



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Proyecto de generación de ingresos que promuevan la reconversión de personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales – Evaluación final independiente

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **COL/21/08/COL**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País: **Colombia**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **Resultados 4 y 5**

ODS: **ODS 8 (8.8)**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **July 2023**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **17/8/2023**

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

Oficina Técnica (OIT): **CINTERFOR, ACTRAV, ACT/EMP, EMP/ENT**

Duración del proyecto: **septiembre 2021 – diciembre 2022**

Donante y presupuesto: **Ministerio de Minas y Energía en Colombia, USD \$ 1,211,000**

Nombre del consultor: **Teodoro Sanz**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal**

Presupuesto de la evaluación: **USD 18,000**

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

► INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto de generación de ingresos que promueven la reconversión de personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales – COL/21/08/COL

Evaluación final independiente

Equipo de evaluación: Teodoro Sanz Gutiérrez

[Click here to enter a date.](#)

Tabla de contenido

Lista de Siglas y Acrónimos	8
Resumen Ejecutivo	9
1. El Proyecto	18
2. Objetivos, alcance y usuarios de la evaluación	24
3. Metodología de la evaluación	26
3.1. Enfoques de la evaluación	26
3.2. Criterios y preguntas de la evaluación	26
3.3. Fuentes de información, herramientas y técnicas de recojo de información	29
3.4. Consideraciones éticas durante la evaluación	31
3.5. Dificultades durante la evaluación	32
4. Principales hallazgos de la evaluación	33
4.1. Relevancia del Proyecto	33
4.2. Coherencia del Proyecto	45
4.3. Efectividad del Proyecto	39
4.4. Eficiencia del Proyecto	73
4.5. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del Proyecto	80
5. Conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones	87
5.1. Conclusiones	87
5.2. Lecciones aprendidas	95
5.3. Buenas prácticas	96
5.4. Recomendaciones	87
Anexos	102
Anexo 1a. Contenido de los productos del Proyecto	
Anexo 1b. Indicadores y medios de verificación del Resultado, productos y actividades del Proyecto	
Anexo 2a. Matriz de evaluación	
Anexo 2b. Relación de fuentes secundarias	
Anexo 2c. Relación de personas entrevistadas	
Anexo 2d. Guía de entrevistas	
Anexo 2e. Guía metodológica para grupos focales	
Anexo 2f. Encuesta a participantes Proyecto Ruta + componente empleabilidad	

Anexo 2g. Encuesta a participantes Proyecto Ruta + componente emprendimiento

Anexo 3a. Características de los socios implementadores

Anexo 3b. Criterios de focalización y selección de participantes en los componentes de empleabilidad y emprendimiento.

Anexo 3c. Tipos de emprendimiento según sexo de los participantes y departamento.

Anexo 3d. Resultados de la primera visita de seguimiento a la capitalización

Anexo 3e. Resultados de la segunda visita de seguimiento a la capitalización

Anexo 3f. Resultados de la encuesta final a participantes en Uribia y Maicao.

Anexo 3g. Resultados de la encuesta final a participantes en La Paz y Cúcuta.

Anexo 3h. Modalidades de práctica de los/as participantes del Proyecto – componente empleabilidad

Anexo 3i. Monto invertido por en los/as participantes del Proyecto para cubrir gastos de transporte para acudir a prácticas laborales y trabajo, vestimenta para acudir a entrevistas de trabajo y kit de elementos básicos para desarrollar la etapa productiva.

Anexo 3j. Empresas visitadas como parte de los servicios de gestión empresarial y vinculación laboral del Proyecto.

Anexo 3k. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según sexo del/la participante y municipio

Anexo 3l. Servicios o proceso del componente de empleabilidad del Proyecto que los/as participantes consideran que podrían fortalecerse en el futuro

Anexo 3m. Transcripción de algunos comentarios y sugerencias de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto que respondieron la encuesta de satisfacción aplicada por el Proyecto

Anexo 3n. Nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores de productos del Proyecto

Anexo 3o. Presupuesto del Proyecto, según productos (en US\$)

Lista de Tablas

Tabla 1. Productos del Proyecto según el PRODOC.	20
Tabla 2. Equivalencias entre productos del Proyecto según PRODOC y Resultados a ser entregados por la OIT según la Carta Acuerdo.	21
Tabla 3. Socios implementadores del Proyecto.	40
Tabla 4. Cantidad de beneficiarios/as del Proyecto, según componente y municipio.	42
Tabla 5. Cantidad de participantes formados como técnicos laborales en el Proyecto- componente de empleabilidad, según competencias y sexo.	58
Tabla 6. Cantidad de participantes vinculados laboralmente por el Proyecto y cantidad de empresas en las que se vincularon, según municipio.	63
Tabla 7. Características de la inserción laboral de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto.	64
Tabla 8. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según productos (en US\$)	74

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Del círculo vicioso al círculo virtuoso a través de la reconversión.	19
Gráfico 2. Distribución de las personas entrevistadas según tipo de entrevistado/a y sexo.	30
Gráfico 3. Perfil de los/as beneficiarios/as del Proyecto, según componente de emprendimiento y de empleabilidad.	43
Gráfico 4. Porcentaje de emprendedores/as que al momento de la primera visita de seguimiento llevan control de las cuentas de su negocio, tienen RUT o tienen interés en sacarlo y han hecho alianzas con otros/as emprendedores/as, según sexo.	52
Gráfico 5. Porcentaje de emprendedores/as que al momento de la segunda visita de seguimiento contaban con todos los activos recibidos del Proyecto y los ha utilizado todos, según sexo.	52
Gráfico 6. Conocimientos adquiridos por los/as participantes en el Proyecto que han logrado implementar en su negocio.	53
Gráfico 7. Distribución de los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto, según su percepción de utilidad con el Proyecto.	54

Gráfico 8. Servicios que brinda el Proyecto en el componente de emprendimiento que son percibidos como los más útiles por los/as participantes.	55
Gráfico 9. Razones por las que los/ participantes consideran útil haber participado en el Proyecto.	55
Gráfico 10. Ruta de atención del componente de empleabilidad del Proyecto.	57
Gráfico 11. Tasa de inserción laboral entre los/as participantes del Proyecto, según características del/la participante.	65
Gráfico 12. Tasa de inserción laboral entre los/as participantes del Proyecto, según programa de formación.	65
Gráfico 13. Porcentaje de participantes del componente de empleabilidad del Proyecto que están satisfechos con el Proyecto.	67
Gráfico 14. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según servicio.	68
Gráfico 15. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según sexo del/la participante y municipio.	68
Gráfico 16. Distribución de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto, según su percepción de utilidad con el Proyecto.	69
Gráfico 17. Servicios que brinda el Proyecto en el componente de empleabilidad que son percibidos como los más útiles por los/as participantes.	70
Gráfico 18. Razones por las que los/ participantes consideran útil haber participado en el Proyecto.	70
Gráfico 19. Organización de la gestión y asistencia técnica de la OIT para el Proyecto.	75
Gráfico 20. Situación de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento, antes del Proyecto y actualmente.	82
Gráfico 21. Aspectos en los que han mejorado los negocios de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento.	83
Gráfico 22. Principales necesidades de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento para poner en funcionamiento su negocio o para mejorarlo.	83
Gráfico 23. Situación de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad, antes del Proyecto y actualmente.	84

Gráfico 24. Principales ventajas del trabajo actual de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad. 85

Gráfico 25. Principales necesidades de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad para mejorar en términos laborales. 85

Lista de Siglas y Acrónimos

ACOPI. Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

ANDI. Asociación Nacional de Industriales

APE. Agencia Pública de Empleo

CAD/OCDE. Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

CPO. Resultado del Programa de País

CTC. Centro Tecnológico de Cúcuta

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DNP. Departamento Nacional de Planeación

FENALCO. Federación Nacional de Comerciantes Empresarios

FUNEDO. Fundación Educativa Obrera

GIN. Genere una Idea de Negocio

IMESUN. Inicie y Mejore su Negocio

ISUN. Inicie su Negocio

MESUN. Mejore su Negocio

NIT. Normas Internacionales de Trabajo

ODS. Objetivo de Desarrollo Sostenible

OIT. Organización Internacional del Trabajo

PRODOC. Documento del Proyecto

Proyecto. Proyecto “Implementación de estrategia de generación de ingresos que promuevan la reconversión de personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales”

RUT. Registro Único Tributario

SECOP. Sistema Electrónico para la Contratación Pública

SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje

SERSUR. Servicio de Enseñanza Región Sur

SIET. Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

SINTRAGASOLINA. Sindicato de Trabajadores de Gasolina

SISBEN. Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales

SNU. Sistema de Naciones Unidas

SPE. Servicio Público de Empleo

SST. Seguridad y Salud en el Trabajo

TdC. Teoría del Cambio

UASPE. Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo

UNEG. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

UNSDCF. Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

Resumen Ejecutivo

El Proyecto busca desarrollar una estrategia de generación de ingresos que permita la reconversión laboral de personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales. El Proyecto inició en setiembre del 2021 y finalizó en diciembre del 2022.

La Carta Acuerdo entre el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT contempla que el Proyecto se implemente en 8 municipios de 5 departamentos de Colombia. Asimismo, el presupuesto del Proyecto es \$ 10'854, 331,488 de pesos, de los cuales Ministerio de Minas y Energía aporta \$ 5'421, 000,000 y la OIT \$ 5, 433, 331,488. El Proyecto ha desarrollado un componente de empleabilidad y uno de emprendimiento, que contaron con 250 y 186 participantes respectivamente.

La evaluación se ha llevado a cabo de acuerdo con las políticas y procedimientos estándar de la OIT y cumple con las normas del UNEG y los estándares de calidad de evaluación de la OCDE/CAD. En tal sentido, se basó en los siguientes criterios de análisis: (a) relevancia, (b) coherencia, (c) efectividad, (d) eficiencia, (e) orientación hacia el impacto y la sostenibilidad. La evaluación aplicó métodos mixtos para recoger y analizar información proveniente de fuentes secundarias y primarias. El análisis es principalmente cualitativo (a partir de la información recogida de las entrevistas, grupos focales y la revisión documental) y se complementa con un análisis cuantitativo (a partir de la información recogida de las encuestas y de la revisión documental).

En total se hicieron 24 entrevistas: 15 a representantes de la OIT (1 coordinadora, 3 líderes de emprendimiento, gestión empresarial, asociatividad, 4 enlaces territoriales, 4 asesores IMESUN, 2 consultores/as de apoyo en emprendimiento y empleabilidad y 1 funcionaria de la Unidad de Programación); 6 representantes de socios implementadores; 2 representantes de socios estratégicos municipales (alcaldías); 1 representante del Ministerio de Minas y Energía. Adicionalmente se hicieron 7 grupos focales con 32 beneficiarios/as finales del Proyecto (16 del componente de empleabilidad y 16 del componente de emprendimiento). Finalmente, 81 beneficiarios/as finales del Proyecto (58 del componente de empleabilidad y 23 del componente de emprendimiento) respondieron una encuesta que indaga sobre su situación actual en lo laboral y algunas características del trabajo que realiza; sus percepciones sobre la utilidad del Proyecto, en general y para cada uno de los servicios brindados; y finalmente qué necesita para mejorar en términos laborales o para poner en funcionamiento su negocio o mejorar su negocio actual.

Relevancia del Proyecto

El Proyecto responde a la necesidad del gobierno nacional y de los gobiernos locales ubicados en zonas de frontera, de promover la transición de la población pimpinera a opciones de empleo y emprendimiento, mediante estrategias que busquen mitigar las barreras individuales, organizacionales y de contexto, tanto de acceso y permanencia al empleo formal, como de acceso a capital para emprender y acceder a mercados formales.

El objetivo del Proyecto está en concordancia con el mandato que tiene el Ministerio de Minas y Energía de implementar programas de reconversión socio-laboral dirigidos a aquellas personas que ejercen la distribución de combustibles sin la observancia de las normas legales, mientras que a nivel de productos y estrategias, está alineado con el artículo 195 sobre inclusión laboral del Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2018-2022. Asimismo, el Proyecto está alineado y/o contribuye con los marcos de asistencia para la cooperación internacional: con los resultados 4 y 5 del Programa y Presupuesto de OIT 2020-2021 y 2022-2023; con los CPO COL 127 y COL 2021; con el resultado 3.4 del UNSDCF Colombia 2020-2023; y con las metas 8.2 y 8.8 del ODS 8 de la Agenda 2030.

Coherencia del Proyecto

La evaluación valora positivamente sobre todo tres características del diseño: (i) ha tomado en cuenta las particularidades de cada uno de los municipios donde intervino; (ii) la integralidad de la intervención; y (iii) su orientación a brindar a los/as participantes las herramientas necesarias para que puedan autogestionar el empleo.

La evaluación considera que los 5 productos contemplados en el diseño del Proyecto son los necesarios y la secuencia propuesta de concreción de los productos es la lógica para alcanzar el resultado de desarrollar una estrategia de generación de ingresos para la reconversión laboral de los pimpineros. La evaluación también valora positivamente que el diseño del Proyecto identifica adecuadamente los supuestos y los riesgos de la intervención, así como las medidas para mitigar los efectos de la concreción de estos riesgos, y que los indicadores son coherentes con la definición de los resultados y productos, aunque en algunos casos pudo haberse definido indicadores complementarios a los de cobertura, que den cuenta de la satisfacción del/la participante con el servicio recibido o de algún efecto directo del mismo. En cuanto a las metas de los productos y resultados, la evaluación considera que son ambiciosas tomando en cuenta la duración del Proyecto.

Efectividad del Proyecto

Con relación a las acciones iniciales, la evaluación valora positivamente los análisis de comprensión de territorios, realizados en 7 de los 8 municipios donde trabajó el Proyecto, debido a su rigurosidad metodológica, la utilización de diferentes fuentes secundarias oficiales y el contenido detallado de los análisis; además, no solo fue útil para que la intervención tome en cuenta las particularidades de cada uno de los municipios donde intervino, sino también como insumo para identificar posibles socios implementadores en cada uno de los municipios que cumplen con los requerimientos en cuanto a cobertura, calidad, experiencia. Por otro lado, si bien las acciones de validación y actualización de las Bases de Datos de los/as participantes que realizó el Proyecto provocaron que la convocatoria, focalización y selección de los/as participantes se prolongase más de lo previsto, la evaluación considera que es un costo que valió la pena asumir porque se logró convocar una cifra de potenciales participantes (631) que era mucho más reducida y manejable (las Bases de Datos iniciales tenían aproximadamente 3,000), pero que, a su vez superaba claramente la meta prevista (382), lo cual daba el margen necesario para hacer la selección y para cubrir eventuales deserciones.

La deserción de participantes durante la implementación del Proyecto fue reducida (solo el 6% de quienes iniciaron el Proyecto). Este resultado positivo se explica por diferentes razones: (i) el seguimiento y acompañamiento psicosocial del Proyecto a cada participante del Proyecto; (ii) el buen trato y amabilidad del personal de los socios implementadores y de la OIT; (iii) la estrategia del Proyecto de ajustar, en la medida de lo posible, los horarios de formación en función de las necesidades de los/as beneficiarios/as; (iv) los auxilios/subsidios de conectividad, fundamentalmente el de transporte; (v) en el componente de emprendimiento, la entrega de activos fue un factor adicional que contribuyó a la permanencia de los/as beneficiarios/as, mientras que en el componente de empleabilidad, este factor adicional fue la posibilidad de obtener un título técnico.

El Proyecto ha cumplido con las metas de todos los indicadores de producto (36 en total), inclusive en algunos casos las ha superado, lo que revela que la intervención ha sido eficaz. En el componente de emprendimiento, 186 participantes fueron formados/as y certificados/as con metodologías propias de OIT; recibieron equipos, herramientas, maquinarias e insumos para sus iniciativas por un valor de \$7 millones cada uno; y participaron de ruedas de negocio y ferias empresariales. También se constituyó una cooperativa en el municipio de Maicao, integrada por 17 personas, que recibió una capitalización de \$119 millones y el apoyo de la alcaldía con espacios y maquinaria adicional. En el componente de empleabilidad, 250 personas fueron formadas y certificadas como técnicos laborales (en 11 competencias distintas), de las cuales 59 quedaron ubicadas laboralmente, esto es, una tasa de inserción de 24% (superior a la meta prevista en el diseño de 20%), mientras que las demás obtuvieron herramientas para la autogestión de empleo.

En el componente de emprendimiento, la evaluación valora positivamente que el Proyecto siempre ha insistido con los/as participantes que lo más importante no es la capitalización sino la formación que iban a recibir para mejorar sus conocimientos y competencias. Aunque se lograron brindar todos los servicios de formación previstos en el diseño, la principal dificultad fue que los tiempos de implementación del Proyecto fueron demasiado ajustados y, como consecuencia, se tuvo que intensificar la carga horaria de las sesiones y talleres grupales e individuales, con el reto que ello

representa para los socios implementadores, para la OIT y sobre todo para los/as participantes, poco habituados/as a este ritmo, sobre todo aquellos con más bajos niveles de escolaridad.

La compra y entrega de activos productivos fue no solo el proceso de mayor importancia desde el punto de vista presupuestario, sino el que tuvo mayores dificultades en su implementación: (i) la falta de experiencia de los socios implementadores en este tipo de procesos de adquisición de activos; (ii) algunos/as beneficiarios/as solicitaban maquinarias que requerían insumos complementarios para su operación, o la compra de productos para uso personal o cotizaban en lugares informales o de contrabando porque los precios eran más baratos, pero no ofrecían garantías por los productos; (iii) 2022 fue un año de alta devaluación e inflación, lo cual repercutió negativamente en la disponibilidad de maquinaria importada en los proveedores locales, por lo que se tuvo que recurrir a proveedores de otros municipios o departamentos, lo cual supone mayores costos y tiempos más prolongados de entrega; y (iv) la naturaleza jurídica de aquellos socios implementadores que son instituciones públicas, suponía llevar a cabo procesos más largos y engorrosos para la compra y entrega de activos, pero además, al registrarse por la ley nacional de cotizaciones públicas, no pueden cotizar con proveedores de otras ciudades y, al haber menos competencia, los proveedores locales cobran más caro. Todo esto provocó un retraso considerable en la entrega de activos a los/as participantes, lo cual no solo generó malestar y descontento en ellos/as sino que afectó la eficiencia del Proyecto (los socios implementadores y la OIT tuvieron que invertir más recursos y tiempo) y también su efectividad porque provocó que al momento de realizarse las pre ruedas o ferias de negocio, varios emprendimientos no estuvieran listos al no contar con sus activos productivos más importantes.

La gran mayoría de participantes del componente de emprendimiento están satisfechos/as con el Proyecto, según los resultados de la encuesta que aplicó el Proyecto a todos/as los/as participantes. Los/as participantes valoran de manera muy positiva tanto la nivelación como la formación técnica, el desarrollo de los talleres en habilidades blandas, de formulación de plan de vida y el acompañamiento psicosocial, y la formación con la metodología IMESUN, aunque sugieren disminuir los tiempos de formación, la carga horaria. Según estas encuestas, el único motivo de insatisfacción ha sido la entrega de los activos a destiempo y de manera parcial.

La muy elevada satisfacción de los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto difiere con su percepción de utilidad ya que, según la encuesta diseñada y aplicada en el marco de la presente evaluación, el 39% de los/as participantes consideran que el Proyecto ha tenido una utilidad alta o muy alta. Entre quienes consideran que el Proyecto les ha sido útil, las dos principales razones son que les ha permitido crear su propio negocio y que les ha permitido sentir más confianza y estar más orgulloso en sí mismo. En cambio, son pocos los casos en los que el/la participante considera que el Proyecto les ha permitido mejorar el negocio que tenía o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado a que la principal motivación para ingresar al Proyecto en el 70% de los/as participantes era formar o mejorar su negocio) podría explicar por qué la percepción de la utilidad del Proyecto no es tan alta como la satisfacción con el mismo.

En el componente de empleabilidad, los programas técnicos laborales de formación por competencias tuvieron una duración entre 630 y 1,260 horas, organizadas en una etapa lectiva y una práctica. Ha sido un reto importante para los socios implementadores compilar los contenidos de un programa de técnico laboral (con todos los servicios que incluyó el Proyecto) para desarrollarlos en un período de 6 a 8 meses con los niveles requeridos de calidad; y sobre todo para los/as participantes adaptarse a este proceso de educación formal, con una elevada alta carga académica e intensidad horaria, considerando que muchos/as estuvieron mucho tiempo sin hábitos de estudio, que algunos/as adicionalmente tenían que dedicar parte de su tiempo a cuestiones laborales o familiares, y que a los/as de mayor edad se les dificultaba el manejo de herramientas tecnológicas.

59 de los/as 250 participantes (es decir, el 24%) del componente de empleabilidad se lograron vincular laboralmente; de ellos/as, el 63% lo hicieron bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, el 20% con contratos laborales y el 17% con contratos de aprendizaje. Aproximadamente el 90% se insertaron laboralmente en el mismo lugar donde practicó, lo cual para la evaluación es un

resultado positivo porque, a priori, le da continuidad al proceso de aprendizaje; y alrededor de las dos terceras partes estuvo (o está) vinculado por más de 3 meses, lo cual también es un resultado positivo. La tasa de inserción es prácticamente la misma entre hombres y mujeres, pero es mucho más alta en Valledupar que en los demás municipios; más alta entre los/as participantes más jóvenes y sobre todo entre los/as más pobres; y también difiere según programa recibido. Estos dos últimos resultados dan indicios de la vinculación entre necesidad de ingresos y acceso/permanencia en un trabajo y de la importancia de brindar programas de formación que tengan demanda laboral.

El proceso de gestión empresarial y vinculación laboral tampoco ha estado exento de dificultades, comunes a todos los municipios, siendo la más importante la insuficiente demanda laboral en municipios donde predominan empresas pequeñas, muchas de ellas informales y que aún no recuperan del todo de los efectos de la pandemia.

A pesar de estas dificultades, el nivel de inserción laboral de los/as participantes superó la meta prevista y para la evaluación los principales factores que explican ello son: (i) el Proyecto contó con protocolos claros de gestión y vinculación empresarial y los compartió oportunamente con los socios implementadores; (ii) las visitas a empresas (113 en total) para apoyar la colocación de los/as participantes en el mercado laboral; (iii) el involucramiento del socio implementador y el acompañamiento constante de la OIT, desde el inicio del proceso de gestión empresarial y vinculación laboral, y que son instituciones con buen reconocimiento y credibilidad ante las empresas; (iv) el apoyo y respaldo del SPE y, en algunos casos, de las alcaldías; y (v) por parte de varios participantes, sus habilidades blandas, que supieron desenvolverse en las entrevistas y que tuvieron buen desempeño en las prácticas. Además, los Informes elaborados por los socios implementadores sobre la gestión empresarial y vinculación laboral, así como las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación dan cuenta de una valoración positiva de las empresas y de los propios socios implementadores respecto al desempeño de los/as participantes que se vincularon laboralmente.

