8) Finagro, (9) Ministerio de Agricultura, (10) Banco Agrario, (11) Agencia de Desarrollo Rural, (12) Ministerio de Trabajo, grupo víctimas. Dentro de las funciones de la mesa sobresalen: (1) Fomentar acciones de fortalecimiento de la política pública de manera articulada, integral y adaptada a las necesidades del territorio, (2) Facilitar el diálogo social y la participación de actores involucrados en la política pública para garantizar su eficacia y pertinencia, (3) Promover la participación de las víctimas, (4) Desarrollar, reestructurar y articular la oferta de diversas entidades, aplicando principios de subsidiaridad y concurrencia, (5) Mejorar la eficiencia y durabilidad de las soluciones implementadas, considerando la cadena de valor y las intervenciones orientadas al territorio, (6) Propender por la ampliación continua de la cobertura de la oferta hacia la población víctima, (7) Colaborar con entidades como el Banco Agrario para facilitar el acceso a tierras y promover la generación de ingresos en el ámbito rural y (8) Integrar prácticas y principios sostenibles en todos los proyectos.

Otra de las actividades desarrolladas por los programas de generación de ingresos, relacionada con la institucionalidad y, por esta vía, la continuidad de actividades que aseguren los resultados alcanzados, es el uso de la metodología de política pública. Según los documentos de los programas de generación de ingresos, los programas "El Campo es Paz Total"⁴⁹ y "La Comunidad mi Causa"⁵⁰ fueron implementados siguiendo el ciclo de política pública utilizado en Colombia, compuesto por: (1) ciclo de diseño de política pública, (2) ciclo de identificación de insumos, (3) ciclo de gestión y (4) ciclo de evaluación.

El primer ciclo identifica y establece una articulación de los objetivos de los programas con el cumplimiento de un objetivo público de interés colectivo (reparación de las víctimas del conflicto armado). El segundo ciclo elabora estrategias y acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos, relacionadas con el marco lógico de los programas de generación de ingresos, en donde se promueve el trabajo decente y se busca fortalecer las capacidades productivas de las familias a través de la formación técnica, el fortalecimiento de organizaciones de base, el acompañamiento psicosocial y diferencial, entre otras medidas. En el tercer ciclo ocurre la implementación, que conlleva la ejecución de las acciones y la entrega de los activos necesarios para fortalecer las capacidades productivas de las familias y los SRC, se establecen alianzas y diálogos sociales con actores regionales y se promueve la participación de la comunidad en el proceso. El cuarto ciclo retroalimenta el primer ciclo en lo que atañe a la generación de conocimiento a través de evaluación y seguimiento.

El desarrollo de los programas de generación de ingresos siguiendo la metodología de política pública permite la recolección de insumos relevantes para mejorar la articulación, diseño, implementación y evaluación, útiles para optimizar el diseño de los programas y retroalimentar la política pública relacionada con la generación de ingresos en la población víctima. Utilizando un enfoque de diálogo social y con la participación de representantes del sector público, sector privado, sector educativo y organizaciones de la sociedad civil, incluidos los sindicatos, los programas desarrollan mesas de trabajo para identificar cuellos de botella y potenciales soluciones a la generación de ingresos a través de los programas de empleabilidad y emprendimiento.

Las mesas de trabajo o talleres se desarrollan metodológicamente para recolectar insumos relacionados con: (1) cierre de brechas para la generación de ingresos, (2) cualificación, pertinencia, calidad y formalización de proyectos productivos, (3) encadenamiento y asociatividad para el desarrollo productivo, (4) fortalecimiento de capacidades productivas en los territorios y (5) economía solidaria. Lo anterior ha propiciado un diálogo social de abajo hacia arriba (bottom-up) que ha permitido visibilizar el territorio y el contexto territorial como elementos clave al momento de entender el alcance de los programas de generación de ingresos. El trabajo conjunto de la OIT y Mintrabajo sobre esta vía ha permitido desarrollar un Modelo de Intervención Territorial Integral (MITI), que se

⁴⁹ El objetivo del programa es Implementar y/o fortalecer, innovar y consolidar emprendimientos rurales, agropecuarios y no agropecuarios para familias víctimas del conflicto armado por medio de la innovación agropecuaria, la extensión agropecuaria, la entrega de activos y la generación de vínculos comerciales.

⁵⁰ El programa de Reparación Colectiva busca la estabilización socioeconómica de los sujetos de Reparación Colectiva que cuentan con el plan integral de reparación (PIRC) concertado y aprobado, en donde se establecen las acciones de reparación que incluye: componente de formación, asistencia técnica, acompañamiento psicosocial, diferencial y de generar y la entrega de activos con el fin de implementar perfiles de negocio en distintas líneas productivas, con el fin de generar ingresos de manera colectiva.

entiende como una herramienta para conectar la política pública con el territorio. A diferencia de herramientas como el Índice de Goce Efectivo de Derechos (IGED) y el Índice de Superación de Situación de Vulnerabilidad (ISSV), el MITI incorpora el enfoque territorial para orientar la priorización de la oferta institucional de programas y servicios para la población víctima.

Las recomendaciones realizadas en las mesas de política pública con participantes de los programas de generación de ingresos señalaron la relevancia de: (1) articulación institucional, (2) adaptación al contexto territorial, (3) fortalecimiento de la oferta formativa, (4) sensibilización para reducir la estigmatización hacia la población víctima y (5) desarrollo de alianzas para lograr sostenibilidad.

En lo que refiere al fortalecimiento institucional, los participantes destacan la necesidad de establecer mecanismos claros y eficientes de articulación entre los sectores educativo, gubernamental, de la sociedad civil y productivo. De igual modo, los participantes señalan como crítica la articulación de los perfiles productivos con las vocaciones productivas y las necesidades locales, lo cual incluye acceso a tecnología y barreras de conectividad en las áreas rurales. Asimismo, para los participantes resulta indispensable la ampliación de la oferta educativa enfocada en habilidades prácticas y emprendimiento. Por otro lado, resulta necesario diseñar e implementar campañas de sensibilización para contribuir a reducir el estigma hacia las víctimas del conflicto armado, y fomentar una cultura de inclusión y empatía para lograr el reconocimiento de las víctimas como actores clave en la construcción de una sociedad más equitativa. Lo anterior implica la inclusión en las políticas de mujeres, jóvenes y población vulnerable, lo cual fortalece el tejido social y promueve el liderazgo participativo. Por último, y no menos importante, para los participantes resulta estratégico la generación de alianzas para asegurar la sostenibilidad financiera de las iniciativas productivas.

Oportunidades de mejora en la sostenibilidad de los programas de generación de ingresos.

De acuerdo con la evidencia presentada, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

En lo que atañe a la generación de ingresos, es necesario considerar (1) fortalecer redes de comercialización y (2) reducir la dependencia de insumos externos. En tal sentido, es necesario (1) consolidar logros específicos alcanzados en nodos de intercambio comunitario, bancos de semillas y redes solidarias de comercialización e (2) implementar estrategias para disminuir la dependencia de insumos externos y fomentar la producción local.

Asimismo, en lo referente al desarrollo de capacidades productivas, resulta relevante para la sostenibilidad garantizar (1) la continuidad en la formación y (2) desarrollar un plan de sostenibilidad. Lo anterior tiene impactos positivos en (1) garantizar la continuidad en la formación técnica y el mantenimiento de los activos entregados, lo cual capitaliza en la curva de aprendizaje y promueve la confianza y la restauración del tejido social. Por otro lado, el diseño de un plan de sostenibilidad que incluya estrategias de reinversión, ahorro comunitario y acceso a mercados, fortalezas y programas de aliados estratégicos a nivel nacional y territorial, así como fortalecer la formación en administración y contabilidad comunitaria, promueve la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Por otro lado, las acciones orientadas al acceso a mercados en clave de sostenibilidad de resultados tienen oportunidades de mejora en (1) ampliar y profundizar la estrategia de comercialización para incluir otros canales y aliados comerciales en alianzas de largo plazo, y (2) mejorar la infraestructura social de coordinación, complementariedad y subsidiariedad de la oferta de programas relacionados para potenciar los resultados alcanzados por las comunidades y las familias participantes. En tal sentido, resulta relevante vincular a las alcaldías y gobernaciones para encontrar soluciones a temas como altos costos de transporte, falta de vías de acceso y limitada capacidad de logística.

En lo que corresponde a la formación de capacidades de comercialización, es importante considerar la formación de alianzas institucionales y la implementación de programas de formación más extensos a través de la articulación de la oferta de formación en territorio. Esto complementa la formación recibida en habilidades de comercialización, con conocimiento y habilidades de acceso a créditos y programas públicos de financiamiento a emprendimientos. A su vez, la implementación de programas de formación más extensos y certificados busca asegurar que los participantes tengan las habilidades necesarias para gestionar sus proyectos productivos de manera sostenible. Por lo anterior, los resultados en capacidades productivas requieren de acciones específicas en (1) el desarrollo de una red de formadores comunitarios para garantizar formación continua en modelos de aprendizaje similares y (2) la vinculación de manera eficaz y sostenible de la experiencia a instituciones como el SENA para garantizar capacitación permanente.

Las estrategias de sostenibilidad para asegurar continuidad en el impacto tienen oportunidades de mejora en (1) la articulación institucional y (2) la integración de los perfiles productivos a los planes de desarrollo local y regional. La articulación institucional favorece el fortalecimiento de alianzas institucionales para complementar la formación recibida en habilidades de comercialización, acceso a créditos y programas públicos de financiamiento a emprendimientos. Por otro lado, la integración a los instrumentos de planeación de desarrollo territorial mejora el seguimiento técnico y financiero desde lo público de los resultados alcanzados por los perfiles productivos.

Por otro lado, la sostenibilidad de los resultados alcanzados requiere de (1) continuidad en la formación técnica y (2) capacitación vivencial. Lo primero aprovecha los aprendizajes alcanzados por la estrategia de formación y acompañamiento psicosocial de los programas de generación de ingresos, mientras lo segundo garantiza el aprendizaje alcanzado con los modelos de aprendizaje implementados. Utilizar metodologías de capacitación vivencial en las que participan entre 15 y 20 personas, reuniéndose periódicamente para intercambiar experiencias y tomar decisiones utilizando el campo como recurso de aprendizaje, ha sido una buena práctica identificada para alcanzar los objetivos de los programas de generación de ingresos.

Es importante señalar que la integración a las cadenas de valor sostenibles requiere de acciones de mayor profundidad para articularse al Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), lo que facilita la coordinación y comunicación de información relevante para orientar los perfiles productivos hacia encadenamientos sostenibles en los territorios. Asimismo, profundizar en habilidades de comercio digital amplía las posibilidades de conexión con mercados en línea para las familias participantes y los SRC participantes, cuyos productos y canales de comercialización se encuentren en condiciones adecuadas para tal desarrollo.

Enfoques transversales

P1. ¿Cómo han abordado los programas las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos?

Los programas de generación de ingresos tienen productivos asociados a los acuerdos definidos con Mintrabajo. Las cartas de acuerdo 409⁵¹, 402⁵² y 426⁵³ establecen el alcance de la implementación en términos de las

⁵¹ El documento establece un acuerdo entre el Ministerio del Trabajo de Colombia y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para implementar un programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva en territorios específicos. El valor total del acuerdo es de \$17,669,416,726 COP, con aportes del Ministerio del Trabajo y la OIT. Este acuerdo busca fortalecer las capacidades de los sujetos de reparación colectiva mediante un enfoque integral que incluye asistencia técnica, formación, comercialización, entrega de activos, seguimiento y estrategias transversales. El objetivo es garantizar la autosostenibilidad y mejorar las condiciones socioeconómicas de las víctimas del conflicto armado en Colombia.

⁵² El documento establece un acuerdo entre el Ministerio del Trabajo de Colombia y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para implementar un programa de generación de ingresos rural dirigido a víctimas del conflicto armado. El valor total del acuerdo es de \$22,322,021,810 COP, con aportes del Ministerio del Trabajo y la OIT. Este acuerdo busca fortalecer las capacidades de las familias víctimas del conflicto armado mediante un enfoque integral que incluye asistencia técnica, formación, comercialización, entrega de activos, seguimiento y estrategias transversales. El objetivo es garantizar la autosostenibilidad y mejorar las condiciones socioeconómicas de las víctimas del conflicto armado en Colombia.

⁵³ El documento establece un acuerdo entre el Ministerio del Trabajo de Colombia y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para implementar la fase II del programa de reparación colectiva dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva. El valor total del acuerdo es de \$19,956,428,172 COP, con aportes del Ministerio del Trabajo y la OIT. Este acuerdo busca fortalecer las capacidades

actividades y productos a realizar. Lo anterior define de antemano la relevancia de los enfoques de género, diálogo social y mitigación de daño ambiental desde la perspectiva del diseño de la estrategia de los programas de generación de ingresos. La tabla 7.1. presenta de manera comparativa los acuerdos alcanzados en términos de actividades y productos. Este es el marco en el cual se puede evaluar la relevancia de los enfoques transversales, teniendo en cuenta su importancia estratégica en la definición de los productos y actividades realizadas en cumplimiento de los términos de las cartas de acuerdo.

Tabla 7.1. Productos de los programas de generación de ingresos.

Componente	Programa de generación de ingresos SRC Fase 1.	Programa de Generación de ingresos SRC Fase 2.	Programa de generación de ingresos población víctima del conflicto armado.
Identificación y caracterización	Manual Operativo, Caracterización socio-productiva, Informe de focalización, Estructuración técnica y financiera, Mapeo de organizaciones, Base de datos, Acta de vinculación, Consolidación de perfiles.	Manual Operativo, Metodología de identificación, Informe de avance, Fortalecimiento técnico y financiero, Caracterización de organizaciones, Acta de vinculación.	Manual Operativo, Actualización metodológica, Caracterización territorial y productiva, Caracterización de familias, Base de datos.
Asistencia técnica y acompañamiento	Planes de asistencia técnica, Implementación de asistencia técnica, Gestión de permisos, Enfoque diferencial, Acompañamiento psicosocial, Medidas ambientales, Inclusión productiva.	Planes de asistencia técnica, Acciones ambientales, Implementación técnica.	Actualización de metodologías, Formación y asistencia técnica, Obtención de permisos, Enfoque diferencial, Acompañamiento psicosocial, Medidas ambientales, Inclusión productiva.
Fortalecimiento de capacidades	Evaluación de capacidades, Actas de vinculación.	Evaluación de capacidades, Actas de vinculación.	Evaluación de capacidades, Actas de vinculación.
Comercialización	Estrategias de comercialización, Mapeo de actores, Fortalecimiento de marca, Encuentros empresariales, Alianzas comerciales, Plataforma virtual.	Estrategias de comercialización, Mapeo de actores, Fortalecimiento de marca, Encuentros empresariales, Alianzas comerciales, Plataforma virtual.	Estrategias de comercialización, Identificación de costos, Enganches comerciales.
Entrega de activos	Portafolio inicial, Cotizaciones, Informe de desembolsos, Proceso logístico, Capacitación en uso de activos, Manual de manejo, Actas de entrega.	Portafolio actualizado, Cotizaciones, Informe de desembolsos, Capacitación en uso de activos, Manual de manejo.	Actas de entrega, Capacitación en uso de activos, Manual de manejo.
Formación	Jornadas de formación, Formación en generación de ingresos, Formación en protección social, Formación en empleos verdes.	Jornadas de formación, Formación en generación de ingresos, Adaptación climática.	Jornadas de formación, Formación en generación de ingresos, Formación en protección social, Formación en empleos verdes.
Seguimiento y monitoreo	Estrategia de seguimiento, Seguimiento in situ, Resultados de seguimiento	Estrategia de seguimiento, Esquema de seguimiento	Estrategia de seguimiento, Esquema de seguimiento
Estrategias transversales	Acompañamiento psicosocial, Estrategia de comunicaciones, Evaluaciones de satisfacción, Sistematización de metodologías, Seguimiento de condiciones, Difusión interinstitucional.	Acompañamiento psicosocial, Implementación psicosocial, Cuidado emocional, Actas de reuniones.	Acompañamiento psicosocial, Estrategia de comunicaciones, Evaluaciones de satisfacción, Sistematización de metodologías, Difusión institucional.
Plan de medios y divulgación	Estrategia de comunicaciones.	Plan de comunicaciones.	Plan de comunicaciones.
Informes de ejecución	Uso de recursos, Certificación de contrapartida, Informe ejecutivo.	Uso de recursos, Certificación de contrapartida, Informe ejecutivo.	Uso de recursos, Certificación de contrapartida, Informe ejecutivo.
Evaluación de resultados y satisfacción	Evaluaciones de satisfacción, Sistematización de metodologías, Difusión interinstitucional.	Evaluaciones de satisfacción, Sistematización de metodologías, Difusión interinstitucional.	Evaluaciones de satisfacción, Sistematización de metodologías, Difusión interinstitucional.

De la comparación sobresalen 11 componentes de implementación con productos asociados. En el componente de identificación y caracterización no se definen productos relacionados con los enfoques transversales. En particular, el manual operativo, la caracterización socio-productiva territorial y de participantes, y el mapeo de organizaciones no hacen especial énfasis en el uso de los enfoques transversales para mejorar la comprensión de los contextos territoriales en los cuales se implementan los programas. Estos productos desarrollan metodologías e instrumentos de caracterización socioeconómica y productiva de los territorios, los SRC y las familias participantes. Sin embargo, el enfoque de género no se configura como un elemento estratégico, ya que las caracterizaciones realizadas no permiten indagar aspectos estructurantes como la participación en actividades sociales y/o la distribución del tiempo en actividades sociales y/o productivas por género. Por ende, la implementación de los programas no considera estos aspectos de manera específica en el alcance de los productos de caracterización de los territorios.

Por otro lado, el componente de asistencia técnica y acompañamiento hace explícitos los enfoques de género y mitigación de daños ambientales en lo que refiere a los productos de enfoque diferencial, acompañamiento psicosocial y medidas ambientales. El componente de asistencia técnica contiene la definición de planes de asistencia técnica y la orientación para el desarrollo de las jornadas de formación técnica. Los planes incluyen asistencia técnica, organizacional, asociativa, empresarial y social. Por su parte, las jornadas de formación en generación de ingresos incluyen formación en generación de ingresos, asociatividad, cooperativismo y estrategias de generación de relaciones comerciales. La inclusión productiva, el acompañamiento psicosocial y las medidas ambientales entienden el enfoque de género como el acceso y la participación de la población femenina en dichas actividades definidas. Por ende, el fortalecimiento y la formación en capacidades que

de los sujetos de reparación colectiva mediante un enfoque integral que incluye asistencia técnica, formación, comercialización, entrega de activos, seguimiento y estrategias transversales. El objetivo es garantizar la autosostenibilidad y mejorar las condiciones socioeconómicas de las víctimas del conflicto armado en Colombia.

permiten una mejor comprensión del enfoque dentro de las actividades del plan de asistencia técnica, así como de las jornadas de formación, es limitada.

En el componente de comercialización los productos revelan la importancia de las estrategias de comercialización para los perfiles productivos y de la formación en capacidades para gestionar alianzas con grandes superficies y empresarios, así como modelos de bioeconomía y turismo incluyentes. Sin embargo, las capacidades de monitoreo y seguimiento para los resultados de participación en la población femenina en relación a las barreras que enfrentan en el desarrollo de emprendimientos rurales son limitadas. La consulta en territorio revela cambios significativos en conocimiento y confianza, particularmente para la población femenina que enfrenta barreras culturales, sociales y económicas, además de gestionar riesgos de seguridad. Estos elementos relevantes para medir el impacto de los programas no resultan del todo visibles por la inexistencia de un producto de implementación y seguimiento ensamblado desde la perspectiva de género.

De igual manera ocurre con la entrega de activos productivos. Los impactos de la participación en la autonomía de la población femenina relacionada con la generación de ingresos, la participación en espacios de diálogo social sobre el manejo de activos productivos y la participación en el manejo financiero, administrativo y operativo de los perfiles productivos son visibles únicamente en la consulta realizada en territorio. En tal sentido, las estrategias transversales de los programas de generación de ingresos evaluadas a partir de los productos esperados tienden a establecer una relación entre el enfoque de género y el acompañamiento psicosocial. Es decir, desde la perspectiva del diseño, el acompañamiento psicosocial es la actividad que permite la inclusión del enfoque de género en los programas de generación de ingresos. En la misma vía, la participación de la población femenina en las actividades de los programas de generación de ingresos tiende a interpretarse como empoderamiento y liderazgo social sin que en realidad existan formaciones específicas relacionadas con el enfoque de género. Si bien esta perspectiva es relevante y está articulada al marco normativo de restitución de derechos, resulta de alcance limitado para la generación de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios para entender el enfoque de género como un mecanismo para ampliar las posibilidades de alcance de los programas de generación de ingresos.

La tabla 7.2 describe, utilizando la información de los productos pactados en las cartas de acuerdo, las actividades relacionadas con los enfoques de género, diálogo social y mitigación de daño ambiental incluidas en los programas de generación de ingresos. En tal sentido, las actividades relacionadas con el enfoque de género incluyen: (1) formación en generación de ingresos, (2) acompañamiento psicosocial, (3) evaluaciones de satisfacción y (4) inclusión productiva. Por otro lado, el enfoque de diálogo social se implementa a partir de (1) jornadas de sensibilización, encuentros empresariales y (2) difusión interinstitucional de los resultados para incidir en el diseño de política pública. Asimismo, el enfoque de mitigación del daño ambiental se desarrolla a partir de (1) la implementación de medidas ambientales y sostenibles en los procesos formativos y productivos, (2) acciones y estrategias encaminadas a la mitigación del daño ambiental y aprovechamiento de recursos y (3) implementación de la estrategia de adaptación frente a la variabilidad climática.

Tabla 7.2. Enfoques y Productos esperados.

Componente	Programas de generación de ingresos
Enfoque de género	- Formación en generación de ingresos: Incluye estrategias de articulación de generación de ingresos incorporando el liderazgo de la mujer. - Acompañamiento psicosocial: La estrategia de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género aborda las necesidades específicas de género. - Evaluaciones de satisfacción: Las evaluaciones de satisfacción y percepción del servicio incluyen consideraciones de género. - Inclusión productiva: La estrategia de inclusión productiva para víctimas del conflicto con discapacidad incluye consideraciones de género.
Enfoque de diálogo social	- Jornadas de socialización: Las jornadas de socialización del programa a nivel territorial incluyen la participación de autoridades y familias víctimas. - Encuentros empresariales: Los espacios o encuentros empresariales generados permiten la interacción y negociación entre actores. - Difusión interinstitucional: La difusión interinstitucional de los resultados fortalece los lineamientos de política pública.
Enfoque de mitigación de riesgos ambientales	- Medidas ambientales: La implementación de medidas ambientales y sostenibles en los procesos formativos y productivos. - Acciones ambientales: Las acciones y estrategias encaminadas a la mitigación del daño ambiental y aprovechamiento de recursos. - Adaptación climática: La implementación de la estrategia de adaptación frente a variabilidad climática.

Las consultas en territorio realizadas sobre las barreras que enfrenta la población femenina al momento de emprender antes de la participación en los programas de generación de ingresos señalan barreras económicas, culturales y políticas particulares. Las barreras económicas son las más mencionadas y abarcan una amplia gama de desafíos financieros que dificultan el inicio y la sostenibilidad de un negocio. Estas incluyen: (1) falta de capital y recursos, (2) altos costos de producción, (3) acceso a créditos, (4) ingresos insuficientes, (5) desplazamiento forzado y desastres naturales. En lo que atañe a las barreras sociales, la población femenina encuestada indica desafíos relevantes relacionados con el entorno social y el apoyo comunitario. En particular, destacan barreras

sociales en (1) apoyo gubernamental y comunitario, (2) desplazamiento y seguridad, (3) infraestructura y movilidad y (4) educación y capacitación.

La evaluación identifica barreras económicas, sociales, culturales y políticas para el emprendimiento desde la perspectiva masculina de igual modo. Los resultados señalan: (1) falta de recursos y capital, (2) altos costos de producción, (3) dificultades en el acceso a crédito, (4) ingresos insuficientes, (5) desplazamiento forzado y cambio climático, (6) falta de apoyo gubernamental, (7) riesgos de seguridad, (8) limitada capacitación y (9) miedo a emprender. La población masculina y la población femenina identifican barreras similares posterior a la participación. Sin embargo, aunque no resulte visible en los datos, la consulta en territorio devela la presencia de roles de género, distribución inequitativa del tiempo y limitaciones de participación de la población femenina, lo cual presupone barreras estructurales para la población femenina.

Por otro lado, las barreras culturales están relacionadas con las percepciones, actitudes y conocimientos que afectan la disposición para emprender. En particular, la población femenina señala barreras culturales en (1) miedo a emprender, (2) conocimiento y experiencia, y (3) condiciones climáticas y prácticas tradicionales que pueden limitar la implementación. A su vez, las barreras políticas para iniciar un negocio identificadas por la población femenina señalan (1) apoyo gubernamental limitado, y (2) burocracia y dificultad para obtener permisos y cumplir con las regulaciones establecidas.

Posterior a la participación en los programas de generación de ingresos, la población femenina continúa identificando barreras relacionadas con el emprendimiento. En lo que atañe a las barreras económicas, sobresalen los altos costos de producción y transporte, así como la variabilidad en los precios de los productos, los cuales dificultan la sostenibilidad del negocio. De igual manera, los intereses altos de los préstamos y la falta de apoyo crediticio continúan limitando la capacidad de obtener el financiamiento necesario para expandir el negocio. Por otro lado, la baja en ventas y los pocos ingresos afectan la capacidad de reinversión y crecimiento del negocio. Asimismo, la estacionalidad y los cambios climáticos también impactan negativamente en los ingresos.

En lo que atañe a las barreras sociales para iniciar un negocio posterior a la participación, la población femenina encuestada señala: (1) la falta de apoyo del gobierno y de la comunidad, así como la ausencia de programas de capacitación y asesoría, limitan las oportunidades de desarrollo; (2) el desplazamiento forzado y la inseguridad en ciertas áreas afectan la estabilidad y la capacidad de operar un negocio; (3) la falta de acceso a vías y recursos de movilidad dificulta la comercialización y el transporte de productos; y (4) la necesidad de mayor capacitación y conocimiento técnico sigue siendo una barrera significativa.

Las barreras culturales posterior a la participación identificadas por la población femenina incluyen: (1) el miedo al fracaso, la falta de confianza en uno mismo y el miedo a perder el apoyo recibido siguen siendo barreras importantes, (2) la falta de conocimiento técnico, experiencia en el sector y habilidades necesarias para gestionar un negocio son obstáculos significativos y (3) las condiciones climáticas adversas y las prácticas tradicionales de producción limitan la adopción de nuevas tecnologías y métodos de producción más eficientes. Por otro lado, las barreras políticas posterior a la participación señalan (1) la falta de apoyo y políticas efectivas del gobierno para fomentar el emprendimiento y la falta de programas de asistencia técnica y financiera siguen siendo barreras críticas, (2) burocracia de la administración pública.

La comparación entre productos asociados a los enfoques y la percepción de barreras para el emprendimiento de la población femenina encuestada antes y después de la participación permite establecer la existencia de factores estructurales en la generación de oportunidades de gestión y autonomía económica y social. Si bien la participación en los programas de generación de ingresos ha contribuido a la disminución de barreras económicas, persiste un desafío social en la creación de oportunidades de emprendimiento. Lo anterior señala la importancia de la formación de capacidades territoriales que complementen los resultados y que permitan consolidar una visión desde los enfoques de género, social y ambiental.

Los grupos de interés entrevistados en territorio perciben que el proyecto ha abierto espacios de participación, especialmente para mujeres y jóvenes, aunque en algunos casos siguen reproduciéndose roles tradicionales. Aunque se reconoce el valor del trabajo colectivo como un aprendizaje en diálogo, no hay referencias claras al conocimiento o aplicación de normas internacionales. El enfoque de género ha sido interpretado como "incluir mujeres", sin considerar aspectos de corresponsabilidad y empoderamiento. Por ende, es necesario señalar la

relevancia de procesos educativos comunitarios sobre derechos y género, promoviendo ejercicios de reflexión colectiva sobre equidad y corresponsabilidad productiva y doméstica.

Los representantes comunitarios reconocen avances significativos en el enfoque de género, especialmente en el reconocimiento del liderazgo femenino en la administración del proyecto. Sin embargo, indican que aún existe resistencia cultural a la participación plena de las mujeres en los espacios técnicos y decisorios. Valorán el diálogo social generado en asambleas comunitarias y los procesos de concertación para la distribución de beneficios. No se cuenta con mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, aunque el desarrollo de las actividades de formación in situ ha favorecido la superación de barreras relacionadas con los altos costos de transporte, movilidad y asignación de tiempo para actividades de aprendizaje. Por ende, es necesario señalar la importancia del enfoque de género para garantizar una participación efectiva de la población femenina. En particular, resulta relevante fortalecer la capacitación en enfoque de género e inclusión social.

La triangulación de las fuentes consultadas permite establecer que los grupos de interés reconocen un avance importante en la participación de mujeres en procesos productivos y de liderazgo comunitario. Algunas lideresas han desempeñado un papel fundamental en la gestión de los proyectos, promoviendo nuevas formas de organización y participación. Sin embargo, esta participación femenina aún enfrenta barreras estructurales significativas. Las mujeres continúan asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios. Además, persisten limitaciones culturales que reproducen la idea de que las labores productivas son responsabilidad masculina. En varios testimonios, se observa cómo expresiones como "el proyecto fue para todos" encubren una falta de atención específica a las desigualdades de género. Al respecto una persona entrevistada indica: "En el caso de las comunidades más rurales, las mujeres no solo se encargan de las tareas domésticas, sino que también lideran proyectos productivos. Sin embargo, sigue existiendo resistencia a que participen en las decisiones técnicas del proyecto".

De igual manera, se ha percibido que las desigualdades estructurales y culturales se mantienen, dado que las mujeres consideran que su lugar está en el cuidado del hogar y, al salir de este rol, su valor disminuye. Aunque se ha promovido el enfoque de género, es necesario reforzar las acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación. Al respecto, señala la persona entrevistada: "El enfoque de género debe ser transversal en todas las etapas del proyecto, desde la formación técnica hasta la implementación de las estrategias productivas".

P2. ¿De qué manera los programas han incorporado los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo?

Aunque la OIT promueve el respeto por las normas internacionales de trabajo decente, no se ha observado una integración sistemática de estos principios en la práctica local. En una de las entrevistas, un miembro del sector público institucional afirmó: "El proyecto ha tocado algunos puntos relacionados con normas laborales, pero no se han establecido mecanismos claros para garantizar que estos enfoques sean parte de la implementación diaria de los proyectos".

Por otro lado, la revisión documental del informe sobre el fortalecimiento técnico y formación integral en los programas de generación de ingresos para los SRC permite establecer la inclusión de contenido relacionado. En particular, la formación incluye sensibilización acerca de: (1) eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, (2) abolición efectiva del trabajo infantil, (3) eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, (4) entorno de trabajo seguro y saludable, (5) Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales, (6) protección social y (7) formación en empleos y emprendimientos verdes.

P3. ¿Qué papel ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los programas?

Desde el sector institucional, se valora que el proyecto haya promovido el diálogo social como base para la construcción del sujeto colectivo. La inclusión de mujeres y jóvenes en los procesos de selección y formación es reconocida como una buena práctica. Las políticas institucionales, y en particular los productos establecidos en

las cartas de acuerdo, no exigen la transversalización de estos enfoques en la formulación y seguimiento de proyectos. Por lo anterior, se hace necesario considerar lineamientos obligatorios de inclusión y sostenibilidad en las convocatorias y criterios de asignación de recursos, así como fortalecer el monitoreo participativo de estos enfoques.

La comunidad reconoce que la OIT ha sido promotora del enfoque de derechos y ha insistido en el respeto a los principios de trabajo decente. Se valora su compromiso con el enfoque de reparación integral y su interés en garantizar el protagonismo comunitario. La transversalización de los enfoques depende en gran medida de los productos definidos en la carta de acuerdo y de las capacidades del equipo técnico local para establecer rutas de implementación sensibles tanto al enfoque de diálogo social como al enfoque de género. De esta manera, a partir de la experiencia de la OIT en la implementación de programas de empleabilidad y emprendimiento con población víctima, es importante señalar la relevancia de realizar acompañamiento con formación continua y herramientas de seguimiento para la aplicación de los enfoques, así como promover buenas prácticas que puedan ser sistematizadas y escaladas a otros contextos.

El equipo psicosocial resalta el aporte del enfoque de género para visibilizar las desigualdades en la participación y fomentar relaciones más equitativas. Considera que el diálogo social ha permitido canalizar conflictos y promover la cohesión social. Señalan que el enfoque ambiental aún no ha sido integrado desde una perspectiva cultural. En opinión del equipo psicosocial, el enfoque diferencial no ha sido plenamente implementado para personas en situación de discapacidad o con experiencias de exclusión. Por ende, es necesario acompañar los procesos productivos con espacios de educación emocional, diálogo intercultural y apropiación comunitaria de los enfoques.

No hay evidencia directa de que los aliados comerciales incorporen los enfoques transversales en su relación con la comunidad, aunque reconocen el potencial de incluir a mujeres productoras como proveedoras. Por ende, es necesario considerar acuerdos y/o alianzas que promuevan la equidad de género, la inclusión social y el respeto por el ambiente como parte de las condiciones comerciales en la estrategia de comercialización.

El diálogo social ha sido uno de los enfoques más destacados, especialmente en la creación de espacios de participación y concertación. Según una de las participantes: "El diálogo social ha permitido que las mujeres y los jóvenes tengan voz en los procesos de decisión. Sin embargo, las mujeres a menudo enfrentan dificultades para ser escuchadas en los espacios más técnicos".

Respecto a la juventud, la participación ha sido variable. En algunos contextos, los jóvenes han sido protagonistas y voceros del proceso, mostrando un gran interés en la formación técnica, el uso de tecnología y la construcción de visiones de futuro para sus comunidades. No obstante, en otros escenarios su participación ha sido escasa o se ha limitado a roles instrumentales. Se percibe la necesidad de generar espacios de autonomía para la juventud, donde puedan tomar decisiones y liderar iniciativas, más allá de ser convocados puntualmente.

Un aspecto crítico es la invisibilización de las personas con discapacidad. En las entrevistas revisadas no se identifican referencias claras a su participación en los proyectos, ni como beneficiarias ni como integrantes de los espacios organizativos. No existen adaptaciones metodológicas, ajustes razonables ni criterios de selección que garanticen su inclusión efectiva. Esta omisión refleja una brecha estructural en la aplicación del enfoque diferencial y constituye una deuda en términos de justicia social y reparación integral.

