



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



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

Resumen Ejecutivo

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

Tipo de la evaluación: *Argupada*

Momento temporal de la evaluación: *Final*

Naturaleza de la evaluación: *Independiente*

País(es): *Colombia*

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: *P&P 2022-23 Output 5.5*

ODS: *1, 3,4, 5,8,9,10,16 y 17*

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: *14/5/2025*

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: 4/6/2025

Oficina Administrativa (OIT): *DWT/CO - Lima*

Oficina Técnica: LABADMIN/OSH

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 del Trabajo de Colombia

Presupuesto de la evaluación:

Palabras clave: [*Use themes as provided in i-eval Discovery*](#)

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El principal propósito de los programas de generación de ingresos es 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. Los 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, 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:

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

Los objetivos específicos 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.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

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 lógica 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 un gestión de conocimiento sistematizada.

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). 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.
- Organizaciones de trabajadores y empleadores.

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. 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. 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.

I. 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.

II. Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

- **42 entrevistas semiestructuradas** con representantes de la OIT, el Ministerio del Trabajo, participantes, aliados estratégicos, técnicos formadores y profesionales de acompañamiento psicosocial.
- **Encuestas nacionales** a 327 participantes de los programas (150 hombres, 277 mujeres), 25 formadores técnicos (14 mujeres y 11 hombres) y 8 a profesionales de acompañamiento psicosocial (7 mujeres y 1 hombre).
- **Grupos focales** : 16 grupos focales, distribuidos en cuatro departamentos (Cundinamarca, Boyacá, Cesar y Cauca).
- **Observación directa**: visitas 4 perfiles productivos avícola, piscícola y porcícola.
- **Revisión Documental**: Análisis de documentos relevantes, informes técnicos, bases de datos de los programas y de fuentes secundarias, diagnósticos y registros administrativos

PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia

- **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.
- **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.
- **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

- **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.
- **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.

Eficacia

- **Impactos en 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.
- **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.
- **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.
- **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

- **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.
- **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

- **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).
- **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

- **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.
- **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%).
- **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.
- **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

- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

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.

LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

Lecciones aprendidas y buenas prácticas

- **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.