El 96% de los/as participantes del componente de empleabilidad están satisfechos/as o muy satisfechos/as con el Proyecto, según los resultados de la encuesta de satisfacción que aplicó el Proyecto a todos/as los/as participantes. La valoración de los/as participantes con cada uno de los servicios brindados es muy positiva, como lo demuestra que el puntaje promedio de la valoración asignada por los/as participantes oscila entre 4 y 4.35 puntos (sobre un máximo de 5) en cada uno de los ítems sobre los que se indagó: calidad de la nivelación, de la formación técnica en la etapa lectiva, de la formación técnica en la etapa productiva práctica, de la formación en habilidades blandas, plan de vida, acompañamiento psicosocial, así como el rol de las empresas en el proceso de aprendizaje, el seguimiento realizado por el socio implementador y el monto y oportunidad de entrega de los auxilios de conectividad.

La muy elevada satisfacción de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto difiere con su percepción de utilidad ya que, según la encuesta diseñada y aplicada en el marco de la presente evaluación, el 48% de los/as participantes consideran que el Proyecto ha tenido una utilidad alta o muy alta. Entre quienes consideran que el Proyecto ha sido útil, la principal razón es que les ha permitido aprender e incrementar sus conocimientos relativos a la ocupación en la que se formaron. Otras razones mencionadas con frecuencia han sido que les ha permitido tener un certificado de estudios avalado por el Ministerio de Educación que acredita su competencia laboral, que les ha permitido sentir más confianza y estar más orgulloso/a de sí mismos, y que les ha permitido contar con otras herramientas para conseguir trabajo por su cuenta. Esto último es un resultado positivo, ya que la estrategia prioritaria del Proyecto es precisamente favorecer la autogestión del empleo. En cambio, son pocos quienes consideran que el Proyecto les ha permitido obtener trabajo y generar ingresos o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado a que la principal motivación para ingresar al Proyecto en más del 70% de los/as participantes era poder tener un trabajo) podría explicar porque la percepción de la utilidad con el Proyecto no es tan alta.

Si bien el 62% de los beneficiarios del Proyecto son mujeres, ello no necesariamente significa que el Proyecto ha incorporado el enfoque de género en su intervención. La evaluación considera que el

Proyecto, desde su diseño, ha incluido el enfoque género de manera muy incipiente. El Proyecto no consideró indicadores desagregados o específicos por sexo; ni ha contado con presupuesto con perspectiva de género, para destinar recursos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer. En general, el Proyecto tampoco contempló directivas o lineamientos específicos para conseguir la elevada participación de las mujeres como beneficiarias de la intervención ni estrategias, servicios o acciones particulares para mitigar barreras que afectan más a ellas que a ellos. Las dos únicas excepciones que dan cuenta de un enfoque de género en el Proyecto son: (i) en el procedimiento de selección de beneficiarios/as, una de las condiciones para recibir puntaje adicional es ser mujer (aunque no es un criterio principal de selección); y (ii) como parte del acompañamiento psicosocial brindado a los/as participantes, uno de los temas tratados fue el de la violencia doméstica, basada en género e intrafamiliar; se llevaron a cabo acciones de sensibilización a nivel familiar para que apoyen a las mujeres participantes; y hubo reuniones específicas con aquellos esposos de las mujeres participantes que no estaban de acuerdo con que su esposa quiera estudiar y trabajar.

Eficiencia del Proyecto

La evaluación valora positivamente los siguientes elementos vinculados a la gestión del Proyecto: (i) la forma de organizar al personal (organigrama) tomó en cuenta diversos criterios, como la presencia territorial, los componentes de empleabilidad y emprendimiento, y contar con una distribución equitativa del trabajo, donde todos/as colaboren y trabajen arduamente; (ii) los asesores IMESUN son personas domiciliadas en los municipios donde interviene el Proyecto, para dejar capacidad instalada en los municipios para futuras intervenciones similares; (iii) el cuidadoso proceso de planificación de la intervención, que incluyó la elaboración de un Manual Operativo, así como diversos Protocolos que detallaron los procesos que no se profundizaban en el Manual; y (iv) la permanente coordinación entre los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo los asesores IMESUN y enlaces territoriales. En tanto, las principales dificultades vinculadas a la gestión del Proyecto son: (i) el personal que conformaba el equipo del Proyecto, los enlaces territoriales y los asesores IMESUN, no tenían vínculos laborales directos con la OIT sino estaban bajo la figura de colaboradores externos, lo cual puede limitar un poco la consolidación del equipo de trabajo; (ii) el ritmo de trabajo muy intenso provocó cansancio y agotamiento en el personal, lo cual puede influir negativamente en la efectividad y calidad de lo que se realiza; (iii) varias personas del equipo de la OIT interactuaban con los socios implementadores sobre el mismo tema y esto originaba no solo duplicidad de funciones sino en algunas ocasiones provocaba confusión y disconformidad en los socios; y (iv) no hubo tanta coordinación entre enlaces territoriales.

Las alcaldías han participado en la implementación del Proyecto de diversas formas: proporcionando información sobre potenciales beneficiarios/as durante la etapa de convocatoria y selección; gestionando permisos en espacios municipales para que puedan realizarse las ferias de emprendimiento; y también como instituciones en los que los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto realizaban sus prácticas laborales y/o su vinculación laboral. Por el lado de los empleadores, la ANDI no tuvo participación principalmente porque la población objetivo de la intervención no es parte de la población a los que ellos pretenden llegar a través de sus diversas acciones de responsabilidad social corporativa; en cambio, sí estuvieron más involucrados la FENALCO, la ACOPI y la Cámara de Comercio de Valledupar, en lo relativo a las ferias empresariales y a las ruedas de negocio. En tanto, por el lado de los trabajadores, no hubo participación de las centrales sindicales, pero sí de las organizaciones de base, como SINTRAGASOLINA en el Norte de Santander, que apoyó en la identificación de potenciales beneficiarios/as del Proyecto, brindando información sobre sus afiliados, inclusive el 35% de los/as beneficiarios/as finales del Proyecto en el componente de empleabilidad y el 12% en el componente de emprendimiento forman parte de SINTRAGASOLINA. Además, en el municipio de Arauca la participación de las organizaciones de trabajadores fue más evidente porque el socio implementador pertenece a la Unión Sindical Obrera, que les apoyó con lo necesario para llevar a cabo el Proyecto.

El rol del Ministerio de Minas y Energía no solo fue como financiador de la intervención y verificar que los productos entregados por la OIT cumplan con los requisitos establecidos en la Carta Acuerdo

para autorizar los pagos correspondientes, sino que participó en todas las reuniones del Comité Técnico a través de la Dirección de Hidrocarburos; revisó y aprobó los Protocolos; efectuó visitas a territorio para acompañar ferias de emprendimiento y para solucionar algunos inconvenientes con la entrega de activos (en La Guajira). En cuanto a la relación entre la OIT y los socios implementadores, la evaluación considera que se han complementado apropiadamente: la OIT se encargaba directamente de la provisión de la formación IMESUN (emprendimiento) y del seguimiento a los/as participantes mientras que los socio implementadores ejecutaban acciones relacionadas con los procesos de nivelación de competencias clave, la formación en competencias técnicas (empleabilidad), la formación en habilidades blandas, la compra y entrega de activos, la gestión empresarial y la intermediación laboral, todo ello con seguimiento y acompañamiento de la OIT. Además, entre la OIT y los socios implementadores hubo una articulación y comunicación constante.

Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del Proyecto

Las entrevistas realizadas durante la evaluación dan cuenta que los socios implementadores fortalecieron sus capacidades organizacionales en los siguientes aspectos: (i) mejor gestión y operación de los proyectos (relaciones comunitarias y con agencias del SNU, estructura más formal para hacer seguimiento a los procesos, elaborar informes de gestión); (ii) flexibilidad en la provisión de los servicios de formación; (iii) mayor conocimiento del mercado laboral de su municipio; (iv) alianzas con terceros (SPE) para mejorar los niveles de inserción de sus estudiantes; (v) aprender a llevar a cabo licitaciones vinculadas a la compra y venta de activos; (vi) mayor cualificación de su personal docente y administrativo; y (vii) mayor capacidad para administrar acuerdos con cooperación internacional y para presentar propuestas a otras agencias de cooperación internacional. Además, haber participado en un proyecto, con el aval de una institución como la OIT, les ha dado mayor credibilidad y posicionamiento a nivel municipal, provincial y nacional.

Según las entrevistas realizadas, los grupos focales y encuestas con beneficiarios/as llevados a cabo durante la evaluación, los principales efectos positivos en los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento del Proyecto son los siguientes: (i) concreción de algunas ideas de negocio y formalización de algunos negocios que ya existían antes del Proyecto; (ii) mayores competencias para gestionar sus negocios (costeo de productos, determinación de precios, servicio al cliente); (iii) han mejorado sus habilidades blandas, dominio propio, acercarse a sus clientes, hablar en público, tener más confianza en sí mismos, mayor autoestima; y (iv) han constatado que es posible acceder a otras fuentes de ingresos menos riesgosas para su salud física y emocional y la de sus familias. Los resultados de la encuesta aplicada revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado la proporción de quienes trabajan, pero a su vez que, entre quienes ya tenían su negocio en funcionamiento antes de ingresar al Proyecto, aún no se evidencian importantes mejoras en sus negocios en aspectos como ingresos, formalización, cantidad de clientes y de trabajadores.

Según las entrevistas realizadas, los grupos focales y encuestas con beneficiarios/as llevados a cabo durante la evaluación, el principal efecto positivo en los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad del Proyecto es que cuentan con mayores posibilidades de buscar y/o encontrar por sí mismos/as empleo, porque: (i) han sido certificados con título de técnico, por una institución reconocida avalada por Secretaría de Educación; (ii) han tenido una experiencia de práctica laboral; (iii) han recibido formación integral y transversal, en habilidades blandas, emocionales, psicosociales, grupos de bienestar social, acompañamiento; (iv) saben cómo registrarse en el SPE, elaborar su hoja de vida, cómo desenvolverse en entrevistas; (v) una parte de los/as beneficiarios/as se vinculó laboralmente en empresas privadas o en instituciones públicas, y se desempeñan en actividades lícitas, con mejores condiciones de salud, tienen mayor tranquilidad, pueden compartir más en familia; (vi) han generado un networking con quienes participaron del Proyecto (otros/as beneficiarios/as, personal de los socios implementadores y de la OIT). Los resultados de la encuesta revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado ligeramente la proporción de quienes trabajan, estudian y/o buscan trabajo y que las principales ventajas de su trabajo actual son que tienen acceso a beneficios como seguro de salud o seguridad social, que no ponen en riesgo su salud ni la de su familia, y que le permite contribuir con el desarrollo de su ciudad.

Son elementos del Proyecto que favorecen la sostenibilidad de la intervención: (i) deja una capacidad instalada en los socios implementadores, quienes han fortalecido sus capacidades organizacionales y de gestión; (ii) el trabajo articulado realizado con las alcaldías municipales; (iii) en el componente de emprendimiento, el Proyecto dejó capacidad formada ya que los asesores IMESUN pertenecían a los territorios intervenidos y están en proceso de certificación con la OIT en las metodologías, lo cual puede ser aprovechado para otros proyectos de desarrollo empresarial; y (iv) todos los manuales y protocolos de operación elaborados con el Proyecto fueron entregados y validados con el Ministerio de Minas y Energía y son parte de la transferencia de capacidades desde la OIT, de tal manera que el Ministerio pueda contar con las herramientas para la implementación de una eventual siguiente fase del Proyecto o de otras iniciativas similares. En tanto, son aspectos pendientes para la sostenibilidad de la intervención: (i) un mayor involucramiento de instancias del gobierno nacional y locales (en materia de comercio, cultura, educación, transporte), apoyando en la provisión de algunos de los servicios que brinda el Proyecto; y (ii) un mayor involucramiento del sector productivo, para lo cual se requiere poner más énfasis en entender las barreras organizacionales que existen para el acceso y permanencia en el empleo y, a partir de ello, procurar revertirlas.

Lecciones aprendidas

(1) Un proceso de convocatoria, focalización y selección de participantes cuyo insumo inicial sean Bases de Datos de potenciales participantes de características similares a los pimpineros, debe considerar un tiempo prudencial para revisar y actualizar estas Bases, tomando en cuenta posibles limitaciones como: (i) las Bases no tienen datos de contacto de los/as posibles participantes y es muy difícil tomar contacto con ellos/as; (ii) en algunos territorios es difícil identificar a la población objetivo, ya que no están organizados y no quieren reconocer que realizan una actividad ilegal; (iii) en algunos territorios, en los últimos años puede haberse reducido ostensiblemente la cantidad de personas que se dedican a la actividad ilegal; y (iv) algunas personas pueden no estar interesadas en participar del Proyecto, porque no están acostumbrados al esquema de intervención propuesto.

(2) En el componente de emprendimiento, el espacio de una feria de venta al consumidor final no necesariamente se adapta al modelo de negocio de aquellos emprendimientos como tiendas, productos industriales o animales (comunes entre los/as participantes del Proyecto); asimismo, las ruedas de negocio no siempre son las estrategias más apropiadas, sino que depende, entre otros factores, del estado de maduración de los negocios y de que cuenten con sus activos productivos más relevantes. También se debe tomar en cuenta que las empresas muy pequeñas no suelen participar en este tipo de espacios, mientras que, en caso de las empresas grandes, el problema es otro: suelen hacer pedidos y comprar en grandes volúmenes, y los negocios de los/as participantes en general no están preparados para atender estos pedidos.

(3) Es muy importante el carácter integral de un programa de formación porque, entre otras razones, suele ser bien valorados por los/as participantes. Pero también es importante considerar, al definir la malla de servicios y el contenido específico de la formación, cuál debe ser la intensidad y carga horaria, tomando en cuenta que está destinada a personas que, en general, tienen un bajo nivel educativo, no están acostumbradas a recibir este tipo de formación y que, en muchos casos, tienen en su hogar responsabilidades de generación de ingresos o de cuidado de hijos menores u otros familiares, que pueden limitar su participación en las actividades del programa de formación.

(4) El recojo de información relevante sobre los efectos del Proyecto en los negocios y en la vida laboral y social de los/as participantes requiere esperar un tiempo prudencial desde que finaliza la intervención. Las diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento que ha aplicado el Proyecto durante la intervención y hasta 3 meses después han sido muy importantes para medir cambios en conocimientos, satisfacción, resultados de corto plazo con relación al uso de los activos entregados, pero para medir estos efectos en los negocios y en la vida laboral y social se requieren otro tipo de encuestas, que sean aplicadas entre 6 y 12 meses después de la finalización del Proyecto.

Buenas prácticas

(1) El Proyecto compró y entregó activos productivos a cada uno de los/as 186 participantes, por un monto de \$7 millones por participante, para la puesta en marcha o fortalecimiento de sus unidades productivas. Para ello, se hizo un concurso que permitió identificar 171 iniciativas como ganadoras, sin embargo, luego se decidió incluir también a los/as pocos/as participantes que no habían salido beneficiados/as por el concurso, por lo que se terminó capitalizando a todos/as. La evaluación destaca como positivo que esta decisión no fuese comunicada inmediatamente a los/as participantes y también que en algunos casos haya sido el socio financiador o la alcaldía quien financió la entrega de activos a estos/as últimos/as participantes/as.

(2) El Proyecto buscó involucrar a la familia de los/as participantes durante la intervención. La participación de las familias de los/as beneficiarios/as en el Proyecto se ha dado de diversas formas, en todos los casos impulsadas por el propio Proyecto: (i) la inclusión de un familiar en reemplazo del/la participante inicialmente seleccionado/a; (ii) el apoyo de los/as familiares de los/as beneficiarios/as durante la nivelación; (iii) en el componente de emprendimiento, el apoyo de los/as familiares a los/as beneficiarios/as en la elaboración del proyecto de vida y en su participación en ferias empresariales; y (iv) participación activa de los/as familiares en las actividades de acompañamiento psicosocial que se llevaban a cabo en el marco del Proyecto.

(3) En Cúcuta e Ipiales, la participación de las alcaldías en la implementación del Proyecto ha sido más activa que en otros municipios porque los socios implementadores (CTC y SERSUR respectivamente) son entidades descentralizadas o adscritas de la alcaldía, es decir, forman parte de ella. Adicionalmente, en Ipiales, la OIT fue particularmente importante para promover, aún más, esta participación porque identificó que el objetivo del Proyecto se vinculaba explícitamente con algunas de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

(4) El Proyecto ha aplicado diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento, como encuestas de satisfacción, pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, software Q10; y ha sistematizado sus resultados en Bases de Datos Excel. Toda esta información no solo ha permitido tomar decisiones orientadas a mejorar la efectividad del Proyecto, sino que ha permitido disponer de más fuentes de información objetivas para sustentar los hallazgos de la presente evaluación.

(5) En aquellos casos de beneficiarios/as que presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal (dado que habían estado mucho tiempo sin hábitos de estudio) el Proyecto realizó un acompañamiento más intensivo por parte de los socios implementadores, un proceso de aprendizaje un poco más personalizado. De igual manera, en los casos que los/as beneficiarios/as presentaban dificultades para asistir a ciertas sesiones de formación (ya que tenían que dedicar parte de su tiempo a cuestiones laborales o familiares), se les enviaba explicaciones breves en videos, se les entregaba documentos vinculados a los temas tratados en las clases donde no pudieron asistir, también se amplió el plazo para la recepción de trabajos y/o se les permitía llegar tarde a algunas sesiones.

Recomendaciones

(1) Utilizar las Bases de Datos que tiene el proyecto con los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los/as beneficiarios/as, así como de las pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, software Q10; para generar información que pueda ser útil para el diseño de futuros proyectos similares.

(2) Sobre el diseño de los proyectos, contemplar indicadores complementarios a los de cobertura, que den cuenta de la satisfacción del/la participante con el servicio recibido o de algún efecto directo del mismo; considerar indicadores desagregados por sexo; y contemplar directivas o lineamientos

específicos para promover la participación de las mujeres como beneficiarias de la intervención, así como estrategias o acciones particulares para mitigar barreras que afectan más a ellas que a ellos.

(3) Sobre el trabajo con los socios implementadores, una vez seleccionados, llevar a cabo antes de iniciar la intervención, una capacitación inicial con ellos, sobre la operación de la intervención; la estructura y organización del equipo del proyecto; los procesos administrativos y financieros de la OIT; estructuración, desarrollo y entrega de los productos contractuales; entre otros.

(4) Sobre la convocatoria, focalización y selección de beneficiarios/as, transmitir a los/as potenciales beneficiarios/as desde el primer momento de la convocatoria que el proyecto busca fortalecer capacidades y brindar las herramientas necesarias para que puedan gestionar por sí mismos/as el empleo, y que lo más relevante no es la entrega de activos (en el componente de emprendimiento) y que no se garantiza la inserción laboral (en el componente de empleabilidad). En el proceso de focalización a los/as beneficiarios/as, aplicar una encuesta de intereses sobre cursos de formación, cuyos resultados puedan ser un elemento adicional a tomar en cuenta para definir cuáles serán los programas de formación técnico laboral a ser brindados en el componente de empleabilidad.

(5) Sobre el proceso de formación a los/as beneficiarios/as, contemplar un mayor tiempo en la implementación de la formación (sobre todo en el componente de empleabilidad); es decir, menos intensidad o carga horaria durante más tiempo; combinar la formación presencial con la virtual, para aliviar la alta carga académica presencial, en cuyo caso se requeriría garantizar la conectividad de los/as participantes; e identificar, dentro del programa de formación, algunos cursos o servicios obligatorios y otros voluntarios, garantizando siempre la calidad de la oferta.

(6) Sobre el proceso de compra de activos en el componente de emprendimiento, incluir como un criterio adicional de selección de los socios implementadores su experiencia en el proceso de adquisición de bienes y/o servicios, así como su capacidad para hacer frente a estos procesos logísticos; que la OIT y el Ministerio de Minas y Energía propicien alianzas con socios comerciales estratégicos para obtener condiciones de negociación más favorables al proyecto, como compras en economías de escala; y validar con los socios implementadores los plazos de adquisición y, de ser necesario, replantearlos, tomando en cuenta la naturaleza y volumen de los activos que se compran, la cantidad de beneficiarios/as, y la naturaleza jurídica de los socios implementadores.

(7) Sobre las estrategias de promoción comercial en el componente de emprendimiento, aplicar las estrategias comerciales que sean más pertinentes al grado de maduración de los negocios, sus necesidades y al nivel de preparación de sus dueños/as.; y contemplar, además de pre-ruedas, ferias y catálogos, otro tipo de estrategias, como elaboración y difusión de material publicitario.

(8) Sobre servicios adicionales que se podrían brindar a los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento, acompañamiento post entrega de activos para contribuir a mejorar las capacidades de los/as beneficiarios/as en expansión a mercados en línea, promoción de bienes y servicios por redes sociales, manejo de inventarios, costeo de productos, negociación con clientes, contabilidad y registro de compras y ventas; así como desarrollar mecanismos de acceso a servicios financieros.

(9) Realizar una evaluación de efectos / impactos de la intervención, para lo cual los acuerdos de implementación que la OIT firma con los socios implementadores podrían contemplar que éstos, como parte de sus servicios, puedan aplicar alguna encuesta a los 6 o 12 meses de finalizado el proyecto.

(10) Sobre promover un mayor involucramiento de las empresas / sector productivo, realizar un estudio de gestión empresarial y ruta de cierre de brechas de empleadores, que permita identificar necesidades más específicas de las empresas, que podrían ser cubiertas por los/as beneficiarios/as y de esta manera ellos/as puedan aprovechar mejor la práctica y la inserción laboral, y a su vez aportar valor agregado a las empresas; y poner mayor énfasis en mitigar las barreras organizacionales de los empleadores al acceso y permanencia de los/as participantes en el empleo (y no solo aquellas barreras individuales, vinculadas a los/as beneficiarios/as).