En cuanto a la pertenencia étnica, en contextos afrodescendientes se reconoce la importancia del enfoque cultural y el vínculo de los proyectos con el fortalecimiento del gobierno propio y la autonomía territorial. Las comunidades valoran los proyectos como expresiones de reconfiguración del territorio y de dignificación colectiva. Sin embargo, también emergen tensiones internas relacionadas con la legitimidad de los liderazgos, la representación de subgrupos y la participación efectiva de todos los sectores de la comunidad.

Las limitaciones identificadas en la perspectiva diferencial incluyen la ausencia de una estrategia pedagógica que transversalice este enfoque en todas las fases del proyecto. No se cuenta con indicadores específicos para medir la inclusión efectiva de mujeres, jóvenes o personas con discapacidad. Asimismo, se evidencia una escasa articulación con aliados institucionales que cuenten con experiencia en enfoques diferenciales, particularmente en discapacidad e infancia.

P4. ¿Cómo han fomentado los programas prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales?

En relación con la sostenibilidad ambiental, la mayoría de los actores entrevistados no identifica este enfoque como un eje central del proyecto. Las prácticas ambientales que se han desarrollado han surgido de manera empírica o por convicciones personales de algunos beneficiarios, pero no como resultado de una estrategia institucional estructurada. No se encontraron referencias a planes de manejo ambiental ni a diagnósticos de impacto previos a la implementación de los proyectos productivos.

Las prácticas ambientales identificadas incluyen, en algunos casos, el manejo adecuado de residuos orgánicos, el uso de materiales reciclables y el respeto por los ciclos naturales de crianza. Sin embargo, estas prácticas son aisladas y no se han sistematizado ni promovido como parte del proceso formativo o de seguimiento. A la vez, se identifican riesgos ambientales importantes asociados al crecimiento de la producción sin criterios técnicos: por ejemplo, la contaminación de fuentes hídricas por desechos de animales, la sobreexplotación del suelo o la introducción de especies sin evaluación previa de su impacto ecológico. Al respecto, una persona entrevistada señala: "La sostenibilidad ambiental es una preocupación creciente, pero las comunidades todavía carecen de estrategias claras para implementarla de manera sistemática. Aunque los proyectos buscan ser sostenibles, a menudo se carece de recursos técnicos para hacerlos efectivos".

Los técnicos reconocen avances en la participación de mujeres y jóvenes, aunque consideran que se requiere mayor claridad metodológica para transversalizar los enfoques. La sostenibilidad ambiental es una preocupación creciente, pero se carece de estrategias claras. Los enfoques suelen ser mencionados como requisitos institucionales, pero no siempre se traducen en prácticas concretas. Por ende, es necesario diseñar metodologías pedagógicas que integren los enfoques como parte de la formación técnica e incorporar evaluaciones participativas que midan el avance de los enfoques transversales.

Las principales limitaciones para la sostenibilidad ambiental radican en la falta de transversalización del enfoque ambiental desde la fase de formulación de los proyectos, la inexistencia de componentes formativos obligatorios en esta temática y la escasa articulación con instituciones que promuevan la economía circular, la producción limpia o la adaptación al cambio climático.

Ante este escenario, se propone realizar diagnósticos ambientales participativos antes de implementar cualquier proyecto productivo, que incluyan la identificación de riesgos, la definición de estrategias de mitigación y la formulación de indicadores de sostenibilidad. Es clave diseñar sistemas de producción con enfoque agroecológico y principios de economía circular, e incorporar alianzas con instituciones especializadas para el acompañamiento técnico y la certificación ambiental.

Los enfoques diferencial y ambiental han sido insuficientemente abordados en los proyectos evaluados. Si bien existen avances puntuales y buenas prácticas individuales, persisten vacíos estructurales que requieren acción decidida y sostenida. Para garantizar que los proyectos sean verdaderamente transformadores, sostenibles, equitativos e inclusivos, es indispensable que estos enfoques sean incorporados desde el diseño, integrados en la implementación, monitoreados en su ejecución y evaluados en sus resultados. Solo de esta forma se podrá avanzar hacia una reparación integral que dignifique y fortalezca a las comunidades y personas víctimas del conflicto.

A pesar de lo anterior, la revisión documental sobre el informe de la formación técnica señala contenidos específicos de protección ambiental. En particular, la formación incluye: (1) Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), (2) Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, (3) Gestión para la Formalización Organizacional, (4) Adaptación y Variabilidad Climática, y (5) Producción Sostenible.

En lo relacionado con el método, el informe da cuenta del desarrollo de: (1) talleres y días de campo para enseñar a los productores sobre las BPA, que incluyen técnicas para mejorar la fertilidad del suelo, el manejo integrado de plagas y enfermedades, y la organización para la comercialización; (2) aplicación de conocimientos en las unidades productivas, lo que contribuyó a una mejora en la productividad, calidad y sostenibilidad de las producciones agrícolas; (3) desarrollo de talleres específicos sobre el uso responsable de los recursos naturales, asegurando que su uso no afecte o altere el medio ambiente; (4) sensibilización acerca de la legislación ambiental colombiana y los compromisos que tienen las empresas con el aprovechamiento de los recursos naturales; (5) presentación de conceptos como negocios verdes, ventanillas verdes, mercados campesinos y la certificación de responsabilidad social; (6) discusión de los beneficios de la formalización, que incluye el reconocimiento como organización ante los entes públicos y privados, y la posibilidad de acceder a recursos y oportunidades; (7) desarrollo de talleres sobre la variabilidad climática y la adaptación, utilizando metodologías teóricas y prácticas;

(8) discusión de conocimientos sobre la gestión agroclimática, modelos agroclimáticos y agricultura sostenible adaptada al clima; y (9) promoción de prácticas como la agricultura ecológica, la pesca de bajo impacto ambiental, la ganadería sostenible, el uso de energías renovables y el aprovechamiento de residuos orgánicos.

Análisis diferenciado de los proyectos: Sujetos Colectivos de Reparación (SRC) y Víctimas Individuales.

Este análisis presenta una comparación profunda de las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación, diferenciando entre dos grandes tipos de proyectos productivos: los orientados a Sujetos Colectivos de Reparación (SCR) y los dirigidos a Víctimas Individuales. Se sistematizan las principales características, resultados observados, limitaciones, conclusiones y recomendaciones para cada modalidad, considerando los distintos enfoques transversales.

Programas de generación de ingresos para SRC: fase 1 y fase 2.

Los programas se desarrollan en el marco del Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) y están vinculados a Consejos Comunitarios u organizaciones sociales reconocidas. Se evidencia el uso de diálogo social en la selección de los perfiles productivos por parte de las comunidades, orientado por los facilitadores de la OIT en territorio. Los SRC disponen de entrada con una capacidad organizacional para la toma de decisiones, lo que cualifica los ejercicios de diálogo social. En tal sentido, disponen de (1) una visión de autonomía colectiva, (2) gobierno propio y (3) fortalecimiento organizativo. Los cuerpos colectivos de decisión, antes de iniciar la participación en los programas de generación de ingresos, presentan una alta participación comunitaria en la toma de decisiones a través de asambleas.

Los principales resultados de la participación señalan: (1) una fuerte apropiación simbólica del proyecto, ya que las unidades productivas se perciben como un acto de dignificación colectiva; (2) la intervención ha reforzado la cohesión social, revitalizando estructuras de participación comunitaria y promoviendo una agenda de futuro; y (3) se observan transformaciones en las prácticas productivas tradicionales, integrando saberes ancestrales con conocimientos técnicos.

A pesar de lo anterior, los SRC enfrentan desafíos debido a (1) el riesgo de sobrecarga de gestión para los liderazgos comunitarios, (2) la falta de instrumentos financieros y empresariales adecuados para una gestión comunitaria sostenible y (3) dificultades para cumplir con normativas sanitarias y comerciales por ausencia de infraestructura. Los SRC presentan condiciones favorables para la sostenibilidad a largo plazo si se fortalecen las capacidades de autogestión. La apropiación comunitaria y la existencia de estructuras colectivas son un activo clave. Aunque existe conciencia del impacto ambiental, no se han desarrollado planes técnicos de manejo ambiental. La inclusión de prácticas agroecológicas y el manejo adecuado de residuos es una necesidad identificada. Se han dado avances en el reconocimiento del liderazgo femenino, pero aún persisten barreras para la participación equitativa. Es necesario institucionalizar espacios seguros para la participación de mujeres y jóvenes.

Algunas oportunidades de mejora implican: (1) diseñar rutas de formalización productiva colectiva con enfoque diferencial afrodescendiente e intercultural, (2) fortalecer capacidades administrativas con enfoque comunitario, (3) establecer alianzas con instituciones técnicas para acompañamiento a largo plazo y (4) promover circuitos cortos de comercialización comunitaria.

Programa de generación para la población víctima del conflicto armado.

El programa de generación de ingresos para población víctima está orientado a la generación de ingresos a nivel familiar o individual, en el marco de procesos de reparación administrativa. Su implementación suele ser más rápida, pero con menos participación de las familias en el diseño del proyecto. Se caracteriza por una menor articulación comunitaria y menor visibilidad territorial. Dentro de los principales resultados destacan: (1) impactos en la autonomía económica y autoestima de las personas participantes, (2) las estrategias de formación técnica y entrega de insumos han facilitado la generación de microemprendimientos y (3) existe una valoración positiva del acompañamiento psicosocial, cuando este ha sido sostenido.

A pesar de lo anterior, el programa presenta desafíos relevantes en (1) la fragmentación de esfuerzos y la falta de seguimiento dificultan la sostenibilidad, (2) en muchos casos los insumos no fueron suficientes o no correspondieron con los conocimientos previos del beneficiario, (3) poca articulación con actores institucionales y ausencia de redes de apoyo y (4) menor reparación del tejido y la cohesión social entre los beneficiarios.

La sostenibilidad de estos proyectos depende en gran medida de la motivación individual y el entorno familiar. Se requiere institucionalizar mecanismos de seguimiento y redes de apoyo. La elección de actividades productivas

no siempre se ha hecho con criterios de sostenibilidad ambiental, lo que puede afectar el entorno local. Se ha promovido la participación femenina, pero los proyectos tienden a replicar roles tradicionales. Se necesita trabajar la corresponsabilidad y el empoderamiento desde el enfoque de derechos.

En comparación, mientras que los proyectos para SCR tienen mayor potencial de transformación estructural y simbólica, los individuales muestran impactos rápidos en bienestar personal. Ambos modelos requieren ajustes para garantizar la sostenibilidad: los colectivos necesitan instrumentos para la gestión organizativa y los individuales para la continuidad y el escalamiento. Se recomienda avanzar hacia modelos híbridos que permitan combinar la autonomía individual con estrategias colectivas de sostenimiento y protección mutua. La transversalización de los enfoques de género, sostenibilidad ambiental y proyección a largo plazo es clave para el éxito sostenible de ambas modalidades.

Oportunidades de mejora en la incorporación de los enfoques de género, diálogo social y protección y mitigación del daño ambiental

Teniendo en cuenta la evidencia presentada, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

Implementación del enfoque de género.

Existen oportunidades de mejora en la incorporación del enfoque de género para potenciar los resultados alcanzados en (1) formación y capacitación y en (2) participación y liderazgo. En lo que atañe a la formación y la capacitación, es necesario (1) ampliar la formación específica en enfoque de género. Actualmente, la inclusión del enfoque de género se interpreta principalmente como la participación de mujeres. Es necesario desarrollar formaciones específicas que aborden la corresponsabilidad y el empoderamiento, promoviendo ejercicios de reflexión colectiva sobre equidad y corresponsabilidad productiva y doméstica.

Por otro lado, en lo que atañe a participación y liderazgo, es necesario considerar acciones específicas para (1) institucionalizar espacios seguros para la participación de mujeres y jóvenes y (2) promover el empoderamiento de la población femenina. En lo que refiere a establecer espacios seguros, es importante señalar que, aunque se reconoce el liderazgo femenino, persisten barreras culturales que limitan su participación plena en espacios técnicos y decisorios. Es necesario crear mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. Al mismo tiempo, se hace necesario considerar un empoderamiento que reconozca que la población femenina continúa asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios. Es necesario reforzar acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación.

Implementación del enfoque de diálogo social.

Existen oportunidades de mejora en la incorporación del enfoque de diálogo social para potenciar los resultados alcanzados en (1) sensibilización y participación y en (2) concertación y cohesión social. En lo que refiere a la sensibilización y participación, es importante (1) generar espacios de autonomía para la juventud. La participación de los jóvenes ha sido variable. Es necesario crear espacios donde puedan tomar decisiones y liderar iniciativas, más allá de ser convocados puntualmente. Al mismo tiempo, se hace necesario fortalecer el monitoreo participativo. En lo que atañe a la concertación y cohesión social, el diálogo social ha permitido canalizar conflictos y promover la cohesión social. Es necesario continuar fortaleciendo estos espacios de participación y concertación.

Implementación del enfoque de protección y mitigación del daño ambiental.

La evaluación identifica oportunidades de mejora en (1) transversalización del enfoque ambiental y en (2) implementación de estrategias ambientales. En lo que atañe a la transversalización del enfoque, es necesario considerar el fortalecimiento de las metodologías pedagógicas. La evidencia recabada describe una tensión entre los contenidos presentados y la percepción de los participantes. Es necesario diseñar metodologías pedagógicas que integren los enfoques ambientales como parte de la formación técnica e incorporar evaluaciones participativas que midan el avance de los enfoques transversales. En la misma vía, es relevante a los propósitos del aprendizaje realizar diagnósticos ambientales participativos. Antes de implementar cualquier proyecto productivo, se deben realizar diagnósticos ambientales participativos que incluyan la identificación de riesgos, la definición de estrategias de mitigación y la formulación de indicadores de sostenibilidad.

En lo referente a la implementación de estrategias ambientales, es importante fortalecer la incorporación de las prácticas agroecológicas y economía circular. Es clave diseñar sistemas de producción con enfoque agroecológico y principios de economía circular, e incorporar alianzas con instituciones especializadas para el acompañamiento técnico y la certificación ambiental. Al mismo tiempo, aunque existen avances puntuales y buenas prácticas

individuales, persisten vacíos estructurales que requieren acción decidida y sostenida. Es indispensable que estos enfoques sean incorporados desde el diseño, integrados en la implementación, monitoreados en su ejecución y evaluados en sus resultados.

► Conclusiones

Pertinencia

Pertinencia de los programas de generación de ingresos

Los proyectos fueron diseñados a partir de diagnósticos participativos, alineándose con las prioridades comunitarias y los marcos normativos de reparación integral. Los entrevistados destacaron que las iniciativas respondieron directamente a sus realidades socioeconómicas y culturales.

Desde la perspectiva de los participantes encuestados 69% de los perfiles productivos de 167 consultados del programa de generación de ingresos para los SRC se mantienen activos generando ingresos, 83% registran haber aumentado la producción después del programa, 70% indican haber aumentado las ventas, 62% señalan incrementos en las inversiones en maquinaria y equipo, y 78% señalan incrementos en las inversiones en capacitaciones posterior a la participación en los programas. Mientras tanto, para 156 perfiles productivos consultados del programa de generación de ingresos para víctimas del conflicto armado, 79% se mantienen activos generando ingresos, 89% de los perfiles consultados señalan incrementos en los niveles de producción, 56% indican mejoras en las ventas, 71% señalan mejoras en la inversión en maquinaria y equipo y 75% señalan mejoras en la inversión en capacitación.

Por lo anterior, los programas de generación de ingresos han demostrado ser pertinentes al facilitar la transformación de actividades productivas informales en perfiles productivos orientados a la venta de excedentes. Esto se evidencia en el aumento significativo de participantes que desarrollaron competencias emprendedoras y establecieron iniciativas productivas con producción de excedentes para la venta después de participar en los programas.

Pertinencia con la transformación de actividades productivas informales.

La evidencia cualitativa señala pertinencia de las actividades de formación en tanto se constata para transformar una actividad productiva informal en un perfil productivo orientado a la venta de excedentes de producción en ambos programas. Las consultas en territorio confirmaron crecimiento empresarial en competencias para la organización y tecnificación de la producción que ha tenido efectos relevantes sobre la formalización de actividades productivas. Lo anterior tiene efectos indirectos no anticipados sobre el desarrollo económico de las áreas rurales en las cuales los programas de generación de ingresos son implementados.

Pertinencia con el fortalecimiento de la infraestructura comunitaria.

La evaluación constata efectos sobre la infraestructura comunitaria relacionados con el manejo de los activos productivos entregados y la generación de tejido social ensamblada a través de la formación y el apoyo psicosocial en torno al manejo de los activos productivos encadenados a las fortalezas de los participantes.

De acuerdo a los resultados de la encuesta a los participantes en el programa de generación de ingresos para víctimas del conflicto armado (familias), se observa un crecimiento de 66% en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad comparando la participación antes (50 personas) y después del proyecto (83 personas). De acuerdo a los resultados de la encuesta a los participantes en el programa de generación de ingresos para SRC, se observa un crecimiento de 66% en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad comparando la participación antes (50 personas) y después del proyecto (83 personas).

Por otro lado, un total de 156 encuestados participantes del programa de generación de ingresos para las familias califican la relevancia en términos de las necesidades de la comunidad con un puntaje de 8 sobre 10. Así mismo, de un total de 168 encuestados, 75 mujeres y 93 hombres, los resultados en la calificación de la pertinencia del proyecto fue de 7,6 sobre 10. La consulta en territorio evidencio además fortalecimiento organizacional en comunidades afrodescendientes y campesinas e indígenas. Así mismo la evidencia cualitativa señala pertinencia en la distribución

equitativa de insumos y herramientas e impactos positivos y combinados de la estrategia de formación y acompañamiento psicosocial en la cohesión comunitaria.

Pertinencia en distintos contextos.

Teniendo en cuenta las estimaciones realizadas por el índice de contexto socioeconómico y cultural los proyectos hacen presencia en municipios que enfrentan desafíos en la formación de capacidades en las personas, los gobiernos locales y el tejido empresarial. En los municipios con entornos intermedios y con entornos menos difíciles mejoran las capacidades de los gobiernos locales y la densidad empresarial junto con un menor riesgo de victimización, pero sigue presentándose un relevante grado de pertinencia debido a los altos niveles de pobreza. En los municipios con entorno más difíciles las capacidades previas tanto de las personas, como los gobiernos y los territorios sugieren un alto grado de pertinencia de los proyectos, aunque con retos en la sostenibilidad de los resultados.

Pertinencia en el diseño de los programas

En general, se observa una moderada incertidumbre en la relación con los aliados debido a la necesidad de fortalecer alianzas externas con aliados localizados por fuera de las comunidades, una alta incertidumbre en la relación con los gobiernos locales debido a la falta de apoyo continuo y ausencia de alianzas con acciones específicas en las cadenas de valor, una variabilidad en la relación con los grupos armados, siendo alta en algunos municipios y baja en otros, y una moderada incertidumbre en los derechos de propiedad de la tierra debido a problemas de titulación y acceso. Es importante abordar estas incertidumbres para asegurar no solo una mejor pertinencia del diseño del programa sino una mejor respuesta desde los programas a la necesidad de sostenibilidad de los proyectos productivos como fuente de ingresos para la población participante.

Una de las novedades de la estrategia es la inclusión de una evaluación de amenazas y vulnerabilidades de riesgos medioambientales de los perfiles productivos, lo que, junto con la implementación de estrategias técnicas, mejora la capacidad adaptativa de los sistemas productivos frente a los desafíos climáticos. Por su parte, el plan de medios y divulgación asegura que la información relevante llegue a todos los interesados, promoviendo la transparencia y el compromiso, lo cual impulsa la obtención de insumos para la formulación de políticas públicas para fortalecer a su vez el desarrollo social y comunitario, asegurando que las intervenciones tengan un impacto duradero y sostenible.

Pertinencia en la formación de capacidades de los participantes

El programa de generación de ingresos, tanto en sujetos de reparación colectiva como en familias, ha tenido un impacto significativo en la capacidad de los participantes para generar ingresos. En el acceso a formación resalta la pertinencia en las capacitaciones, la adquisición de conocimiento aplicado articulado a los saberes ancestrales y las economías informales y se ha brindado apoyo económico para invertir en habilidades relevantes a los aspectos económicos del perfil productivo. De igual manera, el programa de generación de ingresos ha contribuido a la disminución de las barreras al aprendizaje en tanto ha mejorado la confianza de los participantes en los proyectos productivos. Por su parte, el apoyo psicológico ha brindado herramientas para enfrentar desafíos propios de los procesos de aprendizaje y ha promovido la cohesión social y la organización comunitaria en torno a los objetivos del proyecto productivo.

Pertinencia con las prioridades nacionales de reparación sobre reparación integral y estrategias locales de generación de ingresos sostenibles

Todos los proyectos requieren que los participantes estén inscritos en el Registro Único de Víctimas (RUV) de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV). Esto asegura que los participantes sean reconocidos oficialmente como víctimas del conflicto armado. En particular, los programas de generación de ingresos para los SRC (fase 1 y fase 2) requieren que los participantes tengan un Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) aprobado. En general los programas en evaluación buscan crear capacidades en los participantes para superar barreras en la generación de ingresos, aspecto relevante para las agendas locales de desarrollo. En particular, los programas

buscan la superación de barreras individuales, organizacionales y de entorno que limitan las posibilidades de alcanzar oportunidades sostenibles en el acceso a ingreso de la población víctima.

Los desafíos del diseño se encuentran principalmente en las barreras de entorno por la débil influencia en las políticas públicas debido a la falta de una estrategia de articulación con los gobiernos locales, los altos costos de transporte debido a las complicaciones de movilidad debido a la geografía y el riesgo de seguridad por el conflicto armado y al perfeccionamiento del enfoque de género para lograr resultados puntuales y verificables en la distribución del tiempo asociada a roles de género.

Pertinencia con el contexto normativo nacional e internacional

Los programas se implementan en un marco normativo específico relacionado con las obligaciones del Estado colombiano y las competencias del Ministerio del Trabajo. Por otro lado, los programas de generación de ingresos articulan las recomendaciones de la OIT sobre la formación del recurso humano, con un énfasis en la perspectiva de género. Así mismo, destaca el anclaje de los programas a los ODS relacionados con el fin de la pobreza, la reducción de desigualdades y la consecución de una paz estable con justicia y el desarrollo de alianzas para lograr objetivos de desarrollo humano. Desde la perspectiva misional de la OIT resalta el marco de análisis de trabajo decente en particular descrito en las estrategias de la OIT para alcanzar los objetivos estratégicos –empleo, seguridad social, dialogo social y principios y derechos fundamentales en el trabajo– a través de los cuales canaliza la colaboración con países miembros de la OIT.

Pertinencia con enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los beneficiarios.

Enfoque de género:

La participación de las mujeres en proyectos productivos mejora su situación económica individual y contribuye al crecimiento económico y social de la comunidad. En la misma vía, la participación de mujeres en los proyectos es significativa, aunque varía según la comunidad. En general, hay una ligera predominancia de hombres sobre mujeres en el registro inicial de inscripción total a los programas de generación de ingresos de SRC, pero en ambos programas, la participación de actividades, particularmente sociales y de formación, la participación femenina tiene a ser mayor que la participación masculina. La consulta en territorio permite evidencia que la inclusión de mujeres aporta diversidad de perspectivas y habilidades, enriqueciendo la toma de decisiones y la implementación de proyectos. Así mismo, los resultados cuantitativos señalan que promover la igualdad de género y la inclusión de mujeres ayuda a reducir las desigualdades sociales y económicas, aunque persisten brechas económicas y sociales de género. Por último, la evidencia cuantitativa y cualitativa señalan que la participación activa de las mujeres fortalece la cohesión social y el tejido comunitario. Por último, la participación de mujeres jóvenes es especialmente valorada en entornos con limitadas oportunidades de empleo.

Inclusión de personas con discapacidad:

En la encuesta de evaluación, se observa una inclusión significativa de personas en condición de discapacidad, tanto en los perfiles productivos de las familias como de los sujetos de reparación colectiva. La inclusión de personas con discapacidad en los procesos de aprendizaje representa una oportunidad valorada especialmente en territorio. Aunque no existe un protocolo que permita definir con claridad que entiende los programas de generación de ingresos por discapacidad, la encuesta de la evaluación, la encuesta de caracterización y la visita a territorio permitió evidencia inclusión de personas en condiciones de discapacidad.

Situación de vulnerabilidad:

La mayoría de los participantes tienen educación secundaria, por lo que los programas de generación de ingresos representan una oportunidad para acceder a niveles especializados de educación en perfiles productivos. Por otro lado, la posibilidad de combinar saberes ancestrales y familiares con conocimientos técnicos y especializados valida las identidades culturales y promueve el desarrollo sostenible, aunque los procesos de formación no se certifiquen. Así mismo, muchos participantes no habían tenido acceso a programas de formación en perfiles productivos antes

de participar en los proyectos, lo que representa una oportunidad significativa para el desarrollo personal y comunitario. Por último, las poblaciones jóvenes se encuentran migrando hacia las ciudades por los temores de reclutamiento forzado y violencia, por lo que las actividades de los programas de generación de ingresos son especialmente valoradas por los jóvenes en territorio.

Coherencia del diseño

Coherencia con intervenciones similares.

Al igual que programas similares, los programas de generación de ingresos son coherentes con la Ley 1448 de 2011, la Sentencia T-370 de 2013 y la Sentencia T-025 de 2004, que establecen medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado. De igual manera, la comparación con otros programas con perfiles productivos permite identificar seis principios que garantizan la coherencia desde los enfoques y las acciones con el marco normativo: (1) enfoque de derechos, (2) acción sin daño, (3) enfoque diferencial, (4) participación y agencia de la víctima, (5) orientación hacia resultados medibles y (6) coordinación interinstitucional.

Al igual que otras intervenciones, los programas de generación de ingresos presentan desafíos en los principios relacionados con la orientación hacia resultados medibles y coordinación institucional. Aunque existen, algunos resultados no se miden (impactos de la sinergia formación-acompañamiento psicosocial, dimensiones particulares del enfoque de género, social, medioambiental y conexión de la estrategia de generación de conocimientos y la toma de decisiones) porque no están relacionados con los productos definidos entre la OIT y Mintrabajo, lo que limita efectos indirectos positivos del programa en las capacidades de diálogo social de otras organizaciones en el territorio. Por otro lado, el principio de coordinación interinstitucional se cumple en el marco normativo y estratégico, pero al nivel operativo existe limitada evidencia de una coordinación coherente con los objetivos de órganos como las mesas de generación de ingresos.

Coherencia como complementariedad entre actividades y enfoques.

Las entrevistas evidencian que los actores perciben una estructura lógica en los proyectos, con insumos, procesos y productos que guardan relación directa con los resultados esperados. Sin embargo, la evaluación identifica tensiones relacionadas con desfases en la implementación y falta de continuidad, lo que compromete la consistencia de las estrategias. En tal sentido, los problemas de retrasos en la entrega de activos productivos y formación influyen en el alcance de la estrategia de generación de ingresos.

Coherencia como sinergia entre Estrategias de Formación y Acompañamiento Psicosocial.

La sinergia entre la estrategia de formación y la estrategia de acompañamiento psicosocial mejora la generación de ingresos, la restauración del tejido social y la confianza relacional. Lo anterior ofrece evidencia acerca de los efectos positivos de una estrategia integral y holística sobre la capacidad de los participantes para alcanzar los objetivos propuestos en ingresos y tejido social de los programas. Aunque se identifican diferencias debido a los distintos entornos de implementación caracterizados por distintas condiciones sociales, políticas, económicas y de seguridad, la evaluación encuentra evidencia suficiente para señalar que el efecto conjunto de la formación, el acompañamiento psicosocial y la entrega de activos productivos desarrollado en torno a un perfil productivo seleccionado por los participantes es un diseño coherente para lograr los objetivos en términos de ingresos y tejido social.

Coherencia como implementación del enfoque de género.

Desde la perspectiva de las actividades definidas en los programas de generación de ingresos es posible evidenciar la inclusión del enfoque de género en lo relacionado a efectos positivos para la población femenina en lo que atañe a: (1) acceso a empleo y remuneración, (2) liderazgo y participación, (3) mejora en las condiciones laborales y bienestar, (4) formación y capacitación y (5) promoción de masculinidades corresponsables y no violentas. Así mismo,

existen capacidades institucionales relevantes en el Min trabajo y la OIT para realizar la implementación del enfoque de género con programas de equidad relacionados con la formación de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios.

A pesar de lo anterior, el sistema de monitoreo y evaluación de los programas de generación de ingresos no realiza un seguimiento puntual sobre los aspectos definidos, y, por ende, no se cuenta con información desagregada acerca de las acciones que permiten evidenciar la implementación del enfoque de género en lo que atañe a las condiciones laborales y bienestar, la formación y la capacitación y la promoción de masculinidades corresponsables y no violentas. La evidencia sistematizada por la evaluación señala efectos positivos en el empleo, la generación de ingresos, la seguridad laboral y la formación y la capacitación aun cuando persisten brechas de ingresos y sociales relevantes al ingreso promedio mensual y la distribución del tiempo.

Coherencia como implementación del diálogo social.

De acuerdo a la revisión del diseño y marco lógico de los programas de generación de ingresos existe una conexión entre acciones y productos que refleja el uso de diálogo con los participantes. De acuerdo a la evidencia cualitativa, la definición y validación de la línea productiva, establecimiento de vínculos y acuerdos con asociaciones y organizaciones locales señalan mesas de trabajo en las cuales se identifica consensos y disensos, toma de decisiones y resolución participativa de los conflictos (comité de impulso y comité de compras) en torno a la implementación del perfil productivo.

De igual manera, la revisión documental permite identificar acciones específicas en la identificación de actores estratégicos y aliados, análisis de relaciones de poder, e análisis de influencia e intereses respecto a los resultados en ingresos y tejido social. Por otro lado, se observan mecanismos que mejoran el diálogo entre los implementadores, Min trabajo y OIT, tales como el comité técnico en la cual se realiza seguimiento a los avances de la implementación de los programas de generación de ingresos y se toman acciones correctivas en relación al logro de los objetivos establecidos. A pesar de lo anterior, no fue posible identificar indicadores en los informes sobre productos y resultados que reflejen el uso de conocimiento de estas acciones en la definición de las estrategias de alianzas y formación de capacidades.

Por lo anterior, la estrategia de salida de los programas caracterizada por (1) enfoque participativo y apropiación nacional, (2) construcción de capacidades, (3) la articulación con actores institucionales, y la articulación al marco normativo de reparación está limitada por la cualificación del diálogo social. En tal sentido, la apropiación nacional está limitada al fortalecimiento de las capacidades en Min trabajo, la construcción de capacidades está limitada por la ausencia durante y post implementación de acciones específicas del sector público, privado, no gubernamental y de cooperación internacional, lo cual evidencia la limitada articulación operativa (acciones específicas) con actores institucionales estratégicos.

Coherencia como mitigación del daño ambiental.

En la evaluación del diseño de los programas de generación de ingresos se identifican acciones de protección y mitigación del daño ambiental en torno a las actividades productivas de los perfiles implementados. En tal sentido, el objetivo relacionado con mejorar la percepción y el desempeño ambiental de los sujetos de reparación colectiva mediante acciones de conservación y adaptación a la variabilidad climática está articulado con los componentes de la estrategia de formación relacionados con (1) conservación de ecosistemas, (2) mitigación de impactos ambientales, (3) adaptaciones a la variabilidad climática, prácticas sostenibles, educación y (4) sensibilización ambiental, monitoreo y evaluación. La evidencia cuantitativa y cualitativa de la evaluación confirma la relevancia del objetivo y las acciones definidas en la formación para alcanzar los resultados esperados. Uno de los hallazgos relevantes indica que estas acciones son mucho mejor recibidos en entornos de menor desarrollo económico y con mayores riesgos de seguridad.

Coherencia como sinergia entre Generación de Conocimiento y Estrategia de Comunicaciones.

La coordinación entre los implementadores, OIT y Mintrabajo, articulada en el comité técnico se alimenta de manera constante de la generación de conocimientos y la estrategia de comunicaciones. Por un lado, la generación de conocimientos representada por los informes de avances y los informes de productos ofrece bases de datos y reflexión sobre las acciones realizadas, la validez de los supuestos y la respuesta a los riesgos identificados. Por otro lado, la estrategia de comunicaciones visibiliza los procesos y logros alcanzados con el desarrollo de narrativas utilizando la metodología de story-telling, definición de indicadores clave para el seguimiento y medición del cumplimiento de las acciones. En tela sentido, la sinergia de conocimientos y comunicación potencia la influencia de los programas de generación de ingresos sobre la política pública y el diseño de programa similares.

Los programas de generación de ingresos y restauración del tejido social implementados por la OIT y Mintrabajo en Colombia muestran una coherencia significativa en sus acciones, lo que contribuye a la consecución de los objetivos propuestos. La integración de un enfoque holístico de entrega de activos, formación y acompañamiento psicosocial in situ arroja dividendos económicos y sociales en el corto plazo. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en varios aspectos para fortalecer aún más la coherencia de estos programas.

Eficacia

Eficacia como resultados en la generación de ingresos

Los programas han generado capacidades productivas, aumentando los ingresos mensuales de los participantes. La variación observada en el ingreso mensual relacionada con la participación asciende a \$217,538, lo cual corresponde al 15.2% del salario mínimo y al 56.8% de la línea de pobreza per cápita vigentes en 2025.

En la población masculina la variación en el ingreso promedio mensual posterior a la participación asciende a \$218,644. La dispersión en torno al promedio aumenta, al igual que el valor medio y el valor máximo. En el momento inicial, 22 encuestados de género masculino declararon tener ingresos iguales a cero, mientras que, en el momento posterior a la participación, 7 participantes lo hicieron, lo cual implica una habilitación de generación de ingresos para 15 personas de género masculino.

En la población femenina, la variación en el ingreso promedio mensual posterior a la participación asciende a \$217,377. Aunque el efecto estimado de la participación en el ingreso mensual a corto plazo es mayor para la población masculina, la participación altera la distribución de ingresos y modifica la brecha de género en los ingresos. Antes de la participación, la brecha asciende a 0.34, mientras que posterior a la participación, la brecha asciende a 0.22, indicando que la población femenina pasa de ganar en promedio 66 centavos por cada peso que la población masculina gana mensualmente a registrar un promedio de 78 centavos por cada peso que gana la población masculina.

La participación en los programas cambia la distribución de ingresos en la población masculina. Existen ganancias en la distribución con un incremento en el ingreso medio del 50% y del 90% de los encuestados una vez se organiza la información de ingresos de menor a mayor. Por su parte, los efectos de la participación son menores para las mujeres en el promedio, el punto medio, el punto máximo y el percentil 90 de la distribución. Aunque se observa un cambio positivo en el promedio de ingresos y una disminución en la brecha de género en ingresos, las ganancias sobre la distribución de ingresos son menores en las mujeres, señalando diferencias estructurales en la capacidad de generación de ingresos.