1. El Proyecto

1. Según la Carta Acuerdo entre el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que es el documento que formaliza el Proyecto “Implementación de estrategia de generación de ingresos que promuevan la reconversión de personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales”¹ (de aquí en adelante el Proyecto o el Proyecto Ruta +) y su Anexo Técnico, en Colombia han proliferado actividades económicas informales o por fuera del marco regulatorio. La débil estructura de desarrollo económico en algunas zonas del país, los altos costos de acceder a la economía formal y las necesidades de generación de ingresos en el corto plazo en la población socialmente vulnerable provoca que se reproduzcan estas actividades.
2. Una de estas actividades es la de los denominados pimpineros, que son las personas, unidades familiares o asociaciones que distribuyen combustible sin observancia del ordenamiento jurídico vigente². El contrabando de hidrocarburos realizados por estas personas se explica por múltiples factores, y entre los económicos están los altos impuestos al combustible en Colombia, que representan cerca del 25% del precio final, y los bajos precios en países vecinos (Ecuador y Venezuela), lo cual genera una oportunidad de comercialización para aquellos hogares en condiciones de difícil acceso a oportunidades formales de generación de ingresos.
3. El fenómeno de los pimpineros en el país tiene un carácter transfronterizo, lo cual complejiza las posibles soluciones, incluidas los esquemas de reconversión laboral, que plantea el Proyecto. El débil control fronterizo y la crisis de migración venezolana generan condiciones óptimas para el contrabando y la comercialización de combustible por parte de la población vulnerable. A ello hay que añadir que en algunas zonas esta actividad está controlada por organizaciones delincuenciales que dominan las rutas y se apropian del margen de comercialización, dejando con ingresos precarios a los comercializadores de combustible en Colombia.

Antecedentes del Proyecto: experiencias previas en estrategias de reconversión laboral dirigidas a los pimpineros

4. La situación de comercio ilegal e informal de combustibles ha generado desde hace aproximadamente 15 años una reacción por parte del gobierno a través de proyectos de reconversión laboral de familias pimpineras para garantizar condiciones de igualdad y equidad en el acceso a fuentes formales de generación de ingresos, inicialmente implementados por Ecopetrol y desde el 2013 a cargo del Ministerio de Minas y Energía³.
5. Estas iniciativas enfocadas en la reconversión del sector han incluido la capacitación a *pimpineros* en oficios técnicos para su empleabilidad, la creación de cooperativas para que distribuyan legalmente hidrocarburos, y el fortalecimiento de emprendimientos para la generación de ingresos. Si bien con estas iniciativas las cooperativas han logrado asociar y formalizar a un número importante de pimpineros, las principales dificultades para la transición hacia un trabajo formal y decente son, además de la necesidad de tener ingresos diarios, que estas iniciativas no se adaptan a la realidad de las personas y sobre todo que no se han diseñado rutas integrales que aborden la multidimensionalidad del fenómeno y que logren mitigar todas las barreras de acceso y permanencia que enfrenta esta población para

¹ COL/21/08/COL

² El término “pimpinero” se deriva de “pimpina”, que es el envase en el que se comercializa el combustible

³ En el Plan Integral de Lucha contra el Contrabando de Combustible, diseñado en el 2009 en el marco de la Mesa de Lucha contra el Contrabando se había establecido la necesidad de implementar un programa de reconversión sociolaboral.

pertenecer a la economía formal.

6. En el año 2020, la OIT realizó un proceso de diagnóstico y formulación de recomendaciones a partir del acercamiento a las organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, gobiernos locales y a las comunidades de algunos de los departamentos de las fronteras colombo-venezolana y colombo-ecuatoriana. A partir de ello, surgió la necesidad de diseñar una propuesta de intervención que ofrezca oportunidades de generación de ingresos orientadas al empleo y al emprendimiento de las personas que se dedican a la distribución de combustible sin el cumplimiento de los requisitos legales. Esta propuesta es la que ha procurado recoger el Proyecto objeto de la presente evaluación.

Descripción del Proyecto

La Teoría del Cambio del Proyecto

7. De acuerdo al documento del Proyecto (PRODOC)⁴, la actividad de los pimpineros, si bien en el corto plazo representa una solución para las personas que se dedican a ella, en el mediano y largo plazo termina siendo un círculo vicioso, donde la pobreza y la falta de oportunidades, así como la facilidad para incorporarse a un negocio “rentable” (pero ilegal) termina involucrando a las personas en una economía con bajo tejido productivo, que no permite generar empleos de calidad y los condena a ellos (y a sus generaciones) a continuar involucrándose en estas actividades.
8. La Teoría del Cambio (TdC) que plantea el Proyecto es que si la población que se dedica al comercio ilegal de hidrocarburos en la frontera cuenta con mayores oportunidades de empleos formales y de generación de ingresos, entonces tendrán la posibilidad de “reconvertirse” a actividades legales, seguras y decentes que les permitan superar las barreras de acceso al empleo, el autoempleo y la generación de ingresos, que enfrentan, y por esta vía crear oportunidades económicas de trabajo decente y pertinentes.

Figura 1. Del círculo vicioso al círculo virtuoso a través de la reconversión



Fuente: PRODOC del Proyecto.

Impacto esperado, resultado inmediato y productos del Proyecto

9. Según el PRODOC, el impacto esperado del Proyecto es que “contribuya a mejorar las condiciones de empleabilidad y promueva la transición a esquemas de trabajo decente de la población que actualmente participa en el mercado laboral informal a través del desarrollo de actividades de distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales”. En tanto, el resultado inmediato es “Al final del Proyecto se habrá desarrollado una estrategia de

⁴ Julio del 2021.

generación de ingresos que permita la reconversión laboral de 382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales”.

10. Para alcanzar el resultado inmediato, el PRODOC contempla 5 productos, los cuales se mencionan a continuación.

Tabla 1. Productos del Proyecto según el PRODOC.

Productos
Producto 1. Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un manual que permita la operación parametrizada de la intervención y del desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio
Producto 2. Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico
Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.
Producto 4. Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes.
Producto 5. Actividades de cierre de la estrategia desarrolladas que incluyan la evaluación de la intervención y la formulación de recomendaciones para futuras iniciativas de Ministerio de Minas y Energía

Fuente: PRODOC del Proyecto

11. En el [Anexo 1a](#) se presenta el detalle del contenido de cada uno de los productos, de acuerdo a lo señalado en el PRODOC y en el [Anexo 1b](#) se presentan los indicadores del Resultado inmediato del Proyecto y de sus productos, y los medios de verificación, así como las actividades previstas para llevar a cabo en el Proyecto con sus respectivos indicadores.

La Carta Acuerdo entre el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT

12. La Carta Acuerdo⁵ tiene como objeto aunar esfuerzos técnicos, administrativos, y financieros para la implementación de la estrategia de generación de ingresos que incluya la ruta de empleabilidad y el componente de emprendimiento que faciliten la reconversión laboral de la población dedicada a la distribución sin observancia de las normas legales de combustible, en los municipios de frontera priorizados por el Ministerio de Minas y Energía.
13. En dicha Carta Acuerdo se establece que estos municipios son 7, ubicados en 5 departamentos, y que en cada uno solo se implementará una de las dos líneas de intervención que se prevén en la estrategia: en 4 municipios la ruta de empleabilidad y en 3 la ruta de emprendimiento.
- Departamento de Arauca: municipio de Arauca (empleabilidad).
 - Departamento de Cesar: municipios de La Paz (emprendimiento) y Valledupar (empleabilidad).
 - Departamento de La Guajira: municipios de Maicao (emprendimiento) y Uribia (emprendimiento).
 - Departamento de Norte Santander: municipio de Cúcuta (empleabilidad y emprendimiento).
 - Departamento de Nariño: municipio de Ipiales (empleabilidad).
14. En la Carta Acuerdo también se señala que la meta de participantes en estos 7 municipios es 382 en total: 250 en lo que corresponde a la ruta de empleabilidad y 132 en lo que corresponde a la ruta de emprendimiento. Estas personas y sus familias se constituyen en los beneficiarios finales del Proyecto.

⁵ Julio del 2021.

15. La Carta Acuerdo identifica también 8 resultados a ser entregados por la OIT, que en realidad corresponden a los 5 productos del PRODOC mencionados en la tabla precedente.

Tabla 2. Equivalencias entre productos del Proyecto según PRODOC y Resultados a ser entregados por la OIT según la Carta Acuerdo.

Carta Acuerdo: Resultados a ser entregados por la OIT	PRODOC: Productos del Proyecto
1. Documento que contenga el Manual Operativo del Proyecto	Producto 1. Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un manual que permita la operación parametrizada de la intervención y del desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio
2. Documento que contenga el análisis de comprensión del territorio para los 7 municipios priorizados.	
3. Documento que contenga los resultados del proceso de reclutamiento, entrenamiento o actualización del equipo implementador.	
4. Documento que contenga los resultados del proceso de convocatoria, focalización y primer diagnóstico de participantes.	Producto 2. Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico.
5. Documento que contenga la descripción del proceso y los resultados obtenidos en desarrollo de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos”	Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.
6. Documento detallado que contenga la descripción y los resultados obtenidos en desarrollo de la línea “Acciones orientadas al emprendimiento”	
7. Documento detallado que contenga la descripción y los resultados obtenidos en desarrollo de la “Estrategia de Cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”	Producto 4. Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes.
8. Documento que contenga la descripción y los resultados de los procesos de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) recomendaciones técnicas y de políticas públicas para futuras intervenciones.	Producto 5. Actividades de cierre de la estrategia desarrolladas que incluyan la evaluación de la intervención y la formulación de recomendaciones para futuras iniciativas de Ministerio.

Fuente: Carta Acuerdo del Proyecto y PRODOC del Proyecto.

16. Según la Carta Acuerdo el presupuesto del Proyecto es \$9'006, 992,873 pesos colombianos, de los cuales el Ministerio de Minas y Energía aportará \$4'500, 000,000 y la OIT \$4'506, 992,873⁶. La Carta Acuerdo contempló que el aporte financiero del Ministerio de Minas y Energía se haría en cuatro desembolsos:

17. El Proyecto inició en setiembre del 2021 y culminó en diciembre del 2022.

Modificación a la Carta Acuerdo

18. La modificación 1 a la Carta Acuerdo⁷ contempla básicamente los siguientes cambios:

- Se amplió el alcance territorial, de 7 a 8 municipios. El municipio que se adiciona es Urumita, en el departamento de la Guajira.

⁶ Al tipo de cambio correspondiente a la fecha de la firma de la Carta Acuerdo, estas cifras equivalen a US\$ 2'418,724 dólares, de los cuales US\$ 1'207,082 corresponden a la contribución del Ministerio de Minas y Energía y US\$ 1'211,642 a la OIT (de este último monto, los recursos que serán aportados en calidad de contrapartida ascienden a US\$ 598,177 y los recursos de diferentes operadores a US\$ 613,465).

⁷ Abril del 2022.

- Se amplió la meta de participantes, de 382 a 433. Este incremento se explica enteramente por el aumento de la cantidad de participantes en la ruta de emprendimiento, de 132 a 183.
- Se incrementó el monto del Proyecto: de \$ 9´006, 992,873 a \$ 10´854, 331,488 pesos de los cuales Ministerio de Minas y Energía aporta \$ 5´421, 000,000 y la OIT \$ 5, 433, 331,488.

Actores que participan en el Proyecto

19. El Proyecto estuvo diseñado para ser desarrollado por la OIT, quien para ello recibe fondos del Ministerio de Minas y Energía. Desde el gobierno nacional, este Ministerio y la Agencia Nacional de Hidrocarburos tienen competencia y desde lo institucional son las principales partes interesadas en el avance del proceso de reconversión.
20. En cuanto a las organizaciones de trabajadores, en el PRODOC se menciona que se espera contar con la participación del Sindicato de Trabajadores de Gasolina (SINTRAGASOLINA), el cual agrupa en el Norte Santander a varios pimpineros, para: (i) lograr una permanente articulación y contacto con los afiliados, lo que podría facilitar el proceso de convocatoria; y (ii) fortalecer el proceso de formación en derechos fundamentales en el trabajo, que tendrá un especial énfasis en el derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva.
21. Con relación a las organizaciones de empleadores, según el PRODOC, se espera la participación de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y su Fundación, que, en el marco de su estrategia de Competitividad Inclusiva, tienen un componente de proveeduría inclusiva y otro de empleo inclusivo. Específicamente, esta participación se puede dar: (i) en la fase inicial de comprensión del territorio y diagnóstico, que incluye la identificación de oportunidades de encadenamientos, así como de los factores externos que puedan afectar la sostenibilidad de las empresas; y (ii) en la fase de formación, vinculando a sus cadenas de valor a pequeños emprendimientos o trabajadores formados que respondan a necesidades de las empresas de la ANDI.

Estructura de gobernanza y arreglos de gestión del Proyecto

22. El Proyecto se ejecuta desde la Oficina de Proyectos en Colombia de la Oficina de la OIT para los Países Andinos. Para su implementación, el PRODOC previó que la OIT cuente con un equipo conformado por un Oficial Nacional de Proyectos y un Asistente de administración, apoyados por colaboradores externos: enlaces territoriales (uno por cada departamento donde interviene el Proyecto), otros con un carácter más temático o técnico (líder de componente de Empleabilidad, del componente de Emprendimiento, de gestión empresarial, así como apoyo y formación transversal, apoyo a enlaces territoriales y apoyo y seguimiento al componente de emprendimiento), y unos terceros asesores en la metodología de OIT Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN) como parte del componente de Emprendimiento.
23. También está previsto en el PRODOC que se cuente con el apoyo de Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que son personas jurídicas de derecho público o privado debidamente autorizadas para prestar el servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano y que ofrecen programas técnicos laborales por competencias.
24. De acuerdo al PRODOC, el equipo del Proyecto de la OIT está bajo la supervisión técnica de la Oficina Andina, y su implementación es coordinada por el Especialista de Empresas.

Compromisos específicos de la OIT y del Ministerio de Minas y Energía

25. La Carta Acuerdo entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía identifica los compromisos específicos de ambas partes. En el caso de la OIT, los principales compromisos son: (i) presentar al Ministerio de Minas y Energía el plan de trabajo y cronograma de ejecución que responda al objeto de la Carta Acuerdo; (ii) designar a la persona a cargo de la coordinación

de la Carta Acuerdo que se encargará de la supervisión y el seguimiento técnico y administrativo del desarrollo de las actividades; (iii) conformar un equipo técnico que asista y acompañe las actividades para el desarrollo de la Carta Acuerdo; (iv) entregar cada uno de los documentos que acreditan el cumplimiento de los resultados.

26. En el caso del Ministerio de Minas y Energía, los principales compromisos son: (i) desembolsar los recursos previsto en la Carta Acuerdo, según el cronograma de entrega de recursos; (ii) contribuir a las actividades de conceptualización, estructuración, planificación e intercambio de argumentos a que haya lugar para la buena ejecución de la Carta Acuerdo; (iii) dar visto bueno a los participantes preseleccionados por la OIT; y (iv) entregar a la OIT la información necesaria para la ejecución de la Carta Acuerdo y el cumplimiento de los compromisos establecidos.

El Comité Técnico de la Carta Acuerdo

27. Se previó que el Ministerio de Minas y Energía y la OIT con el fin de realizar seguimiento a los avances y tomar las decisiones estratégicas necesarias para el logro de los resultados esperados, conformen un Comité que desempeñe las siguientes funciones: (i) dar orientaciones generales y proponer ajustes en los planes de trabajo mensuales y cronogramas de actividades; (ii) revisar los documentos entregados por la OIT; (iii) proponer modificaciones a la Carta Acuerdo, indicando las razones técnicas, económicas y jurídicas que la justifican; y (iv) presentar observaciones y recomendaciones sobre los aspectos técnicos, económicos y operativos de las actividades del objeto contractual. Se tiene previsto, según la Carta Acuerdo, realizar un Comité Inicial y, posteriormente, un comité cada dos meses y/o comités extraordinarios cuando las partes lo consideren conveniente.

Seguimiento al desarrollo del Proyecto

28. De acuerdo al PRODOC, se prevé llevar a cabo las siguientes acciones de seguimiento al desarrollo del Proyecto: (i) definición de un plan de trabajo y cronograma de actividades; (ii) definición de indicadores de seguimiento y cumplimiento de resultados; (iii) informes de ejecución periódicos; (iv) servicios de revisión interna, para verificar la calidad de los resultados documentados en la fase de estructuración de programas; (v) disposición de una plataforma de seguimiento que permita contar con información de participación de población vinculada al Proyecto; y (vi) evaluación final independiente del Proyecto.
29. También se ha previsto socializar periódicamente los avances del Proyecto con las Subcomisiones de Concertación Departamentales de Políticas Laborales y Salariales de los Departamentos (conformada por representantes de empleadores, trabajadores y entidades del gobierno), con el fin de articular las acciones de política laboral y trabajo decente.

2. Objetivos, alcance y usuarios de la evaluación

30. El objetivo principal de la evaluación es valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto, incluyendo la identificación de lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento y la formulación de recomendaciones que permitan mejorar el diseño y la puesta en marcha de otros proyectos similares.
31. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:
- Valorar el logro de los resultados a nivel de los efectos y los productos del Proyecto, incluyendo el análisis y la valoración de las contribuciones realizadas al logro de estos resultados en los diferentes territorios.
 - Identificar los desafíos o circunstancias que pudieron haber limitado la implementación del Proyecto o el logro de los resultados a nivel de los efectos y los productos esperados, previstos o no previstos, así como determinar cómo el Proyecto ha adaptado su estructura y modos de intervención de acuerdo con el contexto.
 - Identificar las principales lecciones aprendidas para ser compartidas con proyectos similares y con los actores implicados en la implementación del Proyecto.
32. El alcance temporal es todo el período de implementación del Proyecto, es decir, desde setiembre del 2021 hasta diciembre del 2022. El alcance programático incluye todos los productos del Proyecto previstos en el PRODOC o, equivalentemente, todos los Resultados contemplados en la Carta Acuerdo. El alcance geográfico cubre todos los departamentos y municipios de Colombia en los que se llevó a cabo el Proyecto.

Usuarios de la evaluación

Usuarios externos

33. Son usuarios externos de la evaluación:
- Ministerio de Minas y Energía de Colombia.
 - Gobiernos Locales de Arauca, Cúcuta, Valledupar, La Paz, Maicao, Uribia, Urumita e Ipiales.
 - SPE y Cajas de Compensación Familiar.
 - Entes territoriales del SPE y entes territoriales de las Cajas de Compensación Familiar.
 - Representantes locales del sector de la educación y la formación.
 - Representantes de las Subcomisiones de Concertación Departamentales de Políticas Laborales y Salariales.
 - Representantes de organizaciones de empleadores: ANDI, Cámaras de Comercio.
 - Representantes de organizaciones de trabajadores: SINTRAGASOLINA.
 - Socios Implementadores.

Usuarios internos

34. Son usuarios internos de la evaluación:

- Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Unidad Regional de Programación.
- Departamento de Alianzas y Apoyo a los Proyectos Exteriores (PARDEV), OIT Ginebra.
- Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra.

3. Metodología de la evaluación

3.1. Enfoques de evaluación

35. La evaluación es no experimental, orientada a obtener información relevante que permita comprender y valorar el modelo de organización y gestión del Proyecto; el desarrollo y alcance de la implementación de los productos y actividades previstas; así como la coyuntura, estructura, procesos y resultados, a fin de identificar qué resultados se alcanzaron, cómo y por qué, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas.
36. La evaluación incorpora un enfoque sumativo, orientado a la rendición de cuentas y, por lo tanto, centrado en el logro de objetivos; así como un enfoque formativo, centrado en el aprendizaje y la mejora, identificando fortalezas y debilidades para poder formular recomendaciones de mejora para futuras intervenciones, posibles siguientes fases del Proyecto. También se utiliza un enfoque sistémico, que evalúe el Proyecto según la relación entre todos los elementos que lo conforman, principalmente aquellas de tipo causa/efecto que se generan a todos los niveles (actividades / productos / resultados / objetivos).
37. El enfoque participativo consiste en involucrar a las partes interesadas y socios relevantes del Proyecto, aunque los grados de participación de los actores varían según su cercanía o rol gestor dentro de la evaluación. Este enfoque permite analizar los niveles de implicación de los diferentes actores relevantes tanto en el diseño como en la implementación del Proyecto y también obtener información de sus percepciones sobre el uso y apropiación de los productos.

3.2. Criterios y preguntas de evaluación

38. 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 resultados⁸. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Sistema de Naciones Unidas (SNU).
39. Los criterios de evaluación se seleccionan de los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (CAD/OCDE) de 2019 y son los siguientes: relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia y orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.
40. Relevancia. Se revisa el grado en que los objetivos y el diseño del Proyecto responden a las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de los pimpineros. También se valora el nivel de alineamiento del Proyecto con las estrategias, políticas o planes nacionales y/o municipales sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de los pimpineros; con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad; y con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional.
41. Coherencia. Se analiza en qué medida el Proyecto es lógico y coherente en su diseño para lograr los resultados que se pretende alcanzar, si el diseño del Proyecto identifica adecuadamente los supuestos y riesgos de la intervención y las medidas para mitigar la

⁸ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión.

ocurrencia de los riesgos y/o sus efectos, y si cuenta con indicadores apropiados para lo que se quiere lograr a nivel de resultados y productos. También se evalúa la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto.

42. Efectividad. Se analizan los logros a nivel de productos y resultados del Proyecto, cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto, las principales limitaciones/desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, así como las principales contribuciones de la OIT. Se valora la participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en la implementación del Proyecto, y su nivel de satisfacción y percepción de utilidad con los productos concretados. También se revisa cuáles fueron las implicaciones de la crisis de la pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto y en qué medida el Proyecto incorporó / ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia.
43. Eficiencia. Se analiza la asignación y uso de los recursos en el Proyecto y en qué medida se han puesto a disposición recursos económicos / financieros no previstos inicialmente para la implementación del Proyecto. Se revisa la estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT y si han recibido apoyo de la Oficina de Proyecto de Bogotá, de la Oficina de Países Andinos y la Sede de la OIT en Ginebra. También se analiza si la estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente. Adicionalmente, si se contó con un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados.
44. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad. Se valora el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de generación de empleo, mejora de condiciones de empleabilidad y promoción a esquemas de trabajo decente de la población que participa en el mercado laboral informal. Asimismo, se analizan los efectos e impactos del Proyecto a nivel de los beneficiarios finales (los pimpineros) en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente. También se revisa la apropiación e institucionalización de los avances del Proyecto por parte de los mandantes y socios implementadores, si están dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello, y si han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto. Finalmente, se analiza si el Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados, cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados y bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores⁹.

Incorporación del enfoque de igualdad de género y de otras cuestiones transversales

45. Con el enfoque de igualdad de género se busca analizar la medida en que las consideraciones de género y derechos humanos se han integrado en el diseño y la implementación del Proyecto y qué resultados se han alcanzado en términos de contribución a la reducción de la brecha de inequidad de género. El enfoque de género se aborda según

⁹ En el Anexo 2a se presenta una Matriz de evaluación con el detalle de las preguntas por cada criterio de evaluación, así como de los criterios de enjuiciamiento y los indicadores propuestos para responder cada una de las preguntas. Para definir las preguntas de evaluación se tomó como base aquellas planteadas en los Términos de Referencia de la evaluación.

lo que plantea la guía de EVAL sobre incorporación del enfoque de género en las evaluaciones¹⁰, lo que significa principalmente proponer preguntas de evaluación que ayuden a abordar hasta qué punto la igualdad de género y no discriminación se ha incorporado en el diseño e implementación del Proyecto; identificar los resultados alcanzados en términos de igualdad de género; y formular hallazgos, conclusiones y recomendaciones atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad¹¹. Para fines de la presente evaluación, las preguntas de evaluación que abordan el enfoque de género se han incorporado principalmente en los criterios de coherencia, efectividad y orientación hacia el impacto.