Para los participantes del programa de generación de ingresos para población víctima (familias) encuestados. Para un total de 174 respuestas de los participantes encuestados del programa de reparación individual, se observa un crecimiento promedio de los ingresos mensuales de \$152,001, menor al incremento estimado del ingreso mensual de los participantes del programa de reparación colectiva, estimado en \$246,293.

El valor máximo de la distribución de ingresos posterior a la participación es mayor para el programa de reparación colectiva (\$2,300,000) en comparación con el valor máximo del programa de reparación individual (\$2,000,000). De igual manera, la dispersión en torno al valor medio del ingreso mensual es mayor en el programa de reparación colectiva (\$646,832) en comparación con la dispersión del programa de reparación individual (\$470,563).

El ingreso mensual promedio de las comunidades afrodescendientes encuestadas presenta una variación antes y después de la participación equivalente a \$298,073. El valor máximo de la distribución de ingresos pasa de \$1,500,000 a \$2,300,000 y la mediana pasa de \$8,000 a \$200,000. Se estiman cambios positivos en la misma dirección para las comunidades indígenas y campesinas, con una variación en el ingreso promedio mensual de \$175,377 respectivamente.

El efecto de la participación sobre el promedio de ingresos en el entorno más difícil asciende a \$249,683. Por su parte el efecto de la participación en el entorno intermedio y en entorno menos difícil ascienden a \$292,857 y a \$93,109, respectivamente. Lo anterior equivale a tasas de crecimiento de 89,3% en el entorno más difícil, 119,3% en el entorno intermedio y 19,5% en el entorno menos difícil. De otro lado, la mitad de los participantes en el entorno más difícil pasa de ganar mensualmente \$40,000 a ganar \$225,000, mientras que en el entorno intermedio y el entorno menos difícil la mitad de los participantes pasa de ganar \$100,000 a \$350,000 y \$300,000 a \$500,000, respectivamente.

De igual manera, los cambios observados para la distribución de ingresos posterior a la participación comparando los entornos más difíciles con los entornos menos difíciles implican cambios en la distribución del valor máximo, el valor medio y el percentil 90 acercando los ingresos del entorno más difícil a los ingresos del entorno menos difícil, lo cual señala un cierre de brechas regionales en los ingresos para quienes participaron en la encuesta de evaluación. La estimación de un indicador de brechas en los ingresos por entorno como la diferencia entre el ingreso promedio entre el entorno menos difícil y el entorno más difícil el indicador pasa de 0.41 antes de la participación a 0,07 posterior a la participación, lo cual señala un mejoramiento del ingreso promedio de los participantes consultados en el entorno más difícil en comparación con el ingreso promedio de los participantes consultados en el entorno menos difícil.

Eficacia como efectividad de la Estrategia de formación técnica.

La estrategia de formación incluyó actividades como extensión agropecuaria, asistencia técnica, fortalecimiento organizacional, formación en competencias sociales, financieras y técnicas, generación de ingresos y asociatividad, y seguridad y salud en el trabajo en la ruralidad. Se utilizó una metodología activa basada en proyectos elegidos por los participantes, con un enfoque en el aprendizaje colaborativo y prácticas en las comunidades. Las actividades se desarrollaron entre un equipo nacional compuesto por profesionales de Mintrabajo y consultores de la OIT, quienes brindaron lineamientos y materiales pedagógicos a los formadores en territorio.

Los encuentros comunitarios y los grupos focales fueron considerados como los vehículos pedagógicos más efectivos. De 467 encuestados, 195 (90.6%) de los que participaron en los encuentros comunitarios se encuentran satisfechos y muy satisfechos con los procesos de formación. La satisfacción con la estrategia de formación está correlacionada con mejoras en la calificación de la confianza para gestionar un negocio exitoso y la percepción de existencia de redes de apoyo social.

Los impactos más relevantes en los ingresos mensuales se observan en los primeros meses de formación. El ingreso promedio mensual después de la participación creció un 106% para aquellos participantes que declararon una duración de 4 a 6 meses en los procesos de formación. La tasa de crecimiento del ingreso promedio mensual aumentó en 30% debido a la participación en los programas. Las mujeres con altos niveles de satisfacción presentaron un crecimiento en el ingreso mensual de 19.4%.

Se observó una mejora en las capacidades productivas, especialmente en la organización, tecnificación y volumen de la producción. La formación transformó actividades productivas de autoconsumo y subsistencia en actividades orientadas a la formación de competencias empresariales. La formación en capacidades de transformación se encuentra principalmente en las mujeres, con un crecimiento del 122% en comparación con el 70% en los hombres. Los participantes valoran la formación técnica y la asistencia recibida, destacando la importancia de los conceptos técnicos y la mejora en la confianza para gestionar sus negocios. La formación ha fortalecido la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad.

Eficacia como efectividad de la Estrategia de acompañamiento psicosocial.

La estrategia de acompañamiento psicosocial tiene cinco ejes estructurantes: (1) Autoestima y Motivación, (2) Relaciones Interpersonales, (3) Fortalecimiento Vocacional, (4) Adaptación al Cambio y (5) Construcción de Memorias Colectivas. La frecuencia del acompañamiento fue semanal (62.5%), quincenal (37.5%) y mensual (12.5%), con talleres que tuvieron una duración de 2 a 6 horas durante un promedio de 5 meses. El enfoque es integral fundado en la escucha activa, utilizando técnicas humanistas centradas en el fortalecimiento de redes de apoyo con talleres de regulación emocional y actividades psicoeducativas. La implementación fue llevada a cabo en talleres participantes. Los talleres se llevaron a cabo en reuniones definidas con los participantes en la comunidad para el programa de reparación colectiva y en sitios geográficos cercanos que se rotaban para mejorar la accesibilidad en el programa de reparación orientado a las familias.

Los expertos calificaron los resultados en bienestar emocional para gestionar un negocio exitoso con un 4.4 sobre 5, la efectividad de la estrategia en el fomento de la participación en actividades comunitarias de diálogo social con un 4.5, y las capacidades generadas para la solicitud de créditos con un 3.5. Dentro de los logros más relevantes de la estrategia se encuentran adquisición de habilidades de afrontamiento, mejoramiento en habilidades sociales, capacidad de toma de decisiones, fortalecimiento de capacidades de liderazgo, mejora en el bienestar emocional y mental, fortalecimiento de redes de apoyo, empoderamiento y autonomía.

Los participantes valoran el acompañamiento psicosocial y la asistencia recibida, destacando la importancia de la confianza y la cohesión social. La estrategia ha fortalecido la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad. La participación en actividades sociales, culturales y políticas aumentó significativamente. Por ejemplo, en los niveles de "muy satisfecho", la estrategia convenció a 26 personas que no realizaban actividades sociales de participar al finalizar los programas. Asu vez, el número de respuestas afirmativas sobre la existencia de una red de apoyo social cambió de 137 a 268 participantes, implicando un aumento de 131 personas, equivalente a un crecimiento porcentual de 95.6%. Por otro lado, la variación en el número de personas que califican la confianza en niveles más altos aumenta con el nivel de satisfacción con la estrategia. En particular, los cambios en la calificación de la confianza en gestionar un negocio exitoso cuando aumenta la satisfacción con la estrategia son mayores para la población femenina en comparación con la población masculina.

Eficacia como Desarrollo de capacidades en los participantes.

Los programas han generado capacidades productivas, aumentando los ingresos mensuales de los participantes. La variación observada en el ingreso mensual asciende a \$217,538, lo cual corresponde al 15.2% del salario mínimo y al 56.8% de la línea de pobreza per cápita. Existen limitaciones estructurales, tiempos de ejecución reducidos y falta de articulación que afectan la eficacia general en cada entorno y contexto particular. La dispersión en torno al valor medio del salario mensual aumenta con la participación, reflejando una mayor heterogeneidad en capacidades iniciales.

Se han mejorado las habilidades productivas, especialmente en el manejo de insumos, resolución de problemas en la producción y transformación de productos. Por ejemplo, la capacidad para realizar un costeo de materias primas y un plan de negocios aumentó del 13.4% al 63.95% de los participantes. La formación en capacidades de transformación se encuentra principalmente en las mujeres, con un crecimiento del 122% en comparación con el 70% en los hombres.

Antes de la participación, el 88% de los encuestados no disponía de capacidad para la comercialización de la producción, mientras que posterior a la participación, el porcentaje disminuye al 54%. La capacidad para generar alianzas aumentó del 18% al 67% de los participantes. Sin embargo, la estrategia de comercialización es limitada y requiere una mayor articulación interinstitucional.

La estrategia ha mejorado el bienestar emocional y social de los participantes, fortaleciendo la autoestima y la motivación. Los expertos calificaron los resultados en bienestar emocional para gestionar un negocio exitoso con un 4.4 sobre 5. Se ha fortalecido la cohesión social y la capacidad de trabajo en equipo, con un enfoque en la construcción de memorias colectivas y la adaptación al cambio. Lo anterior ha favorecido la reducción del índice de apoyo social limitado para todos los participantes. El índice de apoyo social limitado (IASL) disminuyó en 6.6 puntos para la población masculina y en 6.4 puntos para la población femenina, reflejando una acumulación de tejido social. La etnia indígena y mestiza lograron disminuciones en el índice de 7.1 y 7.8 puntos, respectivamente. La etnia afrocolombiana redujo el índice en 5.4 puntos.

En particular, en la población masculina encuestada el IASL disminuye posterior a los programas de generación de ingresos porque la participación en alguna organización o grupo comunitario aumenta de 108 a 121 personas, la existencia de una red de apoyo social aumenta de 66 a 136 personas y la participación en alguna actividad social, cultural o política aumenta de 94 a 114 personas. Por su parte, en la población femenina encuestada el IASL disminuye posterior a los programas de generación de ingresos porque la participación en alguna organización o grupo comunitario aumenta de 86 a 104 personas, la existencia de una red de apoyo social aumenta de 71 a 132 personas y la participación en alguna actividad social, cultural o política aumenta de 82 a 113 personas. Los cambios son mayores en la población femenina.

Se identificaron dificultades con la entrega de activos relacionadas con retrasos, problemas de cosecha y falta de acompañamiento pos entrega. El problema más recurrente está relacionado con retrasos en las entregas, lo cual corresponde al 76.9% del total de las comunidades con retrasos.

Eficiencia

Eficiencia como optimización de Recursos Financieros, Humanos y Temporales.

La inversión total realizada en el programa de generación de ingresos para los sujetos de reparación colectiva (SRC) asciende a USD 1,968,570 y USD 2,484,156 en las fases 1 y 2 respectivamente. La inversión total realizada se distribuye en financiación de la ruta de generación de ingresos (11% fase 1 y 9% fase 2), fortalecimiento de competencias técnicas (61% fase 1 y 61% fase 2), mitigación de brechas socioafectiva (7% fase 1 y 5% fase 2), promoción y visibilización regional de los perfiles productivos (1% fase 1 y 4% fase 2), la operación del proyecto (10% fase 1 y 6% fase 2) y los costos de apoyo y estimación de contingencias (11% fase 1 y 15% fase 2). La inversión per cápita por cada uno de los 24 SRC es de USD 8,875 en la fase 1 y USD 8,804 en la fase 2.

Por otro lado, la inversión realizada en el programa de generación de ingresos para las víctimas del conflicto armado asciende a USD 2,491,204. La inversión total realizada se distribuye en financiación para el desarrollo de perfiles productivos (13%), fortalecimiento individual y organizativo (61%), generación de condiciones para la inclusión socioeconómica (6%), costos de apoyo al programa y contingencias (9%) y operación del programa (11%). La inversión per cápita por cada una de las 1505 familias participantes asciende es de USD 1,661.

En el programa de generación de ingresos para los SRC por cada US\$100 invertidos en promedio en las dos fases de implementación USD 71 se destinaron a financiar actividades de generación de ingresos, USD 6 al acompañamiento psicosocial, USD 3 a financiar actividades de promoción y visibilización de perfiles productivos, y USD 20 a las actividades de operación y estimación de contingencias. En comparación, por cada USD 100 invertidos en el programa de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado por cada USD 13 financiaron la definición de perfiles productivos, USD 61 se destinaron al fortalecimiento individual y organizativo, USD 6 financian actividades de generación de condiciones para la inclusión socioeconómica y USD 6 se destinaron para la operación y la estimación de contingencias.

Algunos actores entrevistados destacaron el buen manejo de los recursos dentro del presupuesto y tiempos previstos, mientras que otros señalaron cuellos de botella administrativos y demoras en la entrega de insumos. Desde la perspectiva de los participantes se evidencia impactos positivos de la inversión realizada en aumento de ingresos, mejora de infraestructuras productivas y fortalecimiento de capacidades organizativas. Sin embargo, persisten desafíos en la falta de apoyo técnico continuado y desajustes logísticos complicaron la utilización óptima de los recursos.

Eficiencia como Inversión de Recursos Económicos y Logro de Metas Sociales.

Las actividades más importantes desde la perspectiva de la inversión corresponden a la formación en competencias técnicas, la entrega de activos productivos y el acompañamiento psicosocial. En el programa de generación de ingresos para los SRC la inversión en formación en competencias técnicas asciende a USD 1,207,436 en la fase 1 (61%) y USD 1,508,986 en la fase 2 (61%). Mientras en la inversión en entrega de activos productivos corresponde a USD 48,421 en la fase 1 (2,5%) y USD 61,000 en la fase 2 (2,5%). Por último, el acompañamiento psicosocial

corresponde a USD 135,423 en la fase 1 (7%) y USD 134,333 en la fase 2 (5%). Por otro lado, en el programa de generación de ingresos para la población víctima las inversiones más relevantes corresponde al fortalecimiento individual y organizativo que asciende a USD 1,514,750 (61%), el desarrollo de perfiles productivos con USD 320,122 (13%) y la generación de condiciones para la inclusión socioeconómica con USD 154,769 (6%).

Los hallazgos cualitativos realizados con la inversión en los ítems más importantes del presupuesto sugieren cambios en la capacidad técnica de producción, diseño e implementación de estrategias para acceso a mercados y comercialización de proyectos productivos de los participantes con impactos positivos en la resiliencia y cohesión comunitaria.

El costo de un programa técnico – tecnológico agropecuario con duración de año y medio a dos años se encuentra entre USD 444 - USD 1,111 por persona en áreas urbanas. En comparación, la inversión realizada en el fortalecimiento de competencias técnicas en áreas rurales por parte de los programas de generación de ingresos para SRC y víctimas corresponde a USD 1,207,436 (fase 1), USD 1,508,986 (fase 2) y USD 1,010.

Los intangibles de la inversión total realizada por ambos programas de generación de ingresos incluyen varios aspectos que no son directamente cuantificables, pero que tienen un impacto significativo en las comunidades y los individuos involucrados. En el programa de generación de ingresos para los SRC, la colaboración y el trabajo en equipo han mejorado las relaciones interpersonales y la cohesión dentro de las comunidades a partir de la participación en los programas. Las organizaciones comunitarias se han fortalecido, lo que facilita la cooperación y la resolución de problemas. A su vez, la comunicación entre los actores involucrados ha construido confianza y garantizado el entendimiento mutuo en las comunidades participantes. Asimismo, el acompañamiento psicosocial ha tenido impactos positivos en la resiliencia y la cohesión comunitaria, ayudando a las personas a manejar traumas y secuelas psicológicas del conflicto. Por otro lado, la formación y el acompañamiento técnico han fortalecido las capacidades organizativas de los participantes, permitiéndoles gestionar mejor sus proyectos productivos. Además, la participación directa en decisiones de compra y gestión de recursos a empoderado a las comunidades, mejorando su capacidad de autogestión.

En el caso del programa de generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado, los intangibles de la inversión se relacionan con el acompañamiento psicosocial, a través del cual se ha contribuido a la mejora del bienestar emocional de los participantes, ayudándoles a manejar el estrés y mejorar sus relaciones interpersonales. A su vez, las habilidades en el ser han impactado positivamente la motivación y la autoestima de los participantes, lo cual les permite gestionar de mejor manera futuros desafíos y adversidades. De igual manera, las actividades de formación han permitido a los participantes identificar sus necesidades y desarrollar sus capacidades productivas, transformando actividades informales en emprendimientos en etapa de formación de competencias empresariales. Por otro lado, la inclusión de temas como la diversidad, la salud mental, el autoconocimiento y la resiliencia ha promovido una mayor comprensión y respeto dentro de las comunidades.

Por lo anterior, la inversión realizada tiene impactos en el fortalecimiento institucional a través de la restauración del tejido social, que se ha fortalecido gracias a la capacidad de las instituciones comunitarias para gestionar proyectos productivos. De igual manera, los intangibles contribuyen a disminuir barreras logísticas al implementar tecnologías de bajo costo con participación comunitaria para resolver cuellos de botella de transporte y comunicación. Por otro lado, los intangibles de la inversión contribuyen a reducir las brechas de inclusión socioeconómica en la medida en que comunidades localizadas en áreas rurales apartadas han mejorado sus capacidades y nivel de vida a través de la participación en los programas de generación de ingresos.

Eficiencia de las Estructuras de Gestión y Mecanismos de Coordinación.

De acuerdo con el análisis financiero de la inversión realizada en el programa de generación de ingresos para los SRC, la inversión en operación asciende a USD 399,500 en la fase 1 (20.2%) y USD 538,780 en la fase 2 (21.6%). La distribución de los costos de operación incluye costos de nómina (64% en la fase 1 y 51% en la fase 2), costos operacionales (15% en la fase 1 y 18% en la fase 2) y costos de monitoreo y evaluación (21% en la fase 1 y 31% en la fase 2). En comparación, los costos de operación del programa de generación de ingresos para la población víctima ascienden a USD 501,563 (20.1%). Dentro de los gastos de operación destacan los costos de operación y seguimiento del programa (47%) y la estimación de contingencias (53%). A su vez, dentro de los costos de operación del programa se encuentran el costo de nómina (59%), costos operacionales (20%) y el costo de monitoreo y evaluación (21%).

Desde la perspectiva de los hallazgos cualitativos, la inversión en las estructuras de gestión y mecanismos de coordinación presenta desafíos de comunicación y problemas logísticos. Los desafíos de comunicación están relacionados con problemas en la entrega de informes y reportes a una estructura con muchos supervisores, pero sin estándares de presentación de la información. Los problemas logísticos se relacionan con dificultades en la adquisición y entrega de activos, rápida ejecución de planes de asistencia técnica y necesidad de suficiente logística para ruedas de negocios y ferias.

Eficacia como Estrategias Costo-Efectivas para Superar Barreras Logísticas y Geográficas.

Las estrategias costo-efectivas para superar barreras logísticas y geográficas se consideran un intangible de la inversión realizada. De acuerdo con los hallazgos cualitativos y la revisión de los documentos del proyecto, la inversión en infraestructura física dejó capacidad instalada en forma de lineamientos para la construcción de galpones y granjas porcícolas. De igual manera, la observación directa de los perfiles productivos permitió constatar capacidad instalada en lineamientos para la implementación de paneles solares, biodigestores, uso de sistemas fotovoltaicos para garantizar el funcionamiento de aireadores artificiales en los estanques, y transformación de estiércol en abono orgánico y compostaje de residuos de las cosechas. Además, los altos costos de transporte y las barreras geográficas implicaron: (1) trabajo en equipo y comunicaciones para implementar soluciones costo-eficientes en transporte y movilidad, (2) innovación en prácticas de capacitación, y (3) gestión eficiente de los recursos para el desarrollo de las actividades de formación y talleres de acompañamiento psicosocial.

Impacto

Impactos en la inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial.

La evaluación construye indicadores de inclusión socioeconómica a partir de la información recopilada en las encuestas. En total, se obtienen 650 respuestas, de las cuales 325 corresponden a la situación previa y 325 a la situación posterior a la participación. Una vez sistematizadas las respuestas de la encuesta, se estandarizan en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la calificación más alta del atributo de interés. El diseño de la encuesta permite estimar el valor de los indicadores antes y después de la participación en los programas de generación de ingresos. En lo que atañe a la mejora en oportunidades para iniciar un negocio (inclusión socioeconómica) la calificación promedio de los participantes aumentó de 5.2 a 7.2, con una mejora mayor para la población femenina (2.2 puntos) en comparación con la masculina (1.6 puntos). De igual manera, los impactos en autonomía productiva se miden a partir de la calificación de los encuestados a la confianza para gestionar un negocio exitoso y confianza para seguir aprendiendo. La calificación promedio del primer indicador aumentó de 5.9 a 8.4, sin diferencias significativas entre géneros, mientras la calificación promedio del segundo indicador aumentó de 6.4 a 8.5, sin diferencias significativas entre géneros. Por último, la calificación del indicador de confianza en otros miembros de la comunidad (bienestar psicosocial) aumentó de 6.6 a 8.3, con una mejora mayor para la población masculina (2 puntos) en comparación con la femenina (1.4 puntos).

Impactos en autonomía productiva.

De acuerdo a la evidencia cualitativa y cuantitativa la participación en los programas de generación de ingresos ha fortalecido la autonomía productiva evaluada a partir de indicadores de impacto en la generación de ingresos y el fortalecimiento de la autonomía económica. Por un lado, se evidencia que los programas permitieron a los participantes generar ingresos en el corto plazo, mejorando la calidad de vida de las familias. Por otro lado, se evidencia como los participantes valoran las herramientas proporcionadas para trabajar de manera independiente cuando están articuladas a iniciativas productivas propias y la formación y el acompañamiento ocurre en situ.

Impactos en el bienestar psicosocial.

El enfoque holístico de los programas de generación de ingresos compuesto por la estrategia de formación en capacidades técnicas, la estrategia de acompañamiento psicosocial, la entrega de activos y el acompañamiento inicial en capacidades de comercialización ha tenido impactos positivos en el bienestar psicosocial de los participantes.

Por un lado, ha fortalecido la capacidad para sanar heridas del conflicto de manera indirecta sin llevar a la comunidad y a los participantes a dolorosos procesos de memoria sobre los daños causados durante el conflicto armado. En tal sentido, la participación ha servido para fortalecer la identidad comunitaria y abrir posibilidades de futuro para los jóvenes, aun cuando dicho grupo poblacional tiende a migrar para reducir los impactos negativos del conflicto, disminuir los riesgos de reclutamiento forzado y mejorar las posibilidades de educación y trabajo.

Por otro lado, la participación ha brindado espacios de resolución de conflictos lo cual ha dotado a los participantes con mejores mecanismos de afrontamiento frente a las distintas violencias del conflicto armado. En tal sentido, se evidencia una mejora en la confianza relacional al interior de los grupos humanos como consecuencia del trabajo comunitario en torno a los perfiles productivos.

Impactos en la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios.

La evaluación mide los impactos de la participación sobre la capacidad de autogestión a partir de la evidencia cualitativa y cuantitativa sobre la capacidad de ensamblar una visión de largo plazo y la relevancia que los participantes le otorgan a la organización comunitaria. Los participantes mencionan sentirse parte de un proceso de aprendizaje técnico que complementa sus saberes ancestrales, con la visión de convertir sus patios (espacios de producción) en espacios productivos. Así mismo, se evidencia como la participación ha fortalecido la identidad colectiva y partir de allí se relata en la evidencia cualitativa in proceso en el cual la comunidad puede generar ingresos de forma organizada.

En lo que refiere a la sostenibilidad económica, la evaluación utiliza la información de la encuesta para construir indicadores de impacto sobre (1) reducción de barreras y desconfianza, (2) conocimientos ambientales, (3) implementación de prácticas ambientales, (4) capacidad para resolver problemas de producción y (5) uso de elementos de seguridad en el trabajo. Los hallazgos señalan: (1) la participación en los programas se asocia con una disminución de 8.46 puntos en el Índice de Barreras y Desconfianza (IBD), pasando de 15.58 a 7.12., (2) el número de personas con conocimientos en prácticas ambientales aumentó en 119, mientras que el número de personas sin conocimientos relacionados disminuyó en 122, (3) El número de participantes que indican el uso de alguna práctica medioambiental aumentó en 122 encuestados, señalando un crecimiento de 84%, (4) el número de participantes con capacidad para atender problemas de plagas, enfermedades, riego y calidad de las semillas aumentó en 127 encuestados y (5) el número de personas que utiliza elementos de seguridad aumentó en 166 personas.

Impactos como efectos imprevistos, positivos o negativos, tanto a nivel individual como comunitario.

En lo relacionado con los efectos imprevistos positivos la evaluación identifica el fortalecimiento de las capacidades organizativas. De acuerdo a la evidencia, las personas participantes mejoraron su capacidad para gestionar sus propios recursos y tomar decisiones colectivas. De igual manera, un efecto positivo refiere al incremento relevante en la producción y la diversificación. En tal sentido, la estrategia de formación y acompañamiento psicosocial ha generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.

Por otro lado, se evidencian efectos positivos sobre la participación femenina activa en los programas de generación de ingresos. Esto es, asumiendo roles de liderazgo más visibles en la toma de decisiones lo cual ha contribuido a la igualdad de género fortaleciendo de esta manera el tejido social. Así mismo, los efectos positivos no anticipados incluyen la recuperación de prácticas sociales en las comunidades indígenas. En dichas comunidades, la gestión del perfil productivo ha revitalizado tradiciones ancestrales consideradas patrimonios culturales.

Dentro de los efectos negativos identificados se encuentran los retrasos en la entrega de activos productivos. De acuerdo a la triangulación de fuentes, dichos retrasos se explican en la escasez de proveedores, demoras logísticas,

cambios no anticipados en los precios de compra y cumplimiento de requisitos legales. De igual manera se identifica como efecto negativo las dificultades reportadas en la comercialización de la producción relacionadas con la existencia de mercados locales estrechos, altos costos de transporte y falta de estrategias de acceso a mercados.

Sostenibilidad

Sostenibilidad en la generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado.

En lo que atañe a la generación de ingresos los programas han permitido mejorar la autonomía alimentaria y generar excedentes para la venta. Sin embargo, la falta de profundización en redes de comercialización territorial física y digital y la dependencia de insumos externos dificultan la consolidación de microemprendimientos. Por otro lado, en lo que refiere a la sostenibilidad de los beneficios en capacidades productivas la formación técnica y el acompañamiento psicosocial han sido claros y contextualizados, mejorando las capacidades organizativas y técnicas de las comunidades y las familias participantes. La infraestructura física, como galpones y biodigestores, ha sido clave para la sostenibilidad. Finalmente, en relación al acceso a mercados se han logrado avances en la producción y diversificación de productos, pero la falta de una estrategia de comercialización de mayor alcance y la dependencia de recursos externos limitan el acceso a mercados más amplios.

Sostenibilidad como nivel de preparación de los beneficiarios y actores locales para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del proyecto.

Indicadores de formación de capacidad instalada muestran altos porcentajes en capacidades productivas y confianza relacional, pero desafíos en comercialización y generación de alianzas comerciales en el corto plazo. Los participantes han desarrollado capacidades relevantes para la autonomía y gestión en la generación de ingresos, fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional. Sin embargo, persisten desafíos en el acceso a mercados, especialmente en la comercialización, generación de alianzas comerciales y capacidades para solicitar créditos de emprendimiento.

Los indicadores de formación de capacidad instalada en los participantes señalan que la participación en los programas de generación de ingresos ha mejorado la capacidad para resolver problemas de producción (86% de los encuestados), la capacidad para realizar costeo de materias primas y plan de negocios (64%), la capacidad de transformación de productos (67%), la capacidad de comercialización (46%), la capacidad para generar alianzas comerciales (67%), la confianza en la gestión de negocios (92%), las redes de apoyo social (81%), y la capacidad para solicitar créditos (56%).

Sostenibilidad como estrategias implementadas para asegurar la continuidad del impacto de los programas de generación de ingresos.

Los resultados están articulados al marco jurídico dispuesto para garantizar la reparación y las garantías de no repetición de los daños causados por el conflicto armado. Sin embargo, es prioritario fortalecer las alianzas institucionales para complementar la formación recibida en habilidades de comercialización, acceso a créditos y programas públicos de financiamiento a emprendimientos. A su vez, la integración a las cadenas de valor depende del perfil económico y social de los departamentos. Es importante señalar que se han desarrollado acciones para articularse al Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) que contribuyen al fortalecimiento técnico sostenible.

En promedio, el ingreso mensual posterior a la participación es de \$543,547, lo cual supera el umbral de pobreza per cápita de \$435,375 en \$108,172. La población masculina participante encuestada supera la línea de pobreza en \$182,612, mientras la población femenina lo hace en \$44,761. Asimismo, las comunidades afrodescendientes

superan el umbral de pobreza en \$153,287, mientras las comunidades indígenas lo hacen en \$153,287 y las comunidades campesinas lo hacen en \$5,346. Por su parte, las etnias blanca y mestiza superan la línea de pobreza en \$134,826. Por último, según los resultados estimados, los participantes en el entorno más difícil superan la línea de pobreza en \$93,878, mientras los participantes en el entorno intermedio lo hacen en \$102,961 y los participantes en el entorno menos difícil lo hacen en \$134,826. Estos hallazgos destacan la importancia de la continuidad en la formación técnica, la articulación institucional y la integración en cadenas de valor sostenibles para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por los programas de generación de ingresos.

Enfoques transversales

Enfoque de género

Se han logrado avances significativos en el reconocimiento del liderazgo femenino en la administración de los proyectos productivos. Sin embargo, persisten barreras culturales que limitan la participación plena de las mujeres en espacios técnicos y decisorios. El enfoque de género ha sido interpretado principalmente como la inclusión de población femenina, sin considerar aspectos de corresponsabilidad y empoderamiento. Es necesario promover procesos educativos comunitarios sobre derechos y género, fomentando la reflexión colectiva sobre equidad y corresponsabilidad productiva y doméstica.

La población femenina continúa asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado, lo que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios. Aunque se ha promovido el enfoque de género, las desigualdades estructurales y culturales se mantienen, reproduciendo la idea de que las labores productivas son responsabilidad masculina. No existen formaciones específicas relacionadas con el enfoque de género. La participación de la población femenina en las actividades de los programas tiende a interpretarse como empoderamiento y liderazgo social sin una formación adecuada en enfoque de género.

Enfoque de diálogo social

El diálogo social ha sido uno de los enfoques más destacados, especialmente en la creación de espacios de participación y concertación. Ha permitido que mujeres y jóvenes tengan voz en los procesos de decisión. La participación de los jóvenes ha sido variable. En algunos contextos, han sido protagonistas y voceros del proceso, mientras que en otros su participación ha sido escasa o limitada a roles instrumentales.

Por otro lado, el diálogo social ha permitido canalizar conflictos y promover la cohesión social. Sin embargo, no se cuenta con mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. Los procesos de concertación para la distribución de beneficios han sido valorados, pero es necesario fortalecer el monitoreo participativo y considerar lineamientos obligatorios de inclusión y sostenibilidad.

Enfoque de Protección y Mitigación del Daño Ambiental

Algunas prácticas ambientales han surgido de manera empírica o por convicciones personales de algunos beneficiarios, pero no como resultado de una estrategia institucional estructurada. Por otro lado, los contenidos de la formación relacionada con la protección y la mitigación del daño ambiental son amplios y concebidos adecuadamente. La tensión entre la evidencia cualitativa y la revisión documental parece señalar desafíos en los modelos pedagógicos implementados. Así mismo, es necesario fortalecer en clave de sostenibilidad la formación y práctica de sistemas de producción con enfoque agroecológico y principios de economía circular. En tal sentido, es necesario fortalecer las metodologías pedagógicas que integren los enfoques ambientales como parte de la formación técnica e incorporar evaluaciones participativas que midan el avance de los enfoques transversales.

► Lecciones aprendidas

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Importancia de la Articulación Institucional.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La falta de apoyo continuo y la desarticulación institucional entre agencias públicas y niveles de gobierno pueden limitar la efectividad y sostenibilidad de los proyectos productivos en los programas de generación de ingresos.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es crucial fortalecer la articulación institucional y desarrollar alianzas estratégicas con entidades locales y nacionales para garantizar un apoyo continuo en la capacitación, acceso a materias primas y activos productivos. Esto puede mejorar la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad de los proyectos. Las mesas de generación de ingresos resultan estratégicas para favorecer la articulación en términos de coordinación, complementariedad y subsidiariedad de la oferta de programas relacionados con las necesidades de los perfiles productivos.
Usuarios / Participantes a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Sin articulación interinstitucional los riesgos de sostenibilidad de los resultados alcanzados en ingresos, tejido social y confianza relacional son mayores sin una estrategia orientada a las alianzas que impliquen participación activa desde las competencias de los gobiernos locales departamentales y nacionales y desde las fortalezas en territorio del sector privado, sector no gubernamental y sector de cooperación internacional.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Los resultados en generación de ingresos, tejido social y confianza relacional son positivos en el corto plazo. Sin embargo, la falta de fortalecimiento de capacidades territoriales para coordinar esfuerzos entre distintos grupos de interés que se benefician de los resultados de los programas de generación limita la sostenibilidad de resultados.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Diseñar mecanismos para mejorar la cooperación entre grupos de interés institucionales y organizacionales implica fortalecer las capacidades del territorio para ofrecer un entorno propicio a la sostenibilidad de resultados. Las cartas de acuerdo, los productos y el comité técnico de los programas de generación de ingresos pueden contribuir a generar productos, acciones y medición de resultados en la formación de capacidad territorial relacionada.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Importancia de la Flexibilidad Operativa.
----------------------------------	---

Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La implementación de los programas de generación de ingresos y restauración del tejido social ha demostrado que la flexibilidad operativa es crucial para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos. La evidencia sugiere que los altos costos de transporte, las barreras geográficas y los riesgos de seguridad imponen desafíos significativos en la implementación.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es esencial fortalecer la flexibilidad operativa y ajustar las herramientas de implementación desde lo local. Además, mejorar la articulación interinstitucional puede ayudar a evitar desfases en la implementación y la falta de continuidad, asegurando que los proyectos se adapten mejor a las realidades y necesidades de las comunidades.
Usuarios / Participantes a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	los altos costos de transporte, las barreras geográficas, los riesgos de seguridad, la escasez de proveedores, la volatilidad en los precios de materias primas, las dificultades relacionadas con las enfermedades de los activos productivos por compra y uso en distintas condiciones climatológicas reflejan la importancia de mecanismos de adaptación de acciones específicas como la entrega de activos productivos a los participantes.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Los implementadores se han adaptado a las dificultades presentadas por factores externos. Sin embargo, sin una flexibilidad operativa que permita el ajuste de acciones frente a cambios en los supuestos por los factores externos indicados el alcance en términos de resultados podría limitarse. En tal sentido, mecanismos de diálogo social, monitoreo participativo y canales comunicación dispuestos para el conocimiento de las causas y la discusión de las posibles soluciones generación confianza y credibilidad en los participantes.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Personal de colaboradores en territorio con mecanismos de seguimiento y espacios de participación para monitorear problemas con los participantes requieren de acciones específicas en los procesos y productos de los programas de generación de ingresos.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Relevancia de la Asociatividad y Gestión Colectiva de Recursos.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La asociatividad y la creación de redes de apoyo son fundamentales para potenciar los resultados en la generación de ingresos. La gestión de recursos en colectivo, incluyendo la participación directa de los SRC y las familias en las decisiones de compra de herramientas y maquinarias específicas, ha potenciado el impacto de los recursos.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Los participantes del programa de reparación colectiva, quienes cuentan con una organización comunitaria, presentan ingresos promedio mensuales mayores en comparación con los participantes del programa de reparación individual. Esto sugiere que la cohesión social y la capacidad de organización de las comunidades son determinantes para alcanzar mejores resultados económicos.
Usuarios / Participantes a los que se dirige	Participantes de los programas de generación de ingresos, Min trabajo y OIT.

Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La creación de asociaciones y redes de apoyo debe ser promovida y fortalecida en todos los programas de generación de ingresos. De igual modo, la gestión colectiva de recursos ha mejorado la eficiencia de los procesos productivos y ha fortalecido la capacidad de autogestión de las comunidades, contribuyendo al aumento de ingresos y la cohesión social.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Las organizaciones de gobierno comunitario como las juntas de acción comunal, los concejos de las comunidades afrodescendiente y los cabildos indígenas han un factor clave en la consecución de resultados.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	El fortalecimiento de la asociativa implica acciones específicas en territorio orientadas a mejorar el tejido social organizacional y comunitario para potenciar el uso de dicho capital social en el logro de los resultados alcanzados por los programas de generación de ingresos. Los colaboradores de la OIT en territorio, el comité técnico de los programas de generación de ingresos y los lineamientos metodológicos debería tener orientaciones específicas sobre como fortalecer o crear asociatividad entre los participantes.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Necesidad de Seguimiento Continuo y profundización de la estrategia de acceso a mercados.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La falta de seguimiento posterior a la entrega de insumos y los desajustes logísticos han complicado la utilización óptima de los recursos. Así mismo, la existencia de mercados locales estrechos, altos costos de transporte y la falta de estrategias de acceso a mercados han afectado negativamente la capacidad de los participantes para generar ingresos de manera sostenible. La falta de alianzas comerciales y diagnósticos de mercados ha limitado la demanda en los mercados locales.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Resulta relevante implementar un sistema de seguimiento continuo para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas, asegurando la consolidación de las unidades productivas y la sostenibilidad de los proyectos. De igual manera, esta lección aprendida subraya la importancia de desarrollar estrategias de mercado que conecten con compradores al por mayor fuera del área geográfica de implementación y crear alianzas comerciales para resolver la baja demanda en los mercados locales.
Usuarios / Participantes a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La falta de seguimiento y comunicación entre implementadores y participantes limita la respuesta oportuna a problemas como la entrega de activos, la formación, el acompañamiento psicosocial tardío o en desfase con otras actividades de los programas de generación de ingresos. De igual manera, una estrategia de comercialización basada en aliados localizados en la red comunitaria de los participantes es relevante para la generación de ingresos en el corto plazo, pero insuficiente para garantizar sostenibilidad en contextos caracterizados por mercados estrechos y limitados niveles de desarrollo económico.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Sin seguimiento y comunicación oportuna las dificultades en acciones de los programas de generación de ingresos con alto impacto en la confianza de los participantes se retroalimentan de manera negativa. De igual manera, sin una estrategia de comercialización que involucre diferentes canales y aliados de mayor alcance la sostenibilidad de los resultados es limitada.

Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Creación de alianzas a nivel institucional implica llegar a acuerdos con el sector privado y el sector público para ampliar la demanda por la producción de los perfiles productivos. Lo anterior complementa las habilidades entregadas a los participantes en comercialización. Para tal efecto, los colaboradores en territorio y el comité técnico, así como los representantes de Mintrabajo pueden orientar esfuerzos para lograr mejorar la demanda de la producción de los perfiles productivos.
---	--

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Barreras estructurales y culturales en la participación femenina.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	A pesar de los avances en el reconocimiento del liderazgo femenino, persisten barreras estructurales y culturales que limitan la participación plena de las mujeres en espacios técnicos y decisorios. Las mujeres continúan asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado, lo que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es necesario reforzar acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación, y promover procesos educativos comunitarios sobre derechos y género.
Usuarios / Participantes a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La participación de las mujeres en las actividades de los programas de generación de ingresos sin herramientas prácticas ensambladas desde la perspectiva de género es insuficiente para alcanzar liderazgos efectivos para potenciar los logros sociales de los programas de generación de ingresos en términos de las brechas de género por ingresos e inclusión.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	El enfoque de género ha sido interpretado principalmente como la inclusión de población femenina, sin considerar aspectos de corresponsabilidad y empoderamiento. Es necesario promover procesos educativos comunitarios sobre derechos y género, fomentando la reflexión colectiva sobre equidad y corresponsabilidad productiva y doméstica.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	La formación en herramientas prácticas para implementar el enfoque de género requiere de productos específicos en la carta de acuerdo, indicadores de seguimiento y evaluación y participación de la población femenina. Lo anterior implica recursos financieros específicos haciendo transversal el enfoque de género en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo de los programas de generación de ingresos.

► Buenas prácticas emergentes

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Enfoque Integral en la implementación.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del programa o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Los programas combinan el fortalecimiento de capacidades, el acompañamiento psicosocial y la entrega de activos productivos alineados con las fortalezas económicas de las comunidades y las familias. Este enfoque integral aborda tanto las necesidades económicas como las emocionales y sociales de los participantes.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	La combinación de apoyo técnico, psicosocial y económico ha sido clave para el éxito de los programas. Mejora la cohesión comunitaria, la salud mental y el bienestar de los participantes, así como la confianza y autoestima. Además, facilita la colaboración y la toma de decisiones conjuntas, contribuyendo a la sostenibilidad de los proyectos.
Establecer una clara relación causa-efecto	Formación técnica in situ, acompañamiento psicosocial para la gestión de la colaboración y cooperación y la entrega de activos productivos con seguimiento resultan en incrementos en los ingresos promedio mensuales, fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional al interior de los grupos humanos (comunidades y familias participantes).
Indicar el impacto medible y los participantes previstos	Crecimiento promedio de ingresos mensuales de \$152,001 para reparación individual y \$246,293 para reparación colectiva. 79% de los perfiles productivos de víctimas del conflicto armado se mantienen activos generando ingresos. - 89% han aumentado la producción. - 56% han mejorado las ventas. - 71% han mejorado la inversión en maquinaria y equipo. - 75% han mejorado la inversión en capacitación. La formación ha fortalecido la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad. La estrategia de acompañamiento psicosocial ha mejorado el bienestar emocional y mental, fortaleciendo redes de apoyo y empoderamiento. La participación ha fortalecido la identidad comunitaria y abierto posibilidades de futuro para los jóvenes. La formación técnica ha transformado actividades de subsistencia en competencias empresariales. La estrategia de formación y acompañamiento psicosocial ha generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Promoción de Espacios de Diálogo Social y Participación Comunitaria
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del programa o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	La creación de espacios de diálogo social y participación comunitaria ha sido esencial para la restauración del tejido social.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Se organizaron mesas de trabajo, foros comunitarios y encuentros de diálogo donde los participantes pudieron expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y colaborar en la solución de problemas comunes. Estas actividades fomentaron la confianza y la cohesión social, permitiendo que las comunidades trabajaran juntas hacia objetivos compartidos. La participación de mujeres y jóvenes en estos espacios fue especialmente promovida para asegurar una mayor inclusión y representación.
Establecer una clara relación causa-efecto	Espacios de diálogo social potencian los resultados en tejido social y confianza relacional al interior de las comunidades de los participantes (SRC y familias).
Indicar el impacto medible y los participantes previstos	- 66% de crecimiento en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad. - 7.6/10 calificación de la pertinencia del proyecto por 168 encuestados. - 8/10 calificación de la relevancia en términos de las necesidades de la comunidad por 156 encuestados. - 95.6% de aumento en la percepción de redes de apoyo social.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Metodologías de capacitación vivencial.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del programa o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Utilizar metodologías de capacitación vivencial en las que participan entre 15 y 20 personas, reuniéndose periódicamente para intercambiar experiencias y tomar decisiones utilizando el campo como recurso de aprendizaje.

Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Esta práctica ha sido identificada como efectiva para alcanzar los objetivos de los programas de generación de ingresos, promoviendo el aprendizaje práctico y la cohesión comunitaria.
Establecer una clara relación causa-efecto	En contextos con altos niveles de desconfianza hacia las instituciones. Altos costos de transporte, barreras geográficas, precariedad de capacidades territoriales las metodologías de capacitación vivencial in situ potencian los resultados en formación de capacidades en las personas.
Indicar el impacto medible y los participantes previstos	- 6.6 puntos de disminución en el Índice de Apoyo Social Limitado (IASL) para la población masculina. - 6.4 puntos de disminución en el IASL para la población femenina. - 122% de crecimiento en capacidades de transformación para mujeres. - 70% de crecimiento en capacidades de transformación para hombres. - La estrategia de formación y acompañamiento psicosocial ha generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Programa/código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: mayo 6 de 2025.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Reconocimiento del liderazgo femenino.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del programa o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Se han logrado avances significativos en el reconocimiento del liderazgo femenino en la administración de los proyectos. Las mujeres han desempeñado un papel fundamental en la gestión de los proyectos, promoviendo nuevas formas de organización y participación.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Esta práctica ha permitido visibilizar las desigualdades en la participación y fomentar relaciones más equitativas, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres y su integración en espacios decisorios.
Establecer una clara relación causa-efecto	La participación femenina potencia los resultados en ingresos, tejido social y confianza relacional.
Indicar el impacto medible y los participantes previstos	- 6.6 puntos de disminución en el Índice de Apoyo Social Limitado (IASL) para la población masculina. - 6.4 puntos de disminución en el IASL para la población femenina. - 122% de crecimiento en capacidades de transformación para mujeres.

	- 70% de crecimiento en capacidades de transformación para hombres.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

► Recomendaciones

Recomendación	Lineamientos para su implementación	Actores responsables, nivel de prioridad, plazo, nivel implicación de recursos
1. Fortalecer Alianzas con Gobiernos Locales: Mejorar la articulación con los gobiernos locales para garantizar apoyo continuo en capacitación, acceso a materias primas y activos productivos.	Proceso: (1) Identificar y mapear los gobiernos locales relevantes. (2) Organizar reuniones iniciales para discutir posibles colaboraciones. (3) Firmar acuerdos de cooperación. (4) Establecer un calendario de actividades conjuntas.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Mintrabajo. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
2. Implementar Indicadores de Seguimiento: Desarrollar indicadores específicos para monitorear la implementación del enfoque de género, diálogo social y mitigación del daño ambiental.	Proceso: (1) Definir los indicadores, (2) Desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación. (3) Capacitar al personal en el uso de estas herramientas. (4) Realizar evaluaciones periódicas y ajustar los indicadores según sea necesario.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
3. Implementar un Sistema de Seguimiento Continuo: Desarrollar un sistema de seguimiento continuo para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas particularmente en las actividades de entrega y seguimiento de activos productivos.	Proceso: (1) Diseñar el sistema de seguimiento con métricas claras. (2) Implementar software de seguimiento en tiempo real. (3) Capacitar a los usuarios en el uso del sistema. (4) Realizar revisiones periódicas para identificar y resolver problemas.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
4. Facilitar la Interacción de Perfiles Productivos: Promover el intercambio de saberes y mejores prácticas entre los perfiles productivos a nivel nacional.	Proceso: (1) Organizar talleres y encuentros nacionales. (2) Crear plataformas en línea para el intercambio de conocimientos. (3) Promover la participación de los perfiles productivos. (4) Documentar y compartir mejores prácticas.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
5. Promover la Sostenibilidad de la Participación Femenina: Abordar las barreras culturales y	Proceso: (1) Realizar estudios para identificar barreras culturales y estructurales. (2) Desarrollar	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.

estructurales que limitan la inclusión de las mujeres, promoviendo su liderazgo y participación.	programas de sensibilización y capacitación. (3) Crear espacios de liderazgo y participación para mujeres. (4) Monitorear y evaluar la participación femenina regularmente.	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Mediano plazo (2 años) Nivel de implicación de recursos: Alta
6.Fortalecer la Coordinación Interinstitucional: Desarrollar alianzas estratégicas con entidades locales y nacionales para garantizar un apoyo continuo y mejorar la capacidad institucional.	Proceso:(1) Identificar entidades locales y nacionales clave. (2) Establecer comités de coordinación interinstitucional. (3) Desarrollar planes de acción conjuntos. (4) Realizar reuniones periódicas para evaluar el progreso y ajustar estrategias.	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Mediano plazo (2 años) Nivel de implicación de recursos: Alta
7.Profundizar las Estrategias de Comercialización: Fortalecer las estrategias de comercialización para conectar a los participantes con mercados más amplios y compradores fuera de la comunidad.	Proceso:(1) Analizar el mercado e identificar oportunidades. (2) Desarrollar un plan de marketing y ventas que incluya distintos canales y medios. (3) Continuar la capacitación a los participantes en técnicas de comercialización. (4) Establecer alianzas con compradores y distribuidores.	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Mediano plazo (2 años) Nivel de implicación de recursos: Alta
8. Implementar Programas de Formación Continua: Ofrecer formación continua en habilidades empresariales, transformación de productos y comercialización, en alianza con instituciones como el SENA.	Proceso:(1) Identificar necesidades de formación. (2) Desarrollar programas de capacitación en alianza con instituciones como el SENA. (3) Implementar los programas y realizar seguimiento. (4) Evaluar la efectividad de la formación y ajustar según sea necesario.	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Mediano plazo (2 años) Nivel de implicación de recursos: Alta
9. Ampliar el acceso a mercados: Desarrollar estrategias de mercado a nivel institucional que conecten con compradores al por mayor fuera del área geográfica de implementación.	Proceso: (1) Realizar estudios de mercado para identificar compradores al por mayor. (2) Desarrollar estrategias de marketing a nivel institucional. (3) Establecer relaciones comerciales con compradores fuera del área geográfica. (4) Monitorear y evaluar el impacto de las estrategias de mercado.	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Largo plazo (3 años) Nivel de implicación de recursos: Alta
10. Fortalecer la infraestructura física y social: Invertir en infraestructura certificada y herramientas para escalar la producción, así como en la creación de convenios de largo plazo con entidades estratégicas.	Proceso:(1) Identificar necesidades de infraestructura. (2) Desarrollar proyectos de inversión en infraestructura certificada. (3) Crear convenios de largo plazo con entidades estratégicas. (4)	Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Largo plazo (3 años) Nivel de implicación de recursos: Alta

	Monitorear y evaluar el impacto de las inversiones en infraestructura.	
Enfoque de Diálogo Social. Fortalecer el Monitoreo Participativo: Implementar mecanismos sistemáticos para garantizar la inclusión de jóvenes, mujeres y personas con discapacidad en los procesos de decisión y participación comunitaria.	Proceso: (1) Diseñar mecanismos de monitoreo participativo. (2) Capacitar a los participantes en el uso de estos mecanismos. (3) Implementar los mecanismos en los procesos comunitarios. (4) Realizar evaluaciones periódicas y ajustar según sea necesario.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
Enfoque de Género. Reforzar Acciones de Empoderamiento: Implementar acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación.	Proceso: (1) Identificar las necesidades específicas de empoderamiento. (2) Desarrollar programas de formación práctica. (3) Crear espacios de liderazgo y participación. (4) Monitorear y evaluar el impacto de las acciones de empoderamiento.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta
Enfoque de Protección y Mitigación del Daño Ambiental. Diseñar Sistemas de Producción Agroecológicos: Implementar sistemas de producción con enfoque agroecológico y principios de economía circular, e incorporar alianzas con instituciones especializadas para el acompañamiento técnico y la certificación ambiental.	Proceso: (1) Realizar diagnósticos ambientales participativos iniciales. (2) Diseñar sistemas de producción agroecológicos. (3) Establecer alianzas con instituciones especializadas. (4) Implementar y monitorear los sistemas de producción.	Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá. Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT. Nivel de prioridad: Alta Plazo: Corto plazo (1 año) Nivel de implicación de recursos: Alta

► Anexos: Instrumentos de recolección de información.

Matriz de evaluación

La evaluación utilizará una combinación de métodos para recolectar la información requerida con el objeto de responder a las preguntas de investigación. Los métodos serán acordados con el equipo de evaluación de la OIT para determinar cuáles resultan pertinentes a las necesidades y expectativas de la evaluación.

La matriz de evaluación presenta cada área de análisis del capítulo 2 con sus principales características y los métodos a utilizar para el análisis triangulado de las fuentes a consultar. El equipo evaluador realizará además una visita de campo a cuatro municipios priorizados que participaron en la fase 1 (identificación de perfiles productivos) y en la fase 2 (consolidación de los perfiles productivos) bajo criterios de cobertura (características de los perfiles y contexto socioeconómico) y antigüedad del acompañamiento a los perfiles productivos. Lo anterior, con el objeto de realizar un análisis comparativo de perfiles nuevos en la estrategia y perfiles que han acumulado experiencia en la estrategia implementando un enfoque incremental que permita observar y medir el grado de articulación entre la fase 1 y la fase 2. La visita a los municipios en donde se encuentran los perfiles seleccionados incluye observación directa de los emprendimientos, el desarrollo de entrevistas semiestructuradas y grupos focales para varios perfiles en el mismo municipio en distintas fases de acompañamiento.

Matriz de Evaluación

Área de Análisis	Indicadores	Métodos
Pertinencia	- Los objetivos y enfoques de los proyectos responden a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, considerando sus características socioeconómicas y culturales. - Los proyectos responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles. - Los proyectos integran enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los beneficiarios.	- Entrevistas - Revisión Documental (Informes de diagnóstico iniciales, documentos del proyecto, etc.) - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Encuestas.
Coherencia	- Los proyectos son coherentes con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas. - Las actividades y enfoques de cada proyecto se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia. - Se evidencian sinergias significativas entre los proyectos (y con otros proyectos de OIT en Colombia), y cómo contribuyen éstas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental	- Entrevistas - Grupos Focales de expertos en emprendimiento. - Revisión Documental.
Eficacia	- Se evidencia un nivel de logro en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los beneficiarios de los tres proyectos. - Las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales han sido efectivas en la consecución de metas.	- Entrevistas. - Encuestas. - Observación directa de emprendimientos en distintas fases de asistencia técnica. - Comparación de contextos socioeconómicos similares y resultados de emprendimientos.

Área de Análisis	Indicadores	Métodos
	Se evidencian resultados en términos de cohesión social, fortalecimiento del tejido comunitario y promoción del diálogo social en las comunidades beneficiarias.	Revisión Documental (bases de datos de los proyectos).
Eficiencia	- Se evidencia un manejo adecuado de los recursos financieros, humanos y temporales para alcanzar los objetivos de los proyectos de manera efectiva. - Las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave han sido eficientes para alcanzar los resultados esperados. - Las estrategias implementadas han sido costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso.	- Entrevistas equipo OIT y Min trabajo. - Revisión Documental con otros proyectos similares. - Revisión de bases de datos presupuestales.
Impacto	- Los beneficiarios han experimentado cambios significativos en términos de inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial. - Los proyectos han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios. - Se evidencian efectos positivos y negativos de las intervenciones realizadas tanto a nivel individual como comunitario que no se habían programado inicialmente.	- Encuestas a participantes. - Entrevistas a participantes. - Observación directa de emprendimientos. - Entrevista a expertos.
Sostenibilidad	- Se evidencia sostenibilidad de los resultados alcanzados por los proyectos en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado. - Los beneficiarios y los actores locales tienen el nivel de capacidad para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del proyecto. - Se evidencia la implementación de estrategias para asegurar la continuidad del impacto, especialmente en relación con la institucionalización, el apoyo técnico y la integración en cadenas de valor sostenibles.	- Entrevistas a participantes. - Encuestas. - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Entrevistas a implementadores (Min trabajo y OIT) - Revisión documental de informes de avance y finales de los proyectos.
Enfoques transversales	- Se evidencia el abordaje de las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos. - Se evidencia la incorporación de los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo. - Se evidencia el papel que ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los proyectos. - Se evidencia el fomento de prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales.	- Revisión documental. - Revisión de bases de datos de los proyectos. - Encuestas a participantes. - Entrevistas a participantes. - Entrevistas a implementadores (Min Trabajo y OIT)

Anexo 1. Protocolo Entrevista Semiestructurada para implementadores y aliados compradores

1.1. Guía para Entrevista Semiestructurada – Implementadores: Mintrabajo y OIT.

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo: Evaluar la visión estratégica de los implementadores en las categorías de evaluación acerca de los resultados de los programas. Comprender el alcance de los programas en los contextos regionales a partir de las barreras, efectos no esperados (positivos y negativos) desde la implementación. Identificar los impactos de los programas en la capacidad de los emprendedores para satisfacer las demandas del mercado y en la sostenibilidad.

Recopilar sugerencias para mejorar el diseño de programas similares.

Participantes: funcionarios del Ministerio del Trabajo y de la OIT.

Duración: 45-60 minutos.

Materiales:

- Guía de preguntas
- Reunión virtual
- Grabadora con consentimiento del entrevistado.

Procedimiento:

1. Bienvenida e Introducción (5 minutos):
 - El entrevistador da la bienvenida al implementador y explica el propósito de la entrevista.
 - Se agradece su participación y se enfatiza la confidencialidad de la información.
 - Se explica cómo se utilizará la información recopilada para mejorar el programa y apoyar a los emprendedores.
2. Información General del Aliado (5 minutos):
 - Nombre de la empresa u organización:
 - Cargo del entrevistado:
 - ¿Cuál fue el rol desempeñado en los programas?
3. Temas de conversación (40):
 - **Pertinencia**
 - ¿Cómo se utilizó el perfil ocupacional y el contexto socioeconómico-cultural en el desarrollo de los programas?
 - ¿En qué medida los programas responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles?
 - ¿Cómo se monitorea la integración de los enfoques diferenciales (género, discapacidad y vulnerabilidad) durante la ejecución del programa?
 - ¿Se han identificado y abordado las barreras que podrían limitar el acceso de las mujeres a los beneficios del programa? ¿Cómo se están superando?
 - ¿Cuáles han sido los resultados concretos de integrar enfoques diferenciales en este programa, tanto en términos de participación como en la mejora de las condiciones de vida de los participantes?
 - **Coherencia**
 - ¿Qué tan coherentes son los programas con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas? ¿Qué particularidades tienen estos programas que los diferencian de otros realizados?
 - ¿En qué medida las actividades y enfoques de cada programa se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia?
 - ¿Existen sinergias significativas entre los programas (y con otros programas de OIT en Colombia)? ¿cómo contribuyen éstas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental?
 - ¿Qué información de otros programas de la OIT se tuvo en cuenta para el diseño e implementación del programa?
 - **Eficacia**

- ¿Cuáles son los principales logros alcanzados en ingresos / capacidades y acceso al mercado / tejido comunitario del programa?
- ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los participantes de los tres programas?
- ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales?
- **Eficiencia**
 - ¿Se han optimizado los recursos financieros, humanos y temporales para lograr los objetivos de los programas de manera efectiva?
 - ¿Qué tan eficientes han sido las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave?
 - ¿En qué medida se han utilizado estrategias costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso?
- **Impactos**
 - ¿Cómo es la percepción general de los usuarios sobre el programa? ¿Cuál es el balance entre objetivos propuestos y logros alcanzados?
 - ¿Qué efectos imprevistos, positivos o negativos, han resultado de las intervenciones, tanto a nivel individual como comunitario?
- **Sostenibilidad**
 - ¿Cómo percibe a los usuarios del programa en un futuro mediano e inmediato? ¿Qué acciones de mantenimiento es necesario realizar?
 - ¿Hasta qué punto los programas han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los participantes en sus territorios?
 - ¿Qué estrategias se han implementado para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los programas?
- **Enfoques transversales**
 - ¿Cómo han abordado los programas las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos?
 - ¿Se han generado espacios de liderazgo y toma de decisiones para mujeres en el desarrollo del programa?
 - ¿Qué medidas cree que podrían fortalecer aún más la equidad de género en la generación de ingresos?
 - ¿De qué manera los programas han incorporado los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo?
 - ¿Qué papel ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los programas?
 - ¿Se han establecido mecanismos de retroalimentación continua entre los participantes, los implementadores del programa y las autoridades locales durante la ejecución?
 - ¿Cómo han fomentado los programas prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales?
- 4. **Sugerencias y Recomendaciones (5 minutos):**
 - "¿Qué sugerencias tiene para que los emprendedores mejoren la calidad de sus productos o servicios?"
 - "¿Cómo cree que se podría fortalecer la conexión entre los emprendedores y sus clientes?"
 - "¿Qué tipo de apoyo o recursos podría ofrecer su empresa u organización a los emprendedores del programa?"
 - "¿Tiene alguna otra recomendación o comentario sobre el programa de emprendimiento o los emprendedores?"
- 5. **Cierre (5 minutos):**
 - El entrevistador agradece nuevamente al aliado por su tiempo y su valiosa información.
 - Se ofrece a compartir los resultados de la evaluación del programa (de forma agregada y anónima) con el aliado.
- Se pregunta si tiene alguna pregunta o comentario final.

1.2. Guía para Entrevista Semiestructurada - Aliados Compradores en territorio.

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo: Evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los emprendedores del programa. Comprender la satisfacción de los aliados con los productos y servicios recibidos. Identificar el impacto del programa en la capacidad de los emprendedores para satisfacer las demandas del mercado. Recopilar sugerencias para mejorar la calidad de los productos y servicios y fortalecer la conexión entre los emprendedores y sus clientes.

Participantes: Aliados que compran productos y servicios de los emprendedores del programa.

Duración: 45-60 minutos.

Materiales:

- Guía de preguntas
- Hojas de papel y bolígrafo para tomar notas
- Grabadora (opcional, con consentimiento del entrevistado)

Procedimiento:

1. Bienvenida e Introducción (5 minutos):

El entrevistador da la bienvenida al aliado y explica el propósito de la entrevista.

Se agradece su participación y se enfatiza la confidencialidad de la información.

Se explica cómo se utilizará la información recopilada para mejorar el programa y apoyar a los emprendedores.

2. Información General del Aliado (5 minutos):

Nombre de la empresa u organización:

Tipo de negocio:

Cargo del entrevistado:

¿Cómo conoció a los emprendedores del programa?

¿Con qué frecuencia compra productos o servicios de los emprendedores?

¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de los emprendedores?

3. Evaluación de Productos y Servicios (20 minutos):

• Preguntas Abiertas:

- "¿Qué tipo de productos o servicios ha adquirido de los emprendedores del programa?"
- "En general, ¿cómo calificaría la calidad de los productos o servicios que ha recibido?" (Solicitar ejemplos específicos)
- "¿Qué aspectos de los productos o servicios valora más?"
- "¿Qué aspectos de los productos o servicios cree que podrían mejorarse?"
- "¿Cómo se comparan los productos o servicios de los emprendedores con los de otros proveedores?"
- "¿Considera que los precios de los productos o servicios son justos y competitivos?"

• Preguntas de Seguimiento (según las respuestas del entrevistado):

- "¿Puede darme un ejemplo específico de un producto o servicio que haya sido particularmente útil o satisfactorio?"
- "¿Qué tipo de problemas o dificultades ha experimentado con los productos o servicios de los emprendedores?"
- "¿Ha notado alguna mejora en la calidad de los productos o servicios con el tiempo?"

• Impacto del Programa y Capacidad de los Emprendedores (15 minutos):

Preguntas Abiertas:

- "¿Cree que los emprendedores han demostrado profesionalismo y compromiso en la prestación de sus servicios?"
- "¿Han cumplido con los plazos de entrega y las especificaciones acordadas?"
- "¿Cómo describiría su experiencia de comunicación y colaboración con los emprendedores?"
- "¿Considera que los emprendedores tienen la capacidad de satisfacer sus necesidades y demandas a largo plazo?"
- "¿Ha recomendado los productos o servicios de los emprendedores a otros clientes o socios?"

• Preguntas de Seguimiento (según las respuestas del entrevistado):

- "¿Ha notado alguna diferencia en la forma en que los emprendedores gestionan sus negocios desde que participaron en el programa?"

- "¿Cree que el programa ha contribuido a mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrecen los emprendedores?"
- "¿Qué tipo de apoyo adicional cree que podrían necesitar los emprendedores para fortalecer su capacidad de satisfacer las demandas del mercado?"
- Sugerencias y Recomendaciones (10 minutos)
- **Preguntas Abiertas:**
 - "¿Qué sugerencias tiene para que los emprendedores mejoren la calidad de sus productos o servicios?"
 - "¿Cómo cree que se podría fortalecer la conexión entre los emprendedores y sus clientes?"
 - "¿Qué tipo de apoyo o recursos podría ofrecer su empresa u organización a los emprendedores del programa?"
 - "¿Tiene alguna otra recomendación o comentario sobre el programa de emprendimiento o los emprendedores?"
- **Cierre (5 minutos):**
 - El entrevistador agradece nuevamente al aliado por su tiempo y su valiosa información.
 - Se ofrece a compartir los resultados de la evaluación del programa (de forma agregada y anónima) con el aliado.
 - Se pregunta si tiene alguna pregunta o comentario final.

Anexo 2. Protocolo Grupos Focales hombres, mujeres, facilitadores de formación y equipo psicosocial.

2.1. Guía para Grupo Focal – Hombres

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo:

- Recopilar información sobre las experiencias de los hombres en el programa de emprendimiento.
- Identificar las barreras y oportunidades específicas que enfrentan los hombres al emprender en la comunidad.
- Comprender cómo el programa ha impactado su vida personal, familiar y comunitaria.
- Obtener información sobre el contexto socioeconómico, cultural y de seguridad que influye en sus emprendimientos.

Participantes: Hombres que hayan finalizado el programa de emprendimiento.

Duración: 75 minutos.

Materiales:

- Guía de preguntas
- Hojas de papel y bolígrafos para los participantes
- Rotafolio o pizarra para registrar las respuestas
- Grabadora (opcional, con consentimiento del entrevistado)
- Cinta adhesiva
- Refrigerios

Procedimiento:

1. Bienvenida e Introducción (10 minutos):

- El facilitador da la bienvenida a los participantes y explica el propósito del grupo focal.
- Se enfatiza la confidencialidad de la información y se pide a los participantes que hablen con sinceridad.
- Se pide a los participantes que se presenten brevemente (nombre, tipo de negocio).

2. Rompehielos (5 minutos):

Realizar una actividad breve para romper el hielo y crear un ambiente de confianza (ej. "Menciona una palabra que te venga a la mente cuando piensas en 'emprendimiento'").

3. Experiencias en el Programa (20 minutos):

• Preguntas para la discusión:

- "Antes de la formación, ¿sentían que tenían las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio? ¿Por qué sí o por qué no?" (Igualdad de Oportunidades)

- "¿Cómo ha cambiado su conocimiento sobre los riesgos ambientales asociados a su negocio después de la formación? ¿Han implementado alguna práctica para reducir el impacto ambiental?" (Gestión del Riesgo Ambiental)
- "¿Cómo describirían el cambio en sus ingresos y productividad desde que terminaron la formación? ¿Qué factores creen que han influido en este cambio?" (Productividad, Competitividad)
- "¿Se sienten más seguros para gestionar un negocio exitoso después de la formación? ¿Qué habilidades o conocimientos adquiridos les han sido más útiles?" (Autoeficacia).

4. Análisis del Contexto y Desafíos (20 minutos):

- **Preguntas exploratorias:**

- "¿Cuáles son los principales desafíos económicos que enfrentan en su comunidad? ¿Cómo afectan estos desafíos a sus negocios?" (Condiciones Socioeconómicas)
- "¿Cómo influyen las normas culturales y las expectativas sociales sobre los hombres en su capacidad para emprender? ¿Han enfrentado algún tipo de discriminación o prejuicio?" (Entorno Cultural, Roles de Género)
- "¿Cómo afecta la inseguridad a sus negocios y a su vida diaria? ¿Toman alguna medida de precaución?" (Entorno de Seguridad)
- "¿Qué tipo de apoyo (financiamiento, capacitación, mentoría) creen que es más necesario para los emprendedores en su comunidad?" (Necesidades de Apoyo)

5. Impacto Personal y Comunitario (15 minutos):

- "¿Cómo ha impactado el programa en su vida personal y familiar? ¿Se sienten más empoderados o realizados?"
- "¿Participan en alguna actividad comunitaria o grupo social? ¿Creen que el programa les ha ayudado a conectarse más con su comunidad?"
- "¿Qué consejo les darían a otros hombres que están pensando en emprender en su comunidad?"

6. Cierre (5 minutos):

- El facilitador agradece a los participantes por su tiempo y sus valiosas contribuciones.
- Se les recuerda que la información será utilizada para mejorar el programa.
- Se les ofrece la oportunidad de hacer preguntas o comentarios finales.

2.2. Guía para Grupo Focal – Mujeres

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo:

- Recopilar información sobre las experiencias de las mujeres en el programa de emprendimiento.
- Identificar las barreras y oportunidades específicas que enfrentan las mujeres al emprender en la comunidad.
- Comprender cómo el programa ha impactado su vida personal, familiar y comunitaria.
- Obtener información sobre el contexto socioeconómico, cultural y de seguridad que influye en sus emprendimientos.

Participantes: Mujeres que hayan finalizado el programa de emprendimiento.

Duración: 75 minutos.

Materiales:

- Guía de preguntas
- Hojas de papel y bolígrafos para los participantes
- Rotafolio o pizarra para registrar las respuestas
- Grabadora (opcional, con consentimiento del entrevistado)
- Cinta adhesiva
- Refrigerios

Procedimiento:

1. Bienvenida e Introducción (10 minutos):

- El facilitador da la bienvenida a los participantes y explica el propósito del grupo focal.