46. En el criterio de coherencia, se evalúa si el diseño contempló la realización de estudios para visibilizar las desigualdades y brechas de género en el acceso a oportunidades de inserción laboral y de emprendimiento de las personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales (pimpineros); si incluyó grupos meta, objetivos, resultados, estrategias (herramientas), productos (servicios) y/o acciones orientadas a revertir estas brechas; si incorporó indicadores (de productos y resultados) y metas desagregadas por sexo, específicos, transformativos o diferenciativos de género; y si incluyó presupuestos con perspectiva de género como herramienta para destinar recursos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer.
47. En el criterio de efectividad, se valora el nivel en que los diferentes productos y materiales desarrollados en el marco del Proyecto han atendido la problemática de las limitadas oportunidades de inserción laboral, emprendimiento y mejora de la empleabilidad de las mujeres pimpineras; la disponibilidad de información sobre el valor de aquellos indicadores incluyentes desde el punto de vista del género y si esta información revela el cumplimiento o no de las metas de estos indicadores; y las principales contribuciones de la OIT en lo relativo al enfoque de género.
48. En el criterio de orientación hacia el impacto se evalúa cuáles son las principales diferencias en los efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente, entre pimpineros hombres y mujeres.
49. La evaluación también revisa otros elementos transversales de la OIT, como son las Normas Internacionales de Trabajo (NIT) y el diálogo social tripartito. Específicamente se analiza si las NIT son abordados a través de las estrategias, objetivos, líneas de acción y/o productos del Programa Conjunto y/o si éstos contribuyen a la implementación de las NIT. Además, cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito y si el fortalecimiento del diálogo social y del tripartismo se ha incorporado en el Proyecto como una estrategia para alcanzar sus resultados y objetivos o si el fortalecimiento del diálogo social es un objetivo en sí mismo.
50. La sostenibilidad ambiental es un elemento que no se incorpora en los objetivos, estrategias, productos y actividades del Proyecto; por lo tanto, tampoco se incluye el análisis de este elemento en la presente evaluación.
51. También se están considerando en las preguntas de evaluación aspectos vinculados a los ODS y a los efectos de la pandemia. En el caso de los ODS, se revisa el alineamiento del Programa con los ODS y cómo se espera puedan contribuir los resultados alcanzados por el

¹⁰Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation” (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf).

¹¹ Para abordar el enfoque de género también se tomarán en cuenta otros referentes metodológicos como el Marcador de Género de la OCDE/CAD y la ILO Policy on Gender Equality and Mainstreaming.

Programa Conjunto a las metas de los ODS de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Con relación a los efectos de la pandemia, se indaga cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto y en qué medida el Proyecto incorporó/ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia. En cambio, las personas con discapacidad no es un grupo objetivo del Proyecto y no se incorpora en los objetivos, estrategias, productos y actividades del Proyecto; por lo tanto, tampoco se incluye el análisis de este elemento en la presente evaluación.

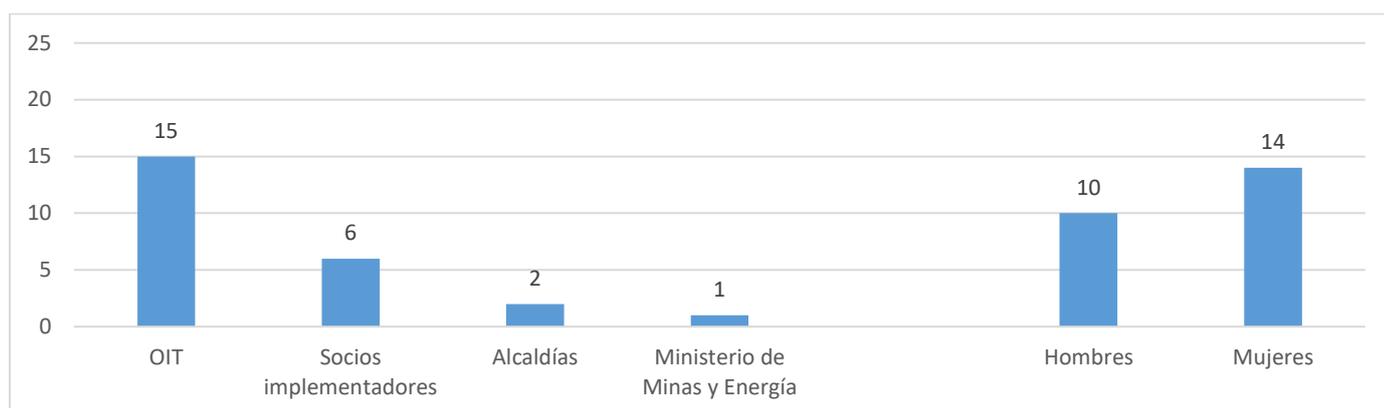
3.3. Fuentes de información, herramientas y técnicas de recojo de información

52. La evaluación aplicó métodos mixtos para recoger y analizar información proveniente de fuentes complementarias, tanto secundarias como primarias.
53. El recojo de información de fuentes secundarias se ha realizado mediante revisión documental (de escritorio). Esto significa un examen teórico en profundidad y análisis del contenido de: (i) documentos vinculados al diseño del Proyecto (Carta Acuerdo y Anexo Técnico, PRODOC); (ii) presupuesto y ejecución financiera del Proyecto; (iii) informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto; (iv) productos concretados por el Proyecto en cada uno de los resultados; (v) resultados de encuestas a beneficiarios finales y registros administrativos; (vi) políticas o planes nacionales y/o municipalidades y marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional sobre empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional; y (vii) estudios / investigaciones vinculadas al contexto institucional, social y político en el que se ha desarrollado el Proyecto. En el Anexo 2b se presenta la relación de fuentes secundarias.
54. El recojo de información de fuentes primarias se ha llevado a cabo mediante entrevistas individuales de manera virtual, grupos focales presenciales y encuestas en línea, las cuales permiten incorporar en la evaluación las opiniones y percepciones de los diversos grupos de interés identificados.
55. Para cada criterio de evaluación se trianguló la información recogida de fuentes secundarias y primarias para sustentar con la mayor evidencia posible los hallazgos. El análisis es principalmente cualitativo (a partir de la información recogida de las entrevistas, grupos focales y la revisión documental) y se complementa con un análisis cuantitativo (a partir de la información recogida de las encuestas y de la revisión documental).

Entrevistas individuales virtuales

56. Se han llevado a cabo entrevistas con 24 personas, las cuales se clasifican de la siguiente manera, según diferentes criterios:
 - Según tipo de actor: 15 representantes de la OIT (1 coordinadora, 3 líderes (emprendimiento, gestión empresarial, asociatividad), 4 enlaces territoriales, 4 asesores IMESUN, 2 consultores/as de apoyo (emprendimiento, empleabilidad) y 1 funcionaria de la Unidad de Programación); 6 representantes de socios implementadores; 2 representantes de socios estratégicos municipales (alcaldías); 1 representante del Ministerio de Minas y Energía.
 - Según sexo: 10 hombres y 14 mujeres.
 - Según modalidad de la entrevista: todas virtuales.

Gráfico 2. Distribución de las personas entrevistadas según tipo de entrevistado/a y sexo.



57. Inicialmente, se recibió por parte del Proyecto una lista inicial tentativa de personas a entrevistar; luego, a partir de esta Lista y de la información recogida de fuentes secundarias, se propuso una relación ajustada de 30 personas a entrevistar¹², de las cuales, como se acaba de mencionar, se pudieron concretar 24¹³. En el Anexo 2c se detalla la relación de personas que fueron entrevistadas. El común denominador de estas personas es que han estado involucradas en la implementación del Proyecto.

58. Durante las entrevistas se hicieron preguntas vinculadas a los diferentes criterios de evaluación, poniendo mayor énfasis en los productos y/o actividades contempladas en el Proyecto en los que la persona entrevistada ha estado más involucrado/a. Para ello, se elaboraron cuestionarios semi estructurados por tipo de entrevistado/a (en el Anexo 2d se presenta la guía de entrevistas por tipo de actor)¹⁴.

Grupos focales presenciales/as con beneficiarios finales

59. Se llevaron a cabo 7 grupos focales con 32 beneficiarios/as finales del Proyecto, en Uribia, Valledupar, Cúcuta y Maicao:

- En Uribia, 1 grupo focal con 6 beneficiarios/as, que recibieron servicios vinculados a Emprendimientos fortalecidos.
- En Valledupar, 2 grupos focales con 12 beneficiarios/as: 1 grupo focal con 8 beneficiarios que recibieron servicios vinculados a la Empleabilidad o Ruta de Inserción Laboral y 1 grupo focal con 4 beneficiarios, que recibieron servicios vinculados a la Empleabilidad o Ruta de Inserción Laboral.
- En Cúcuta, 1 grupo focal con 4 beneficiarios/as: personas mayores de 45 años que recibieron servicios vinculados a la Empleabilidad o Ruta de Inserción Laboral.

¹² Con relación a la lista tentativa inicial no se consideró aquellas personas que ya no trabajan en su organización y las que recién acababan de ingresar y, por lo tanto, no tenían conocimiento del Proyecto. Asimismo, en el caso de los enlaces territoriales y asesores IMESUN, se seleccionó una muestra de ellos/as para ser entrevistados.

¹³ Las 6 personas con las que no se pudo concretar la entrevista, 2 eran representantes de socios estratégicos municipales (alcaldías), 1 de sindicatos, 2 asesores de asociatividad que formaron parte del equipo del Proyecto de OIT y 1 funcionario de la Oficina Andina. En algunos casos, estas personas no respondieron a las reiteradas solicitudes de entrevista que se les hizo por vía electrónica y en otros casos, se logró pactar la entrevista, pero las personas no asistieron.

¹⁴ Se trata de una guía referencial por tipo de actor y, por lo tanto, se ha adecuado (reduciendo la cantidad de preguntas) a cada persona entrevistada, en función al tipo de participación que haya tenido en el Programa.

- En Maicao, 3 grupos focales con 10 beneficiarios/as, que recibieron servicios vinculados a Emprendimientos (colectivos) fortalecidos y que son integrantes de una Asociación constituida en el marco del Proyecto.
60. En estos grupos focales se indagó sobre la percepción de los/as beneficiarios/as finales del Proyecto con la calidad y utilidad con los productos; si se les pidió retroalimentación para mejorar los productos / servicios entregados; las principales dificultades durante la ejecución del Proyecto; capacidades creadas o fortalecidas a partir del Proyecto; principales transformaciones que se lograron con el Proyecto, a nivel individual y familiar; cambios en la calidad de vida de quienes participaron en el Proyecto; propuestas de mejora para futuros proyectos similares.
61. Para el desarrollo de los grupos focales se presentaron tres herramientas metodológicas participativas: diálogo con aportes sucesivos, construcción de consensos y cafés del mundo¹⁵.

Encuestas en línea con beneficiarios/as finales

62. Se elaboraron dos tipos de encuestas en línea, una destinada a los/as beneficiarios/as finales que recibieron los servicios previstos en el Producto 3 del Proyecto (Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada), y la otra a quienes recibieron los servicios previstos en el Producto 4 (Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo). En los Anexos 2f y 2g se presentan el contenido de ambas encuestas.
63. El objetivo de estas encuestas ha sido indagar sobre cuál era la situación laboral de los/as beneficiarios/as antes de iniciar el Proyecto; cuáles fueron sus motivaciones / expectativas al ingresar al Proyecto, cuál es su situación actual en lo laboral, y algunas características del trabajo que realiza; sus percepciones sobre la utilidad del Proyecto, en general y para cada uno de los servicios brindados; y finalmente qué necesita para mejorar en términos laborales o para poner en funcionamiento su negocio o mejorar su negocio actual
64. Estas encuestas fueron enviadas virtualmente a todas las personas que integraban la lista de 436 beneficiarios/as finales del Proyecto (250 del componente de empleabilidad y 186 del componente de emprendimiento), proporcionada por el equipo del Proyecto. En total 81 beneficiarios/as respondieron estas encuestas (58 componentes de empleabilidad y 23 componentes de emprendimiento).

3.4. Consideraciones éticas durante la evaluación

65. La evaluación se enmarca dentro de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados¹⁶ y se ha llevado a cabo de acuerdo con la Política de Evaluación del SNU y según las normas y estándares de calidad de evaluación del CAD/OCDE y de acuerdo al Código de Conducta para la Evaluación en el SNU del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés), centradas en independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.
66. Se ha mantenido la máxima confidencialidad relacionada con la información que proporcionaron las personas entrevistadas, encuestadas y quienes participaron en los grupos

¹⁵ En el Anexo 2e se presenta la Guía metodológica elaborada para la realización de los grupos focales.

¹⁶ [ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión.](#)

focales. Además, al iniciar las entrevistas, encuestas y grupos focales se les ha explicado el contexto de la evaluación y se les dio suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener.

3.5. Posibles dificultades durante la evaluación

67. Dificultades para concretar las entrevistas, debido a la agenda recargada de las personas a entrevistar y/o a que el recojo de información se debía hacer durante un tiempo relativamente corto. Ante esta situación, el equipo evaluador tuvo completa flexibilidad a realizar las entrevistas en los horarios sugeridos por las personas entrevistadas y también se amplió el plazo inicialmente previsto para realizar las entrevistas. Finalmente, las 24 entrevistas realizadas representan el 80% del total de entrevistas que se tenía previsto realizar.
68. Dificultades para concretar los grupos focales con los/as beneficiarios/as finales, debido a que algunos/as de los/as beneficiarios/as seleccionados/as inicialmente no respondieron las llamadas, y otros no estaban disponibles por compromisos previamente adquiridos, o por citas médicas. En otros casos, los/as beneficiarios/as contactados/as confirmaron su participación en el grupo focal pero no asistieron y se desconocen los motivos. Asimismo, inicialmente se iba a llevar a cabo un grupo focal en Ipiales, pero tomando en cuenta las dificultades de acceso, se reemplazó por Cúcuta.
69. Un reducido nivel de respuesta a las encuestas *on line*. Para minimizar esta posible limitación, se diseñaron encuestas con preguntas concretas y claras, mayoritariamente con opciones de respuestas cerradas. Asimismo, se dio un tiempo prudencial para la respuesta (inclusive se amplió el plazo inicialmente previsto) y se enviaron mensajes recordatorios cada cierto tiempo, tanto al correo electrónico como al Whatsapp. Finalmente, las 81 personas que respondieron representan el 19% de las personas a las que se enviaron estas encuestas, aunque este porcentaje difiere según tipo de servicios recibidos por la persona beneficiaria del Proyecto: fue 23% entre los que recibieron servicios de empleabilidad y 12% entre los que recibieron servicios de emprendimiento.

4. Principales hallazgos de la evaluación

4.1. Relevancia del Proyecto

Pregunta 1 ¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto en el que se ha desarrollado el Proyecto?

70. El PRODOC¹⁷ da cuenta que en los departamentos ubicados en zonas de frontera (Arauca, Norte de Santander, La Guajira, Nariño) y en sus municipios, las pocas posibilidades de la población socialmente vulnerable de insertarse laboral y productivamente en la economía formal (por no cumplir con las cualificaciones requeridas por los demandantes de empleo), así como las necesidades de generación de ingresos en el corto plazo, influyen en el incremento de la comercialización ilegal de combustibles.
71. Se trata de una actividad económica de baja productividad y poco valor agregado, sin ninguna protección para el trabajador ante los riesgos de enfermedad, vejez, y de seguridad y salud en el trabajo (SST). A nivel macro, esta actividad no solo perjudica la industria de hidrocarburos nacional formal (incluyendo los eslabones de comercialización, distribución y producción de la cadena de combustibles) sino también genera mayores costos de protección social, así como costos fiscales a la economía del país, tanto por la evasión del Impuesto al Valor Agregado que deja de percibir el estado colombiano, como por el menor recaudo de la sobretasa a la gasolina, esto último afecta directamente las finanzas públicas de las entidades territoriales fronterizas. Adicionalmente, esta actividad genera riesgos de salud y medioambientales para las personas y los ecosistemas de los territorios; y puede provocar conflictos sociales entre las personas que se dedican a la actividad de contrabando y las instituciones locales y nacionales.
72. En el 2020 la OIT realizó, en convenio con el Ministerio de Minas y Energía, un reconocimiento de la problemática y características de los pimpineros en algunos de los municipios de frontera y además un diagnóstico de las dinámicas de los territorios, las vocaciones productivas, las condiciones locales de empleo y de emprendimiento, la demanda laboral insatisfecha y la oferta de formación.
73. De esta manera, el Proyecto responde a la necesidad del gobierno nacional y de los gobiernos locales ubicados en zonas de frontera, de promover la transición la población pimpinera a esquemas de empleo y emprendimiento, mediante estrategias que busquen mitigar las barreras, tanto de acceso y permanencia al empleo, como de acceso a capital para emprender y acceder a mercados.
74. En los últimos años la actividad de los pimpineros vinculada con el contrabando y la distribución de combustible producido en Ecuador y Venezuela se ha reducido ostensiblemente. Con Ecuador porque el dólar en dicho país se ha incrementado, con el consiguiente aumento del precio de la gasolina, lo que genera desincentivos a comprar la gasolina en dicho país. Una de las personas entrevistadas manifestó: “el precio de la gasolina de Ecuador ahora es similar al de gasolina en Colombia, antes sí era atractivo para los pimpineros porque el precio en Ecuador era 3 veces menor que en Colombia”. Con Venezuela, principalmente por la caída de la producción de hidrocarburos, que es la principal fuente del combustible.
75. Una parte de los pimpineros que ya no compran en Ecuador y Venezuela, ahora lo hacen en la propia Colombia; es decir, compran gasolina en bombas formales del país y luego la

¹⁷ Julio del 2021.

revenden, a veces inclusive a un precio más caro que las mismas bombas formales, lo cual es aceptado por los conductores dado que, como mencionó una de las personas entrevistadas, *“la distribución y venta de pequeñas cantidades de combustible tiene un gran arraigo cultural”*.

76. Otro tema a considerar es que, en zonas de frontera, existe un cupo mensual de gasolina subsidiada, que, según algunas de las personas entrevistadas, *“se agota aproximadamente a mitad de mes”*, principalmente debido a la presencia de acopiadores, que posteriormente venden la gasolina a distribuidores informales, entre ellos los pimpineros.

Pregunta 2. ¿Cuán alineado está el Proyecto con las estrategias, políticas o planes nacionales y/o municipales sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuán alineado está con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?, ¿cuán alineado con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional?

Alineamiento del Proyecto con los marcos/instrumentos de planificación estratégica nacional y/o municipal

77. El Proyecto es una cooperación y asistencia técnica de la OIT a las acciones del Ministerio de Minas y Energía, y su objetivo se vincula con el mandato que tiene este Ministerio, de adelantar programas de reconversión socio-laboral dirigidos a aquellas personas que ejercen la distribución de combustibles sin la observancia de las normas legales, de acuerdo con lo previsto en el parágrafo 2 del artículo 9 de la Ley 1430 de 2010, y en el numeral 29 del Artículo 15 del Decreto 0381 de 2012 modificado por el artículo 8 del Decreto 1617 de 2013.
78. El parágrafo 2 del artículo 9 de la Ley 1430 de 2010, establece que el Ministerio de Minas y Energía *“tendrá a su cargo (...) la regulación y coordinación de las actividades de distribución de combustibles, para lo cual (...) podrá señalar (...) programas de reconversión socio laborales para aquellas personas que ejercen la distribución de combustibles sin la observancia de las normas legales”*. En la misma línea, el numeral 29 del Artículo 15 del Decreto 0381 modificado por el artículo 8 del Decreto 1617 de 2013, asigna como función del Ministerio de Minas y Energía *“establecer (...) programas de reconversión sociolaborales para aquellas personas que ejercen la distribución de combustibles sin la observancia de las normas legales, en zonas de frontera”*.
79. Mucho más recientemente, la Ley 2135 de agosto de 2021 que establece un régimen especial para los departamentos fronterizos, los municipios y las áreas no municipalizadas fronterizas, declarados zonas de frontera, establece en el parágrafo 2 del artículo 6 que el Gobierno nacional, a través de la Dirección de Hidrocarburos del Ministerio de Minas y Energía, en el marco de estos programas de reconversión sociolaborales, podrá destinar recursos *“(...) en programas de productividad económica, de innovación, prestación de servicios de salud en instituciones públicas y de índole educativa, y en otras actividades que permitan que los habitantes desarrollen actividades económicas en el marco de la legalidad”* y que *“articulará el diseño de los programas de reconversión sociolaboral con los gobiernos departamentales de los municipios de zonas de frontera, a fin de extender sus beneficios e implementación a aquellos municipios donde se tenga un mayor grado de priorización”*.
80. El Proyecto, a nivel de productos y estrategias, también está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2018-2022, particularmente con el Artículo 195 sobre inclusión laboral, que establece que *“todos los mecanismos, instrumentos, acciones y servicios que promuevan la inclusión laboral deberán implementarse a través de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo (...) para contribuir al acceso al empleo formal de las personas que enfrentan barreras, especialmente la población más vulnerable”*.

Alineamiento del Proyecto con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales y con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional

81. El Proyecto está alineado con el Programa y Presupuesto de OIT 2020-2021, específicamente con los resultados 4 (Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente) y 5 (Competencias laborales y aprendizaje permanente para facilitar las transiciones en el mercado de trabajo y el acceso al mismo). En el primer caso contribuye con el producto 4.3 (Mayor capacidad de los Estados Miembros para formular políticas, leyes y otras medidas destinadas específicamente a facilitar la transición de las empresas hacia la formalidad) y en el segundo con el producto 5.3 (Mayor capacidad de los mandantes de la OIT para concebir y ofrecer opciones de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas, que abarquen la formación en el medio laboral y aprendizajes de calidad)¹⁸.
82. En cuanto a los Resultados del Programa de País (CPO, por sus siglas en inglés), el Proyecto contribuye al COL 127 (Un entorno institucional creado que favorezca el desarrollo de empresas sostenibles generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente) y al COL 201 (Desarrollo económico en los territorios postconflicto y/o zonas rurales de Colombia con enfoque de trabajo decente).
83. Respecto al alineamiento con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF, por sus siglas en inglés) Colombia 2020-2023, el Proyecto contribuye al resultado 3.4 (El Gobierno nacional, a través de la política Nacional de Economía Naranja y la estrategia Sacúdete, fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal, con la contribución del Equipo País de las Naciones Unidas a los esfuerzos del Estado)¹⁹, que forma parte del área estratégica 3 (Asistencia técnica para la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS catalizadores).
84. El Proyecto también contribuye a los esfuerzos para avanzar en el ODS 8 de la Agenda 2030 (Trabajo decente y crecimiento económico), específicamente sus metas 8.8 (Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes) y 8.2 (Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra).