- Se enfatiza la confidencialidad de la información y se pide a los participantes que hablen con sinceridad.
 - Se pide a los participantes que se presenten brevemente (nombre, tipo de negocio).
- 2. Rompehielos (5 minutos):** Realizar una actividad breve para romper el hielo y crear un ambiente de confianza (ej. "Menciona una palabra que te venga a la mente cuando piensas en 'emprendimiento'").
- 3. Experiencias en el Programa (20 minutos):**
- **Preguntas de la encuesta adaptadas para la discusión:**
 - "Antes de la formación, ¿sentían que tenían las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio, considerando que son mujeres? ¿Por qué sí o por qué no?" (Igualdad de Oportunidades, Roles de Género)
 - "¿Cómo ha cambiado su conocimiento sobre los riesgos ambientales asociados a su negocio después de la formación? ¿Han implementado alguna práctica para reducir el impacto ambiental, considerando los recursos disponibles?" (Gestión del Riesgo Ambiental)
 - "¿Cómo describirían el cambio en sus ingresos y productividad desde que terminaron la formación? ¿Qué desafíos específicos enfrentan las mujeres para aumentar sus ingresos?" (Productividad, Competitividad)
 - "¿Se sienten más seguras para gestionar un negocio exitoso después de la formación? ¿Qué habilidades o conocimientos adquiridos les han sido más útiles para superar las barreras que enfrentan como mujeres?" (Autoeficacia, Empoderamiento)
- 4. Análisis del Contexto y Desafíos (20 minutos):**
- **Preguntas exploratorias:**
 - "¿Cuáles son los principales desafíos económicos que enfrentan en su comunidad, desde la perspectiva de las mujeres? ¿Cómo afectan estos desafíos a sus negocios?" (Condiciones Socioeconómicas, Género)
 - "¿Cómo influyen las normas culturales y las expectativas sociales sobre las mujeres en su capacidad para emprender? ¿Han enfrentado algún tipo de discriminación o prejuicio por ser mujeres?" (Entorno Cultural, Roles de Género)
 - "¿Cómo equilibran sus responsabilidades familiares y sus actividades empresariales? ¿Cuentan con apoyo para el cuidado de los hijos u otros familiares?" (Roles de Género, Apoyo Social)
 - "¿Cómo afecta la inseguridad a sus negocios y a su vida diaria? ¿Se sienten más vulnerables que los hombres?" (Entorno de Seguridad, Género)
 - "¿Qué tipo de apoyo (financiamiento, capacitación, mentoría) creen que es más necesario para las emprendedoras en su comunidad?" (Necesidades de Apoyo, Género).
- 5. Impacto Personal y Comunitario (15 minutos):**
- "¿Cómo ha impactado el programa en su vida personal y familiar? ¿Se sienten más empoderadas o realizadas como mujeres?"
 - "¿Participan en alguna actividad comunitaria o grupo social? ¿Creen que el programa les ha ayudado a conectarse más con otras mujeres en su comunidad?"
 - "¿Qué consejo les darían a otras mujeres que están pensando en emprender en su comunidad?"
- 6. Cierre (5 minutos):** (Igual que para el grupo focal de hombres)

2.3. Guía para Grupo Focal - Facilitadores de la Formación.

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo:

- Profundizar en los resultados de la encuesta a los facilitadores de la formación.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la formación desde la perspectiva de los facilitadores.
- Explorar los desafíos y oportunidades que enfrentan los facilitadores al implementar la formación.
- Generar ideas y recomendaciones para mejorar la calidad, relevancia y efectividad de la formación.

Participantes: Todos los facilitadores de la formación del programa.

Duración: 2 horas

Materiales:

- Guía de preguntas
- Reunión Virtual.
- Grabación con consentimiento de los participantes.

Procedimiento:

1. **Bienvenida e Introducción (5 minutos):**
 - El facilitador da la bienvenida a los participantes y explica el propósito del grupo focal.
 - Se enfatiza la confidencialidad de la información y se pide a los participantes que hablen con sinceridad y respeto.
 - Se recuerda que el objetivo es mejorar la formación y el apoyo que se brinda a los participantes.
2. **Discusión Profunda de Temas Clave (60 minutos):** El facilitador guía la discusión, utilizando las siguientes preguntas como punto de partida:
3. **Relevancia y Calidad de la Formación:**
 - "¿Podrían compartir ejemplos concretos de cómo han visto la relevancia de los contenidos de la formación en el trabajo con los participantes?"
 - "¿Cuáles consideran que son los aspectos más efectivos de la metodología de la formación para promover el aprendizaje activo y participativo?"
 - "¿Qué temas de la formación creen que deberían recibir mayor atención?"
 - "¿Cómo utilizan los materiales de la formación (manuales, guías, etc.) en sus sesiones? ¿Qué mejoras sugieren?"
 - "¿Qué estrategias utilizan para asegurar que la formación proporcione herramientas prácticas para la gestión del riesgo ambiental en los emprendimientos?"
 - "¿Cómo promueven la igualdad de oportunidades para todos los participantes, independientemente de su género, etnia, discapacidad u otra condición?"
4. **Impacto en los Participantes:**
 - "¿Qué indicadores utilizan para evaluar el progreso de los participantes durante la formación?"
 - "¿Cómo saben si la formación está contribuyendo a mejorar los ingresos y la productividad de los participantes?"
 - "¿Qué estrategias utilizan para motivar a los participantes a adoptar prácticas más sostenibles en sus negocios?"
 - "¿Cómo fomentan la participación de los participantes en actividades comunitarias y el diálogo social?"
 - "¿Han observado algún cambio en la actitud de los participantes hacia la solicitud de financiamiento o crédito después de la formación?"
 - "¿Cuáles consideran que son los principales desafíos que enfrentan los participantes para aplicar lo aprendido en la formación a sus negocios?"
5. **Barreras y Oportunidades en el Contexto:**
 - "¿Cómo creen que el entorno socioeconómico de la comunidad influye en el éxito de los emprendimientos?"
 - "¿Qué estrategias utilizan para ayudar a los participantes a superar las barreras culturales y sociales que puedan enfrentar?"
 - "¿Cómo abordan el tema de la inseguridad en la comunidad y su impacto en el desarrollo de los emprendimientos?"
 - "¿Qué tipo de apoyo adicional (financiamiento, capacitación, mentoría, etc.) creen que es necesario para ayudar a los emprendedores a superar las barreras del contexto?"
6. **Inclusión y Equidad:**
 - "¿Cómo adaptan la formación a las necesidades específicas de los diferentes grupos de participantes (mujeres, jóvenes, minorías étnicas, personas con discapacidad)?"

- "¿Qué estrategias utilizan para promover la participación de todos los participantes, independientemente de sus habilidades o conocimientos previos?"
- "¿Cómo abordan situaciones de discriminación o prejuicio que puedan surgir durante la formación?"
- "¿Qué recomendaciones tienen para mejorar la inclusión y la equidad en futuras ediciones del programa?"

7. Apoyo y Recursos para los Facilitadores:

- "¿Consideran que han recibido suficiente apoyo y capacitación para desempeñar su rol como facilitadores de la formación?"
- "¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales consideran que serían útiles para mejorar su desempeño como facilitadores?"
- "¿Reciben retroalimentación periódica sobre su desempeño? ¿Cómo utilizan esta retroalimentación para mejorar su práctica?"
- "¿Cómo manejan el estrés y el agotamiento emocional que puede surgir al trabajar con poblaciones vulnerables?"

8. Generación de Ideas y Recomendaciones (10 minutos):

- "¿Qué recomendaciones concretas tienen para mejorar la calidad, relevancia y efectividad de la formación?"
- "¿Qué nuevas estrategias o enfoques les gustaría implementar en sus sesiones?"
- "¿Cómo creen que se podría fortalecer la participación de la comunidad en la formación?"
- "¿Qué tipo de apoyo adicional necesitan para sentirse más seguros y competentes en su rol como facilitadores?"

9. Cierre (5 minutos):

- El facilitador agradece a los participantes por su tiempo y sus valiosas contribuciones.
- Se les recuerda que la información será utilizada para mejorar la formación y el apoyo que se brinda a los participantes.
- Se les ofrece la oportunidad de hacer preguntas o comentarios finales.

2.4. Guía para Grupo Focal - Equipo de Apoyo Psicosocial.

Evaluación de resultados Programas de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia.

Objetivo:

- Profundizar en los resultados de la encuesta al equipo de apoyo psicosocial.
- Identificar las fortalezas y debilidades del componente psicosocial del programa desde la perspectiva del equipo. Explorar las experiencias y desafíos del equipo al brindar apoyo a los participantes.
- Generar ideas y recomendaciones para mejorar la calidad y efectividad del apoyo psicosocial.

Participantes: Todos los profesionales del equipo de apoyo psicosocial del programa.

Duración: 2 horas

Materiales:

- Guía de preguntas.
- Reunión virtual.
- Grabación con consentimiento de los participantes

Procedimiento:

1. Bienvenida e Introducción (5 minutos):

- El facilitador da la bienvenida a los participantes y explica el propósito del grupo focal.
- Se enfatiza la confidencialidad de la información y se pide a los participantes que hablen con sinceridad y respeto.
- Se recuerda que el objetivo es mejorar el programa y el apoyo que se brinda a los participantes.

2. Discusión Profunda de Temas Clave (75 minutos):

- El facilitador guía la discusión, utilizando las siguientes preguntas como punto de partida:

• Impacto del Apoyo Psicosocial:

- ¿Podrían compartir ejemplos concretos de cómo han visto el impacto del acompañamiento psicosocial en su trabajo diario?"

- "¿Cuáles consideran que son los mecanismos a través de los cuales el apoyo psicosocial contribuye a reducir el estrés y la ansiedad relacionados con el aprendizaje de habilidades de emprendimiento?"
- "¿Qué estrategias o técnicas específicas han encontrado más efectivas para fortalecer la autoestima y la confianza en sí mismos de los participantes?"
- "¿Cómo abordan las necesidades específicas de los participantes que han experimentado traumas o situaciones de violencia?"
- **Relevancia y Calidad del Apoyo Psicosocial:**
 - "¿Hay alguna estrategia o técnica de acompañamiento psicosocial que les gustaría explorar o adaptar?"
 - "¿Cómo se aseguran de que el apoyo psicosocial se adapte a las diferencias individuales de los participantes (género, etnia, edad, etc.)?"
 - "¿Consideran que el tiempo dedicado al apoyo psicosocial es suficiente? Si no, ¿qué cambios sugieren?"
 - "¿Qué métodos creen que serían más efectivos para medir el impacto del apoyo psicosocial en los participantes?"
- **Coordinación y Colaboración:**
 - "¿Cómo creen que se podría fortalecer aún más la colaboración con el equipo de formación?"
 - "¿Cómo involucran a los facilitadores de la formación en la identificación de participantes que podrían beneficiarse del apoyo psicosocial?"
 - "¿Qué protocolos o mecanismos utilizan para compartir información sobre los participantes con otros miembros del equipo del programa, respetando la confidencialidad?"
 - "¿Qué tipo de apoyo y supervisión necesitan para sentirse más seguros y competentes en su trabajo?"
- **Apoyo y Recursos para el Equipo de Apoyo Psicosocial:**
 - "¿Qué tipo de capacitación o formación adicional les gustaría recibir para mejorar sus habilidades y conocimientos?"
 - "¿Cuentan con todos los recursos necesarios (materiales, herramientas, espacio físico, etc.) para brindar un apoyo psicosocial de calidad?"
 - "¿Cómo manejan el estrés y el agotamiento emocional que puede surgir al trabajar con poblaciones vulnerables? ¿Reciben suficiente apoyo para el autocuidado?"
 - "¿Qué estrategias utilizan para establecer límites saludables y prevenir la transferencia o contratransferencia en su trabajo con los participantes?"
- **Exploración de Barreras y Desafíos (20 minutos):**
 - "¿Cuáles consideran que son las principales barreras que enfrentan los participantes para acceder o beneficiarse del apoyo psicosocial?" (Ejemplos: estigma, falta de tiempo, dificultades de transporte, etc.)
 - "¿Cómo abordan estas barreras en su trabajo diario?"
 - "¿Qué desafíos específicos han encontrado al trabajar con participantes que han experimentado violencia de género o discriminación étnica?"
 - "¿Cómo se aseguran de que el apoyo psicosocial sea culturalmente sensible y respetuoso?"
- **Generación de Ideas y Recomendaciones (10 minutos):**
 - "¿Qué recomendaciones concretas tienen para mejorar el componente psicosocial del programa?"
 - "¿Qué nuevas estrategias o enfoques les gustaría implementar?"
 - "¿Cómo creen que se podría fortalecer la participación de la comunidad en el apoyo psicosocial?"
- **Cierre (5 minutos):**
 - El facilitador agradece a los participantes por su tiempo y sus valiosas contribuciones.
 - Se les recuerda que la información será utilizada para mejorar el programa y el apoyo que se brinda a los participantes.
 - Se les ofrece la oportunidad de hacer preguntas o comentarios finales.

Anexo 3. Protocolo Encuestas a Participantes, facilitadores de formación y profesionales en acompañamiento psicosocial

3.1. Encuesta a participantes: SRC y Familias víctimas del conflicto armado.

Evaluación de Resultados del Programa de Perfiles Productivos en el marco de análisis de trabajo decente. La encuesta utiliza las categorías de trabajo decente y las adapta al contexto de implementación para mostrar el valor agregado de la implementación de la OIT en términos de sus objetivos misionales.

Introducción:

Estimado/a participante: Agradecemos su participación en esta encuesta. Su opinión es muy importante para evaluar el impacto del programa de emprendimiento en su vida y en su negocio. La información que nos proporcione será confidencial y se utilizará únicamente para mejorar el programa.

Instrucciones:

- Por favor, responda todas las preguntas con sinceridad.
- Lea cada pregunta cuidadosamente antes de responder.
- Para las preguntas con escala de Likert, marque la opción que mejor represente su opinión.
- Si necesita más espacio para responder a alguna pregunta, utilice el espacio provisto al final de la encuesta.

Datos Demográficos:

- **Género:** ☐ Hombre ☐ Mujer ☐ Otro
- **Edad:** ____
- **Municipio:** ____
- **Departamento:** ____
- **Programa en el cual participó:** ____
- **Fase del programa:** ____
- **Grupo étnico:** ☐ Indígena ☐ Afrodescendiente ☐ Mestizo ☐ Blanco ☐ Otro
- **¿Tiene alguna discapacidad?** ☐ Sí ☐ No. Si sí, especifique: ____
- **Nivel educativo:** ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Otro
- **Antes de participar en el programa:**
- **¿Tenía alguna experiencia en emprendimiento?** ☐ Sí ☐ No.
- **¿Había recibido fortalecimiento empresarial?** ☐ Sí ☐ No.
- **Su emprendimiento se encuentra activo:** ☐ Sí ☐ No. Si no, especifique porque no se encuentra activo.

Sección 1: Igualdad de Oportunidades y Gestión del Riesgo Ambiental.

Pregunta	Antes de la formación	Después de la formación
¿Consideraba que tenía las mismas oportunidades que otras personas para iniciar un negocio?	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Neutral ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
¿Conocía los riesgos ambientales asociados a su tipo de negocio?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Implementaba alguna práctica para reducir el impacto ambiental de su negocio?	☐ Sí ☐ No. Si sí, especifique: ____	☐ Sí ☐ No. Si sí, especifique: ____
¿Contaba con elementos de seguridad para mi trabajo?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No

Sección 2: Productividad, Competitividad y Aprendizaje a lo Largo de la Vida.

Pregunta	Antes de la formación	Después de la formación
----------	-----------------------	-------------------------

¿Cuál era su ingreso mensual promedio?	_____	_____
¿Cuántas unidades de producto vendía al mes?	_____	_____
¿Ofrecía algún producto elaborado a partir de su producción principal?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Utilizaba alguna herramienta de comercialización y marca para gestionar su negocio?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Contaba con una estructura de costos y un plan de negocios, financiero y de inversiones definido para su negocio?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Ha tenido problemas en la producción como plagas, enfermedades, problemas de riego, calidad de las semillas, etc.?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
Su negocio se encontraba en cuál de las siguientes situaciones:	Autoconsumo y subsistencia Producción de excedentes para la venta Desarrollo de competencias emprendedoras	Autoconsumo y subsistencia Producción de excedentes para la venta Desarrollo de competencias emprendedoras
¿A quién le vende su producción?	Comunidad, Intermediario, Plaza de Mercado, Planta de transformación, otro cual: ____	Comunidad, Intermediario, Plaza de Mercado, Planta de transformación, otro cual: ____
¿Qué tan seguro se sentía de poder gestionar un negocio exitoso?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
¿Le interesa vincularse a otras oportunidades de aprendizaje sobre su negocio?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No

Escala de Likert: 1 = Nada seguro / Totalmente en desacuerdo, 5 = Muy seguro / Totalmente de acuerdo

Sección 3: Inclusión y Empoderamiento.

Pregunta	Antes de la formación	Después de la formación
¿Participaba en alguna organización o grupo comunitario?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Había solicitado algún crédito o financiamiento para su negocio?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Contaba con una red de apoyo para su negocio (familia, amigos, otros emprendedores)?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Ha buscado otra capacitación luego de haber finalizado la formación?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No

Sección 4: Diálogo Social y Participación Comunitaria.

Pregunta	Antes de la formación	Después de la formación
¿Participaba en alguna actividad social, cultural o política en su comunidad?	☐ Sí ☐ No	☐ Sí ☐ No
¿Qué tan confiado se sentía de las personas de su comunidad?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
¿Cree que podía influir en las decisiones que afectan a su comunidad?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Preguntas Abiertas:

¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para iniciar o hacer crecer su negocio?

- Antes de la formación: _____
- Después de la formación: _____

3.2. Encuesta a Facilitadores de la Formación

Evaluación del Programa de Emprendimiento - Perspectiva de los Facilitadores.

Utilizando el marco de análisis de trabajo decente la encuesta realizar una indagación sobre los principales resultados de los programas bajo evaluación.

Introducción:

Estimado/a Facilitador/a: Agradecemos su participación en esta encuesta. Su opinión es muy valiosa para evaluar el programa de emprendimiento y mejorar la calidad de la formación que brindamos. La información que nos proporcione será confidencial y se utilizará únicamente para fines de mejora continua.

Instrucciones:

- Por favor, responda todas las preguntas con sinceridad y en detalle.
- Lea cada pregunta cuidadosamente antes de responder.
- Para las preguntas con escala de Likert, marque la opción que mejor represente su opinión.
- Utilice el espacio provisto al final de la encuesta para agregar cualquier comentario o sugerencia adicional.

Datos Demográficos (Opcional):

- **Género:** ☐ Hombre ☐ Mujer ☐ Otro
- **Experiencia como facilitador/a:** ____ años
- **Número de grupos que ha facilitado en este programa:** _____
- **¿Qué tipo de población participante formó?** (1) SRC (2) Familias Víctimas del conflicto armado.

- **¿En qué municipio realizó la formación?** _____
- **¿Cuántas personas formó?** _____
- **¿Cuál fue la duración promedio de cada sesión de formación en horas?** _____
- **¿Cuál fue la frecuencia de la formación?** Diaria_, Semanal_, Mensual_
- **¿Cuántos meses en total duró la formación?** _____
- **¿Cuál fue su estrategia de formación?** Grupos Focales_, Días de Campo_, Encuentros y Compartires, Otro, cual: _____

¿Cuál fue su metodología de formación?

- Escuelas de campos (metodología de capacitación participativa que se basa en el concepto de aprender por descubrimiento y se enfoca en principios ecológicos).
- Comités locales de investigación (metodología orientada a establecer capacidad local para hacer investigación mediante comparaciones sencillas de distintas alternativas de producción).
- Parcelas demostrativas (áreas de trabajo que se instalan en la comunidad para experimentar y generar conocimientos).

- Capacitación breve en terreno (Comunicación breve en terreno).
- Otro cual: _____

En su opinión, el estado en el cual se encontraban los emprendimientos antes de la formación era:

- Autoconsumo y subsistencia
- Producción de excedentes para la venta
- Desarrollo de competencias emprendedoras
- Otro: ¿Cuál?

- **En su opinión, el estado en el cual se encuentran los emprendimientos después de la formación es:**

- Autoconsumo y subsistencia
- Producción de excedentes para la venta
- Desarrollo de competencias emprendedoras
- Otro: ¿Cuál?

Sección 1: Relevancia y Calidad de la Formación.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Considera que los contenidos de la formación son relevantes para las necesidades de la población objetivo?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que la metodología de la formación es adecuada para promover el aprendizaje activo y participativo?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Considera que la duración de la formación es suficiente para cubrir todos los temas relevantes?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que los materiales de la formación (manuales, guías, etc.) son claros, comprensibles y útiles para los participantes?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Considera que la formación proporciona herramientas prácticas para la gestión del riesgo ambiental en los emprendimientos?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que la formación promueve la igualdad de oportunidades para todos los participantes, independientemente de su género, etnia, discapacidad u otra condición?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué aspectos de la formación considera que son más efectivos?	(Pregunta Abierta)
¿Qué aspectos de la formación considera que podrían mejorarse?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 2: Impacto en los Participantes.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Ha observado un aumento en la confianza de los participantes en su capacidad para gestionar un negocio exitoso después de la formación?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Considera que la formación ha contribuido a mejorar los ingresos y la productividad de los participantes?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Ha notado que los participantes han adoptado prácticas más sostenibles en sus negocios después de la formación?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

¿Cree que la formación ha fomentado la participación de los participantes en actividades comunitarias y el diálogo social?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Ha observado un aumento en la solicitud de financiamiento o crédito por parte de los participantes luego de la formación?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cuáles son, en su opinión, los principales logros que han alcanzado los participantes gracias a la formación?	(Pregunta Abierta)
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los participantes para aplicar lo aprendido en la formación a sus negocios?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 3: Barreras y Oportunidades en el Contexto.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Considera que el entorno socioeconómico de la comunidad facilita o dificulta el éxito de los emprendimientos?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que las políticas gubernamentales y las regulaciones locales apoyan el emprendimiento en la comunidad?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Ha observado que las normas culturales y las expectativas sociales (roles de género, actitudes hacia el riesgo, etc.) influyen en la forma en que las personas emprenden en la comunidad?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Considera que la inseguridad en la comunidad afecta negativamente el desarrollo de los emprendimientos?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué tipo de apoyo adicional (financiamiento, capacitación, mentoría, etc.) considera que es necesario para ayudar a los emprendedores a superar las barreras del contexto?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 4: Inclusión y Equidad.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Cree que la formación se adapta a las necesidades específicas de los diferentes grupos de participantes (mujeres, jóvenes, minorías étnicas, personas con discapacidad)?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Ha observado que algunos grupos de participantes enfrentan barreras específicas para participar en la formación o para aplicar lo aprendido a sus negocios? (Por ejemplo, dificultades para conciliar las responsabilidades familiares, falta de acceso a recursos, discriminación)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué estrategias ha utilizado para promover la inclusión y la equidad en la formación?	(Pregunta Abierta)
¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la inclusión y la equidad en futuras ediciones del programa?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 5: Apoyo y Recursos para los Facilitadores.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Considera que ha recibido suficiente apoyo y capacitación para desempeñar su rol como facilitador/a de la formación?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que cuenta con los recursos necesarios (materiales, herramientas, subsidios de transporte, etc.) para llevar a cabo la formación de manera efectiva?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Recibe retroalimentación periódica sobre su desempeño como facilitador/a?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera que serían útiles para mejorar su desempeño como facilitador/a?	(Pregunta Abierta)
¿La movilidad en el territorio debido a la dispersión geográfica de la localización de los participantes dificulta el desarrollo de las actividades de formación?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Preguntas Abiertas Adicionales:

¿Tiene alguna otra sugerencia o comentario que le gustaría compartir sobre el programa de emprendimiento?

3.3. Encuesta a profesionales de acompañamiento psicosocial.

Evaluación de programas de perfiles productivos para SRC y víctimas del conflicto armado.

Introducción:

Estimado/a Profesional de Apoyo Psicosocial: Agradecemos su participación en esta encuesta. Su opinión es fundamental para evaluar el componente psicosocial del programa de emprendimiento y mejorar el apoyo que brindamos a los participantes. La información que nos proporcione será confidencial y se utilizará únicamente para fines de mejora continua.

Instrucciones:

Por favor, responda todas las preguntas con sinceridad y en detalle.

Lea cada pregunta cuidadosamente antes de responder.

Para las preguntas con escala de Likert, marque la opción que mejor represente su opinión.

Utilice el espacio provisto al final de la encuesta para agregar cualquier comentario o sugerencia adicional.

Datos Demográficos (Opcional):

- Género: () Hombre () Mujer () Otro
- Profesión: _____
- ¿Qué tipo de población participante acompañó? (1) SRC (2) Familias Víctimas del conflicto armado.
- ¿En qué municipio realizó el acompañamiento? _____
- ¿Cuántas personas acompañó? _____
- ¿Cuál fue la duración promedio de cada sesión de acompañamiento en horas? _____
- ¿Cuál fue la frecuencia del acompañamiento? Diaria_, Semanal_; Mensual_
- ¿Cuántos meses en total duró el acompañamiento psicosocial? _____
- ¿El acompañamiento psicosocial se llevó a cabo en las comunidades? Si_ No_
- Brevemente, ¿En qué consiste el acompañamiento psicosocial? _____

Sección 2: Impacto del Apoyo Psicosocial en los Participantes.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Ha observado una mejora en el bienestar emocional y la salud mental de los participantes después de recibir el apoyo psicosocial?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Cree que el apoyo psicosocial ha contribuido a reducir el estrés y la ansiedad relacionados con el emprendimiento?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Ha notado que los participantes han desarrollado habilidades de afrontamiento más efectivas para lidiar con los desafíos personales y profesionales?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Considera que el apoyo psicosocial ha fortalecido la autoestima y la confianza en sí mismos de los participantes?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Cree que el apoyo psicosocial ha mejorado la capacidad de los participantes para establecer y mantener relaciones interpersonales saludables?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Ha observado que el apoyo psicosocial ha ayudado a los participantes a superar barreras específicas relacionadas con su género, etnia, discapacidad u otra condición?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Cuáles son, en su opinión, los principales beneficios que han obtenido los participantes gracias al apoyo psicosocial?	(Pregunta Abierta)
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los participantes para acceder o beneficiarse del apoyo psicosocial?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 3: Relevancia y Calidad del Apoyo Psicosocial.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Considera que las estrategias y técnicas utilizadas en el apoyo psicosocial son apropiadas para las necesidades de la población objetivo?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Cree que el apoyo psicosocial se adapta a las diferencias individuales de los participantes (género, etnia, edad, nivel educativo, etc.)?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Considera que el tiempo dedicado al apoyo psicosocial es suficiente para abordar las necesidades de los participantes?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Cree que se están utilizando métodos efectivos para medir el impacto del apoyo psicosocial en los participantes?	0 1 0 2 0 3 0 4 0 5
¿Qué aspectos del apoyo psicosocial considera que son más efectivos?	(Pregunta Abierta)
¿Qué aspectos del apoyo psicosocial considera que podrían mejorarse?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 4: Coordinación y Colaboración.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
----------	------------------------

¿Considera que existe una buena coordinación entre el equipo de apoyo psicosocial y el equipo de formación empresarial?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que los facilitadores de la formación están sensibilizados sobre la importancia del apoyo psicosocial para el éxito de los participantes?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Se siente cómodo/a compartiendo información sobre los participantes con otros miembros del equipo del programa (facilitadores, coordinadores, etc.)?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Recibe suficiente apoyo y supervisión por parte de sus superiores?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué sugerencias tiene para mejorar la coordinación y la colaboración entre los diferentes componentes del programa?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Sección 5: Apoyo y Recursos para el Equipo de Apoyo Psicosocial.

Pregunta	Escala de Likert (1-5)
¿Considera que ha recibido suficiente capacitación y formación para desempeñar su rol como profesional de apoyo psicosocial en este programa?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Cree que cuenta con los recursos necesarios (materiales, herramientas, espacio físico, etc.) para brindar un apoyo psicosocial de calidad a los participantes?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Recibe apoyo para el manejo del estrés y el autocuidado, considerando la naturaleza emocionalmente demandante de su trabajo?	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera que serían útiles para mejorar su desempeño como profesional de apoyo psicosocial?	(Pregunta Abierta)

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Preguntas Abiertas Adicionales:

- ¿Tiene alguna otra sugerencia o comentario que le gustaría compartir sobre el componente psicosocial del programa de emprendimiento?

Anexo 4. Listados de Asistencia

1.1. Listado de asistencia #1

Fecha	Municipio	comunidad	Perfil	Nombre
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Corregimiento el perro Nuestra ilusión	Presidente consejo comunitario C.C.Redondo	Elguier Jiménez
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario	Representante Legal	Martin Deluquez G.
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Alcaldía de Valledupar	Profesional universitario	Elvis Pardo Piñeres
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Equipo Psicosocial	Psicosocial	Adíela Jiménez Martínez
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Corregimiento el perro Nuestra ilusión	Comité de apoyo consejo comunitario	Martha Cerpa G.
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Corregimiento el perro Nuestra ilusión	Comité de apoyo consejo comunitario	Delvys Mejía
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Corregimiento el perro	Comité de apoyo	Amelia Duque
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario Carlota Redondo de Álvarez	Vocal Junta directiva	Kelp Johanna Fernández
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario Carlota Redondo de Álvarez	Fiscal junta directiva	Sandra Deluquez Gámez
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario Carlota Redondo de Álvarez	Secretaria	Rosa A. Caballero
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario	Guía espiritual (apoyo)	Cesar Ulises Palacios
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario Carlota Redondo de Álvarez	vocal	Rogelio Córdoba
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Consejo comunitario Carlota Redondo de Álvarez	Tesorero	Alexander Jiménez
21 febrero 2025	El Perro- Cesar	Carlos Mesimi	Gerente	Carlos Mesimi

1.2. Listado de asistencia #2

Fecha	Municipio	comunidad	Perfil	Nombre
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Asociación panelera de Cajibío	Representante Legal	Wilinton Serna
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Asociación proquetors integral la meseta	Rep. comité impulso	Leónidas Becoche
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Santa Bárbara	Tejedora	Mayive Vargas G
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Los Ángeles	Comité impulso	Luz H. Sánchez
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	La Floresta	Comité impulso	Luz Mary Serna
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Los Ángeles N.I.	Comité impulso, presidenta JAC	Elba Edid Capote
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Santa Bárbara	Tejedora	Yamile Vargas
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	La Floresta	Colaboradora externa (psicóloga)	Carolina Zúñiga S.

Fecha	Municipio	comunidad	Perfil	Nombre
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Popayán	Producto (OIT)	Nayibe Mesa C.
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	La Meseta	Representante legal	Saulo Cayo
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Los Ángeles	coordinador SRC	Melqui Serna
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	La Meseta	Presidente de Asproinmeca	Omar Belalcázar
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Santa Rita	Líder	Arnoldo Aguilar
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Alto de Palo	Comité impulso	Diana Patricia Mina
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Alto de Palo	Comité impulso	Leybis Yaneth Mina
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Alto de Palo	Comité impulso	Elcira Mina
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Santa Rita	Comité impulso	Mirta Vidal
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Palo Bajo	No especifica	Miralba Bolaños
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Palo bajo	Comité impulso	Nubia Narváez García
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Palo bajo	JAC Palo	Edith Yovanna G
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Santa Rita	Comunidad Santa Rita	Karol yYicel Solarte T.
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	El Pulo S.12.C	Coordinador	Gerardo D.
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Santa Rita	Presidente JAC	Jonathan Aguilar R.
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Palo bajo	JAC Palo	Gloria Amparo Neira
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda alto el Palo	Fiscal	Justa Sonia Reyes
05 marzo 2025	Cajibío-Caloto	Vereda Santa Rita	Comprador	Cesar Vidal
05 marzo 2025	El Peñón	Café Térama	No especifica	Floralba Guahoria
05 marzo 2025	El Peñón	No especifica	Técnico territorio	W. Alejandro B.
05 marzo 2025	El Peñón	Guayabal	Participante	Javier Gómez
05 marzo 2025	El Peñón	Apicultura	Participante	Isaías Pinzón
05 marzo 2025	El Peñón	Avícola	Participante	Luis Alfonso Pineda
05 marzo 2025	El Peñón	Avícola	Participante	Emelina Osorio
05 marzo 2025	El Peñón	Avícola	Participante	Elio Ordoñez
05 marzo 2025	El Peñón	Porcicultura	Enlace víctimas	Noralba Rendón
05 marzo 2025	El Peñón	Alcaldía enlace de víctimas	Participante	Luis Rusinque

1.3. Listado de asistencia #3

Fecha	Municipio	comunidad	Perfil	Nombre
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Gobernador Indígena	Elider Samuel Guerra

marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Eraldo Chachinoy
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Coordinador de guarda indígena	Oscar Ortiz
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Giovanny Díaz
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Coordinadora de cultura	Irma Chachinoy
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Secretaria	María Elena Daza
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	tesorera	Yuly Tapia Yela
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Docente	Berenice Delgado
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Carolina Cachinoy
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Maura Yocuro
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Lidia Jaconomeje
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Yesica Bonilla
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Elina Ramírez
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Daniel Becerra
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Didier Yamir I.
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Cristian Cortez
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Emerson Londoño
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Brayan René Bravo
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Carlos Chilito
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Over Lenis Martínez
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Lidia Ester Chicanoy
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Cabildante	Humberto Rengifo
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Guardia Indígena	Adolfo Solarte
marzo 20 2025	Orito Putumayo	Resguardo indígena- comunidad Tenteyá	Alcalde Mayor	Libardo Chicanoy



Anexo 5. Lecciones Aprendidas

Programa/ código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Código del Proyecto: COL/23/04/COL - COL/23/05/COL - COL/24/02/COL

Nombre del Evaluador: William Prieto

Fecha: Mayo de 2025

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Importancia de la Articulación Institucional.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La falta de apoyo continuo y la desarticulación institucional entre agencias públicas y niveles de gobierno pueden limitar la efectividad y sostenibilidad de los proyectos productivos en los programas de generación de ingresos.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es crucial fortalecer la articulación institucional y desarrollar alianzas estratégicas con entidades locales y nacionales para garantizar un apoyo continuo en la capacitación, acceso a materias primas y activos productivos. Esto puede mejorar la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad de los proyectos. Las mesas de generación de ingresos resultan estratégicas para favorecer la articulación en términos de coordinación, complementariedad y subsidiariedad de la oferta de programas relacionados con las necesidades de los perfiles productivos.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Sin articulación interinstitucional los riesgos de sostenibilidad de los resultados alcanzados en ingresos, tejido social y confianza relacional son mayores sin una estrategia orientada a las alianzas que impliquen participación activa desde las competencias de los gobiernos locales departamentales y nacionales y desde las fortalezas en territorio del sector privado, sector no gubernamental y sector de cooperación internacional.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Los resultados en generación de ingresos., tejido social y confianza relacional son positivos en el corto plazo. Sin embargo, la falta de fortalecimiento de capacidades territoriales para coordinar esfuerzos entre distintos grupos de interés que se benefician de los resultados de los programas de generación limita la sostenibilidad de resultados.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Diseñar mecanismos para mejorar la cooperación entre grupos de interés institucionales y organizacionales implica fortalecer las capacidades del territorio para ofrecer un entorno proclive a la sostenibilidad de resultados. Las cartas de acuerdo, los productos y el comité técnico de los programas de generación de ingresos pueden contribuir a generar productos, acciones y medición de resultados en la formación de capacidad territorial relacionada.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Importancia de la Flexibilidad Operativa.
Breve descripción de la lección aprendida	La implementación de los programas de generación de ingresos y restauración del tejido social ha demostrado que la flexibilidad operativa es crucial para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos. La evidencia sugiere que los altos



Plantilla 4.1: Lecciones aprendidas

(relación con una acción o tarea específica)	costos de transporte, las barreras geográficas y los riesgos de seguridad imponen desafíos significativos en la implementación.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es esencial fortalecer la flexibilidad operativa y ajustar las herramientas de implementación desde lo local. Además, mejorar la articulación interinstitucional puede ayudar a evitar desfases en la implementación y la falta de continuidad, asegurando que los proyectos se adapten mejor a las realidades y necesidades de las comunidades.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Los altos costos de transporte, las barreras geográficas, los riesgos de seguridad, la escasez de proveedores, la volatilidad en los precios de materias primas, las dificultades relacionadas con las enfermedades de los activos productivos por compra y uso en distintas condiciones climatológicas reflejan la importancia de mecanismos de adaptación de acciones específicas como la entrega de activos productivos a los participantes.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Los implementadores se han adaptado a las dificultades presentadas por factores externos. Sin embargo, sin una flexibilidad operativa que permita el ajuste de acciones frente a cambios en los supuestos por los factores externos indicados el alcance en términos de resultados podría limitarse. En tal sentido, mecanismos de diálogo social, monitoreo participativo y canales comunicación dispuestos para el conocimiento de las causas y la discusión de las posibles soluciones generación confianza y credibilidad en los participantes.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Personal de colaboradores en territorio con mecanismos de seguimiento y espacios de participación para monitorear problemas con los participantes requieren de acciones específicas en los procesos y productos de los programas de generación de ingresos.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Relevancia de la Asociatividad y Gestión Colectiva de Recursos.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La asociatividad y la creación de redes de apoyo son fundamentales para potenciar los resultados en la generación de ingresos. La gestión de recursos en colectivo, incluyendo la participación directa de los SRC y las familias en las decisiones de compra de herramientas y maquinarias específicas, ha potenciado el impacto de los recursos.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Los participantes del programa de reparación colectiva, quienes cuentan con una organización comunitaria, presentan ingresos promedio mensuales mayores en comparación con los participantes del programa de reparación individual. Esto sugiere que la cohesión social y la capacidad de organización de las comunidades son determinantes para alcanzar mejores resultados económicos.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Participantes de los programas de generación de ingresos, Min trabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La creación de asociaciones y redes de apoyo debe ser promovida y fortalecida en todos los programas de generación de ingresos. De igual modo, la gestión colectiva de recursos ha mejorado la eficiencia de los procesos productivos y ha fortalecido la capacidad de autogestión de las comunidades, contribuyendo al aumento de ingresos y la cohesión social.



Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Las organizaciones de gobierno comunitario como las juntas de acción comunal, los concejos de las comunidades afrodescendiente y los cabildos indígenas han un factor clave en la consecución de resultados.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	El fortalecimiento de la asociativa implica acciones específicas en territorio orientadas a mejorar el tejido social organizacional y comunitario para potenciar el uso de dicho capital social en el logro de los resultados alcanzados por los programas de generación de ingresos. Los colaboradores de la OIT en territorio, el comité técnico de los programas de generación de ingresos y los lineamientos metodológicos debería tener orientaciones específicas sobre como fortalecer o crear asociatividad entre los participantes.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Necesidad de Seguimiento Continuo y profundización de la estrategia de acceso a mercados.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	La falta de seguimiento posterior a la entrega de insumos y los desajustes logísticos han complicado la utilización óptima de los recursos. Así mismo, la existencia de mercados locales estrechos, altos costos de transporte y la falta de estrategias de acceso a mercados han afectado negativamente la capacidad de los participantes para generar ingresos de manera sostenible. La falta de alianzas comerciales y diagnósticos de mercados ha limitado la demanda en los mercados locales.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Resulta relevante implementar un sistema de seguimiento continuo para identificar problemas en tiempo real y proponer mejoras oportunas, asegurando la consolidación de las unidades productivas y la sostenibilidad de los proyectos. De igual manera, esta lección aprendida subraya la importancia de desarrollar estrategias de mercado que conecten con compradores al por mayor fuera del área geográfica de implementación y crear alianzas comerciales para resolver la baja demanda en los mercados locales.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La falta de seguimiento y comunicación entre implementadores y participantes limita la respuesta oportuna a problemas como la entrega de activos, la formación, el acompañamiento psicosocial tardío o en desfase con otras actividades de los programas de generación de ingresos. De igual manera, una estrategia de comercialización basada en aliados localizados en la red comunitaria de los participantes es relevante para la generación de ingresos en el corto plazo, pero insuficiente para garantizar sostenibilidad en contextos caracterizados por mercados estrechos y limitados niveles de desarrollo económico.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Sin seguimiento y comunicación oportuna las dificultades en acciones de los programas de generación de ingresos con alto impacto en la confianza de los participantes se retroalimentan de manera negativa. De igual manera, sin una estrategia de comercialización que involucre diferentes canales y aliados de mayor alcance la sostenibilidad de los resultados es limitada.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Creación de alianzas a nivel institucional implica llegar a acuerdos con el sector privado y el sector público para ampliar la demanda por la producción de los perfiles productivos. Lo anterior complementa las habilidades entregadas a los participantes en comercialización. Para tal efecto, los colaboradores en territorio y el comité técnico, así como los representantes de Mintrabajo pueden orientar esfuerzos para lograr mejorar la demanda de la producción de los perfiles productivos.



ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Barreras estructurales y culturales en la participación femenina.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	A pesar de los avances en el reconocimiento del liderazgo femenino, persisten barreras estructurales y culturales que limitan la participación plena de las mujeres en espacios técnicos y decisorios. Las mujeres continúan asumiendo una sobrecarga de labores domésticas y de cuidado, lo que limita su tiempo disponible para involucrarse en actividades de formación o en espacios decisorios.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Es necesario reforzar acciones que impliquen el empoderamiento de las mujeres, especialmente en la parte práctica de la formación, y promover procesos educativos comunitarios sobre derechos y género.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Implementadores: Mintrabajo y OIT.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	La participación de las mujeres en las actividades de los programas de generación de ingresos sin herramientas prácticas ensambladas desde la perspectiva de género es insuficiente para alcanzar liderazgos efectivos para potenciar los logros sociales de los programas de generación de ingresos en términos de las brechas de género por ingresos e inclusión.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	El enfoque de género ha sido interpretado principalmente como la inclusión de población femenina, sin considerar aspectos de corresponsabilidad y empoderamiento. Es necesario promover procesos educativos comunitarios sobre derechos y género, fomentando la reflexión colectiva sobre equidad y corresponsabilidad productiva y doméstica.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	La formación en herramientas prácticas para implementar el enfoque de género requiere de productos específicos en la carta de acuerdo, indicadores de seguimiento y evaluación y participación de la población femenina. Lo anterior implica recursos financieros específicos haciendo transversal el enfoque de género en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo de los programas de generación de ingresos.



Anexo 6. Buenas prácticas emergentes

Programa/ código: Programas de generación de ingresos implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio del Trabajo para Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) y víctimas del conflicto armado: COL/23/04/COL; COL/24/02/COL; COL/23/05/COL.

Código del Proyecto: COL/23/04/COL - COL/23/05/COL - COL/24/02/COL

Nombre del Evaluador: William Prieto

Fecha: Mayo de 2025

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Enfoque Integral en la implementación.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Los programas combinan el fortalecimiento de capacidades, el acompañamiento psicosocial y la entrega de activos productivos alineados con las fortalezas económicas de las comunidades y las familias. Este enfoque integral aborda tanto las necesidades económicas como las emocionales y sociales de los participantes.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	La combinación de apoyo técnico, psicosocial y económico ha sido clave para el éxito de los programas. Mejora la cohesión comunitaria, la salud mental y el bienestar de los participantes, así como la confianza y autoestima. Además, facilita la colaboración y la toma de decisiones conjuntas, contribuyendo a la sostenibilidad de los proyectos.
Establecer una clara relación causa-efecto	Formación técnica in situ, acompañamiento psicosocial para la gestión de la colaboración y cooperación y la entrega de activos productivos con seguimiento resultan en incrementos en los ingresos promedio mensuales, fortalecimiento del tejido social y mejoramiento de la confianza relacional al interior de los grupos humanos (comunidades y familias participantes).
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Crecimiento promedio de ingresos mensuales de \$152,001 para reparación individual y \$246,293 para reparación colectiva. 79% de los perfiles productivos de víctimas del conflicto armado se mantienen activos generando ingresos. - 89% han aumentado la producción. - 56% han mejorado las ventas. - 71% han mejorado la inversión en maquinaria y equipo. - 75% han mejorado la inversión en capacitación. La formación ha fortalecido la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad. La estrategia de acompañamiento psicosocial ha mejorado el bienestar emocional y mental, fortaleciendo redes de apoyo y empoderamiento. La participación ha fortalecido la identidad comunitaria y abierto posibilidades de futuro para los jóvenes. La formación técnica ha transformado actividades de subsistencia en competencias empresariales. La estrategia de formación y acompañamiento psicosocial ha generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.



Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.
COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Promoción de Espacios de Diálogo Social y Participación Comunitaria.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	La creación de espacios de diálogo social y participación comunitaria ha sido esencial para la restauración del tejido social.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Se organizaron mesas de trabajo, foros comunitarios y encuentros de diálogo donde los participantes pudieron expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y colaborar en la solución de problemas comunes. Estas actividades fomentaron la confianza y la cohesión social, permitiendo que las comunidades trabajaran juntas hacia objetivos compartidos. La participación de mujeres y jóvenes en estos espacios fue especialmente promovida para asegurar una mayor inclusión y representación.
Establecer una clara relación causa-efecto	Espacios de diálogo social potencian los resultados en tejido social y confianza relacional al interior de las comunidades de los participantes (SRC y familias).
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	- 66% de crecimiento en la participación de actividades sociales, culturales o políticas de la comunidad. - 7.6/10 calificación de la pertinencia del proyecto por 168 encuestados. - 8/10 calificación de la relevancia en términos de las necesidades de la comunidad por 156 encuestados. - 95.6% de aumento en la percepción de redes de apoyo social.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.
COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Metodologías de capacitación vivencial.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Utilizar metodologías de capacitación vivencial en las que participan entre 15 y 20 personas, reuniéndose periódicamente para intercambiar experiencias y tomar decisiones utilizando el campo como recurso de aprendizaje.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Esta práctica ha sido identificada como efectiva para alcanzar los objetivos de los programas de generación de ingresos, promoviendo el aprendizaje práctico y la cohesión comunitaria.
Establecer una clara relación causa-efecto	En contextos con altos niveles de desconfianza hacia las instituciones. Altos costos de transporte, barreras geográficas, precariedad de capacidades



Plantilla 4.2: Buenas prácticas emergentes

	territoriales las metodologías de capacitación vivencial en situ potencian los resultados en formación de capacidades en las personas.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	- 6.6 puntos de disminución en el Índice de Apoyo Social Limitado (IASL) para la población masculina. - 6.4 puntos de disminución en el IASL para la población femenina. - 122% de crecimiento en capacidades de transformación para mujeres. - 70% de crecimiento en capacidades de transformación para hombres. - La estrategia de formación y acompañamiento psicosocial ha generado efectos indirectos sobre la optimización de recursos, aumentando la productividad y disminuyendo los costos.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	Reconocimiento del liderazgo femenino.
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Se han logrado avances significativos en el reconocimiento del liderazgo femenino en la administración de los proyectos. Las mujeres han desempeñado un papel fundamental en la gestión de los proyectos, promoviendo nuevas formas de organización y participación.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Esta práctica ha permitido visibilizar las desigualdades en la participación y fomentar relaciones más equitativas, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres y su integración en espacios decisorios.
Establecer una clara relación causa-efecto	La participación femenina potencia los resultados en ingresos, tejido social y confianza relacional.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	- 6.6 puntos de disminución en el Índice de Apoyo Social Limitado (IASL) para la población masculina. - 6.4 puntos de disminución en el IASL para la población femenina. - 122% de crecimiento en capacidades de transformación para mujeres. - 70% de crecimiento en capacidades de transformación para hombres.
Potencial de réplica y por quién	Población víctima del conflicto armado, población vulnerable por barreras de acceso al mercado de trabajo.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	CPO COL 131: Generación de ingresos, empleo juvenil, emprendimiento, encadenamientos productivos, sostenibilidad ambiental. P&B Outcome 5: Identificación de desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales, diseño de opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas.
Otros documentos o comentarios relevantes	ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 8: Trabajo Decente y reducción de la pobreza, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Anexo 7. Estudios de casos

Estudio de caso 1: Comunidad Carlota Redondo de Álvarez, corregimiento el Perro, Cesar.
Programa de Generación de Ingresos para SRC Evaluación Independiente de Programas de Generación de Ingresos



La comunidad Carlota Redondo de Álvarez está localizada en el corregimiento el Perro a dos horas de distancia en transporte terrestre del municipio de Valledupar, departamento del Cesar. Las vías de acceso corresponden a la Ruta 80 y una vía terciaria en actual progreso de pavimentación. La comunidad tiene 494 habitantes, 229 mujeres, 167 hombres y 98 niños, niñas y adolescentes.

La comunidad Carlota Redondo de Álvarez es una comunidad negra afrocolombiana que ha luchado por su reconocimiento y derechos sobre la tierra. En mayo de 2014, después de tres años de esfuerzos y con el apoyo de la organización USUTO y líderes comunitarios, lograron el reconocimiento oficial de su Consejo Comunitario por parte del Ministerio del Interior.

Históricamente, la comunidad ha ocupado terrenos baldíos utilizados para el pastoreo de ganado. A través del proceso de reparación colectiva, obtuvieron una finca de propiedad colectiva, donde actualmente desarrollan proyectos productivos. Aunque aún tienen terrenos baldíos, buscan obtener títulos colectivos para proteger sus tierras de invasores. La comunidad es reconocida en la región por su gran riqueza cultural debido al entusiasmo, la alegría y su espíritu de colaboración y hermandad durante la organización y realización de sus prácticas propias culturales, las cuales se hacían anualmente.

La comunidad se reconoce como comunidad emprendedora, de empuje y trabajadora, también se caracterizan por ser una comunidad que en su mayoría se dedicaban a labores vinculadas con el territorio, como la agricultura, el

pastoreo de chivos, ganado y ovinos, a través de estas actividades se impacta de manera positiva la economía de la comunidad. Asimismo, la economía de base agropecuaria destaca en la producción de alimentos de Pancoger como los siguientes: El maíz, la yuca, ahuyama, patilla, papaya, frijol, la caña de azúcar, y de forraje, ají, habichuelas y tomates de cocina; y de manera natural se da la cereza silvestre y la uva de lata, conocida comúnmente como corozo.

La comunidad Carlota Redondo de Álvarez cuenta con varios cuerpos de decisión política que son fundamentales para su organización y funcionamiento. El concejo comunitario es el principal órgano de gobierno de la comunidad. Está compuesto por la Junta Directiva y los representantes legales. Este consejo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la administración de los recursos, la implementación de proyectos y la gestión de la tierra.

Por otro lado, la Junta Directiva del Consejo Comunitario está formada por varios miembros, incluyendo el presidente, el representante legal, el fiscal, el vocal y otros miembros que apoyan en diferentes áreas como salud, deporte y recreación. La Junta Directiva es responsable de ejecutar las decisiones tomadas en las asambleas y de gestionar los proyectos comunitarios. Por último, la Asamblea General es el máximo órgano de decisión en la comunidad. Está compuesta por todos los miembros de la comunidad y se reúne periódicamente para discutir y decidir sobre asuntos importantes. Las decisiones tomadas en la Asamblea General son vinculantes para la Junta Directiva y el Consejo Comunitario.

El contexto político de la comunidad Carlota Redondo de Álvarez está caracterizado por una estructura organizativa sólida, basada en la autonomía, la transparencia y la participación inclusiva. El Consejo Comunitario y la Asamblea General son los cuerpos de decisión clave que garantizan la gestión eficiente de los recursos y la implementación exitosa de los proyectos comunitarios. La participación activa de todos los miembros, incluyendo mujeres y jóvenes, es fundamental para el desarrollo y la cohesión de la comunidad.

Condiciones iniciales para el desarrollo del perfil productivo

La comunidad no contaba con la infraestructura adecuada para la cría y manejo de cerdos. Así mismo, la comunidad tiene un saber ancestral en la cría de cerdos pero no tiene conocimientos técnicos específicos sobre la cría y manejo de cerdos de alta genética. Por otro lado, la comunidad desconoce prácticas de bioseguridad necesarias para evitar enfermedades y requiere de formación continua y certificación para asegurar la calidad y sostenibilidad del proyecto. Al mismo tiempo, debido a experiencias pasadas con otros proyectos productivos, existe desconfianza inicial en la gestión de recursos y en la efectividad del programa de generación de ingresos.

Priorización del perfil productivo, Construcción del Plan de Asistencia Técnica Integral e implementación.

El proceso de selección del perfil productivo de la granja porcícola se llevó a cabo mediante una serie de pasos y actividades, incluyendo: (1) Asamblea Comunitaria y (2) Planes de Asistencia Técnica Integral.

La asamblea comunitaria se desarrolló el 29 de junio de 2023. El equipo de la OIT se reunió en asamblea con los miembros del Sujeto de Reparación Colectiva de la comunidad afrocolombiana. Durante esta asamblea, se priorizó la actividad productiva de "Implementación de unidad productiva en reproducción (5 cerdas gestantes y 1 macho reproductor) y comercialización de cerdos en pie (animales destete, levantes y cebados)" como el perfil productivo.

Por otro lado, los planes de asistencia integral definieron a partir de la priorización del perfil productivo la formación técnica requerida. Se diseñaron planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social. Estos planes se estructuraron en cuatro fases: diagnóstico y caracterización del SRC, formulación y ejecución de planes de asistencia técnica integral, seguimiento y evaluación.

Durante el proceso de definición e implementación del perfil productivo, se identificaron varios problemas y desafíos y se implementaron soluciones participativas:

- **Ubicación de la Infraestructura:** La selección del lugar para la construcción de la porqueriza presentó desafíos relacionados con la erosión del suelo, la necesidad de evitar la deforestación y asegurar que el terreno fuera propiedad del consejo comunitario. La solución implementada implicó la selección de un lugar adecuado para la construcción de la porqueriza, lejos de la zona urbana, con suelos firmes y sin necesidad de deforestación. El

terreno seleccionado era propiedad del consejo comunitario, lo que garantizó la legalidad y sostenibilidad del proyecto.

- **Limpieza y Preparación del Terreno:** Se recomendó la limpieza urgente del lugar seleccionado para la construcción de la porqueriza, lo cual implicó un esfuerzo adicional por parte de la comunidad. La comunidad realizó la limpieza y preparación del terreno, siguiendo las recomendaciones del equipo técnico. Esto permitió un inicio adecuado de la construcción de la infraestructura.
- **Diseño de la Infraestructura:** El plano de construcción de la porqueriza fue diseñado por un ingeniero ajeno al consejo y a la institución, lo que generó la necesidad de adaptarlo a las condiciones y necesidades específicas de la comunidad. El plano de construcción fue adaptado para cumplir con las condiciones y necesidades específicas de la comunidad. Se realizaron ajustes para asegurar que la infraestructura fuera funcional y adecuada para la cría de cerdos.
- **Bioseguridad y Manejo Sanitario:** La implementación de medidas de bioseguridad y el manejo sanitario de los cerdos fueron aspectos críticos que requirieron formación técnica y la adopción de prácticas rigurosas para prevenir enfermedades y garantizar la salud de los animales. En respuesta a esta dificultad, se llevaron a cabo varias formaciones técnicas en temas como bioseguridad, infraestructura porcina, manejo del lechón recién nacido, problemas comunes en cerdas lactantes, tabla de alimentación, razas y características de los cerdos, y costos de producción y comercialización. Estas formaciones se realizaron mediante escuelas de campo (ECA) y talleres por competencia, lo que permitió desarrollar habilidades específicas y conocimientos necesarios para el manejo eficiente de la granja porcícola.

El proceso de selección del perfil productivo e implementación de la granja porcícola en la comunidad afrocolombiana Carlota Redondo de Álvarez fue un esfuerzo colaborativo que involucró la identificación de problemas y la implementación de soluciones efectivas. La formación técnica y la adaptación de la infraestructura fueron clave para garantizar el éxito del proyecto y mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Con el apoyo continuo y la implementación de las recomendaciones, la comunidad puede seguir avanzando hacia un futuro más próspero y autosuficiente.

Principales resultados de la implementación de los planes de asistencia técnica

Aumento en la producción de cerdos y mejora la eficiencia alimenticia en relación a las prácticas informales de producción de la comunidad. De igual manera, se evidencia una reducción de enfermedades y mejora en el bienestar animal y la incorporación en las prácticas de producción de fuentes de energía a partir de un manejo adecuado de desechos orgánicos. De igual manera, se evidencio el uso de fuentes de energía solar para el funcionamiento y supervisión de la producción en la granja porcícola. Lo anterior ocurre de manera paralela al fortalecimiento de la cohesión social y empoderamiento de la comunidad y mayor confianza en la gestión del proyecto y en la transparencia de los procesos, especialmente de las mujeres.

Acompañamiento psicosocial

El acompañamiento psicosocial en la comunidad Carlota Redondo de Álvarez tuvo como objetivo principal fortalecer la cohesión social, mejorar la capacidad de trabajo en equipo y proporcionar herramientas para el manejo de conflictos y el bienestar emocional.

Dentro de las actividades desarrolladas se llevaron a cabo (1) talleres lúdicos y reflexivos psicosociales enfocados en el trabajo en equipo, resolución de conflictos, fortalecimiento de la autoestima y confianza, (2) asesoramiento individual a miembros de la comunidad con problemas específicos tales como conflictos familiares y aprendizaje en los niños, (3) apoyo a familias, en donde se con familias para mejorar la comunicación y la cooperación dentro del hogar, abordando temas como la violencia intrafamiliar y el consumo de sustancias, (4) talleres sobre psicopedagogía para ayudar a la comunidad a entender los diferentes estilos de aprendizaje y cómo apoyar el proceso educativo de los niños, (5) formación en liderazgo para empoderar a los miembros de la comunidad, especialmente a las mujeres, y fomentar su participación activa en los proyectos comunitarios.

Principales resultados del acompañamiento psicosocial

La participación en los talleres y actividades comunitarias aumentó significativamente, pasando de 10 a 30-40 personas por sesión. A su vez, los miembros de la comunidad desarrollaron un mayor sentido de pertenencia y apropiación del proyecto, viendo los beneficios directos en sus vidas y en la comunidad. De igual modo, los talleres ayudaron a los miembros de la comunidad a confiar más en el proyecto y en sus propias capacidades para contribuir al mismo.

Las actividades reflexivas y de empoderamiento fortalecieron la autoestima de los participantes, especialmente de las mujeres, quienes comenzaron a involucrarse más en las actividades productivas. De igual modo, se mejoraron las habilidades de resolución de conflictos dentro de la comunidad, reduciendo las tensiones y mejorando la cooperación. Los talleres fomentaron un mejor trabajo en equipo, tanto en las actividades del proyecto como en la vida diaria de la comunidad relacionada con el mejoramiento de las relaciones familiares y el desarrollo de un ambiente más armonioso y colaborativo.

En resumen, el acompañamiento psicosocial en la comunidad Carlota Redondo de Álvarez tuvo un impacto positivo significativo, mejorando la participación, la confianza, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, y fortaleciendo las relaciones familiares y comunitarias.

Acciones a futuro requeridas para la sostenibilidad de los resultados

Para asegurar la sostenibilidad de los resultados se requieren actividades específicas en los siguientes ámbitos:

- **Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Productivas:** Mantener y ampliar las escuelas de campo (ECA) para agricultores, enfocándose en temas avanzados como inseminación artificial, manejo de enfermedades y optimización de la genética porcina. Implementar programas de capacitación continua para el personal de la granja, asegurando que estén al día con las mejores prácticas y tecnologías en la producción porcina.
- **Mejora de Infraestructura y Equipamiento:** Expandir la infraestructura existente para acomodar un mayor número de cerdos y mejorar las instalaciones de reproducción y cuarentena. Potenciar los sistemas de gestión de la granja, incluyendo sistemas de monitoreo y control, ventilación, y manejo de residuos.
- **Gestión Económica y Financiera:** Continuar evaluando y optimizando los costos de producción, identificando áreas de gastos innecesarios y aplicando estrategias para reducir estos costos. Explorar oportunidades para diversificar las fuentes de ingresos, como la venta de productos derivados del cerdo y la prestación de servicios de asesoría técnica a otras granjas.
- **Comercialización y Acceso a Mercados:** Crear campañas de marketing efectivas para promover los productos porcinos, destacando su calidad y sostenibilidad para aliados estratégicos en el sector público y privado. Investigar y explorar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional, estableciendo acuerdos comerciales favorables y canales de distribución adecuados.
- **Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Pecuarias:** Obtener certificaciones de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas ganaderas (BPG) y buenas prácticas de manufactura (BPM) para garantizar la calidad y seguridad de los productos. Promover el uso de abonos orgánicos y la cobertura vegetal para mejorar la estructura y fertilidad del suelo, reduciendo la dependencia de productos químicos sintéticos.
- **Gestión y Obtención de Permisos:** Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y sanitarias, obteniendo los permisos necesarios para la operación de la granja. Mantener actualizados los registros de vacunación y obtener certificaciones de calidad y sanidad para los animales.

Análisis del estudio de caso:

Las condiciones iniciales de la comunidad, incluyendo su identidad cultural, experiencia agropecuaria, recursos naturales, estructura organizacional, potenciaron el apoyo institucional y técnico, y la selección de un perfil productivo acorde a las condiciones socioeconómicas, jugaron un papel crucial en facilitar la consecución de los resultados del plan de asistencia técnica. Estas condiciones proporcionaron una base sólida sobre la cual se pudo construir y desarrollar el proyecto de manera exitosa, asegurando su sostenibilidad y el bienestar de la comunidad.

Aspectos potenciadores de los resultados alcanzados:

- **La comunidad ya tenía experiencia en labores vinculadas con el territorio**, como la agricultura y el pastoreo de ganado y ovinos. Esta experiencia previa proporcionó una base sólida de conocimientos y habilidades que pudieron ser aprovechadas y mejoradas a través de la asistencia técnica.
- **El territorio ancestral de la comunidad es de pastizales y vegetación variada**, lo que es adecuado para la cría de cerdos. La disponibilidad de recursos naturales como el maíz, la yuca y otros alimentos de pan coger también facilitó la implementación de prácticas de alimentación sostenible para los cerdos.
- **La propiedad del terreno por parte del consejo comunitario** permitió la implementación del proyecto sin conflictos de tenencia de la tierra, asegurando un espacio adecuado para la construcción de la infraestructura porcina.
- **La existencia de un consejo comunitario organizado y reconocido** proporcionó una estructura de gobernanza que facilitó la toma de decisiones, la gestión de recursos y la coordinación de actividades. La capacidad organizativa del consejo fue crucial para la planificación y ejecución del proyecto.
- **La participación activa de los miembros de la comunidad** en las asambleas y en las actividades del proyecto demostró un alto nivel de compromiso y colaboración, lo que fue fundamental para el éxito del plan de asistencia técnica y de los talleres de acompañamiento psicosocial.
- **La metodología de los planes de asistencia técnica integral**, que incluyó diagnóstico, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, proporcionó un marco estructurado y sistemático para el desarrollo del proyecto. Las visitas técnicas regulares y las formaciones por competencia aseguraron que los conocimientos y habilidades necesarios fueran transferidos de manera efectiva.
- **La gestión y articulación con actores locales**, como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Corporación Autónoma Regional del Cesar (CORPOCESAR), facilitaron la obtención de permisos y el cumplimiento de normativas, asegurando la legalidad y sostenibilidad del proyecto.
- **La necesidad de mejorar las condiciones económicas de la comunidad** fue un motivador clave para la implementación del proyecto. La búsqueda de mayores ingresos económicos y la mejora del bienestar comunitario impulsaron la participación y el compromiso con el plan de asistencia técnica.
- **El apoyo financiero y la construcción de infraestructura proporcionados por el programa de generación de ingresos** permitieron superar las limitaciones económicas iniciales y establecer una base sólida para el desarrollo de la actividad porcícola.

Estudio de caso 2: Cabildo Siona Tenteyá, Putumayo

Programa de Generación de Ingresos para SRC Evaluación Independiente de Programas de Generación de Ingresos



La comunidad Cabildo Siona Tenteyá está localizada en la vereda San Vicente del Luzón del municipio de Orito, Putumayo a tres dos horas y media vía terrestre por la ruta nacional 45 desde Puerto Asís hasta la inspección de Policía del Tigre. El tigre fue objeto de una masacre perpetrada por grupos paramilitares en 1999. Los grupos étnicos Siona, Awá, Cofán, Inga, Quillacinga y Kamsá han habitado la región desde tiempos precolombinos y han sido objeto de desplazamiento forzado durante el conflicto armado. La comunidad está compuesta por 275 personas, 131 mujeres, 144 hombres y 36 niñas, niños y adolescentes. Una vez en Orito es necesario tomar una carretera en trocha por 20 minutos para llegar al sitio de localización del perfil productivo. La comunidad está localizada cerca de los pozos petroleros de Orito.

La comunidad Tenteyé, también conocida como Siona Tenteyá, ha vivido históricamente en armonía con la naturaleza, dedicándose a la recolección, caza y pesca. La vida en la comunidad se centraba en los ríos, selvas y la agricultura, con una fuerte conexión espiritual con la tierra. Antes del conflicto armado, la comunidad era autosuficiente, cultivando sus propios alimentos como plátano, yuca y chiro, y criando animales para la obtención de carne y manteca. La sal era el único producto que se traía de fuera, y se almacenaba cuidadosamente para su uso.

La llegada de diversos grupos armados (M-19, EPL, FARC, paramilitares) y la violencia asociada forzaron a la comunidad a desplazarse en varias ocasiones. Este desplazamiento resultó en la pérdida de la conexión con su territorio y la disgregación de la comunidad. El desplazamiento y la violencia interrumpieron las prácticas culturales y espirituales de la comunidad. Muchos jóvenes crecieron fuera del territorio, perdiendo el contacto con las tradiciones y el conocimiento ancestral.

A pesar de las dificultades, la comunidad Tenteyé comenzó a regresar a su territorio. Liderados por miembros como Irma Chachinoy, trabajaron para reorganizarse y establecer un cabildo que les permitiera gestionar su territorio de manera colectiva. Con el apoyo de la OIT y el Ministerio de Trabajo, la comunidad implementó un proyecto de piscicultura que no solo generó ingresos económicos, sino que también fortaleció los lazos comunitarios y permitió la recuperación de prácticas culturales y espirituales.

El proyecto de piscicultura ha sido fundamental para la comunidad, permitiéndoles reunirse, trabajar juntos y celebrar sus tradiciones. La pesca, una actividad central en su cultura, se ha convertido en un medio para fortalecer su identidad y cohesión social. La comunidad Tenteyé aspira a convertirse en una empresa colectiva, con planes de expandir sus actividades productivas y explorar el ecoturismo y la pesca deportiva. Buscan generar ingresos sostenibles que les permitan mejorar la calidad de vida de sus miembros y preservar su cultura. La comunidad está comprometida con la educación de las nuevas generaciones, asegurando que el conocimiento ancestral y las prácticas culturales se transmitan a los jóvenes. La medicina tradicional y las ceremonias espirituales son aspectos clave de esta transmisión.

El Cabildo Indígena es la principal entidad de gobernanza en la comunidad Tenteyé. Está compuesto por varios miembros, incluyendo al gobernador, la tesorera, el coordinador de la guardia indígena y otros líderes comunitarios. El Cabildo se encarga de la toma de decisiones, la organización de proyectos y la representación de la comunidad ante entidades externas. La Asamblea Comunitaria es el órgano máximo de decisión en la comunidad. En ella participan todos los miembros de la comunidad, quienes tienen voz y voto en las decisiones importantes. La Asamblea se reúne para discutir y aprobar proyectos, establecer reglamentos y resolver conflictos. Por otro lado, la Guardia Indígena es responsable de la seguridad y vigilancia de la comunidad. Está compuesta por miembros seleccionados por cada núcleo familiar. La guardia recibe dotaciones de la Unidad de Protección Nacional (UPN) y se encarga de proteger los recursos y el territorio de la comunidad.

Las reuniones y ceremonias espirituales son fundamentales para la cohesión y la toma de decisiones en la comunidad. Estas reuniones se realizan en la casa espiritual, donde participan los abuelos, ancianos, niños y mujeres. Durante las ceremonias, se dialoga y se llegan a acuerdos importantes para la comunidad. La comunidad mantiene un alto nivel de transparencia y rendición de cuentas en la gestión de recursos. La tesorera y otros miembros responsables entregan informes detallados sobre los gastos e inversiones realizadas, asegurando que todos los miembros de la comunidad estén informados sobre el uso de los recursos.

La comunidad gestiona los permisos necesarios para el funcionamiento de sus actividades productivas. Esto incluye permisos de concesión de aguas superficiales, permisos de vertimientos y otros requerimientos legales. La gestión de permisos se realiza en colaboración con entidades como CORPOAMAZONIA.

Condiciones iniciales

- **Falta de Conocimientos Técnicos:** La comunidad no contaba con los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proyecto piscícola de manera eficiente. En consecuencia, se incluyeron en el plan de asistencia técnica temáticas como la construcción de estanques, manejo de parámetros del agua, alimentación, control de enfermedades, manejo de cosecha y postcosecha, y análisis de costos de producción y comercialización.
- **Selección del Terreno:** Identificar el sitio más adecuado para la implementación del proyecto piscícola fue un desafío debido a la necesidad de cumplir con varios requisitos técnicos. Por lo anterior, se realizó un análisis detallado del terreno para identificar el sitio más adecuado para la implementación del proyecto, considerando factores como la accesibilidad, la pendiente del terreno, la disponibilidad de agua y la textura del suelo.
- **Infraestructura Inadecuada:** La comunidad carecía de la infraestructura necesaria para la piscicultura, como estanques adecuados y sistemas de control de agua. En consecuencia, se diseñaron y construyeron estanques piscícolas adecuados, y se implementaron sistemas de control de agua y manejo de residuos.

Priorización del perfil productivo, Construcción del Plan de Asistencia Técnica Integral e implementación.

La comunidad no contaba con los recursos necesarios para implementar el proyecto de manera autónoma. La implementación del plan requería una coordinación efectiva entre los diferentes actores involucrados, incluyendo la

comunidad, las autoridades y los expertos técnicos. Se contó con el apoyo de la OIT, el Ministerio de Trabajo y la Unidad para las Víctimas para la formulación y ejecución del plan de asistencia técnica. Así mismo, Se adoptó una metodología activa y participativa para la construcción del plan, involucrando a la comunidad en todas las etapas del proceso. Para el desarrollo de capacidades se realizaron talleres y sesiones de formación para fortalecer las capacidades técnicas y organizativas de la comunidad.