4.2. Coherencia del Proyecto

Pregunta 3. ¿En qué medida el Proyecto es lógico y coherente en su diseño para lograr los resultados que se pretende alcanzar?, ¿el diseño del Proyecto identifica adecuadamente los supuestos y riesgos de la intervención y las medidas para mitigar la ocurrencia de los riesgos y/o sus efectos?

85. Los dos documentos del Proyecto más relevantes en cuanto a su diseño son la Carta Acuerdo y el PRODOC. El primero tiene una importancia sobre todo desde el punto de vista administrativo y contractual ya que establece los compromisos del Ministerio de Minas y Energía y de la OIT. En tanto, el PRODOC es el documento más importante para analizar el diseño del Proyecto ya que incluye la justificación del mismo, las estrategias, la TdC, el

¹⁸ Ambos resultados y productos son los mismos en el Programa y Presupuesto de la OIT 2022-2023.

¹⁹ Específicamente el resultado 3.4.4 "Apoyo a las instituciones nacionales y territoriales para la apropiación de estrategias de la cuarta revolución industrial en los sectores productivos, el desarrollo de la economía naranja y la inclusión en cadenas globales de valor, promoviendo el empleo formal a través de programas de formación y certificación de competencias".

impacto, los resultados y productos, sus indicadores, la Matriz de Marco Lógico, así como los riesgos de la intervención, la modalidad y arreglos de gestión.

86. Al revisar el PRODOC, la evaluación considera que los 5 productos contemplados son los necesarios y la secuencia propuesta de concreción de los mismos es la lógica para alcanzar el resultado inmediato de “desarrollar una estrategia de generación de ingresos que permita la reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales²⁰”.
87. La evaluación valora positivamente sobre todo tres características del diseño: (i) ha tomado en cuenta las particularidades de cada uno de los departamentos / municipios donde intervino; (ii) la integralidad de la intervención; y (iii) su orientación a brindar a los/as participantes las herramientas necesarias para que puedan autogestionar el empleo.
88. Con relación a la primera característica, el Proyecto contempló en su primer producto el desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio, el cual se basó en el diagnóstico que en el 2020 elaboró la OIT, en convenio con el Ministerio de Minas y Energía, sobre la problemática y características de los pimpineros en algunos municipios de frontera y sobre las dinámicas del territorio, las vocaciones productivas, las condiciones locales de empleo y de emprendimiento, la demanda laboral insatisfecha y la oferta de formación.
89. Con relación a la segunda característica, el Proyecto propuso el desarrollo de una estrategia de generación de ingresos que promueva la reconversión de personas que distribuyen combustibles sin cumplir requisitos legales orientada en dos vías: (i) en la prestación de servicios de desarrollo empresarial especialmente para emprendimientos (producto 3 del Proyecto); y (ii) como un componente de cierre de brechas para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población (producto 4 del Proyecto).
90. En ambos productos (que son los centrales del Proyecto) se aprecia el carácter integral de la intervención. En cuanto al emprendimiento, incluye el desarrollo de una línea transversal (nivelación, fortalecimiento de competencias blandas requeridas para emprender, formación en derechos fundamentales en el trabajo, involucramiento de las familias de los/as participantes) así como el desarrollo de acciones específicas orientadas al emprendimiento (formación en grupo con metodología IMESUN de la OIT, asesorías personalizadas a cada emprendimiento, acompañamiento psicosocial, compra y entrega de activos, pre rueda de negocios y ferias empresariales, auxilios de conectividad). Mientras que en empleabilidad, se contempla la entrega de servicios básicos (registro en el SPE, remisión a empresas, orientación ocupacional, acompañamiento psicosocial, fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales) y de servicios especializados, tanto para mitigar barreras individuales (nivelación formación técnica laboral por competencias en fase lectiva y en fase técnico productiva) como las barreras del entorno (subsidio de transporte y subsidio de conectividad) y las barreras organizacionales.
91. En cuanto a la tercera característica, para el Proyecto lo más importante es enseñar a los/as participantes a autogestionar el empleo, para lo cual contempla brindar diferentes servicios, cuya efectividad es analizada en profundidad en las secciones de “Efectividad” y “Orientación al impacto” de este mismo documento. La inserción laboral, en la modalidad de autoempleo o como trabajo dependiente, puede darse como consecuencia de esta mayor capacidad de autogestionar el empleo, pero no es el objetivo más importante del Proyecto.

²⁰ El Proyecto, según su Manual Operativo, entiende la reconversión laboral como el proceso de transición de personas por fuera del ordenamiento jurídico hacía actividades productivas y formales, mediante la adecuación de competencias para acceder a los puestos de trabajos ofertados en la economía formal o la incorporación en esquemas de emprendimiento.

Supuestos y riesgos de la intervención

92. El diseño del Proyecto identifica adecuadamente (según el Anexo Técnico de la Carta Acuerdo) los supuestos (de sostenibilidad, de desarrollo, de implementación y de gestión) y los riesgos de la intervención (políticos, operacionales, reputacionales). Además, identifica correctamente las medidas para mitigar los efectos de la concreción de estos riesgos.
93. Los principales riesgos identificados en el diseño son: (i) los relacionados con la dinámica política en Colombia y en los países de frontera (apertura de fronteras que facilite el paso de hidrocarburos, bloqueos en Colombia que disminuyan la oferta local de combustible); (ii) los bajos incentivos de los pimpineros para renunciar a actividades ilegales e informales; (iii) la dificultad para la focalización de los/as beneficiarios/as; (iv) la presencia, en algunos territorios, de grupos al margen de la Ley que pueden afectar las condiciones de seguridad de los/as colaboradores/as de la OIT y de los/as participantes; (v) las expectativas de la población, que en otros proyectos implementados por otros actores, estaba acostumbrada a recibir recursos sin ningún tipo de seguimiento; y (vi) los/as participantes perciban que la OIT no actúa con observación de los principios de independencia e imparcialidad.

Pregunta 4. ¿Tiene el Proyecto indicadores apropiados para lo que se quiere lograr a nivel de resultados y productos?, ¿las metas son realistas de alcanzar en el plazo previsto?

94. El Proyecto contempla un indicador de resultado y 36 de productos y en todos los casos los indicadores son de cobertura. El indicador de resultado es “382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales habrán participado de la estrategia de generación de ingresos propuesta”, mientras que los de productos se expresan en cantidad de participantes o de emprendimientos o en cantidad de formadores, procesos, concursos, ferias, catálogos, empresas, estrategias, pruebas.
95. Los indicadores son coherentes con la definición de los resultados, productos y actividades. Una particularidad es que, en todos los casos, la meta está incluida en la definición del indicador, cuando por lo general se suele especificar aparte. Asimismo, en algunos productos quizás pudo utilizarse un indicador distinto (o al menos complementario) que dé cuenta de la satisfacción del/la participante con el servicio recibido²¹ o de algún efecto directo del servicio recibido²², cuyos valores puedan calcularse antes que finalice el Proyecto.
96. Las metas de los productos y resultados son exigentes y ambiciosas tomando en cuenta la corta duración del Proyecto. En realidad, esta es una observación que trasciende a las metas, se refiere a la intervención misma del Proyecto. Las personas entrevistadas coinciden en que el tiempo de ejecución fue muy corto para brindar los servicios que contempló el Proyecto, tanto en el componente de emprendimiento como el de empleabilidad.

Pregunta 5. ¿De qué manera se incorpora el enfoque de género y no discriminación en el diseño del Proyecto?, ¿En qué medida el diseño del Proyecto contribuye, a priori, a la reducción de la brecha de inequidad de género y no discriminación que enfrentan las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros) en materia de ingresos y trabajo decente?

97. Tanto de la revisión del PRODOC, la Carta Acuerdo y su Anexo Técnico, como de las entrevistas realizadas, la evaluación considera que el Proyecto no incluyó el enfoque de género en su diseño.

²¹ Por ejemplo, en vez del indicador “132 pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general” se podría haber utilizado “porcentaje de participantes que manifestaron estar satisfechos o muy satisfechos respecto a la línea y al programa en general”.

²² Por ejemplo, en el componente de empleabilidad se pudo haber incluido un indicador “número de participantes que se vincularon laboral o contractualmente en una empresa. O en el componente de emprendimiento, haber incluido un indicador “número de participantes que utilizan los activos recibidos del Proyecto”.

98. El diseño del Proyecto no presenta información que visibilice la incidencia de las mujeres en la actividad pimpinera, el tipo de trabajo que realizan dentro de la actividad (transporte, venta), las desigualdades y brechas de género en materia de ingresos y trabajo decente de los pimpineros, y tampoco plantea, como un producto del Proyecto, la realización de estudios al respecto.
99. El diseño no contempló estrategias, servicios o acciones particulares para mitigar barreras que afectan más a ellas que a ellos, como por ejemplo el servicio de cuidados para que tengan con quien dejar a sus hijos menores mientras están recibiendo formación del Proyecto. La única excepción es que en el procedimiento de selección de beneficiarios/as, una de las condiciones para recibir puntaje adicional, tanto en el componente de empleabilidad como en el de emprendimiento, es ser mujer.
100. El diseño no estableció indicadores (de productos) desagregados o específicos por sexo, que permitan medir los efectos diferenciados de la intervención en mujeres y hombres²³. Tampoco incluyó presupuestos con perspectiva de género como herramienta para destinar recursos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer.

Pregunta 6. ¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?

101. Si se considera como parte del diseño del Proyecto a los diagnósticos realizados por la OIT en el 2020 (sobre la problemática y características de los pimpineros en algunos de los municipios de frontera, las dinámicas del territorio, las condiciones locales de empleo y de emprendimiento) y los lineamientos para el diseño de la propuesta de intervención y recomendaciones a los municipios, entonces sí hubo participación de los mandantes ya que la OIT realizó estos diagnósticos a partir del acercamiento a las organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, gobiernos locales y a las comunidades de algunos de los departamentos de las fronteras con Venezuela y con Ecuador.
102. En aquella ocasión, en el caso de SINTRAGASOLINA, este sindicato manifestó la necesidad de brindar esquemas de generación de ingresos efectivos que fueran más allá de la capitalización de ideas de negocio. Mientras que la ANDI, a través de su Gerencia de Hidrocarburos, destacó la importancia de llevar a cabo programas orientados al aumento de la productividad, tendientes a la generación de nuevos puestos de trabajo para luego establecer rutas de empleo, así como la importancia de vincular procesos de asociatividad en esquemas de reconversión laboral.
103. En cambio, la participación de los mandantes ha sido muy reducida en el proceso de elaboración del PRODOC, ni como proveedores de información estadística u otros insumos técnicos, ni como fuente de consulta, tampoco haciendo comentarios al diseño, participando en reuniones de discusión y/o asumiendo compromisos para la implementación. Al menos, a partir de las entrevistas realizadas y de la revisión del PRODOC, no se ha recogido información sobre algún nivel o tipo de participación activa en este proceso.

²³ Los indicadores desagregados por sexo recogen datos sobre los efectos con un registro de las características de género, mientras que los indicadores específicos de género recogen datos relevantes solo para un grupo específico de género.

4.3. **Efectividad del Proyecto**

Pregunta 7. ¿En qué medida el Proyecto concretó los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿difiere el nivel de cumplimiento según resultados/productos del Proyecto, y/o según departamentos y municipios donde se ha implementado?, ¿se generaron externalidades positivas y/o negativas?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto y cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, para la selección de participantes, de instituciones de formación y de cursos, así como para la provisión de servicios vinculados al fortalecimiento de emprendimientos y de la rutas de inclusión laboral?, ¿cuáles fueron las principales contribuciones de la OIT en los logros a nivel de productos y resultados?, ¿se han cumplido los supuestos y riesgos previstos en el diseño y se han gestionado estos riesgos?

104. El Proyecto trabajó en dos grandes componentes: uno orientado al fortalecimiento de competencias emprendedoras y servicios de desarrollo empresarial como capitalización de unidades productivas y acciones para la comercialización; y el segundo, orientado al cierre de brechas para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población objetivo. Antes de presentar los principales logros y dificultades de cada uno de estos dos componentes, se analizarán brevemente tres procesos que se llevaron a cabo previamente: (i) el análisis de la comprensión de los territorios; (ii) la identificación y selección de los socios implementadores; y (iii) la convocatoria, focalización y selección de los/as participantes. Los dos primeros procesos forman parte del primer producto del Proyecto, mientras que el tercero forma parte del segundo producto.

El análisis de comprensión de los territorios

105. Según las entrevistas realizadas, la selección de departamentos (5) y municipios (8) se explica por diferentes razones técnicas, como su ubicación en zonas de frontera y la cantidad de pimpineros, pero también políticas (intervenir en zonas con las que el Ministerio de Minas y Energía habían asumido previamente compromisos para intervenir con el Proyecto) y estratégicas (en el caso de Uribia, para atender a la comunidad awajun).
106. Se realizaron los análisis correspondientes en 7 de los 8 municipios donde trabajó el Proyecto: Arauca, La Paz, Valledupar, Maicao, Uribia, Cúcuta e Ipiales (solo no se hizo en Urumita, que fue el municipio que se incorporó en el 2022 con la extensión de la Carta Acuerdo). Los documentos de estos análisis contienen los resultados de la revisión de la información contenida en los informes realizados por OIT en el 2020, junto con un análisis de información secundaria. La evaluación valora positivamente de estos documentos, tanto el uso de diferentes fuentes secundarias oficiales, como el contenido tan completo de los mismos.
107. Con relación a lo primero, estas fuentes secundarias oficiales permitieron actualizar la información de los informes del 2020. Algunas de estas fuentes son: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Sistema de Estadísticas Territoriales del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET). En cuanto a lo segundo, los documentos incluyeron el siguiente contenido: entorno regional, desarrollo humano y social, entorno económico y empresarial, mapeo de programas de apoyo al emprendimiento, mercado laboral, oferta de formación y recomendaciones.
108. Este análisis de comprensión de territorios fue importante no solamente para que la intervención tome en cuenta las particularidades de cada uno de los departamentos / municipios donde intervino (que es una característica valorada del diseño, como se mencionó en una sección precedente) sino que permitió identificar posibles socios implementadores en cada uno de los municipios. Según las entrevistas realizadas, el análisis podría haber sido aún más útil si se hubiera desarrollado con más tiempo de antelación respecto a la convocatoria y selección de socios implementadores y participantes.

La selección de los socios implementadores

109. A partir del mapeo de posibles aliados en los territorios se hizo un primer filtro de aquellos que cumplen con los requerimientos en cuanto a cobertura, calidad, experiencia, luego de lo cual se llevó a cabo un proceso competitivo en el que se invitó a estas instituciones mapeadas a presentar propuestas técnicas y económicas, según lo establecido en los términos de referencia de los servicios. Estas propuestas fueron evaluadas en base a criterios vinculados a infraestructura, recursos humanos idóneos, experiencia previa, trabajo y conocimiento del territorio y de los/as beneficiarios/as del Proyecto. También se buscó que las instituciones seleccionadas como socios implementadores no tengan fines de lucro.
110. Finalmente, fueron seleccionados 5 socios implementadores: algunos (como Fundación Educativa Obrera - FUNEDO y Servicio de Enseñanza Región Sur - SERSUR) estuvieron en un municipio y con un componente; el Centro Tecnológico de Cúcuta (CTC) estuvo en un municipio y con ambos componentes; COMFAGUAJIRA, al contrario, estuvo en más de un municipio, pero con un componente; y UPARSISTEM fue el único que estuvo en más de un municipio y con ambos componentes. En todos los casos, fue la primera vez que estas instituciones brindaron formación a la población objetivo del Proyecto (los pimpineros)²⁴.

Tabla 3. Socios implementadores del Proyecto.

Departamento / Municipio	Componente	Socio implementador
Arauca / Arauca	Empleabilidad	FUNEDO
Cesar / La Paz	Emprendimiento	UPARSISTEM
Cesar / Valledupar	Empleabilidad	
La Guajira / Maicao	Emprendimiento	COMFAGUAJIRA
La Guajira / Uribia	Emprendimiento	
La Guajira / Urumita	Emprendimiento	
Norte de Santander / Cúcuta	Emprendimiento y empleabilidad	CTC
Nariño / Ipiales	Empleabilidad	SERSUR

111. La OIT suscribió acuerdos de implementación o contratos de servicios con estos socios implementadores. Asimismo, realizó un proceso de transferencia de capacidades a estas instituciones sobre los lineamientos a seguir en cada uno de los procesos de intervención directa con la comunidad. Sobre este punto, algunas personas entrevistadas sugirieron que la capacitación sobre cómo funciona la OIT y sobre temas administrativos pueda realizarse con anterioridad, en la etapa de elaboración de propuestas técnicas y económicas, para que las instituciones que postulan (algunas de las cuales finalmente serán las seleccionadas) tengan más información sobre la magnitud y envergadura de los servicios que podrían brindar y sobre la dinámica de trabajo con la OIT.

La convocatoria, focalización y selección de los/as participantes

112. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto se convocaron 631 participantes, de los/as cuales cumplieron los requisitos, se inscribieron e iniciaron el Proyecto 463 (es decir, el 73%). Las principales dificultades que se presentaron durante el proceso de convocatoria, focalización y selección de los/as participantes fueron las siguientes: (i) bases de datos de potenciales participantes, no validadas y desactualizadas, lo que en algunos casos no permitió tomar contacto con las personas; (ii) en algunos territorios es difícil identificar pimpineros, ya que no están organizados y no quieren reconocer que realizan una actividad ilegal; (iii) en algunos territorios, en los últimos años se redujo significativamente la cantidad

²⁴ En el [Anexo 3a](#) se detallan algunas características de cada socio implementador.

de pimpineros; y (iv) algunas personas no estaban interesadas en participar del Proyecto, sobre todo en el componente de empleabilidad y principalmente los de mayor edad.

113. La convocatoria fue cerrada, tomando como referencia las Bases de Datos suministradas por el Ministerio de Minas y Energía, las que a su vez fueron originadas en el 2020 por la OIT y el PNUD²⁵. No obstante, fue necesario validar la información de estas bases de datos, para lo cual se realizaron llamadas telefónicas, visitas domiciliarias a los/as posibles participantes y sobre todo se buscó el apoyo de los socios implementadores, organizaciones de pimpineros (SINTRAGASOLINA) y los gobiernos locales. Sobre estos últimos, hubo casos como Cúcuta, Ipiales, La Paz y Maicao, en los que los gobiernos brindaron su apoyo, pero también otros como Uribia donde ocurrió lo contrario; identificándose que la experiencia previa de un gobierno local con proyectos similares de reconversión laboral favoreció la colaboración y participación activa en esta etapa. También se revisó la base del Ministerio de Minas y Energía que contiene los datos de los pimpineros que ya habían participado en programas de reconversión laboral financiados por dicho Ministerio, ya que esta condición es un factor de exclusión de participación en el Proyecto.
114. Durante estas acciones de validación y actualización de información de las Bases de Datos, se confirmó lo complicado que puede resultar a veces identificar pimpineros, ya que no suelen estar organizados, excepto en el Norte de Santander en el que existe un sindicato de pimpineros que ayudó a identificar y seleccionar participantes. Pero en el resto de municipios, como mencionó una de las personas entrevistadas: *“estas personas trabajan en zonas grises, son ilegales, mueven pequeñas cantidades de gasolina, no son fáciles de ubicar (...) además, es difícil que una persona reconozca que ha robado gasolina”*.
115. Pero también se fue descubriendo que, en algunos territorios, en los últimos años se redujo significativamente la cantidad de pimpineros, (sobre todo en Arauca, Uribia y Cúcuta) quienes representan la demanda potencial del Proyecto. Sobre este punto, una de las personas entrevistadas señaló: *“el tema de reconversión productiva debe reevaluarse ya que pocas de las personas que participan hoy en estos proyectos trabajan actualmente en la venta de combustible, pero siguen obteniendo réditos de la supuesta compensación del Estado por la persecución a su actividad de generación de ingresos”*.
116. Al respecto, una enseñanza es que la implementación de proyectos que implican trabajo directo con la comunidad requiere un levantamiento primario de información (más que revisar información recogida en períodos anteriores) para evitar algunas de las dificultades de calidad de información que han sido identificadas en los párrafos anteriores. Una de las personas entrevistadas también sugirió que, a diferencia de lo que ocurrió en el Proyecto, el socio implementador pueda tener un rol activo en esta etapa.
117. Según las personas entrevistadas, el elemento que más motivaba a los/as participantes desde el inicio de la intervención era la posibilidad de generar ingresos. Por otro lado, algunas personas contactadas no estaban interesadas en participar en el Proyecto. Este desinterés se dio sobre todo en el componente de empleabilidad y una de las razones es que previo al Proyecto se había creado expectativas entre la población sobre los apoyos económicos que el Ministerio de Minas y Energía iba a ofrecer para los procesos de reconversión basados en emprendimiento, lo cual causó un desincentivo para la participación en la línea de empleabilidad. Entre quienes manifestaron su desinterés, la mayoría eran personas mayores a 40 años, a las cuales se les dificulta dejar sus ocupaciones para asistir a las jornadas de clases.

²⁵ En Uribia, Maicao, Valledupar y La Paz el Censo elaborado por el PNUD, mientras que en Cúcuta, Arauca Ipiales y Urumita el Censo elaborado por la OIT.

118. Lo mencionado en el párrafo anterior deja como lecciones aprendidas: (i) hay que ser muy cuidadosos con los mensajes que se dan a los potenciales participantes de los proyectos durante la convocatoria para no crear falsas expectativas; (ii) los proyectos de empleabilidad deben contemplar incentivos especiales para la vinculación de población de difícil colocación, tales como personas mayores de 40 años o personas sin experiencia laboral; y (iii) los procesos de reconversión laboral y productiva orientados a poblaciones vulnerables dedicadas a actividades por fuera del marco regulatorio requieren conocer bien la cultura, el comportamiento y los fenómenos sociales de estas poblaciones.

119. Todas estas acciones de validación y actualización de las Bases de Datos provocaron que el tiempo para la convocatoria, focalización y selección de los/as participantes se prolongase más de lo previsto. No obstante, la evaluación considera que es un costo que valió la pena asumir porque se logró convocar una cifra de potenciales participantes (631) que, por un lado, era mucho más reducida y manejable (las Bases de Datos iniciales tenían aproximadamente 3,000 potenciales participantes), pero que, a su vez superaba claramente la meta prevista (382, según el diseño del Proyecto), lo cual daba el margen necesario para hacer la selección y para cubrir eventuales deserciones

120. Una vez actualizados los datos de los/as potenciales participantes y habiéndolos/as convocado, para determinar si ingresaban o no al Proyecto se aplicaban criterios de focalización y de selección, los cuales varían según componente. Las principales diferencias son que el nivel de escolaridad mínimo exigido es mayor en el componente de empleabilidad, mientras que en el componente de emprendimiento hay algunos criterios de selección que tienen que ver precisamente con características de su emprendimiento²⁶.