La comunidad recibe capacitación y asistencia técnica para fortalecer sus capacidades productivas. Estas capacitaciones incluyen temas como construcción de estanques, manejo de parámetros del agua, técnicas de pesca, manejo de post-cosecha y análisis de costos de producción y comercialización. La asistencia técnica es proporcionada por expertos y entidades como la OIT y el Ministerio de Trabajo. El Comité de Comercialización es responsable de implementar estrategias de comercialización de los productos de la comunidad, como el pescado. Este comité está compuesto por varios miembros de la comunidad y se encarga de consolidar alianzas comerciales y gestionar la venta de productos.

Problemas y Soluciones en la Implementación del Perfil Productivo

La calidad del agua es crucial para la piscicultura, y la comunidad necesitaba aprender a controlar los parámetros físicos, químicos y biológicos del agua. Se brindó formación sobre la medición, control y corrección de los diferentes parámetros del agua, incluyendo oxígeno disuelto, dióxido de carbono, pH, dureza, alcalinidad y compuestos nitrogenados.

La aparición de enfermedades en los peces podía afectar la producción y la viabilidad del proyecto. Se enseñaron técnicas para identificar, controlar y tratar enfermedades en los peces, y se implementaron prácticas de manejo sanitario y de residuos.

La comunidad necesitaba desarrollar estrategias efectivas para la comercialización de los productos piscícolas. Se desarrollaron estrategias de comercialización, incluyendo el análisis de costos de producción y la identificación de mercados objetivo. Se constituyó un comité de comercialización para implementar estas estrategias y consolidar alianzas comerciales.

En un momento del proyecto, los peces comenzaron a morir debido a una enfermedad, lo que generó un impacto negativo y preocupación en la comunidad. La comunidad trabajó en grupo para solucionar el problema. Los miembros comenzaron a comprar ingredientes y realizar experimentos para salvar la vida de los peces. Finalmente, lograron controlar la situación y evitar la pérdida total del proyecto.

Durante un verano intenso, los estanques se quedaron sin agua, lo que puso en riesgo la supervivencia de los peces. La comunidad implementó un sistema de fases para el manejo del agua. Se recogió agua de las cabeceras y se trasladó a los estanques que estaban vacíos. Además, en la segunda fase del proyecto, se construyó un reservorio grande para asegurar un suministro estable de agua y se instalaron airadores para mejorar la oxigenación del agua.

La comunidad carecía de infraestructura adecuada para el transporte de los peces y la limpieza de los estanques. Se adquirió un motocarguero para facilitar el transporte de los peces y una máquina para la succión de lodo en la limpieza de los estanques. Estas adquisiciones mejoraron significativamente la eficiencia del proyecto.

La carretera de acceso al proyecto estaba destapada y en malas condiciones, lo que dificultaba el transporte de insumos y productos. Aprovechando la presencia de una retroexcavadora, la comunidad construyó una carretera interna para mejorar el acceso al proyecto. Se utilizaron recursos propios y aportes de las familias para financiar la construcción de la vía.

Actividades de Acompañamiento Psicosocial

Se realizaron talleres de acompañamiento psicosocial dirigidos por una psicóloga. Estos talleres se enfocaron en enseñar a la comunidad cómo trabajar en equipo, resolver problemas relacionados con las personas y manejar conflictos. Las temáticas desarrolladas abordaron (1) técnicas de trabajo en equipo, (2) Entendimiento y empatía hacia los miembros de la comunidad, (3) Resolución de conflictos internos. Los talleres fueron dinámicos y participativos, permitiendo a los miembros de la comunidad expresar sus opiniones y aprender de manera práctica.

Las reuniones y ceremonias espirituales en la casa espiritual son una parte fundamental del acompañamiento psicosocial. En estas reuniones, participan los abuelos, ancianos, niños y mujeres, y se dialoga hasta llegar a acuerdos importantes para la comunidad. Las reuniones y ceremonias se realizan de manera participativa, involucrando a todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Los talleres y reuniones han fortalecido la cohesión social dentro de la comunidad. Los miembros han aprendido a trabajar juntos, entenderse mutuamente y resolver conflictos de manera efectiva. Por ejemplo, cuando surgían conflictos en la implementación del proyecto, los socios se reunieron y lo resolvieron internamente, sin necesidad de llevar el problema fuera de la comunidad.

Las actividades psicosociales han empoderado a la comunidad, permitiéndoles tomar decisiones informadas y gestionar sus recursos de manera autónoma. Por ejemplo, posterior a la participación en el programa de generación de ingresos, la comunidad se siente más confiada para exigir sus derechos ante entidades externas, como la Unidad de Víctimas y la alcaldía, debido a la organización y el trabajo conjunto realizado en el proyecto.

Los talleres han enseñado técnicas efectivas de resolución de conflictos, lo que ha permitido a la comunidad manejar diferencias y problemas internos de manera constructiva. Los miembros de la comunidad han aprendido a vivir con las diferencias y resolver los problemas mediante el diálogo y la colaboración.

Las ceremonias espirituales y reuniones han contribuido a la recuperación y fortalecimiento de las tradiciones culturales de la comunidad, que habían sido afectadas por el conflicto armado. Así mismo, la comunidad utiliza el pescado en sus preparativos tradicionales, lo que ha permitido mantener viva su cultura y fortalecer su identidad.

Las actividades de acompañamiento psicosocial implementadas en la comunidad indígena Tenteyé han tenido un impacto significativo en la cohesión social, el empoderamiento comunitario, la resolución de conflictos y el reforzamiento de las tradiciones culturales. Estas actividades han permitido a la comunidad trabajar de manera conjunta, gestionar sus recursos de manera autónoma y mantener viva su identidad cultural.

Resultados y beneficios

- **Fortalecimiento Comunitario:** El proyecto ha fortalecido los lazos comunitarios, permitiendo a la comunidad reunirse y trabajar juntos en la implementación del perfil productivo. Los mecanismos de gobernanza han fortalecido los lazos comunitarios, permitiendo a la comunidad trabajar de manera conjunta y organizada.
- **Generación de Ingresos:** El proyecto ha generado ingresos para la comunidad, mejorando la situación económica de sus miembros.
- **Capacitación y Desarrollo de Capacidades:** Las capacitaciones recibidas han mejorado los conocimientos técnicos de la comunidad, permitiéndoles manejar de manera más eficiente la piscicultura.
- **Sostenibilidad:** La construcción de infraestructura adecuada y la implementación de sistemas de manejo del agua han asegurado la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. La gestión adecuada de permisos y la implementación de prácticas sostenibles han asegurado la viabilidad a largo plazo de los proyectos productivos. Las reuniones y ceremonias espirituales han contribuido a la cohesión social y la resolución de conflictos dentro de la comunidad.

En resumen, la comunidad indígena Tenteyé ha enfrentado y superado diversos desafíos durante la implementación del perfil productivo de piscicultura mediante la organización comunitaria, la capacitación técnica, la adquisición de infraestructura adecuada y la construcción de vías de acceso. Estos esfuerzos han resultado en un proyecto exitoso que ha fortalecido la comunidad y mejorado su bienestar económico.

Acciones a futuro requeridas para la sostenibilidad de los resultados

- **Capacitación Permanente:** Es crucial que las capacitaciones continúen de manera regular para actualizar y mejorar los conocimientos técnicos de la comunidad. Esto incluye capacitaciones sobre nuevas técnicas de piscicultura, manejo de enfermedades y optimización de la producción.

- **Involucrar Entidades Externas:** Involucrar entidades como el SENA para ofrecer capacitaciones especializadas y de alta calidad.
- **Renovación y Actualización de Permisos:** Asegurar la renovación y actualización de todos los permisos necesarios para la operación continua del proyecto.
- **Colaboración con Entidades:** Mantener una colaboración estrecha con entidades como CORPOAMAZONIA para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y ambientales.
- **Mantenimiento y Mejora de Infraestructura:** Realizar mantenimiento regular de la infraestructura existente y considerar mejoras para aumentar la eficiencia y capacidad de producción.
- **Adquisición de Nuevos Equipos:** Evaluar la necesidad de adquirir nuevos equipos y tecnologías para optimizar la producción y reducir costos operativos.
- **Expansión de Mercados:** Explorar nuevos mercados a nivel nacional e internacional para aumentar las ventas y diversificar los ingresos.
- **Marca Propia:** Desarrollar una marca propia para los productos piscícolas, lo que puede aumentar el reconocimiento y la demanda.
- **Alianzas Estratégicas:** Fortalecer y expandir las alianzas comerciales existentes y buscar nuevas oportunidades de colaboración.

Análisis del estudio de caso

Los mecanismos de gobernanza de la comunidad indígena Tenteyé han sido fundamentales para potenciar el alcance del perfil productivo de piscicultura. La organización y coordinación del Cabildo Indígena, la participación inclusiva de la Asamblea Comunitaria, la protección de recursos por parte de la Guardia Indígena, la cohesión social generada por las ceremonias espirituales, la transparencia en la gestión de recursos y la adecuada gestión de permisos han permitido la implementación exitosa del proyecto. Estos mecanismos han fortalecido la comunidad, mejorado su bienestar económico y asegurado la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Aspectos potenciadores de los resultados alcanzados:

- **Coordinación Efectiva:** La capacidad del Cabildo para coordinar y gestionar los recursos ha sido crucial para la implementación exitosa del proyecto.
- **Representación:** La representación de la comunidad ante entidades externas ha facilitado la obtención de apoyo institucional y técnico.
- **Inclusión y Compromiso:** La participación de todos los miembros ha generado un sentido de propiedad y compromiso con el proyecto.
- **Resolución de Conflictos:** La Asamblea ha sido efectiva en la resolución de conflictos, manteniendo la cohesión social.
- **Protección de Recursos:** La vigilancia constante de la guardia indígena ha asegurado la protección de los recursos naturales y la infraestructura del proyecto.
- **Cohesión Social:** Las ceremonias han fortalecido los lazos comunitarios, permitiendo a la comunidad trabajar de manera conjunta.
- **Recuperación de Tradiciones:** La integración de prácticas culturales ha mantenido viva la identidad cultural de la comunidad.
- **Confianza y Credibilidad:** La transparencia ha generado confianza entre los miembros de la comunidad.
- **Gestión Eficiente:** La rendición de cuentas ha permitido una gestión eficiente de los recursos.

Anexo 8. Términos de referencia

Términos de Referencia:

Evaluación Final Independiente Agrupada

Proyectos de generación de ingresos a víctimas del conflicto armado en Colombia

Código de los Proyectos:	1. COL/23/04/COL 2. COL/23/05/COL 3. COL/24/02/COL
Título de los Proyectos:	1. Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia 2. Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia 3. Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia
País:	Colombia
P&P Resultado:	Resultado 1, Indicador 1,4, Criterio de medición 2
ODS:	ODS 1: Fin de la pobreza, el ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos
CPO	COL131
Duración de los proyectos:	1. Abril 2023 - marzo 2024 2. Abril 2023 - marzo 2024 3. Julio 2024 - marzo 2025 (proyecto activo)
Presupuesto de los proyectos:	1. USD 2,158,230 2. USD 2,653,745 3. USD 2,508,611
Fecha de la evaluación	Diciembre 2024 - marzo 2025
Project Administrative Unit:	CO – Lima
Periodo de inicio de implementación de actividades	-
Donante	Ministerio de Trabajo de Colombia

Unidades Técnicas de la OIT:	SKILLS
Tipo de evaluación	Final independiente
Presupuesto disponible para la evaluación:	-
Gestora de evaluación:	Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación

I. Contexto y descripción de los proyectos

Antecedentes de los proyectos objeto de evaluación

El proyecto "**Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia**" (COL/23/04/COL) de **USD 1.826.297** se enfoca en fortalecer las capacidades productivas de 24 grupos afectados por el conflicto, promoviendo su inclusión socioeconómica mediante el desarrollo de iniciativas productivas en el contexto de su reparación integral. Este programa se lleva a cabo en el marco de la Ley 1448 de 2011, que establece el derecho de las víctimas a ser reparadas integralmente.

Estrategia y actores clave

El proyecto implementa una estrategia de fortalecimiento de perfiles productivos mediante la capacitación técnica, entrega de activos productivos y acompañamiento continuo. Los actores clave incluyen el Ministerio de Trabajo de Colombia, encargado de coordinar la implementación, y la OIT, que aporta experiencia técnica y de ejecución en territorio. A nivel territorial, el programa fomenta alianzas con organizaciones locales para facilitar la inclusión de las víctimas en actividades productivas y comerciales.

Además de la OIT, los actores que participan en el proyecto son:

- **Ministerio de Trabajo de Colombia:** Es el principal organismo gubernamental responsable de coordinar, diseñar y hacer seguimiento al programa. Su papel incluye establecer políticas y estrategias de empleo que permitan la inclusión de la población víctima en el mercado laboral, tanto en entornos urbanos como rurales. También coordina con otras entidades del Estado para asegurar la implementación de las medidas de reparación integral establecidas por la Ley 1448 de 2011.
- **OIT:** Implementa el programa, brindando asistencia técnica, fortaleciendo perfiles productivos y promoviendo la comercialización de productos a través de alianzas. La OIT establece una metodología para el desarrollo que se hace través de la implementación y/o el fortalecimiento de los perfiles productivos priorizados, mediante el acompañamiento técnico y financiero, la implementación de procesos de formación, la entrega de activos, el acompañamiento y fortalecimiento en las habilidades para el proceso de comercialización, acompañamiento con enfoque diferencial y enfoque psicosocial transversal para la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, velando por el fortalecimiento del tejido social con el objetivo de dejar capacidades instaladas en las organizaciones y/o asociaciones y en general en los sujetos de reparación colectiva participantes del

programa.(PRODOC; pág 54)

- **Sujetos de Reparación Colectiva (SRC):** Son los beneficiarios directos del programa, conformados por comunidades, grupos o asociaciones afectadas por el conflicto armado. Los SRC participan activamente en la identificación de sus necesidades productivas, en la definición de perfiles de inversión, y en las actividades de formación y fortalecimiento. También contribuyen a construir el tejido social de sus comunidades y a consolidar las bases de sus proyectos productivos.
- **Instituciones locales y territoriales:** Estas incluyen gobiernos municipales, organizaciones locales y asociaciones de base que colaboran para facilitar la implementación en áreas de difícil acceso y adaptar las actividades a las condiciones específicas de cada territorio. Estas instituciones ayudan a brindar el acompañamiento necesario y en la promoción de la asociatividad, especialmente en áreas rurales donde el Ministerio de Trabajo no tiene capacidad operativa directa.
- **Entidades de formación y educación para el trabajo:** Estas instituciones apoyan la capacitación técnica y el desarrollo de habilidades de los participantes. Proporcionan programas de formación que responden a las demandas del mercado laboral y facilitan el acceso a conocimientos técnicos, habilidades blandas y fortalecimiento de capacidades en emprendimiento y asociatividad.
- **Asociaciones de productores y empresas Locales:** En algunos casos, el programa establece vínculos entre los colectivos de víctimas y asociaciones productivas o empresas locales, que actúan como aliados para la comercialización de productos y servicios generados en el marco del programa. Estas asociaciones pueden facilitar el acceso a mercados y fortalecer la sostenibilidad económica de los proyectos productivos.
- **Organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales:** Actúan como aliados para brindar soporte adicional, especialmente en áreas de asistencia psicosocial, protección de derechos y monitoreo de avances. Estas organizaciones aportan experiencia y conocimiento en áreas como el desarrollo rural, la atención a víctimas y el fortalecimiento del tejido social.

Objetivos

El objetivo central del programa es generar condiciones para la inclusión socioeconómica sostenible de los colectivos afectados, fortaleciendo sus capacidades productivas. Esto incluye promover habilidades empresariales, mejorar la capacidad de comercialización de productos y fortalecer la cohesión social. Además, se busca crear un entorno que permita a las víctimas reconstruir el tejido social y participar en la economía formal.

Beneficiarios

Los beneficiarios directos son los sujetos de reparación colectiva (SRC), comunidades y organizaciones que han sufrido daños colectivos debido al conflicto. En su mayoría, estas comunidades habitan en áreas rurales y urbanas de difícil acceso. La implementación tiene un enfoque diferencial de género, reconociendo las necesidades particulares de mujeres y otros grupos vulnerables en estas comunidades.

Componentes y actividades

1. Focalización y caracterización: Identificación de los SRC y análisis de sus necesidades productivas.
2. Fortalecimiento de capacidades productivas: Capacitación en competencias productivas, asociativas, financieras y técnicas, adaptadas a las necesidades locales.
3. Asistencia técnica y entrega de activos: Provisión de activos financieros y productivos y asistencia técnica para mejorar la sostenibilidad de las actividades productivas.
4. Acceso al mercado y comercialización: Desarrollo de estrategias para conectar a los colectivos con mercados y fomentar la comercialización de sus productos.
5. Acompañamiento Psicosocial: Integración de un enfoque psicosocial para apoyar el bienestar y cohesión de las comunidades beneficiarias.
6. Protección de recursos naturales y medio Ambiente: Implementación de actividades de protección ambiental en todas las fases productivas.

Productos y resultados esperados

- **Resultado 1: Ruta de Generación de Ingresos Sostenible.** Perfil productivo desarrollado para cada uno de los 24 Sujetos de Reparación Colectiva (SRC), incluyendo su identificación, validación y caracterización. Este resultado asegurará que las comunidades tengan un perfil productivo adaptado a sus vocaciones locales, preparado para generar ingresos sostenibles. Esto incluye jornadas de formación y la creación de planes de negocio específicos para cada SRC.
- **Resultado 2: Fortalecimiento de competencias técnico-productivas.** Implementación de metodologías de asistencia técnica y formación especializada para desarrollar los perfiles productivos. Se enfocará en proporcionar a los integrantes de los SRC las habilidades técnicas necesarias para ejecutar sus proyectos productivos, además de entregarles activos productivos y diseñar estrategias de comercialización para garantizar su éxito y sostenibilidad en el mercado.
- **Resultado 3: Mitigación de brechas socioafectivas.** Programa de acompañamiento psicosocial con un enfoque diferencial y de género que incluirá talleres psicosociales que ayudarán a mitigar las barreras emocionales y sociales de las comunidades, promoviendo la inclusión y fortaleciendo el bienestar emocional de los beneficiarios.
- **Resultado 4: Promoción y visibilización de los perfiles productivos.** Estrategia de comunicación en coordinación con el Ministerio de Trabajo para promover y posicionar los perfiles productivos a nivel regional para dar a conocer y visibilizar los perfiles productivos de los SRC en diferentes plataformas y eventos, fortaleciendo la articulación interinstitucional y mejorando las oportunidades de mercado para los productos y servicios generados por las comunidades.

Ámbito geográfico

Implementación, estructuración y ejecución de la ruta de inclusión laboral en 27 municipios seleccionados, priorizados por el Ministerio del Trabajo durante un período de 10 meses.

El programa se desarrolla en entornos rurales y urbanos en diferentes departamentos y regiones del país. El aliado debe brindar al Ministerio del Trabajo la capacidad técnica, logística, administrativa y de equipos de trabajo tanto nacionales como territoriales que permitan llegar, acompañar e impactar a las víctimas participantes del programa, las cuales se encuentran en entornos rurales y urbanos en diferentes municipios del territorio nacional, algunos de los cuales se encuentran ubicados en zonas rurales dispersas y/o lejanas de centros poblados.

De acuerdo con lo anterior, la distribución territorial del programa para el año 2023 fue la siguiente:

Municipio	Departamento	No. SR C
Timbiquí	Cauca	2
Pradera	Valle del Cauca	1
Dagua	Valle del Cauca	1
Valledupar	Cesar	2
Carmen de Atrato	Chocó	1
Riosucio	Chocó	1
Tadó	Chocó	1
Bagadó	Chocó	1
Barbacoas	Nariño	1
Guapí	Cauca	1
Patía	Cauca	1
Paez	Cauca	1
Cajibío	Cauca	1
Santander de Quilichao	Cauca	1
San Andrés de Tumaco	Nariño	2
Caloto	Cauca	1
Santa Marta	Magdalena	1
Puerto Asís	Putumayo	1
Orito	Putumayo	1
SanMiguel	Putumayo	1
Ataco	Tolima	1
TOTAL		24

En el 2024 se suscribió con el gobierno colombiano, específicamente, con el Ministerio de Trabajo de Colombia, la **Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL)**, con un presupuesto de **USD 2.508.611**. Este programa sigue profundizando en los logros de la fase inicial (COL/23/04/COL), pero con ciertos ajustes y una mayor consolidación de las iniciativas y se centra en el **fortalecimiento de los perfiles** productivos previamente implementados durante la Fase I (2023). Este programa, enmarcado en la medida de estabilización socioeconómica y el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC), busca generar condiciones para la inclusión socioeconómica sostenible y la reconstrucción del tejido social de comunidades afectadas.

Estrategia y actores clave

1. **Ministerio de Trabajo de Colombia:** Lidera la coordinación y financiamiento del programa, y supervisa el cumplimiento de las políticas de empleo para víctimas del conflicto.
2. **OIT:** Implementa el programa, brindando asistencia técnica, fortaleciendo perfiles productivos y promoviendo la comercialización de productos a través de alianzas.
3. **Sujetos de Reparación Colectiva (SRC):** Comunidades que han sufrido algún daño de tipo

colectivo (desplazamiento, pérdida de identidad, cambio de costumbres, violencia) que participan activamente en el desarrollo y validación de sus perfiles productivos. Sus necesidades y liderazgo local son fundamentales para orientar las intervenciones.

4. **Unidad de Atención y Reparación Integral para las Víctimas:** Colabora en la coordinación y apoyo logístico, asegurando que las intervenciones se alineen con las políticas de reparación integral.
5. **Socios Locales y Organizaciones de Base:** Proveen apoyo logístico y conocimiento local, facilitando la implementación del programa en áreas rurales y urbanas con presencia de los SRC.

Objetivos

El objetivo principal implementar a nivel nacional un programa de generación de ingresos fortaleciendo los perfiles productivos de 24 SRC, consolidando su capacidad productiva, administrativa y comercial para fomentar la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Este programa también apunta a fortalecer el tejido social, promoviendo la cohesión y la confianza en el Estado a través de la inclusión socioeconómica.

Beneficiarios

Los beneficiarios directos son los 24 sujetos de reparación colectiva que han sufrido afectaciones debido al conflicto armado. Incluyen comunidades indígenas, afrocolombianas, población campesina y otros grupos vulnerables que buscan reconstruir sus medios de vida y lograr una integración económica sostenible.

Componentes y actividades

1. **Caracterización y validación de perfiles productivos:** Revisión de los perfiles productivos implementados en la Fase I para adaptarlos y optimizarlos de acuerdo con los cambios y necesidades observadas en cada comunidad.
2. **Fortalecimiento de capacidades:** En esta fase, la formación se enfocó en temas avanzados de administración, finanzas, asociatividad y comercialización. Incluye un enfoque de género e interseccionalidad, adaptando los contenidos a las necesidades específicas de los participantes.
3. **Acompañamiento técnico y asistencia en comercialización:** Asesoría continua para mejorar la producción, identificar oportunidades de mercado y establecer alianzas comerciales sostenibles.
4. **Entrega de activos productivos:** Se entregaron activos productivos adicionales y se brindan asesorías específicas para optimizar el uso de estos activos. La asistencia técnica también se orienta a consolidar redes comerciales y fortalecer la sostenibilidad económica de los proyectos.
5. **Protección ambiental y enfoque psicosocial:** Además del apoyo psicosocial individual y colectivo, esta fase integra un componente de sostenibilidad ambiental. Se promovieron prácticas productivas sostenibles y se fomenta la conciencia sobre el uso responsable de los

recursos naturales.

- 6. Implementación de estrategias de comercialización:** Se desarrollaron estrategias de acceso a mercados, incluyendo vínculos con actores comerciales nacionales. Este componente busca consolidar canales de venta para los productos de los SRC, asegurando un flujo constante de ingresos.

Resultados esperados

- **Resultado 1: Ruta de generación de ingresos fortalecida y sostenible Puesta en marcha de un perfil productivo** para cada uno de los 24 Sujetos de Reparación Colectiva (SRC) robustecido y consolidado, siguiendo el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) y los avances de la Fase I, adaptados a las vocaciones productivas de sus territorios, gracias a jornadas de formación y planes de inversión validados mediante diálogo social.
- **Resultado 2: Fortalecimiento y consolidación de perfiles productivos.** Asistencia técnica continua para mejorar los perfiles productivos de cada SRC, proporcionando así acompañamiento técnico y acceso a activos financieros o productivos, en base a los planes de inversión concertados. Se espera que esto fortalezca la productividad, la empleabilidad y el incremento de los ingresos de los beneficiarios.
- **Resultado 3: Mitigación de brechas socioafectivas y promoción de acciones afirmativas.** Acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género, que incluye una perspectiva transformadora. Para ello se implementarán talleres psicosociales que abordan temas como manejo de emociones y salud mental, priorizando el apoyo a mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad para reducir vulnerabilidades y fomentar la inclusión social.
- **Resultado 4: Promoción y comercialización de los perfiles productivos.** Desarrollo de una estrategia comercial para facilitar alianzas y acceso a mercados, tanto en plataformas virtuales como presenciales. De esta forma se espera que los perfiles productivos fortalecidos se posicionen a nivel nacional y local mediante alianzas comerciales, facilitando la inclusión de los SRC en el aparato productivo y mejorando sus oportunidades de ingreso y liderazgo, especialmente para mujeres.

Alcance geográfico

El grupo objetivo directo del programa son los 24 sujetos de reparación colectiva priorizados en el marco del programa ejecutado por la OIT y el Ministerio del Trabajo de Colombia en la primera fase del programa. Es importante destacar que los sujetos de reparación colectiva (SRC) a quienes se enfocará esta intervención, se encuentran ubicados en las mismas zonas rurales o urbanas del año 2023.

La distribución territorial del programa para el año 2024 es la siguiente:

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	SUJETO DE REPARACIÓN COLECTIVA
Cauca	Timbiquí	Resguardo Calle Santa Rosa (comunidad las peñas, la sierpe, centro calle santa rosa -esperara siapidara) Consejo Comunitario Renacer Negro
	Guapí	Consejo Comunitario Guapi Abajo

	Patía	Consejo Comunitario La Nueva Esperanza Del Hoyo
	Cajibío	La Comunidad De Campo Alegre Y Rosario
	Caloto	Corregimiento De El Palo
	Santander de Quilichao	Consejo Comunitario Rio Cauca Comunidad Lomitas
	Páez	Comunidad Indígena Del Resguardo Piskwe Tha Fxjw
Cesar	Valledupar	Comunidad Afrocolombiana El Alto De La Vuelta Comunidad Afrocolombiana El Perro
Choco	Riosucio	Consejo Comunitario De Los Rios La Larga Y Turmaradó
	Tadó	Mondo-Mondocito
	Bagadó	Resguardo Indígena Tahami Del Alto Andágueda
	Carmen de Atrato	Comunidad Indígena Sabaleta
Magdalena	Santa Marta	Comunidad Del Pueblo Indígena Ette Ennaka
Nariño	San Andrés de Tumaco	Consejo Comunitario Alto Mira Y Frontera Consejo Comunitario Bajo Mira Y Frontera
	Barbacoas	Pueblo Awa Zona Telembi (Tortugaña, Piedras Verdes, Planadas, Torqueria Pugande, Pipalta Palvi, Walsapi)
Putumayo	Puerto Asis	Cabildo Awa La Cabaña
	Orito	Cabildo Indígena Tenteya
	San Miguel	Resguardo Yarinal San Marcelino – Pueblo Indígena Kichwa
Tolima	Ataco	Pueblo Pijao De Ataco
Valle del Cauca	Pradera	Líbano
	Dagua	Comunidad del Corregimiento El Queremal Ubicado En El Municipio De Dagua
TOTAL		24

De otro lado, el **Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia**, con un presupuesto de **USD 2.653.745** de dólares y financiado por el Ministerio de Trabajo, tiene como objetivo contribuir a la inclusión socioeconómica sostenible de familias rurales víctimas del conflicto armado en Colombia, potenciando el autoempleo y promoviendo la participación en la economía local y nacional. La intervención se enfoca en el fortalecimiento de capacidades productivas y organizativas mediante el desarrollo de perfiles productivos agropecuarios y no agropecuarios, permitiendo a las familias transitar hacia modelos de generación de ingresos estables y en condiciones de trabajo decente.

Alcance

El programa se dirige a 1,505 víctimas rurales del conflicto armado, priorizando su reparación integral y su estabilización en la sociedad. A través de una serie de actividades de capacitación y apoyo técnico, se busca desarrollar modelos de autoempleo que respondan a las condiciones del mercado y permitan el crecimiento económico de los beneficiarios.

Ámbito geográfico

A continuación, se relaciona la distribución territorial para la ejecución del programa en 2023. Es importante tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 1. Distribución territorial del programa en 2023.

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	FAMILIAS 2021 (terminarán intervención 2023) Fase III	FAMILIAS 2022 (terminarán intervención 2024) Fase II	FAMILIAS 2023 (terminarán intervención 2025) Fase I
Antioquia	San Francisco (VcD)	49		
Cesar	Valledupar		50	

	El Copey		52	
Córdoba	Montería (Fallos)	100		
Cundinamarca	Granada	48		
	El Peñón	45		
	Paratebueno		50	
	El Peñón		49	
Boyacá	Susacón, Tipacoque	52		
	Qipama		51	
	Guicán	49		
Casanare	Villanueva	49		
Norte de Santander	Salazar de las Palmas	50		
	Chitagá	49		
Huila	Pitalito		52	
Cauca	Timbío		50	
	Popayán		50	
Santander	Barrancabermeja (Fallos)		100	
FASE I: Se plantean como tentativos municipios en los departamentos de Putumayo, Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Córdoba. Estos municipios se seleccionarán a partir de:				509
a) 1 o 2 municipios para atender fallos de restitución de tierras que vinculan al Ministerio en la generación de ingresos.				
b) 1 o 2 municipios para continuar la Ruta de inclusión socio productiva para PcD.				
c) Demás territorios de acuerdo con solicitudes de atención allegadas al Ministerio				
TOTAL		492	504	509
GRAN TOTAL		1505		

Estrategia y actores clave

La estrategia del programa integra acciones de capacitación, fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales, y acompañamiento psicosocial y diferencial. Además, el programa fomenta la asociatividad entre los participantes, facilitando su integración en redes productivas y de mercado. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) colabora con el Ministerio del Trabajo de Colombia en la implementación, garantizando la coherencia con la política pública de reparación y generación de ingresos.

Beneficiarios

El proyecto beneficia a 1,505 personas afectadas por el conflicto armado, especialmente aquellas en zonas rurales. Los perfiles de los beneficiarios incluyen personas con limitaciones de acceso al empleo formal y oportunidades de crecimiento económico.

Objetivos

El principal objetivo de desarrollo es lograr la inclusión socioeconómica sostenible de las familias

beneficiarias. Los objetivos específicos incluyen:

1. Generar ingresos a partir de perfiles productivos sostenibles.
2. Fortalecer individual y organizativamente a los beneficiarios en la perspectiva de generación de ingresos mediante el autoempleo.
3. Crear condiciones para la inclusión socioeconómica a través de estrategias transversales de desarrollo sostenible.

Resultados Esperados

El proyecto espera los siguientes resultados y productos:

Resultado 1: Desarrollar perfiles productivos que generen ingresos sostenibles para los participantes y sus familias.

- **Producto 1.1:** Fortalecimiento del autoempleo rural y acciones interinstitucionales a través de encadenamientos productivos.
- **Producto 1.2:** Mejoramiento de capacidades técnicas y organizativas en perspectiva de producción y comercialización de perfiles productivos.

Resultado 2: Fortalecimiento de capacidades individuales y organizativas bajo el principio de trabajo decente.

- **Producto 2.1:** Entrega de activos productivos que fortalezcan las capacidades productivas de los participantes.

Resultado 3: Generación de condiciones para la inclusión socioeconómica de las familias participantes mediante estrategias transversales.

- **Producto 3.1:** Desarrollo de estrategias en el ámbito psicosocial, de género y ambiental, facilitando la transformación de economías de subsistencia a modelos sostenibles.

Alineamiento del Programa con el Programa & Presupuesto, Plan Nacional de Acción-PNA (2018-2019), Country Programme Outcomes (CPOs) & Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los proyectos se alinean y vinculan al:

- **Programa y Presupuesto de la OIT:** El proyecto contribuye al Resultado 5 del Programa y Presupuesto (P&B) de la OIT, orientado a fortalecer la capacidad de los Estados miembros para desarrollar competencias y sistemas de aprendizaje permanentes que sean inclusivos y resilientes. Específicamente, se enfoca en la creación de programas y servicios de competencias laborales innovadores y dirigidos a poblaciones vulnerables, incluyendo mujeres y jóvenes.
- **Plan Nacional de Acción (PNA) y Plan Nacional de Desarrollo de Colombia (PND):** El proyecto se enmarca dentro del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, que enfatiza en la inclusión social y económica de las víctimas del conflicto armado, la protección social y la creación de oportunidades de ingreso. Se alinea además con la Ley 1448 de 2011, que establece lineamientos para la reparación de las víctimas, y el Decreto 4800 de 2011, que ordena la creación de programas de capacitación y generación de empleo

para dichas víctimas.

Los proyectos están alineados con el Área 1, Resultado 1.2 del UNSDCF, que se centra en la consolidación del Estado Social de Derecho y la gobernabilidad inclusiva en Colombia, promoviendo el fortalecimiento de la participación ciudadana, la eficacia de los gobiernos locales y la garantía de derechos humanos. Asimismo, responde al Área 2, Resultado 1, que busca reducir brechas económicas, sociales y de género, promoviendo la equidad y contribuyendo a los ODS.

- **Country Programme Outcomes (CPOs):** Dentro del contexto del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) de la OIT, el proyecto apunta al CPO COL 131, que se enfoca en fortalecer las capacidades sectoriales y regionales para la generación de empleo y apoyo al emprendimiento, promoviendo también la sostenibilidad ambiental y la equidad.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Este proyecto está diseñado para contribuir a los ODS prioritarios en el contexto colombiano, principalmente:
 - ✓ **ODS 1:** Fin de la pobreza, promoviendo medios de vida sostenibles.
 - ✓ **ODS 10:** Reducción de las desigualdades, apoyando a comunidades vulnerables afectadas por el conflicto.
 - ✓ **ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas, en tanto contribuye a la reparación integral de las víctimas del conflicto y a su inclusión socioeconómica.
 - ✓ **ODS 17:** Alianzas para lograr los objetivos, mediante la colaboración con el Ministerio de Trabajo y otros actores relevantes para maximizar el impacto del proyecto en las comunidades beneficiarias.