El perfil de los beneficiarios/as del Proyecto

121. El Proyecto tuvo 436 beneficiarios/as, cifra que es exactamente la prevista en el diseño. Como se observa en la siguiente tabla, hubo algunas ligeras redistribuciones (respecto a lo previsto en el diseño) en la cantidad de beneficiarios/as por municipio. Así, en el componente de emprendimiento, en Urumita lo alcanzado estuvo por debajo de la meta, pero en los demás municipios estuvo por encima de la meta. De igual manera, en el componente de empleabilidad, en Cúcuta la cantidad de beneficiarios/as estuvo por debajo de la meta, mientras en los demás municipios estuvo por encima.

Tabla 4. Cantidad de beneficiarios/as del Proyecto, según componente y municipio.

Departamento / Municipio	Componente Emprendimiento			Componente Empleabilidad		
	Meta prevista en el diseño	Meta alcanzada	% Meta alcanzada / Meta prevista	Meta prevista en el diseño	Meta alcanzada	% Meta alcanzada / Meta prevista
Arauca / Arauca				40	43	108%
Cesar / La Paz	20	23	115%			
Cesar / Valledupar				40	45	113%
La Guajira / Maicao	52	59	114%			
La Guajira / Uribe	40	42	105%			
La Guajira / Urumita	54	40	74%			
Norte de Santander / Cúcuta	20	22	110%	100	86	86%
Nariño / Ipiales				70	76	109%
Total	186	186	100%	250	250	100%

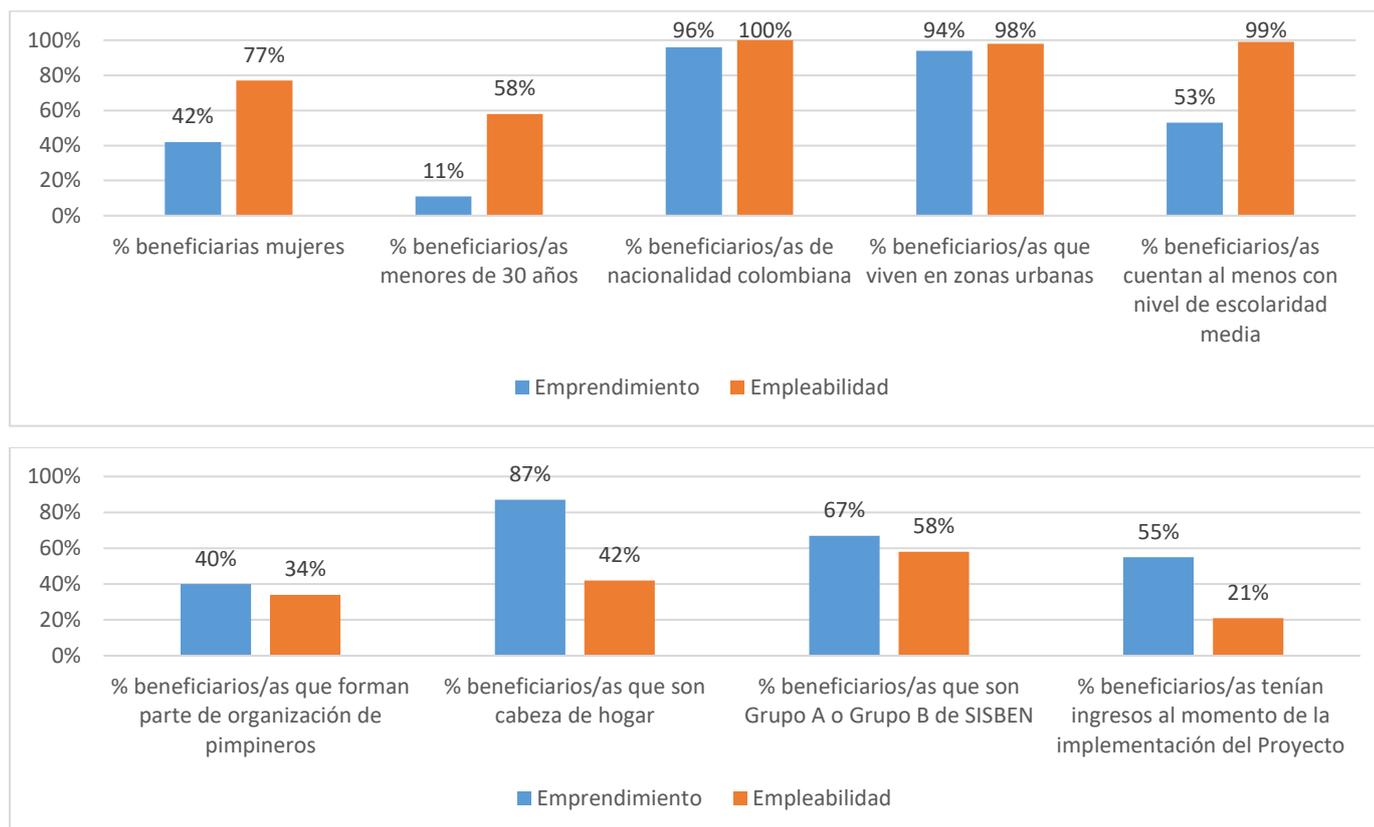
Fuente: Documentos de diseño del Proyecto (PRODOC y Carta Acuerdo) e Informe Final del Proyecto.

122. A partir de la Base de Datos de participantes que compartió el equipo del Proyecto, se identifica que el perfil de los/as beneficiarios/as difiere significativamente según componentes.

²⁶ En el Anexo 3b se detallan los criterios de focalización y selección en cada componente del Proyecto.

Así, en el componente de empleabilidad predominan las mujeres y en el de emprendimiento los hombres. Asimismo, los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad son más jóvenes (edad promedio 30 años, mientras en el de emprendimiento es 44 años) y tienen mayor nivel educativo. Mientras que entre los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento es mayor la proporción de quienes forman parte de una organización de pimpineros, de quienes están en condición de pobreza extrema o moderada según el SISBEN²⁷, y sobre todo de quienes son cabeza de hogar y de quienes tenían ingresos al momento de implementación del Proyecto.

Gráfico 3. Perfil de los/as beneficiarios/as del Proyecto, según componente de emprendimiento y de empleabilidad.



Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto.

El nivel de deserción de los/as beneficiarios/as del Proyecto

123. Según el Informe Final del Proyecto, de los/as 463 beneficiarios/as que iniciaron el Proyecto, 436 lo culminaron; es decir, el 94%. Esto equivale a una tasa de deserción de 6%, que, de acuerdo a la evaluación, es un resultado positivo del Proyecto. Según las entrevistas realizadas, son razones que explican esta baja deserción: (i) el seguimiento y acompañamiento psicosocial del Proyecto a cada participante del Proyecto (lo cual incluía visitas domiciliarias, llamadas telefónicas, envíos de mensajes por medio del Whatsapp); (ii) la estrategia del Proyecto de ajustar, en la medida de lo posible, los horarios de formación, en función de las necesidades de los/as beneficiarios/as; (iii) el buen trato y amabilidad del personal de los socios implementadores y de la OIT; (iv) los auxilios/subsidios de conectividad, fundamentalmente el de transporte (importante factor de retención sobre todo

²⁷ Se debe destacar que en esta variable hay una significativa proporción de casos en los que no se cuenta con información en el SISBEN: 23% de los/as beneficiarios del componente de emprendimiento y 32% de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad

para la población más vulnerable); (v) en el componente de emprendimiento, la entrega de activos se constituyó en un factor adicional que contribuyó a la permanencia de los/as beneficiarios/as hasta el final del Proyecto; y (vi) en el componente de empleabilidad, una motivación importante entre los/as beneficiarios/as para permanecer en el Proyecto es la obtención de un título técnico.

124. Según las entrevistas realizadas, los pocos casos de deserción de los/as beneficiarios/as ocurrieron en las primeras semanas de implementado el Proyecto y se explican por las siguientes razones: (i) desmotivación, poco interés; (ii) no podían dejar su trabajo o su negocio, porque es imprescindible para ellos/as generar ingresos cada día; (iii) no tenían con quien dejar a sus hijos/as mientras estudiaban; (iv) dificultad para trasladarse a los lugares donde se brindaba la formación porque viven en zonas muy alejadas; y (v) enfermedad o deterioro de su salud. Además, estos pocos casos de deserciones fueron inmediatamente reemplazados debido a que el Proyecto previó desde su diseño una estrategia de incluir desde el inicio un 15% adicional de beneficiarios/as precisamente para hacer frente a esta situación.

Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiero individualizada

125. En el componente de emprendimiento, se acompañó a 186 participantes con asistencia técnica (formación, asesoría individual y tutorías) para el desarrollo de su idea de negocio bajo la metodología IMESUN de OIT, durante 6 meses. Además, se brindaron cursos cortos de 40 horas en temas específicos como manipulación de alimentos, marketing, finanzas, y servicio al cliente; así como servicios de acompañamiento psicosocial, talleres de fortalecimiento de competencias blandas y desarrollo de plan de vida. El Proyecto también ofreció servicios para mitigar las barreras asociadas a la permanencia en el Proyecto, como los auxilios de transporte; y para la puesta en marcha de las iniciativas productivas, como la capitalización en activos productivos por \$7 millones, la realización de ferias y pre - ruedas de negocios y el desarrollo de un catálogo de emprendedores en línea.

126. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, los principales resultados en este componente de emprendimiento han sido la certificación de 186 personas acompañadas con metodologías propias de OIT para el emprendimiento y asociatividad, quienes además recibieron equipos, herramientas, maquinarias e insumos para sus iniciativas y participaron de ferias empresariales. Además, de acuerdo al citado Informe, se constituyó una cooperativa en el municipio de Maicao, integrada por 17 personas, que recibió por capitalización de \$119 millones y el apoyo de la alcaldía con espacios y maquinaria adicional.

127. Al desagregar el tipo de emprendimiento de los/as 186 participantes, se ha encontrado una alta diversificación, casi 20 tipos de emprendimientos. Si bien no existe uno o dos que predominen claramente sobre el resto, los siguientes 8 tipos concentran más del 60% de los emprendimientos: (i) crianza y comercialización de ganado ovino, caprino, porcino, pollos (12 emprendimientos); (ii) confección de prendas de vestir / de artesanías (12); (iii) tienda de abarrotes y víveres (18); (iv) comercialización de bienes alimenticios y otros productos de la canasta familiar (11); (v) comercialización de carnes, peces, mariscos y productos avícolas (10); (vi) iniciativa asociativa proyectada para la producción y comercialización de harina (17); (vii) restaurante / panadería / pastelería / refresquería (24); y (viii) producción y comercialización de alimentos / postres (12).

128. En el caso de las mujeres los tipos de emprendimiento más frecuentes (representan el 65% del total) son confección de prendas de vestir /de artesanías; tienda de abarrotes y víveres; comercialización de prendas de vestir / calzado; iniciativa asociativa proyectada para la producción y comercialización de harina; restaurante / panadería / pastelería / refresquería; y producción y comercialización de alimentos / postres. En el caso de los hombres, en

cambio, los tipos de emprendimientos más frecuentes (representan el 54% del total) son crianza y comercialización de ganado ovino, caprino, porcino, pollos; comercialización de bienes alimenticios y otros productos de la canasta familiar; comercialización de carnes, peces, mariscos, productos avícolas; y, al igual que en el caso de las mujeres, tienda de abarrotes y víveres; iniciativa asociativa proyectada para la producción y comercialización de harina; y restaurante / panadería / pastelería / refresquería²⁸.

129. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, dos de las principales dificultades en este componente de emprendimiento fueron: (i) los tiempos de implementación del Proyecto fueron demasiado ajustados para garantizar la formación a emprendedores, entrega de activos y actividades complementarias²⁹; y (ii) sobre contenidos de formación, en algunos territorios la falta de articulación programática entre los asesores IMESUN y los formadores técnicos de los socios implementadores, lo que conlleva a cierta duplicidad en los temas brindados en la formación y, en consecuencia, a desgaste y cansancio en los/as participantes.
130. Para ambas dificultades, la evaluación coincide con las acciones de mejora que plantea el Informe Final del Proyecto para futuras intervenciones similares: en el primer caso, contemplar mayores tiempos de implementación o seleccionar de manera estratégica las actividades prioritarias que permitan maximizar los impactos de las actividades; y en el segundo caso, generar sinergias entre los actores que realizan la formación para homogeneizar metodologías, tiempos y contenidos de formación, así como incluir a un miembro del equipo del socio implementador en la formación de formadores.
131. El componente de emprendimiento del Proyecto se dividió en dos líneas: la primera, transversal, que contempló actividades orientadas al fortalecimiento de las personas participantes más allá de su proyecto productivo orientadas a validar sus competencias personales como emprendedor; y la segunda, que generó el fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento.
132. Con relación a la línea transversal, se realizaron sesiones para *nivelar los conocimientos en competencias básicas en lecto escritura, matemáticas y en habilidades digitales o sistemas informáticos* (12 sesiones, 4 por cada competencia). De acuerdo al Informe de sistematización del componente de emprendimiento elaborado por el Proyecto, se evidenció la necesidad de hacer énfasis en las competencias de matemáticas ya que en esta competencia los/as participantes presentaron mayor dificultad especialmente en las temáticas asociadas a fracciones y lógica; en segundo lugar, competencias en sistemas informáticos, donde presentaron dificultad en software y comandos; y en tercer lugar, competencias en lecto-escritura, donde se hallaron obstáculos con respecto a la comprensión de lectura, construcción de textos y coherencia y cohesión.
133. También se llevaron a cabo talleres (grupales e individuales) para el *fortalecimiento de competencias blandas*, haciendo énfasis en aquellas que se requieren al momento de emprender como el liderazgo, la comunicación asertiva, la negociación y las ventas, la resolución de conflictos, el proceso de toma de decisiones, el trabajo en equipo, la resiliencia.

²⁸ En el Anexo 3c se presenta la información detallada sobre los tipos de emprendimientos según sexo del participante y según departamento (Cesar, Norte de Santander, La Guajira).

²⁹ Con relación a los tiempos, además de que fueron muy ajustados, una de las personas entrevistadas mencionó que el Proyecto inició en una época del año (al finalizar el 2021) que no es la más idónea para lanzar una intervención porque las instituciones suelen estar con muchas actividades de cierre y porque se cruzan con las celebraciones de fin de año. Otra persona manifestó que el 2022 fue año electoral, por lo que lanzar convocatorias para seleccionar socios implementadores podría haberse tomado que respondía a compromisos políticos.

134. Finalmente, se hicieron talleres de *formación de derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de trabajadores*, así como de *formación inicial en asociatividad*. En cuanto a lo primero, fueron talleres virtuales en grupos pequeños en temáticas asociadas a: garantía de la seguridad social de los trabajadores; beneficios del régimen contributivo de seguridad social; acceso al sistema de subsidio familiar y al mecanismo de protección al cesante; libertad sindical y de asociación, negociación colectiva; prohibición de trabajo forzoso y de trabajo infantil. Con relación a lo segundo, se trabajaron los temas de buenas relaciones y medios de subsistencia; relaciones horizontales y verticales; beneficios de la acción colectiva. Estos servicios, a diferencia de los mencionados en los dos párrafos precedentes, fueron brindados directamente por la OIT, a través de un experto en el caso de los derechos fundamentales, y a través de asesores (diferentes a IMESUN) quienes recibieron previamente una formación en THINKCOOP, que es una metodología propia de la OIT para la promoción del trabajo colectivo y el cooperativismo.
135. En términos generales, de acuerdo al Informe de sistematización del componente de emprendimiento y a las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación, no hubo mayores dificultades en la provisión de estos servicios de la línea transversal, aunque el principal reto para los/as participantes fue cumplir con la intensa carga horaria que implicó el desarrollo de todas las sesiones y talleres grupales e individuales, más aún en aquellos/as con bajos niveles de escolaridad. Sobre la intensidad horaria, una de las personas entrevistadas dijo que *“complicó a los beneficiarios porque no están habituados a tal intensidad en formación”*, y otra persona señaló que *“la metodología de formación fue de calidad, completa, aunque al incluir aspectos transversales recarga la formación, y a los asesores no les da tiempo para todo”*. Y con relación al nivel de escolaridad, una de las implicancias de ello fue, según una de las personas entrevistadas, que *“las asesorías a quienes tienen poca formación, eran más detalladas y dedicadas porque les resulta más complejo por ejemplo aprender a sacar cuentas (...) esto supuso que el asesor IMESUN invirtiera más tiempo del previsto”*.
136. Con relación a la línea de fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento, el Proyecto brindó *formación en grupo con metodologías OIT y asesorías personalizadas para cada uno de los emprendimientos*. 169 participantes recibieron 10 sesiones grupales y 10 sesiones de asesoría individual bajo la metodología IMESUN (para el fortalecimiento empresarial). Según el Informe de sistematización del componente de emprendimiento, se cumplieron las sesiones y se mantuvo contacto y comunicación permanente para responder a las necesidades de los participantes, a pesar de las dificultades en la ejecución de las asesorías por temas de la alta carga académica del programa y de las condiciones climáticas adversas y dispersión geográfica de los participantes³⁰. En tanto, 17 participantes (todos en el municipio de Maicao) recibieron 10 sesiones grupales bajo la metodología STARTCOOP (para emprendimientos cooperativos), así como asistencia técnica especializada para la constitución y formalización de la Cooperativa Corazón de Maíz.
137. Tanto en las sesiones grupales como en las asesorías individuales, la OIT inició su acompañamiento técnico a través del componente Genere una Idea de Negocio (GIN) y posteriormente con los componentes Inicie su Negocio (ISUN) y Mejore su Negocio (MESUN). Las sesiones grupales y las asesorías individuales fueron brindadas por profesionales que contrató la OIT para este fin, y a quienes previamente se les formó en la metodología IMESUN. En total fueron 11 los asesores IMESUN (2 en Cúcuta, en La Paz, 4 en Maicao y 3 en Uribia) y los grupos que tuvieron a su cargo oscilaban entre 11 y 13 emprendedores/as, excepto en Uribia, donde fueron entre 15 y 16 por grupo.

³⁰ Esto último ocurrió sobre todo en Uribia, donde las dificultades de desplazamiento entre las viviendas de los/as participantes y el local del socio implementador (por las condiciones climáticas y la lejanía, a lo que a veces se sumaba el cierre de carreteras por paros y huelgas) provocó que a veces se suspendían las sesiones de formación.

138. El Proyecto también brindó *formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio; entrenamiento en conocimientos técnicos específicos, y entrenamiento en asociatividad*. Con relación a lo primero, según el Informe Final del Progreso del Proyecto, todos/as los/as participantes estuvieron en al menos 5 de los 8 espacios de tutorías abiertas, grupales y que no eran de asistencia obligatoria dentro del programa de formación. En cuanto al entrenamiento en conocimientos técnicos, se brindaron cursos técnicos cortos (máximo 40 horas de duración), cuyo contenido en cada municipio se definió en función al análisis de comprensión del territorio, de los perfiles productivos de los emprendimientos y de los sectores económicos a los que pertenecen; en general, se trabajaron temas como servicio al cliente, manejo de alimentos o contabilidad. Mientras que el entrenamiento en asociatividad, solamente lo recibieron 17 participantes del municipio de Maicao, donde se desarrolló el único proyecto asociativo del Proyecto³¹. Bajo la metodología STARTCOOP se les explicó las diferentes etapas de estructuración de su cooperativa y tipos de relaciones asociativas y modelos comerciales de apoyo, a fin de que identificaran las características de la cooperación y el modelo comercial asociativo de su preferencia.
139. En tercer lugar, el Proyecto brindó el servicio de *acompañamiento psicosocial*. Según el Informe Final del Progreso del Proyecto, los/as 186 participantes recibieron al menos 2 de los 4 talleres psicosociales realizados de manera colectiva, en temas como autoestima, manejo del tiempo, creatividad en el puesto de trabajo, liderazgo para emprender, manejo de las emociones, y proyección individual frente a los negocios. Según el mencionado Informe, los/as beneficiarios/as reconocieron que la formación impartida permitió afianzar su autoestima, reconocer fortalezas y debilidades, y avanzar en su proyección familiar.
140. Asimismo, el Proyecto *compró y entregó activos productivos*³² a cada uno de los/as 186 participantes, por un monto de \$7 millones por participante, incluido impuestos³³. Estos activos puede ser maquinaria, equipos, insumos materia prima, certificaciones y permisos para la puesta en marcha o fortalecimiento de sus unidades productivas. Para ello, se hizo un concurso mediante el cual los/as participantes detallaron su modelo de negocios, incluyendo un plan de inversión y qué activos requerían para poner en marcha o para consolidar sus negocios. Tal como se había previsto inicialmente, el concurso permitió identificar 171 iniciativas como ganadoras (que fue la cantidad acordada entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía), sin embargo, luego se decidió incluir también a los/as pocos/as participantes que no habían salido beneficiados/as por el concurso, por lo que se terminó capitalizando a todos/as los/as participantes. La evaluación destaca como positivo que en algunos casos haya sido el socio financiador o la alcaldía quien financió la entrega de activos a estos/as últimos/as participantes/as.
141. La evaluación valora positivamente que el Proyecto siempre ha insistido con los/as participantes que lo más importante no es la capitalización sino la formación que iban a recibir para mejorar sus conocimientos y competencias. Inclusive, aun sabiendo que se entregarían los activos productivos a todos/as los/as participantes, no les dijo eso para que tengan mayores incentivos a esforzarse en presentar un buen plan de negocios. Sobre este punto, una de las personas entrevistadas señaló que *"los casos de deserción en este componente en*

³¹ Estos 17 participantes forman parte de la Asociación Asopimpina y si bien ingresaron al Proyecto con iniciativas productivas individuales, posteriormente manifestaron su intención de continuar, pero bajo un esquema asociativo que les permitiera sacar adelante una cooperativa de producción de harina de maíz, iniciativa que ya era conocida por el Ministerio de Minas y Energía y por la alcaldía municipal.

³² El Proyecto define activo productivo como aquel elemento, material, permiso u otro, que aporta a la generación de renta o ingresos para el negocio.

³³ Este monto equivale aproximadamente a US\$ 1,650.

Cúcuta se explican porque el Ministerio de Minas solo ofrecía capitalización y no asistencia técnica, y al enterarse que primero recibirían formación no querían continuar”.

142. La compra y entrega de activos se llevó a cabo a través de procesos competitivos en cada uno de los territorios y con proveedores formales aprobados por el comité de compras (conformado por representantes de la OIT y del socio implementador). Las sucesivas acciones realizadas fueron las siguientes: entrega de la priorización de activos al socio implementador (por parte de la OIT); validación de la referencia y especificaciones de compra (por parte del socio implementador) para el proceso de cotizaciones; solicitud de cotizaciones y elaboración del cuadro comparativo (por parte del socio implementador); y aprobación de las compras (por parte de la OIT). Luego se procedía a la compra de productos y recepción en las instalaciones del socio implementador; y finalmente a la entrega de los productos a los/as participantes por parte del socio implementador.
143. Según las entrevistas realizadas, la participación de los asesores IMESUN no fue la misma en todos los municipios. En algunos casos, opinaban sobre los avances y limitaciones en el proceso de adquisición de activos, mientras que en otros casos no tuvieron participación. Con relación a los/as beneficiarios/as, entregaban cotizaciones al socio implementador y éste hacía algunas indagaciones antes de proponer a la OIT al proveedor seleccionados. En todo caso, de cara a futuros proyectos similares, la evaluación considera relevante la participación de los asesores IMESUN en esta etapa, tomando en cuenta que desempeñaron un papel muy importante en generar confianza entre los/as beneficiarios/as durante la implementación del Proyecto, así como su experiencia y conocimiento para identificar qué activos productivos podrían ser más pertinentes para los diferentes tipos de negocios.
144. Con relación a la acción de solicitar cotizaciones y elaborar el cuadro comparativo, el socio implementador debía presentar al menos 2 cotizaciones para ser evaluadas. Dependiendo de si el socio implementador es una entidad pública o privada, el tipo de proceso variaba. Así, en Cúcuta, al ser el socio implementador una institución pública se desarrolló un proceso competitivo a partir del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP), abriéndose procesos de menor cuantía a partir de los cuales se adelantó la gestión de compra y entrega de activos productivos. En cambio, en La Paz, Uribia, Maicao y Urumita se trabajó con procesos competitivos, a partir de las cotizaciones solicitadas en todo el territorio nacional y con aprobación de OIT frente a la mejor oferta.
145. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, el Informe de sistematización del componente de emprendimiento y las entrevistas realizadas, en este proceso de compra y entrega de actividad hubo muchas dificultades con los socios implementadores, las mismas que retrasaron considerablemente los tiempos previstos de entrega de los activos a los/as emprendedores/as, principalmente en los municipios de Uribia y Maicao. De hecho, uno de los pocos motivos de insatisfacción de algunos/as beneficiarios/as hacia el Proyecto es precisamente la demora en la entrega de los activos.
146. Una primera dificultad ha sido la falta de experiencia de los socios implementadores en este tipo de procesos de adquisición de activos, y que, dada su naturaleza jurídica, llevar a cabo las acciones necesarias para realizar compras formales de activos requiere tiempos superiores mayores a los contemplados por el Proyecto. Entre las personas entrevistadas hay consenso que esta falta de experiencia o de preparación para llevar a cabo este tipo de proceso se evidenció sobre todo en el socio implementador que tuvo a su cargo los municipios del departamento de La Guajira: *“hubo mucha lentitud de ellos para cotizar, validar, hacer compras (...) no estaban preparadas para ello”* dijo una de las personas entrevistadas; y otra persona mencionó: *“el socio implementador para aprovechar y comprar más barato, no hizo mucho caso a la lista de proveedores legales que le entregó el asesor de IMESUN y terminó entregando insumos que no cumplen condiciones físicas y demoraron y generó descontento en participantes”.*

147. Ante esta situación, algunas acciones de mejora identificadas tanto en los Informes del Proyecto como en las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación son: (i) incluir como criterios de selección de los socios implementadores su experiencia en proceso de adquisición de bienes y/o servicios, así como su capacidad (financiera y en recursos humanos) para hacer frente a estos procesos logísticos; y (ii) validar con los socios implementadores los plazos de adquisición y, de ser necesario, replantearlos, tomando en cuenta la naturaleza y volumen de los activos que se compran, la cantidad de beneficiarios/as y la naturaleza jurídica de los socios implementadores (lo cual afecta cómo se realizan las compras y contratos). Estos plazos deben establecerse claramente en los términos de referencia de contratación de los servicios de los socios implementadores y deben ser informados también a los/as beneficiarios/as.
148. Una segunda dificultad tiene que ver más con los/as propios/as beneficiarios/as, ya que algunos/as solicitaban maquinarias que no sabían emplear adecuadamente o que requerían insumos complementarios para su operación; además, algunos activos fueron comprados bajo referencias comerciales o no para uso industrial, lo que afectó las garantías de dichas adquisiciones y el rendimiento de los activos adquiridos. En otros casos, los/as participantes solicitaban la compra de productos de uso personal como celulares. Y también hubo casos en que los/as participantes cotizaban en lugares informales y hasta de contrabando porque los precios eran más baratos, aunque estos proveedores no tenían licencia de funcionamiento ni tampoco ofrecían garantías por los productos que ofrecían.
149. Son acciones de mejora para hacer frente a esta dificultad: (i) asesorar a los/as emprendedores/as en la elaboración de cotizaciones y requerimientos según su plan de negocios, de tal manera que puedan dar a los socios implementadores información completa y suficiente para proceder con los procesos de compras y adquisición de estos activos; y (ii) establecer en las actas de priorización de activos la naturaleza industrial o comercial de los activos que serán adquiridos con el fin de realizar las compras pertinentes al tipo de uso al que se destinara dicho activo.
150. Otra dificultad tiene que ver con el contexto social, económico y hasta geográfico / climático de los municipios donde se implementó el Proyecto, principalmente en Uribia y Maicao. El 2022 fue un año de alta devaluación e inflación, lo cual repercutió negativamente en la disponibilidad de maquinaria importada en los proveedores locales; por consiguiente, se tuvo que recurrir a proveedores de otros municipios o departamentos, lo cual supone mayores costos y tiempos más prolongados de entrega.
151. Una cuarta dificultad se ha producido solo en los casos que el socio implementador es una institución pública. Al regirse para la ley nacional de cotizaciones públicas, no puede cotizar con proveedores de otras ciudades y, al haber menos competencia, los proveedores locales cobran más caro. A ello se le debe sumar que los procesos son más engorrosos e insume más trabajo administrativo, tiempo y recursos. Debido a esta situación, el socio implementador manifestó que *“tuvimos que asumir de nuestros propios recursos parte del porcentaje adicional de compra de insumos porque los proveedores son caros”*. Otro socio implementador, en este caso privado, también refirió que tuvo que incurrir en una inversión adicional a la prevista inicialmente, aunque por una razón diferente: *“el inconveniente con el proceso establecido por la OIT es que dieron muy poco tiempo y entonces eso nos obligó a poner más gente para poder cumplir y más equipos móviles y logísticos y eso reduce su rentabilidad porque gente y equipos significan más gastos”*. Por el lado de la OIT, todas las dificultades mencionadas significaron también una inversión de tiempo muy grande del personal, para poder superarlas y culminar con la entrega de los activos a todos/as los/as participantes.
152. Para finalizar con el análisis de este proceso de compra y entrega de activos productivos, en el Informe Final de Progreso de la OIT se menciona, como una acción de mejora adicional, que la OIT y/o el Ministerio de Minas y Energía pudieran ser más activas en

los procesos de negociación con grandes proveedores en las regiones, propiciando alianzas con socios comerciales estratégicos para plantearles condiciones de negociación más favorables al Proyecto, como compras en economías de escala y en un modelo de responsabilidad social. Por otro lado, una de las personas entrevistadas señaló que en otros proyectos de la OIT no han tenido estas dificultades porque los actores involucrados eran distintos: en un caso, la OIT contrató con una empresa para que se encargue del proceso, quien naturalmente cobraba una comisión por sus servicios; y en otro proyecto, con el Ministerio de Trabajo, la OIT firmó un acuerdo de implementación con centros comunitarios, de tal modo que la OIT le entrega el dinero a estos centros y éstos, que suelen ser grupos muy organizados, rinden cuentas con sustento de boletas. Habría que ver, pensando en un futuro proyecto similar a Ruta +, si es posible utilizar algunos de estos mecanismos.

153. Otros servicios brindados por el Proyecto a los/as emprendedores/as han sido la *realización de una pre-rueda de negocio, de ferias empresariales y la elaboración de un catálogo virtual de los emprendimientos*. Teniendo en cuenta que parte de los emprendimientos eran ideas de negocio, se llevaron a cabo 4 pre-ruedas (uno en cada municipio, excepto en Urumita) como ejercicios de negociación y aprendizaje para los/as participantes y para generar encuentros con posibles clientes corporativos interesados en los productos o servicios elaborados por los/as emprendedores/as. También se realizaron 5 ferias empresariales presenciales, donde los/as participantes expusieron sus productos y/o servicios, para su promoción y venta. En cada municipio se llevó a cabo una feria y según la información contenida en uno de los Informes de sistematización del Proyecto, en la feria de La Paz participaron 14 emprendedores/as y se logró vender \$2.55 millones; en Uribia, 12 emprendedores/as y se vendió por \$2.32 millones; en Maicao, 15 emprendedores/as y se vendió \$1.35 millones; y en Cúcuta, 17 emprendedores/as y las ventas fueron \$0.68 millones. Con el Proyecto se construyó un catálogo virtual, alojado en la web de la OIT, que permite visibilizar todos los emprendimientos apoyados, con registro fotográfico y datos de contacto.
154. Como en el resto de servicios provistos por el Proyecto en el marco de este componente, hubo algunas dificultades identificadas tanto en los Informes elaborados por el Proyecto como en las entrevistas realizadas: (i) el espacio de una feria de venta al consumidor final no se adapta al modelo de negocio de aquellos emprendimientos como tiendas, productos industriales o animales (comunes entre los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto); (ii) las ruedas de negocio no son las estrategias más apropiadas para el estado de maduración de la mayoría de negocios de los/as beneficiarios/as del Proyecto, que carecen de venta corporativa para establecer relaciones comerciales con empresas del territorio; y (iii) el retraso en la entrega de activos provocó que al momento de las ferias o pre-ruedas varios negocios no estuvieran listos al no contar con sus activos productivos más importantes.
155. Como acciones de mejora ante estas dificultades se pueden mencionar las siguientes: (i) contemplar, además de pre-ruedas, ferias y catálogos, otro tipo de estrategias, como material publicitario; (ii) aplicar las estrategias comerciales que sean más pertinentes al grado de maduración de los negocios, a sus necesidades y al nivel de preparación de sus dueños/as; y (iii) definir la estrategia de difusión de contenido del directorio de emprendedores con más tiempo de anticipación y no al finalizar el proyecto, y que el Ministerio de Minas y Energía lo pueda difundir en sus canales luego de la finalización del Proyecto.
156. Además, hay que tener en cuenta que en algunos territorios donde trabajó el Proyecto no hay muchas empresas o son muy pequeñas, lo cual afecta negativamente la participación de ellas en las ferias. Y en los pocos casos de empresa grandes, el problema es otro: suelen hacer pedidos y comprar en grandes volúmenes, y los emprendimientos de los/as participantes no están preparados para atender estos pedidos.

157. Finalmente, el Programa ha entregado a todos/as los/as participantes un *auxilio de conectividad*, condicionado a la asistencia a la formación, por un monto de \$60,000 mensuales³⁴ durante 6 meses, que era el tiempo de duración previsto de toda la formación recibida, aunque en el municipio de Uribia este monto fue \$90,000 mensuales. Este auxilio se previó para que el/la participante pueda costear los servicios de Internet y transporte, ambos necesarios para su recibir su formación y así evitar posibles deserciones por falta de recursos para ello. La evaluación considera que este auxilio habría logrado su objetivo, a juzgar por la baja deserción de los/as participantes (6%).
158. Al terminar el componente de emprendimiento, en cada municipio se organizó un evento de cierre, en los que se entregaron las certificaciones a todos/as los/as participantes y adicionalmente, cada centro de formación certificó a los emprendedores en los cursos cortos brindados. Estos eventos fueron realizados en julio (en Cúcuta y La Paz), en octubre (en Maicao y Uribia) y en diciembre del 2022 (en Urumita).

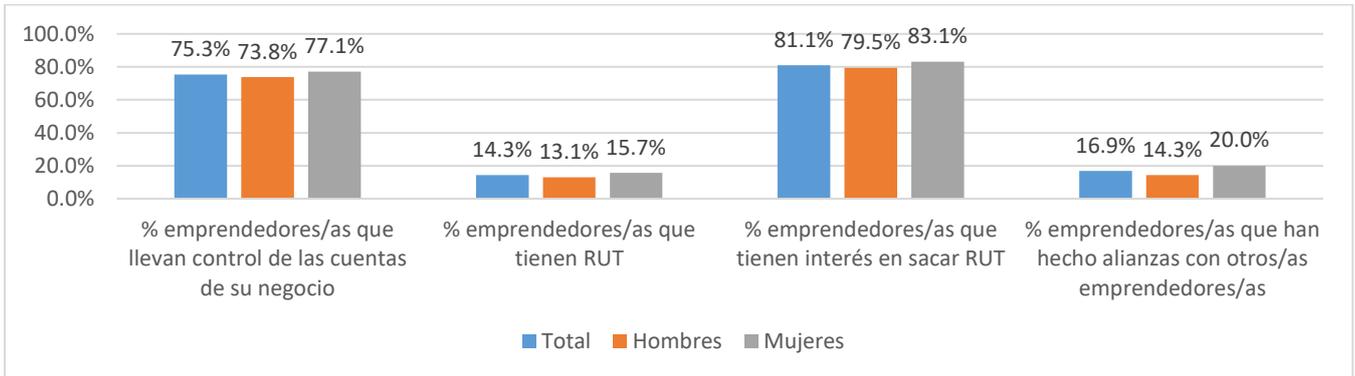
Acciones de seguimiento a los/as participantes del componente de emprendimiento

159. El Proyecto, a través de la OIT, realizó acciones de seguimiento a la capitalización de los emprendimientos que recibieron activos productivos (es decir, todos), a través de visitas domiciliarias y/o llamadas telefónicas. También aplicó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los/as participantes respecto al componente y al Proyecto en general, así como una prueba para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los/as participantes.
160. Con relación al seguimiento a la capitalización, todos/as los/as participantes recibieron al menos una visita o llamada. Al momento de la primera visita de seguimiento, el 86% de los/as participantes contaban con todos los activos que les fueron entregados por el Proyecto. En cambio, es menor la proporción (33%) de quienes ya habían utilizado en su negocio todos los activos. Al comparar estos resultados según sexo del participante, la principal diferencia es que la proporción de quienes han utilizado en su negocio todos los activos es superior entre los hombres (41%) que entre las mujeres (24%).
161. Con respecto a otros aspectos sobre los que se indagó en la primera visita, el 75% de los/as emprendedores/as llevaban control de las cuentas de su negocio, apenas el 14% tiene Registro Único Tributario – RUT y solo el 17% han hecho alianzas con otros/as emprendedores/as. Al comparar los resultados según sexo del participante, se observa que entre las mujeres es un poco más alta que entre los hombres la proporción de quienes llevan control de las cuentas de su negocio, tienen RUT y han hecho alianzas con otros/as emprendedores/as³⁵.

³⁴ Este monto equivale aproximadamente a US\$15.

³⁵ En el Anexo 3d se presentan los resultados de esta primera visita de seguimiento, desagregados por municipio.

Gráfico 4. Porcentaje de emprendedores/as que al momento de la primera visita de seguimiento llevan control de las cuentas de su negocio, tienen RUT o tienen interés en sacarlo y han hecho alianzas con otros/as emprendedores/as, según sexo.

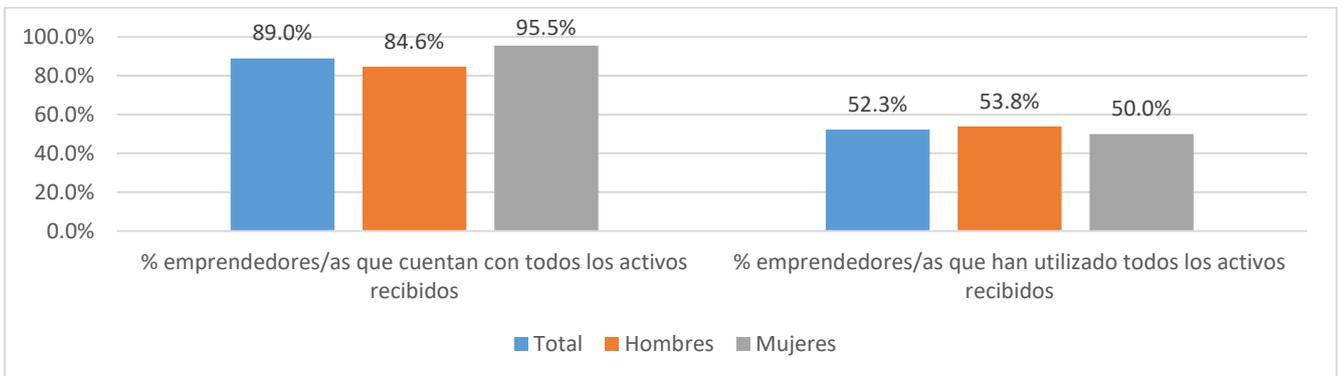


Fuente: Base de Datos proporcionada por el Proyecto con los resultados de la primera visita de seguimiento. A 154 participantes (84 hombres y 70 mujeres) de los 5 municipios (21 de Cúcuta, 23 de La Paz, 39 de Maicao, 34 de Uribia y 37 de Urumita).

Nota. En el tercer gráfico, el porcentaje de emprendedores/as que tienen interés en sacar RUT se calcula respecto a quienes manifestaron que no tienen RUT.

162. En tanto, al momento de la segunda visita de seguimiento, la proporción de emprendedores/as que contaban con todos los activos entregados por el Proyecto es un poco más alta que en la primera visita (89% frente a 86%) pero sobre todo es más alta la proporción de quienes habían utilizado todos los servicios recibidos (52% frente a 33%), por lo que se espera que este porcentaje haya seguido aumentando con el paso del tiempo.

Gráfico 5. Porcentaje de emprendedores/as que al momento de la segunda visita de seguimiento contaban con todos los activos recibidos del Proyecto y los ha utilizado todos, según sexo.

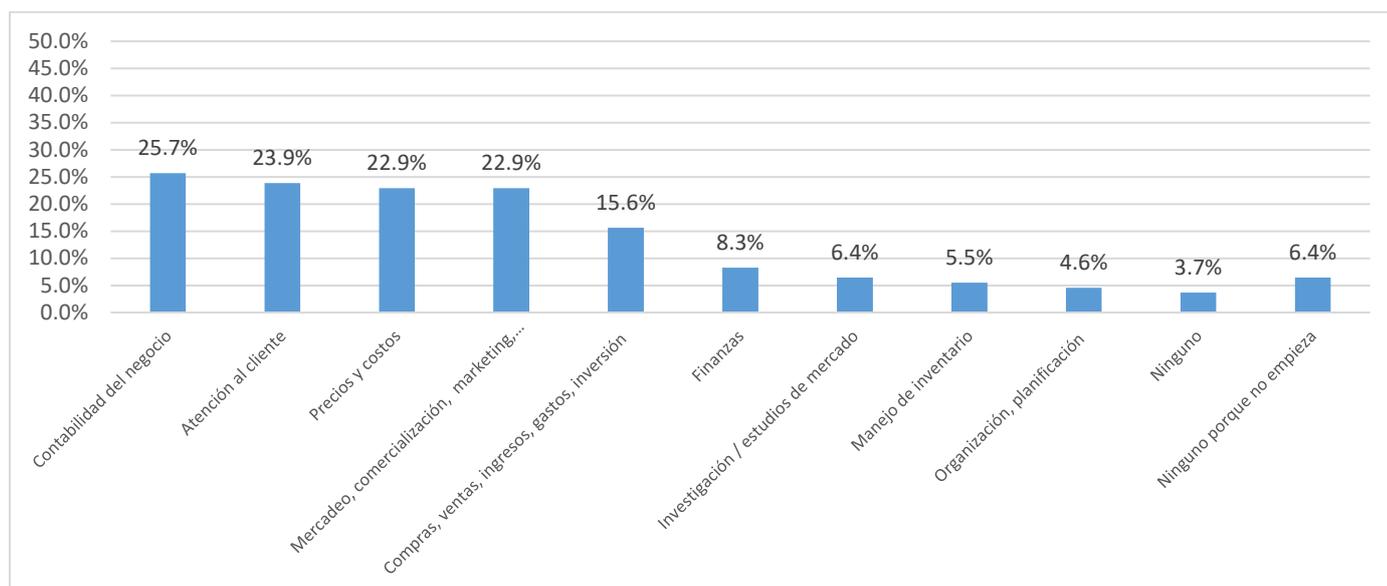


Fuente: Base de Datos proporcionada por el Proyecto con los resultados de la segunda visita de seguimiento. A 109 participantes (65 hombres y 44 mujeres) de los 5 municipios (22 de Cúcuta, 21 de La Paz, 33 de Maicao y 33 de Uribia).

163. Por otro lado, el 26% de los/as participantes del Proyecto señalaron que la contabilidad del negocio es un conocimiento adquirido en el marco del Proyecto que ha logrado aplicar en su negocio. Una proporción similar indica que estos conocimientos adquiridos que han logrado aplicar en su negocio son la atención al cliente, precios y costos, y mercadeo, comercialización y ventas. En cambio, son pocos/as (menos del 10%) los que señalaron que aplican conocimientos sobre finanzas, estudios de mercados, manejo de inventario u organización/planificación³⁶.

³⁶ En el Anexo 3e se presentan los resultados de esta segunda visita de seguimiento, desagregados por municipio.

Gráfico 6. Conocimientos adquiridos por los/as participantes en el Proyecto que han logrado implementar en su negocio.



Fuente: Base de Datos proporcionada por el Proyecto con los resultados de la segunda visita de seguimiento. A 109 participantes (65 hombres y 44 mujeres) de los 5 municipios (22 de Cúcuta, 21 de La Paz, 33 de Maicao y 33 de Uribia).

164. Para finalizar con este análisis de los resultados de la segunda visita de seguimiento, cabe destacar que ante la pregunta sobre qué recomendaciones haría para mejorar el Proyecto, varios señalaron que quisieran que continúe y apoye a más personas. Uno/a señaló *“impulsar más proyectos, seguir preparando a las personas para que se capaciten y saquen adelante su proyecto de vida”*; mientras que otro/a dijo *“que puedan seguir apoyando a nuestra población pimpinera que tanto lo necesita con proyectos firmes y sostenibles”*. Entre los que mencionaron algunas recomendaciones específicas al contenido del Proyecto, la más frecuente fue la entrega de los activos a tiempo, lo cual es consistente con lo que se ha mencionado en este Informe. Vinculado a ello, algunos/as también sugirieron seleccionar mejor a los proveedores de los activos productivos, ser más exigentes con estos proveedores, y que ellos (los/as participantes) puedan participar en la búsqueda y selección de los proveedores. Otras dos recomendaciones fueron disminuir la intensidad o carga horaria diaria de la formación y que se contemple un acompañamiento más extenso luego de la entrega de los activos para poder poner en práctica lo aprendido.