Logros del programa por proyecto (Al 2024)

Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/23/04/COL)	Fase II- Programa de generación de ingresos dirigido a sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia (COL/24/02/COL)	Programa de generación de ingresos dirigido a víctimas del conflicto armado ubicadas en la zona rural de Colombia (COL/23/05/COL)
Identificación, revisión y análisis de la vocación: focalización y caracterización.	Fortalecimiento de las líneas productivas ya establecidas en los 24 sujetos de reparación colectiva.	Reactivación y Dinamización del Capital Económico de las Familias Víctimas
Formulación de planes de asistencia técnica, organizacional, asociativa, empresarial y social en cada uno de los 24 sujetos de reparación colectiva participantes del programa.	Fortalecimiento de los planes de asistencia técnica, comercial, organizacional, asociativa, empresarial y social.	Implementación de una metodología que permita a las familias víctimas pasar de ser sujetos pasivos a agentes activos de desarrollo, fortaleciendo sus capacidades productivas tanto en el ámbito agropecuario como no agropecuario.
Elaboración plan y las estrategias de comercialización para cada uno de los perfiles productivos de los 24 sujetos de reparación colectiva definidos.	Culminación de estrategias de comercialización establecidas en los perfiles productivos	Fortalecimiento del Tejido Social y Organizativo
Fortalecimiento de los perfiles productivos y puesta en marcha de los mismos a través de la entrega de activos productivos y/o financieros de acuerdo a los perfiles productivos validados y	Fortalecimiento de los perfiles productivos a través de la entrega de activos productivos y/o financieros de acuerdo a los perfiles productivos validados y aceptados por los Sujetos de Reparación Colectiva, con enfoque de	Desarrollo de procesos formativos y de empoderamiento para líderes comunitarios.

aceptados por los Sujetos de Reparación Colectiva.	sostenibilidad	
Fortalecimiento de capacidades a través de jornadas de formación para el fortalecimiento productivo, de acuerdo con los perfiles productivos.	Desarrollo de asistencia y acompañamiento técnico y acciones encaminadas a la mitigación del daño ambiental y aprovechamiento de recursos.	Promoción del trabajo colectivo y colaborativo en proyectos de beneficio común para el desarrollo territorial.
Elaboración e implementación de la estrategia de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género que contribuyó de manera transversal en los diferentes procesos de formación, asociatividad, seguimiento técnico y demás que hacen parte del programa de reparación colectiva.	Implementación de la estrategia de acompañamiento psicosocial, diferencial y de género que contribuyó de manera transversal en los diferentes procesos de formación, asociatividad, seguimiento técnico y demás que hacen parte del programa de reparación colectiva, con enfoque organizativo.	

Nota: información de los informes técnicos

Arreglos de gestión del Programa

Describir composición del equipo de programa, especificando estructura de apoyo territorial, rol de la OEI, MT, y otros actores relevantes.

Proyectos Reparación Colectiva: COL/23/04/COL - COL/24/02/COL

1 Coordinador de proyecto (staff): Responsable del monitoreo/seguimiento y garantice el cumplimiento de las metas establecidas a nivel técnico, programático, presupuestal y administrativo

1 Asistente administrativo, operativo y financiero (staff): seguimiento financiero para informar al coordinador del proyecto y a los socios. Todo esto, con criterios de transparencia y eficiencia que aporta al buen manejo de los recursos.

1 Profesional comunicaciones (1 colaborador): Profesional en comunicación social y periodismo con experiencia en el desarrollo de proyectos con población vulnerable, para la implementación del plan estratégico de comunicaciones y difundirán y visibilizarán el proyecto a nivel interno y externo.

Enlace territorial (18 colaboradores): Las principales actividades del enlace son acompañar "in situ" a los SRC desde el inicio del programa, apoyar las acciones de seguimiento permanente para la identificación de alertas tempranas, apoyar operativamente la gestión y articulación interinstitucional e intersectorial en el territorio y mantener un canal de comunicación permanente con el equipo nacional de la OIT y los SRC.

Profesional productivo/organizacional/empresarial (18 colaboradores): La OIT vinculó en su equipo territorial, con experiencia en ejecución de proyectos con población vulnerable y perfil de formación técnicos, tecnólogos y/o universitarios de acuerdo con la línea productiva de los SRC.

Profesional psicosocial: (21 colaboradores): profesionales psicosociales con experiencia con población vulnerable y en trabajo con comunidades y asociaciones, tanto a nivel central como territorial.

Proyecto de Generación de Ingresos: COL/23/05/COL

Coordinador de proyecto (staff): Responsable del monitoreo/seguimiento y garantice el cumplimiento de las metas establecidas a nivel técnico, programático, presupuestal y administrativo

Asistente administrativo, operativo y financiero (staff): Para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto, la OIT cuenta un (1) asistente administrativo y financiero para hacer el seguimiento financiero para informar al coordinador del proyecto y a los socios. Todo esto, con criterios de transparencia y eficiencia que aporta al buen manejo de los recursos.

Profesional comunicaciones (1 colaborador): Profesional en comunicación social y periodismo con experiencia en el desarrollo de proyectos con población vulnerable, para la implementación del plan estratégico de comunicaciones y difundirán y visibilizarán el proyecto a nivel interno y externo.

Enlace territorial (13 colaboradores): Las principales actividades del enlace serán acompañar "in situ" a los SRC desde el inicio del programa, apoyar las acciones de seguimiento permanente para la identificación de alertas tempranas, apoyar operativamente la gestión y articulación interinstitucional e intersectorial en el territorio

Profesional productivo/organizacional/empresarial (29 colaboradores): Profesionales con experiencia en ejecución de proyectos con población vulnerable y perfil de formación técnicos, tecnólogos y/o universitarios de acuerdo con la línea productiva de los SRC. Estos, se dedicarán a la formulación, ejecución y seguimiento de los beneficiarios del programa.

Profesional psicosocial (29 colaboradores): Profesionales psicosociales con experiencia con población vulnerable y en trabajo con comunidades y asociaciones, tanto a nivel central como territorial.

II. Propósito, ámbito y usuarios de la evaluación

Antecedentes de la evaluación. La OIT considera a la evaluación como parte integral de la implementación de las actividades de cooperación técnica. Los ejercicios de evaluación se realizan en todos los proyectos de conformidad con la política de evaluación de la OIT, es decir, tomando en consideración la naturaleza del proyecto, los requisitos específicos acordados con el socio en el momento del diseño del proyecto, así como durante la implementación del proyecto, según los procedimientos previamente establecidos.

La evaluación para la OIT tiene como objetivo la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación y la creación de conocimiento. Debe llevarse a cabo en el contexto de criterios y enfoques para la cooperación internacional para el desarrollo establecidos por:

- Los Estándares de Calidad de Evaluación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Comité de Asistencia para el Desarrollo - CAD/OCDE);
- El Código de Conducta para Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG);

El objetivo principal de esta evaluación final independiente es fomentar la rendición de cuentas ante las partes interesadas clave de la OIT, incluido el Gobierno de Colombia, instituciones de formación y mandantes. Además, busca potenciar el aprendizaje tanto dentro de la OIT como entre las partes interesadas clave. Los hallazgos de esta evaluación serán utilizados para optimizar el diseño y la implementación de futuros programas similares.

El conocimiento y la información recopilados, incluidas las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los desafíos y áreas de mejora, servirán para informar y fortalecer el diseño e implementación de próximas fases del programa de generación de ingresos en el ámbito rural con financiamiento doméstico de Colombia.

Dado que se trata de una evaluación final, es fundamental identificar los logros alcanzados, analizar cómo se lograron, y, en los casos en que no se obtuvieron los resultados esperados, comprender las razones detrás de estos desafíos, para proponer acciones correctivas y garantizar una mejora continua en futuros proyectos.

La evaluación final independiente tendrá los siguientes objetivos específicos:

- a. Evaluar hasta qué punto los proyectos han logrado sus objetivos declarados, los productos y resultados esperados; identificar los factores facilitadores o inhibidores, incluidas las estrategias y modalidades de implementación elegidas, que explican estos resultados.
- b. Identificar resultados inesperados positivos y negativos del programa.
- c. Valorar la contribución hacia el impacto previsto del programa (incluyendo donde éste ha sido más / menos efectivo y por qué), incluido el grado en que se ha fortalecido la capacidad de las instituciones de formación y los resultados alcanzados a nivel de los beneficiarios finales del programa.
- d. Evaluar hasta qué punto los resultados del programa serán sostenibles.
- e. Identificar lecciones aprendidas y recomendaciones para el diseño de posibles futuros proyectos/programas en materia de formación técnica a población víctima de conflicto armado.

Alcance: La evaluación cubrirá todas las actividades llevadas a cabo por cada uno de los tres proyectos, desde su fecha de inicio hasta su cierre. En el caso del proyecto que actualmente se encuentra activo, *Fase II del programa de generación de ingresos dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva víctimas del conflicto armado interno en Colombia* (COL/24/02/COL), se cubrirán las actividades que se realizarán hasta febrero 2025. Para ello se hará un análisis del nivel y condiciones de inserción laboral de los participantes/beneficiarios de los tres proyectos y se llevarán a cabo discusiones virtuales con el personal del programa de la OIT, las contrapartes nacionales y partes interesadas, el donante (Ministerio del Trabajo) y los especialistas técnicos de la OIT con sede en Lima.

El alcance del trabajo incluye una evaluación del desempeño a nivel de:

- a. Productos y resultados - en comparación con metas e indicadores
- b. Estrategias y modalidades de implementación elegidas
- c. Seguimiento de las limitaciones / desafíos y oportunidades / recomendaciones identificadas
- d. Uso y manejo de los recursos financieros del Programa.

Ámbito geográfico: Se sugiere centrar el despliegue en una o más regiones representativas que contenga diversos perfiles de beneficiarios y contextos socioeconómicos relevantes para los tres proyectos. Esto podría incluir una mezcla de municipios con diferentes características (por ejemplo, niveles de acceso al mercado, tipos de productos o perfiles de colectivos afectados por el conflicto), dentro de un solo departamento o una región específica donde los tres proyectos ya operen,

optimizando los costos de desplazamiento. La propuesta de trabajo de campo será entregada para someterla a discusión en el primer producto, informe de inicio de la evaluación. Para mejorar la representatividad de los resultados, se podría explorar métodos como:

- a. **Muestreo estratificado y participación virtual:** Seleccionar una muestra estratificada de comunidades dentro del área focalizada, que represente los diferentes tipos de beneficiarios y niveles de intervención. Paralelamente, se pueden realizar sesiones de retroalimentación o consultas virtuales con comunidades adicionales para enriquecer los hallazgos.
- b. **Encuestas y entrevistas a distancia:** Complementar el trabajo de campo presencial con entrevistas o encuestas telefónicas y virtuales en otras zonas del país donde no se pueda acceder físicamente.
- c. **Análisis comparativo con datos secundarios:** Para asegurar que los hallazgos sean representativos, se pueden usar datos secundarios de otros territorios con características similares. Esto ayudaría a contextualizar los resultados del trabajo de campo y a contrastar tendencias o variaciones en la implementación de los proyectos.
- d. **Métodos de evaluación participativa:** Implementar talleres virtuales o sesiones grupales con representantes comunitarios y actores clave en áreas adicionales. Involucrar a actores locales en la interpretación de los hallazgos también ayudaría a mejorar la validez de los resultados sin necesidad de desplazarse ampliamente.

Las recomendaciones que se deriven de la evaluación deben estar fuertemente vinculadas a las conclusiones de la evaluación y, deben proporcionar una guía clara a las partes interesadas sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación, se enfocará en analizar de manera sistemática lo que funcionó, lo que no y por qué, haciendo uso de la evidencia más sólida de la que se disponga.

La evaluación integrará la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Debe abordarse de acuerdo con la [Nota de orientación EVAL N° 4⁵⁴](#) para cuestiones de género y la [Nota de orientación N° 7⁵⁵](#) para garantizar la participación de las partes interesadas.

La selección final se definirá con el equipo evaluador tomando en consideración criterios técnicos y propósitos de aprendizaje.

Usuarios de la evaluación

Usuarios externos

- a. Ministerio del Trabajo de Colombia
- b. Sujetos de reparación colectiva
- c. Servicio Público de Empleo y Caja de Compensación familiar
- d. Representantes locales del sector de la educación y la formación
- e. Representantes de las Subcomisiones de Concertación Departamentales de Políticas Laborales y Salariales

⁵⁴ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

⁵⁵ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165982.pdf

- f. Representantes de organizaciones de empleadores: ANDI, CAMARA DE COMERCIO
- g. Representantes de organizaciones de base: gobernadores, presidentes de Consejos comunitarios, líderes campesinos
- h. Gobernaciones, Alcaldías de los municipios cubiertos por el programa, Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo
- i. Dependencias territoriales de la Unidad de Víctimas, Mesas Departamentales de Víctimas y otras entidades del sector público y organizaciones involucradas en la reconstrucción del proyecto de vida de las víctimas del conflicto
- j. Entidades de la Justicia Transicional: Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, Tribunal Especial para la Paz (JEP).

Clientes internos

- Oficina para los Países Andinos
- Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- PARTNERSHIPS, SKILLS
- Unidad Regional de Programación (URP)
- Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra

III. Metodología de la evaluación

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión*](#)). Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación deberá adoptar un enfoque que reconozca el rol del género en el desarrollo económico y social. Asimismo, incluirá una matriz de preguntas de evaluación con preguntas de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos y técnicas de recopilación de datos diseñados para ser sensibles al género y maximizar la participación. El análisis de género se debe reflejar a lo largo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El uso de métodos en línea requiere una buena conectividad, herramientas eficaces de recolección de datos y, sobre todo, una base de datos sólida con información de contacto de los constituyentes, partes interesadas y beneficiarios finales. Si bien hay un resguardo de confidencialidad de la data, para fines de este ejercicio analítico se solicitará el acceso a esta data con los protocolos de seguridad necesarios.

Enfoque de la evaluación. Para el presente ejercicio, se sugiere adoptar un enfoque de dos etapas. Entrevistas breves con las partes interesadas prioritarias identificadas inicialmente y luego, realizar un seguimiento con las personas identificadas en la primera etapa como capaces de proporcionar información más detallada. Estas personas podrían estar incluidas en la lista inicial pero también surgir como “actor clave” durante esas entrevistas de la primera ronda.

Revisión documental. El ejercicio de evaluación se llevará a cabo mediante un análisis documental de los materiales apropiados, incluyendo, pero no limitado a:

Listar toda la documentación en la [carpeta Teams COL-Agrupada Rural](#)

- PRODOCs
- Carta Acuerdo N° 409 y N° 402 del 2023 y Carta Acuerdo N° 426 del 2024
- Informes Técnicos de Avance mensual de los proyectos
- Informe Final de ejecución de los proyectos
- Evaluaciones previas
- Reportes de ejecución financiera
- Productos desarrollados por los proyectos
- Registros, planillas, bases de datos de la plataforma GOYA
- Resultados del seguimiento a los participantes de los proyectos
- Otros registros administrativos

También se consultarán y analizarán materiales pertinentes de fuentes secundarias provistos idealmente por el equipo del programa o la Oficina Regional.

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá una entrevista virtual con la coordinadora del proyecto y el equipo técnico.

Una vez concluida la fase de análisis documental, se espera que el equipo evaluador elabore un documento que indique el enfoque metodológico del ejercicio de evaluación, las limitaciones que se pueden enfrentar producto de la escasez de información o por el contexto de la pandemia, para su discusión y aprobación por la gestora de la evaluación y su posterior remisión al equipo del programa para obtener retroalimentación.

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá un Skype con la gestora de evaluación, a fin de que tengan una adecuada comprensión del alcance, cambios y resultados clave del programa así de como de las áreas de interés del equipo de programa respecto los productos de evaluación.

Recolección de información

Taller de devolución de resultados finales (virtual). Se realizará un taller/reunión virtual de presentación de resultados en el que participarán los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Fecha sugerida: Abril 2025

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con la gestora de la evaluación. La identificación de los participantes del taller y la logística estará a cargo del equipo del programa en Colombia, en consulta con el equipo evaluador y la gestora de evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

Mapa o lista completa de actores. Un elemento central para el éxito de una evaluación principalmente remota y en un contexto de crisis es el mapa de actores. En esta lista (o mapa idealmente) estará indicado el rol y grado de influencia de cada parte interesada del programa para

facilitar la priorización de las entrevistas y el esfuerzo por tratar de conectarse con esas partes interesadas⁵⁶. Esto también debería incluir a las partes interesadas que se considerarían usuarios de los resultados del programa (contribución más amplia y sostenibilidad) y que pueden proporcionar contexto al programa. Se esperaría poder realizar entrevistas con:

- a. Representantes de Equipo técnico del Programa: coordinadora nacional, encargado de monitoreo y evaluación, encargado administrativo, coordinadores territoriales
- b. Representantes de IETDH (directores, docentes)
- c. Representantes del Ministerio de Trabajo o Direcciones Regionales de Trabajo
- d. Representantes del Comité Técnico del Programa
- e. Especialistas de empleo, empresas, ACTRAV y ACT/EMP de la Oficina Andina de la OIT
- f. Representantes de OEI
- g. Representantes de las instituciones identificadas en el párrafo 11, que hayan tenido participación más activa en el Programa

Nota: Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará a estos Términos de Referencia a la firma del contrato. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación.

IV. Criterios y Preguntas de Evaluación

En línea con el enfoque basado en los resultados aplicado por la OIT, la evaluación se centrará en identificar y analizar los resultados a través de preguntas clave relacionadas con los criterios de evaluación y el logro de los resultados / objetivos del programa utilizando, como punto central pero no único, los indicadores en el marco lógico del programa. La evaluación analizará el Programa con relación a sus propios objetivos, marco lógico, logros y debilidades e identificará los resultados a través de criterios clave, teniendo en cuenta:

Pertinencia. La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con los requerimientos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades regionales y las políticas de los socios.

1. ¿En qué medida los objetivos y enfoques de los proyectos responden a las necesidades específicas de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales víctimas del conflicto armado, considerando sus características socioeconómicas y culturales?
2. ¿En qué medida los proyectos responden a las prioridades nacionales de reparación integral y a las estrategias locales de generación de ingresos sostenibles?
3. ¿Hasta qué punto los proyectos integran enfoques diferenciales que reflejan las particularidades de género, discapacidad y situación de vulnerabilidad de los beneficiarios?

Coherencia. La medida en que la estrategia es lógica y consistente.

1. ¿Qué tan coherentes son los proyectos con otras intervenciones similares de organismos internacionales y entidades nacionales en el ámbito de generación de ingresos y reparación de víctimas?
2. ¿En qué medida las actividades y enfoques de cada proyecto se complementan entre sí y con las políticas de desarrollo económico y social del Gobierno de Colombia?

⁵⁶ Producto puesto a disposición durante el inicio de la evaluación.

3. ¿Existen sinergias significativas entre los proyectos (y con otros proyectos de OIT en Colombia), y cómo contribuyen estas a los objetivos generales de inclusión socioeconómica y sostenibilidad ambiental?

Eficacia. De los procesos, productos, resultados intermedios y finales del Proyecto. La medida en que los objetivos inmediatos del Proyecto se lograron o se esperan lograr, teniendo en cuenta su importancia relativa, las capacidades de gestión y los arreglos de su implementación

1. ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado en términos de generación de ingresos, desarrollo de capacidades y acceso al mercado para los beneficiarios de los tres proyectos?
2. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias de capacitación técnica, entrega de activos y acompañamiento psicosocial para la inclusión socioeconómica de los sujetos de reparación colectiva y las familias rurales?
3. ¿Qué resultados se observan en términos de cohesión social, fortalecimiento del tejido comunitario y promoción del diálogo social en las comunidades beneficiarias?

Eficiencia. Se busca valorar en qué medida los recursos/insumos del proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados, así como valorar en qué medida los protocolos/procedimientos administrativos, los mecanismos de coordinación, entre otros aspectos de gestión, han incidido positiva o negativamente en la consecución de los resultados del Proyecto.

1. ¿Se han optimizado los recursos financieros, humanos y temporales para lograr los objetivos de los proyectos de manera efectiva?
2. ¿Qué tan eficientes han sido las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y otros actores clave?
3. ¿En qué medida se han utilizado estrategias costo-efectivas para superar las barreras logísticas y geográficas en las zonas rurales y de difícil acceso?

Impacto. Se busca valorar si la orientación estratégica del proyecto bajo estudio permite hacer contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada.

1. ¿Qué cambios significativos han experimentado los beneficiarios en términos de inclusión socioeconómica, autonomía productiva y bienestar psicosocial?
2. ¿Hasta qué punto los proyectos han fortalecido la capacidad de autogestión y sostenibilidad económica de los beneficiarios en sus territorios?
3. ¿Qué efectos imprevistos, positivos o negativos, han resultado de las intervenciones, tanto a nivel individual como comunitario?

Sostenibilidad. Se busca valorar si los resultados de la intervención serán duraderos y si podrán ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o después de haber concluido el financiamiento de los donantes.

1. ¿Qué tan sostenibles son los beneficios alcanzados por los proyectos en términos de generación de ingresos, capacidades productivas y acceso al mercado?
2. ¿Qué nivel de preparación tienen los beneficiarios y los actores locales para mantener y expandir los avances logrados sin el apoyo directo del proyecto?

3. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la continuidad del impacto, especialmente en relación con la institucionalización, el apoyo técnico y la integración en cadenas de valor sostenibles?

Enfoques transversales integrados

- **Género:** ¿Cómo han abordado los proyectos las brechas de género en el acceso a oportunidades productivas y de generación de ingresos?
- **Normas Internacionales:** ¿De qué manera los proyectos han incorporado los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo?
- **Diálogo social:** ¿Qué papel ha desempeñado el diálogo social en la planificación, implementación y evaluación de los proyectos?
- **Sostenibilidad ambiental:** ¿Cómo han fomentado los proyectos prácticas productivas responsables con el medio ambiente y la protección de recursos naturales?

La evaluación identificará **lecciones aprendidas, buenas prácticas** y formulará recomendaciones teniendo en consideración los siguientes criterios: Las **Recomendaciones:** deberán ser **específicas y no generales sin llegar a dar directrices únicas** sobre cómo implementarlas; deben estar **dirigidas a actores/Direcciones/unidades**; debe indicarse el **orden de prioridad que tienen y si demandará o no un volumen importante de recursos**. Deben ser implementables en plazos razonables.

Principales productos: Informe de Inicio, Informe de Avance e Informe Final de evaluación

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del programa según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes e internas de programas y proyectos de la OIT. ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#))

El **equipo evaluador** deberá cumplir con las siguientes entregas:

- **Producto 1 (Informe de Inicio).** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas, será propuesto por el consultor sobre la base de lo acordado con la gestora de la evaluación y remitido para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte Checklist No.4.6: [Writing the inception report y Guidance Note No.3.3. Strategic cluster evaluation to gather evaluative information more effectively](#)).

En este primer producto, dada las circunstancias impuestas por la emergencia de la COVID-19, es posible que el equipo evaluador, luego de hacer la revisión documental, sugiera ajustes a la metodología sugerida en estos TDR, incluyendo una revisión de la matriz de evaluación e indicadores.

Cada pregunta deberá reflejar claramente si las metodologías en línea / virtuales están justificadas para cada pregunta y si pueden proporcionar datos suficientes. Para cada pregunta de evaluación se deberá reflexionar sobre las fuentes de información y metodología

disponible para responderlas. En caso las condiciones no estén dadas, ya sea por el contexto o por la ausencia de fuentes de información, se podrá justificar no abordar alguna pregunta en particular. Esto deberá ser aprobado por la gestora de la evaluación.

- **Productos 2 y 3 (Informe de avance- producto 2 e informe final de evaluación-producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a la gestora de la evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión y una lista de las personas entrevistadas. El informe debe ser establecido en línea con los checklists 4.1: Checklist No.4.1: [Preparing the Evaluation report](#); No.4.3: [Preparing the Evaluation Report Summary](#); No.4.6: [Writing the inception report](#) y No.4.7: [Rating The Quality Of An Evaluation Report](#) , disponibles también en el Anexo 2.

Este Informe Final deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
 - 5.3. Metodología y preguntas de evaluación
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas (según [template de EVAL](#))
 - 6.3. Buenas prácticas (según [template de EVAL](#))
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

Consulte Checklist No.4.1: [Preparing the Evaluation report](#).

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte **Checklist No.4.2:** [Filling in the Evaluation Title Page](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist No.4.7:** [Rating the quality of evaluation report](#)).

Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación. El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener

una extensión mayor a 5 páginas (consulte **Checklist No.4.3:** [Preparing the Evaluation Report Summary](#))

- **Producto 4a. Power point con principales resultados.** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe de evaluación final independiente, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados.

Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.

Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

- **Producto 5. Infografía:** Archivo corto de no más de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa, propuesta metodológica de la evaluación y alcance, principales resultados, lecciones aprendidas, buenas prácticas, recomendaciones de la evaluación y breves testimonios de las partes interesadas.
- **Producto 6.2 Historias de éxito o desafíos.** En base a los resultados de la evaluación, identificar dos historias que representen un aprendizaje valioso para la OIT, que puedan documentarse de manera más amplia para compartirlo como un logro o aprendizaje destacado. Estas historias deberán ser representativas del balance global que encuentre la evaluación.

La evaluación se llevará a cabo entre diciembre 2024 y marzo 2025. El informe final estará disponible hacia finales de marzo 2025. La evaluación será financiada en 100% con fondos del Programa.

Todos los productos de esta evaluación se deberán entregar en español.

V. Plan de trabajo propuesto para la evaluación

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 50 días efectivos de trabajo, los cuáles serán desarrollados entre diciembre y marzo del 2025 como máximo. A continuación, el calendario tentativo:

	Fecha prevista	Actividades principales
Fase 1:	Diciembre 2024	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación

Actividades preparatorias de la evaluación		Preparación de la logística de la evaluación
Fase 2: Proceso de Evaluación	Revisión de escritorio: Diciembre/ enero 2025	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación (Anexo I) Preparación de la agenda para las entrevistas Envío del Informe de Inicio: primera semana de enero
	Recopilación de información: Enero / febrero 2025	Recopilación de información bajo metodología acordada Equipo evaluador
	Sistematización de la información: Febrero / marzo 2025	Preparación y envío del Informe Final Borrador a la gestora de evaluación de la OIT Revisión del Informe Final Borrador Consolidación de comentarios al Informe y envío al equipo evaluador Preparación y envío del Informe Final a la gestora de evaluación de la OIT Aprobación de EVAL
Fase 3: Diseminación de resultados finales	Marzo 2025	Taller de presentación de resultados finales de la evaluación

VI. Los Pagos

Los recursos requeridos para este estudio son:

Honorarios del equipo de evaluación, los que serán pagados de la siguiente manera:

- ▶ Pago 1: 20% contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (Producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología del estudio que se empleará
- ▶ Pago 2: 40% contra la entrega y aprobación del informe de avance (Producto 2)
- ▶ Pago 3: 40% contra la entrega y aprobación de la versión definitiva del Informe final (Producto 3) y del Power Point de resultados finales (Producto 4) y los Productos 5 y 6.

El pago por concepto de viáticos se determinará luego de acordar el ámbito y escala del trabajo de campo. No más allá de las dos primeras semanas del contrato.

VII. Gestión y logística de la evaluación

El equipo de evaluación informará a la gestora la evaluación, Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT (burga@ilo.org). La oficina de proyectos en Colombia brindará apoyo logístico y administrativo. El punto focal será Claudia Vargas, Oficial Nacional de Proyectos.

VIII. Perfil del equipo evaluador

Arreglos de gestión

La evaluación final independiente deberá de llevarse a cabo de acuerdo con los presentes términos de referencia por un equipo de evaluación conformado por no más de 3 personas. En ese marco, **el equipo de evaluación deberá:**

- Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario;
- Revisar la documentación de los proyectos (*desk review*);
- Revisar las preguntas de investigación y refinar su formulación, según sea necesario, en colaboración con la gestora de la evaluación para este ejercicio, y desarrollar los protocolos de entrevista;
- Desarrollar e implementar una metodología (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de investigación;
- Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas virtuales;
- Llevar a cabo reunión virtual de planificación de la investigación antes del inicio de la evaluación con la gestora de evaluación y la coordinadora del proyecto;
- Presentar un informe de inicio y un informe de avance;
- Preparar una versión preliminar del informe final y presentarlo a la gestora de evaluación. Éste estará sujeto a comentarios y sugerencias de parte de los actores involucrados en el Programa; y
- Preparar un Informe Final que refleje las observaciones o aportes que se reciban tanto en el taller de validación o por vía escrita.

El evaluador líder deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Evaluador Líder

El evaluador líder deberá cumplir con los siguientes requisitos ajustados para mayor claridad y pertinencia:

- **Formación Académica:** Título universitario avanzado (maestría o superior) en áreas como ciencias sociales, economía, administración, desarrollo internacional, educación, o afines.
- **Experiencia Profesional:** Mínimo 9 años de experiencia relevante en evaluación de proyectos/programas internacionales y/o nacionales.
- **Competencias Técnicas:**
 - Experiencia práctica en diseño o implementación de programas relacionados con educación, formación técnica para el trabajo, generación/desarrollo de capacidades y atención a poblaciones vulnerables.

- Conocimiento práctico y experiencia en enfoques basados en derechos, derechos humanos y la problemática de la agenda de trabajo decente.
- Experiencia en la aplicación del enfoque de **Teoría del Cambio** y gestión basada en resultados.
- Amplia experiencia en metodologías cualitativas y cuantitativas de evaluación.
- **Conocimiento Específico:**
 - Buen entendimiento del contexto local colombiano, particularmente sobre políticas de formación técnica y marco de cualificaciones.
 - Deseable experiencia previa en evaluaciones en Colombia.
- **Habilidades Adicionales:**
 - Capacidad para integrar dimensiones de género y discapacidad en el diseño, análisis y redacción de informes.
 - Habilidades analíticas sólidas para interpretar y sintetizar datos complejos.
 - Capacidad demostrada para producir informes en español de alta calidad.
 - Flexibilidad para responder a cambios y plazos exigentes.
 - Orientación al cliente y receptividad a comentarios.

Consultores Nacionales

El/los consultores nacionales deberán cumplir con los siguientes requisitos ajustados:

- **Formación Académica:** Título universitario en áreas relacionadas con ciencias sociales, economía, educación, desarrollo rural o afines.
- **Experiencia Profesional:**
 - Mínimo 3 años de experiencia en evaluación de proyectos/programas, preferentemente en el contexto colombiano.
 - Experiencia con metodologías participativas y la integración de enfoques basados en derechos.
- **Competencias Técnicas:**
 - Conocimiento práctico de los enfoques de Teoría del Cambio y marco lógico (deseable).
 - Experiencia con metodologías cualitativas y cuantitativas.
 - Capacidad para integrar dimensiones de género y discapacidad en las evaluaciones.
- **Habilidades Adicionales:**
 - Habilidad para producir informes en inglés (deseable).
 - Excelentes capacidades analíticas y de adaptación a contextos cambiantes.
 - Orientación al cliente y disposición a recibir retroalimentación.

Los equipos interesados deberán presentar:

Propuesta técnica: Detallar la metodología tentativa a emplear según las características del proyecto descritas en los TDR. Se solicita también un calendario con las fechas propuestas para el inicio y la finalización del contrato y las fechas provisionales para la realización de consultas. Adicionalmente, considerar dos propuestas, uno 100% virtual y otro híbrido, especificando las limitaciones y ventajas de los dos enfoques.

Oferta económica: Una propuesta que establezca el coste de la evaluación, que incluya la tarifa diaria en USD, incluidos los honorarios diarios de cada uno de los miembros del equipo que participarán en la evaluación y el número de días de trabajo efectivo por miembro del equipo durante todo el periodo de evaluación.

Descripción del equipo: Explicación de cómo las habilidades, calificaciones y experiencia de los miembros del equipo evaluador cumplen con los requisitos de esta asignación.

Experiencia relevante: Lista de evaluaciones previas relacionadas con el contexto y la temática de esta consultoría.

Declaración de disponibilidad: Confirmación de la disponibilidad para realizar la tarea.

Currículum Vitae (CV): CV de los integrantes del equipo, incluyendo información detallada sobre sus calificaciones.

Declaración de independencia: Confirmación de que los candidatos no han participado previamente en la implementación de los proyectos objeto de evaluación ni tienen relación personal con funcionarios de la OIT involucrados en el programa.

Ejemplos de trabajo: Muestras de productos de evaluación de programas/proyectos relacionados con empleo, educación, formación técnica o profesional. También se aceptan productos en áreas afines como desarrollo rural, inclusión socioeconómica, cohesión social o generación de ingresos en poblaciones vulnerables, preferiblemente con un enfoque diferencial de género y sostenibilidad.

Referencias: Nombres y datos de contacto (teléfono y correo electrónico) de dos referencias.

La documentación solicitada deberá ser enviada vía correo electrónico, indicando en asunto “**Expresión de interés: Evaluación Agrupada Reparación Colectiva**”, al área de evaluación de la Oficina Regional de la OIT (EVAL-LAC@ilo.org). La fecha límite de envío de candidaturas: **miércoles 11 de diciembre de 2024 a las 08:00H (GMT-5)**. Se atenderán consultas únicamente a EVAL-LAC@ilo.org hasta el 8 diciembre de 2024.

IX. Consideraciones éticas

El equipo evaluador mantendrá la máxima confidencialidad relacionada con la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y grupales. Se les debe proporcionar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener, y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de comenzar la entrevista.

Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

ANEXOS

Anexo I. Mandatory evaluation guides

[ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3rd ed.](#)

[Code of conduct form \(To be signed by the evaluators\)](#)

Checklists:

Checklist No. 4.1: [Preparing the Evaluation report](#)

Checklist No. 4.2: [Filling in the Evaluation Title Page](#)

Checklist No. 4.3: [Preparing the Evaluation Report Summary](#)

Checklist No. 4.6: [Writing the inception report](#)

Checklist No. 4.7: [Rating the quality of evaluation report](#)

Orientation guides:

Guidance Note No. 3: [Evaluation lessons learned and emerging good practices](#)

Guidance Note No. 3.1. [Integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects](#)

[Supplementary Guidance Note: Integrating gender equality](#)

[Guidance Note](#) No. [3.2: Adapting evaluation methods to the ILOs normative and tripartite mandate](#)

[Guidance Note](#) No. [3.3: Strategic cluster evaluation to gather evaluative information more effectively](#)

[Guidance Note](#) No. [4.3: Data collection methods](#)

[Guidance Note](#) No. [4.4: Stakeholder engagement](#)

[Guidance Note](#) No. [5.5: Dissemination of Lessons Learned and Emerging Good Practices](#)

[Guidance Note](#) No. [7: Stakeholders participation in the ILO evaluation](#)

Templates:

Template: [Evaluation title page](#)

Template: [Evaluation summary](#)

Template: [Lessons learned](#)

Template: [Good practices](#)

[UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#)