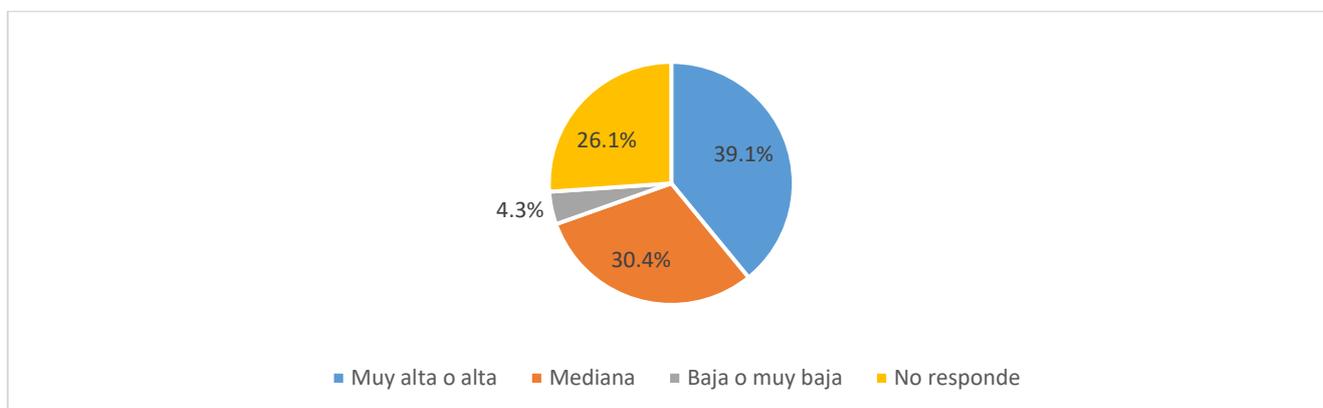
165. Respecto a las encuestas de satisfacción, en cada municipio se aplicó una a la mitad del Proyecto y otra al finalizar el mismo. Según el documento “Resultados de la aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general”, los principales hallazgos de estas encuestas son³⁷:

- Casi todos/as los/as participantes se sintieron satisfechos/as con el Proyecto.
- Los/as participantes valoran de manera muy positiva tanto la nivelación en matemática, lecto escritura e informática, como la formación técnica (cursos cortos), el desarrollo de los talleres en habilidades blandas, de formulación de plan de vida y el acompañamiento psicosocial, y la formación con la metodología IMESUN (sesiones grupales, sesiones individuales y tutorías).
- De todos modos, la sugerencia de disminuir los tiempos de formación fue constante en todos los territorios.
- El principal motivo de insatisfacción fue la entrega de activos a destiempo y de manera parcial.

³⁷ El Anexo 3f detalla algunos resultados de la encuesta final de Uribia y Maicao, y en el Anexo 3g resultados de la encuesta final en La Paz y Cúcuta.

166. En el marco de la presente evaluación, se aplicó una encuesta a los/as participantes del componente de emprendimiento. Como se mencionó en una de las secciones anteriores de este Informe, si bien la encuesta se envió (por correo electrónico y por Whatsapp a todos/as los/as participantes, solamente respondieron 23, es decir, el 12%³⁸. La encuesta revela que el 39% de los/as participantes consideran que haber participado en el Proyecto ha tenido una utilidad “muy alta” o “alta”, 30% que ha tenido una utilidad “mediana”, 4% una utilidad “baja” y un significativo 26% no respondió. Es notoria la diferencia entre los muy buenos resultados que arrojaron las pruebas de satisfacción aplicadas por el Proyecto (mostrados en los párrafos precedentes) y estos que podrían calificarse como regulares o aceptables. Aquí se debe considerar que la encuesta de satisfacción del Proyecto la respondieron todos/as las participantes y se aplicó cuando finalizaba el Proyecto, mientras que la encuesta de la presente evaluación solamente fue respondida por el 12% y se ha aplicado muchos meses después de la finalización del Proyecto. Pero además que los conceptos de “satisfacción” y “utilidad” son diferentes, este último está más vinculado a los efectos de mediano plazo de una intervención mientras que el de satisfacción tiene que ver más con percepciones de la calidad de un servicio que acaba de ser recibido

Gráfico 7. Distribución de los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto, según su percepción de utilidad con el Proyecto

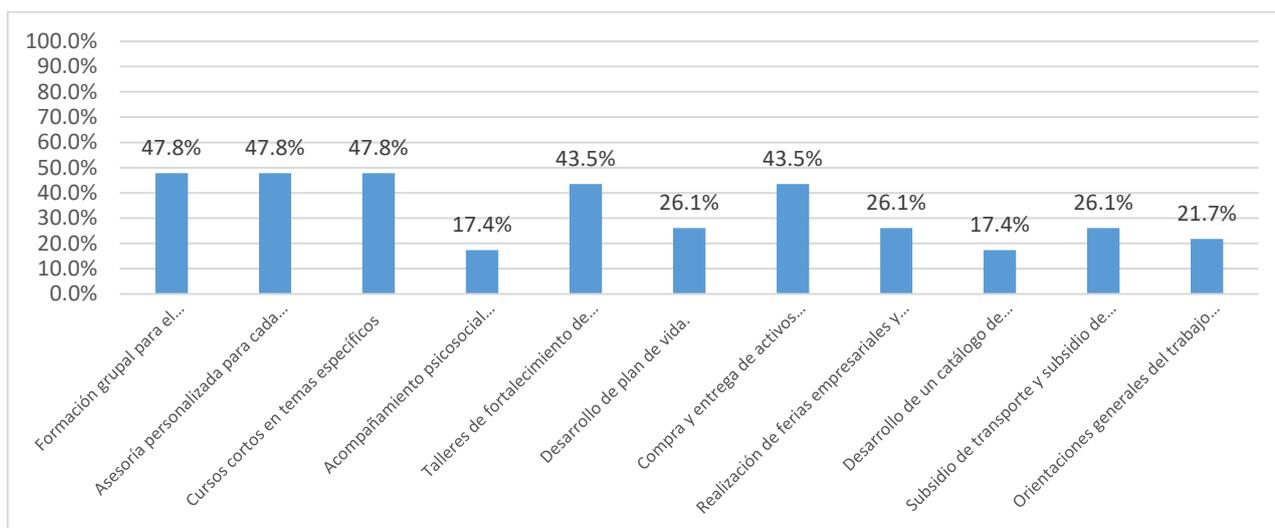


Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

167. Los servicios que son percibidos como los más útiles son la formación grupal para el emprendimiento con metodologías de la OIT; la asesoría personalizada para cada emprendimiento; los cursos cortos en temas específicos (marketing, finanzas, servicio al cliente); talleres de fortalecimiento de competencias blandas; y compra y entrega de activos productivos (equipos, herramientas, maquinarias, insumos). En cambio, es menos frecuente la cantidad de participantes que perciben como los servicios más útiles aquellos de acompañamiento psicosocial, desarrollo de plan de vida, ferias empresariales y pre ruedas de negocios, catálogo de emprendedores en línea, subsidio de transporte y subsidio de conectividad, y orientaciones generales del trabajo colectivo, asociatividad, cooperativismo, presumiblemente porque no les resulta clara su vinculación directa con las posibilidades de crear un negocio o fortalecer uno ya existente.

³⁸ De las 23 personas que respondieron, 13 son hombres y 10 son mujeres. Asimismo, 6 son de La Paz, 7 de Maicao, 2 de Uribia, 5 de Urumita y 3 de Cúcuta.

Gráfico 8. Servicios que brinda el Proyecto en el componente de emprendimiento que son percibidos como los más útiles por los/as participantes.



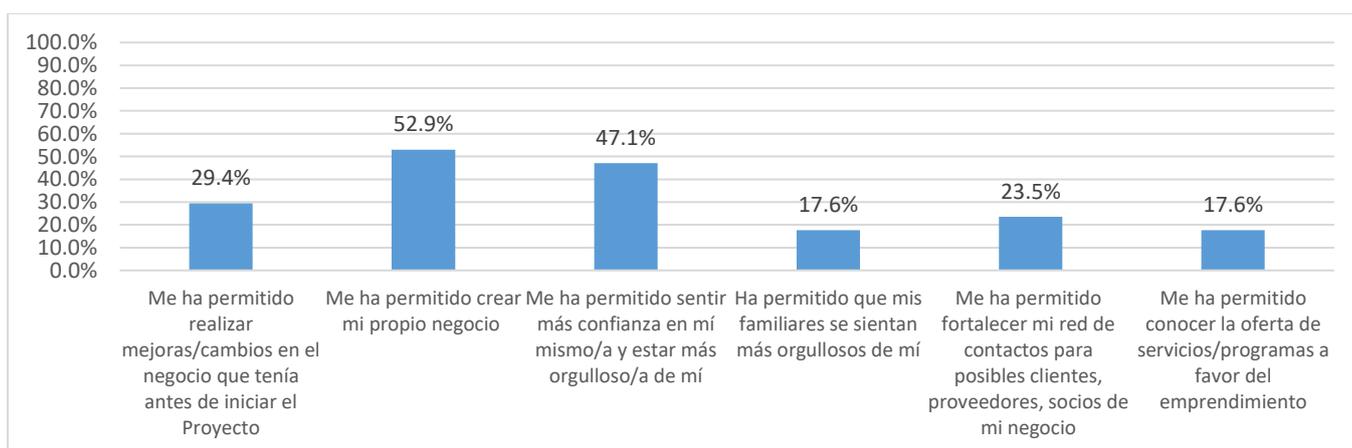
Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

Nota. El porcentaje de cada barra en el gráfico corresponde a quienes señalaron el servicio como el más útil.

Nota 2. Los porcentajes del gráfico suman más de 100% porque una persona encuestada podía identificar más de un servicio.

168. Entre quienes consideran que el Proyecto les ha resultado útil, las dos principales razones son que les ha permitido crear su propio negocio, así como sentir más confianza y estar más orgullo en sí mismo. En cambio, son pocos los casos en los que el/la participante considera que el Proyecto les ha permitido mejorar el negocio que tenía o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado al hecho que la principal motivación para ingresar al Proyecto en el 70% de los/as participantes era formar o mejorar su negocio) podría explicar porque la percepción de la utilidad con el Proyecto no es tan alta.

Gráfico 9. Razones por las que los/ participantes consideran útil haber participado en el Proyecto.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

Nota. El porcentaje de cada barra en el gráfico corresponde a quienes señalaron la razón y se calcula sobre el total de participantes que indicaron que el Proyecto les había resultado útil.

Nota 2. Los porcentajes del gráfico suman más de 100% porque una persona encuestada podía identificar más de una razón.

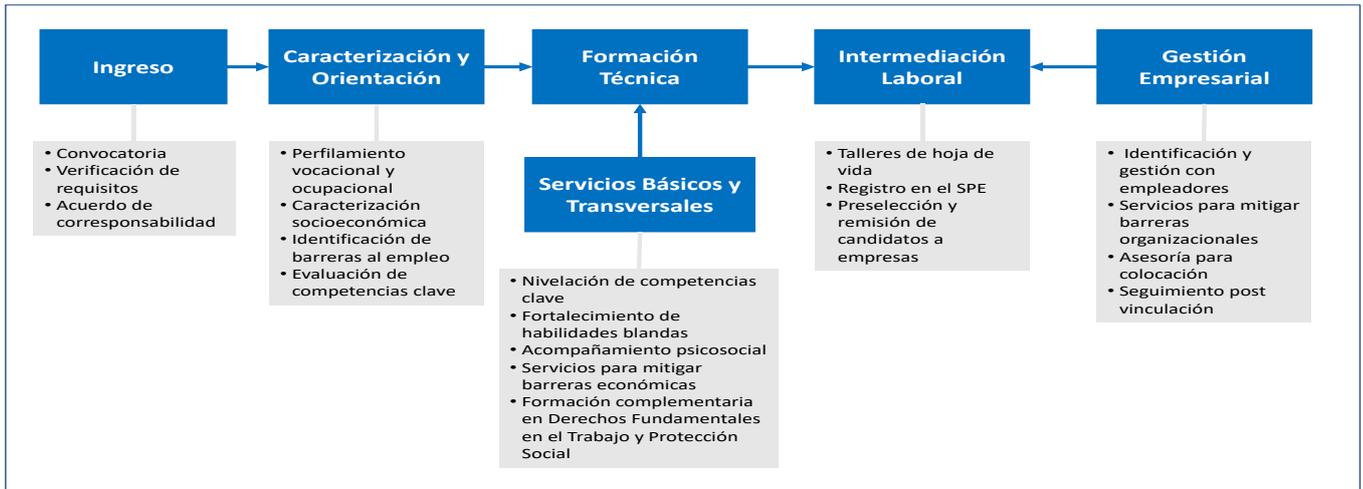
Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo (componente de empleabilidad)

169. En el componente de empleabilidad, el Informe Final de Progreso del Proyecto destaca como principales logros la certificación de 250 personas, de las cuales 59 quedaron ubicadas laboralmente, mientras que las demás obtuvieron herramientas para la autogestión de empleo. Esto representa una tasa de colocación de 24%, que superó la meta prevista en el diseño (20%). El Informe también destaca que las empresas que se vincularon al proceso de colocación presentan altos niveles de satisfacción con las personas contratadas.
170. El componente de empleabilidad del Proyecto se fundamentó en el Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de Cierre de Brechas del SPE³⁹, que es un punto de referencia para las intervenciones como las del Proyecto que buscan que los servicios de gestión y colocación de empleo contribuyan a la mitigación de las barreras encontradas en la oferta y la demanda laboral en un territorio y, de esta manera, lograr la inclusión laboral. Al igual que en el componente de emprendimiento, en este de empleabilidad el Proyecto también ha contemplado dos líneas de intervención.
171. La primera línea corresponde a servicios básicos, que garantizan las condiciones mínimas para el encuentro entre la oferta y demanda de trabajo. Estos servicios incluyen: registro de hoja de vida en el SPE; actividades de orientación vocacional; acompañamiento psicosocial; acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades blandas; y preselección y remisión de candidatos/as a las empresas. La segunda línea responde a servicios especializados y es el foco principal del componente, porque se trabaja la mitigación de barreras de acceso y permanencia en el empleo, tanto individuales, del entorno y organizacionales⁴⁰. Estos servicios incluyen: formación para el trabajo y su correspondiente titulación; nivelación de competencias claves; formación complementaria en derechos fundamentales de trabajo y protección social; dotación básica para entrevistas de trabajo o ingreso al empleo; auxilios de conectividad. Como parte de esta segunda línea de servicios especializados, también se han llevado a cabo acciones de gestión empresarial, orientadas a potenciar los procesos de selección, reclutamiento y retención de población vulnerable.
172. Ambas líneas de servicios se combinan y conforman la Ruta de atención del componente de empleabilidad.

³⁹ Ministerio del Trabajo (2017) Guía del modelo de inclusión laboral del Servicio Público de Empleo. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/GUIA%20DEL%20MODELO%20DE%20INCLUSION%20LABORAL%20DEL%20SPE.pdf

⁴⁰ El Proyecto considera barreras individuales a aquellas presentes en los participantes que se encuentran activos en la búsqueda de empleo; barreras del entorno a las relacionadas con aquellos obstáculos institucionales, sociales o geográficos que limitan el acceso de los participantes a una oportunidad de empleo; y barreras organizacionales las que surgen por desconocimiento o ausencia de información respecto a los requisitos exigidos para la vinculación laboral de los participantes o por sesgos o prejuicios por parte del empleador, que pueden resultar en procesos de selección menos objetivos.

Gráfico 10. Ruta de atención del componente de empleabilidad del Proyecto.



Fuente: PRODOC

173. Con relación a los servicios básicos, el Proyecto logró que todos/as los/as participantes *inscribieran su hoja de vida en el SPE* y se les capacitó sobre cómo postular a las ofertas laborales que brinda la plataforma virtual del SPE. Según el Informe de sistematización del componente de empleabilidad, los municipios de Valledupar e Ipiales son los que mostraron un porcentaje más alto del uso del SPE. El mismo documento revela que participantes de edad avanzada, a pesar del optimismo de saber manejar una plataforma para postulaciones laborales, encontraron un mercado con muchas exigencias en experiencias laborales y consideran que tienen pocas posibilidades de insertarse debido precisamente a su falta de experiencia laboral y a su edad.

174. Para brindar este servicio el Proyecto se articuló a nivel nacional con la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo (UASPE) y localmente con las entidades que integran la red de prestadores del SPE⁴¹:

- En Arauca, con la APE de la Caja de Compensación Familiar de Arauca COMFIAR, para registrar las hojas de vida en su Sistema de información del Servicio de Empleo.
- En Ipiales, con el SPE de Ipiales para registrar las hojas de vida en la plataforma virtual de la APE del SENA, que es la más grande del país.
- En Cúcuta, con la APE del SENA, para registrar las hojas de vida en su plataforma virtual.
- En Valledupar, con la APE COMFACESAR, para registrar las hojas de vida en su plataforma virtual.

175. El Proyecto también brindó, a través de los socios implementadores, *orientación vocacional y laboral*, a través de pruebas de orientación vocacional, pruebas de competencias claves y desarrollo de talleres de preparación de hoja de vida y procesos de entrevistas con empleadores. Estas acciones no solo dieron a los/as participantes información sobre su nivel en competencias de lecto escritura, matemática e informática y sobre las ocupaciones de mayor interés, sino principalmente permitió orientar las acciones pedagógicas posteriores y dejar capacidad instalada en los participantes para la autogestión del empleo.

⁴¹ En Colombia existen 234 prestadores autorizados de SPE a nivel nacional, de los cuales 69 son públicos y 165 privados. Entre los públicos, está la Agencia Pública de Empleo (APE) del SENA, 26 entes territoriales y 42 Cajas de Compensación Familiar, mientras que entre los privados 64 son agencias privadas y 101 bolsas de empleo. De los 234 prestadores de SPE, hay 11 en Cesar, 14 en Norte de Santander y 8 en Arauca.

176. En tercer lugar, el Proyecto brindó *acompañamiento psicosocial* a todos/as los/as participantes, abordando temáticas como salud mental, manejo efectivo de la crítica, liderazgo personal en el lugar de trabajo. Este acompañamiento se realizó a través de 4 sesiones grupales, aunque en algunos casos puntuales en ciertos municipios se dio de manera personalizada.
177. El Proyecto también llevó a cabo acciones de *fortalecimiento de habilidades blandas y socio emocionales* como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva. Fueron 8 sesiones en total y según el Informe de sistematización del componente de empleabilidad, esta formación fue altamente valorada por los/as participantes porque promovió en ellos/as desarrollar la cohesión del grupo, fomentar el autoconocimiento, y promover la independencia, la iniciativa y la responsabilidad en el trabajo. Sin embargo, en algunos territorios esta formación fue desarrollada en bloque al inicio del Proyecto. Ante tal situación, el Informe considera importante que, en un futuro proyecto similar, se desarrollen a lo largo del Proyecto tal como se había previsto desde el diseño, porque así esta formación podría ir adaptándose al avance que se observa en los/as participantes; en este punto es clave el apoyo metodológico de la OIT para incorporar el aprendizaje de habilidades blandas y socio emocionales de manera transversal a lo largo de la formación técnica.
178. Con relación a los servicios especializados, el Proyecto *formó como técnicos laborales* a los/as 250 participantes en 11 competencias distintas. Se formaron entre 12 y 25 participantes en cada competencia, excepto en auxiliar en seguridad ocupacional y en administración y contabilidad, en cuyos casos se formaron 30 y 48 participantes respectivamente. El 77% de quienes recibieron esta formación son mujeres, y al desagregar este porcentaje según competencias en las que se formaron, en todos los casos la proporción de mujeres participantes oscila entre 70% y 90%, con las excepciones de mercadeo, ventas y publicidad (59%) y de turismo (50%).

Tabla 5. Cantidad de participantes formados como técnicos laborales en el Proyecto- componente de empleabilidad, según competencias y sexo.

Departamento / municipio	Competencia	Total de participantes	Hombres		Mujeres	
			#	%	#	%
Arauca / Arauca	Auxiliar en Seguridad Ocupacional	30	6	20.0%	24	80.0%
	Auxiliar Contable	13	4	30.8%	9	69.2%
Cesar / Valledupar	Mercadeo, Ventas y Publicidad	22	9	40.9%	13	59.1%
	Gestión Turística y Hotelera	23	6	26.1%	17	73.9%
Norte de Santander / Cúcuta	Patronaje Industrial y Diseño de Modas	18	3	16.7%	15	83.3%
	Administración y Contabilidad	48	8	16.7%	40	83.3%
	Sistemas Integrados de Gestión HSQE	20	4	20.0%	16	80.0%
Nariño / Ipiales	Gastronomía	20	5	25.0%	15	75.0%
	Comercio Exterior y Venta de Productos Agroindustriales	17	2	11.8%	15	88.2%
	Turismo	14	7	50.0%	7	50.0%
	Organización de Archivo y Archivística	25	3	12.0%	22	88.0%
	Total	250	57	22.8%	193	77.2%

Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto – componente de empleabilidad.

179. Los programas técnicos laborales de formación por competencias se definieron a partir del análisis de comprensión del territorio realizado por la OIT al iniciar el Proyecto para determinar las necesidades de la demanda laboral, así como el de la revisión de la oferta de formación de los socios implementadores. Estos programas tuvieron una duración entre 630 y 1,260 horas, organizadas en dos etapas: una lectiva, de fundamentos conceptuales; y una

práctica, desarrollada en un ambiente productivo en la que se aplican, complementan y afianzan los conocimientos y las competencias adquiridas. La formación se brindó de manera presencial, pero también se dispuso de la plataforma virtual académica Q10, en la que se grababan y ponían a disposición de los/as participantes las clases, permitiendo llevarlas o repetir las en función de su disponibilidad horaria.

180. Tanto en el Informe Final de Progreso del Proyecto como en los Informes elaborados por los socios implementadores, se mencionaron que en algunos casos se presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal considerando que muchos de los participantes estuvieron mucho tiempo sin hábitos de estudio. Ante estas situaciones, se realizó un acompañamiento más intensivo por parte de los socios implementadores, un proceso de aprendizaje un poco más personalizado. Otra situación, resaltada por más de un socio implementador, fue que algunos/as estudiantes presentaron dificultades académicas en su proceso de formación ya que la dedicación de su tiempo a cuestiones laborales o familiares no les permitía dedicar la atención necesaria al desarrollo de las actividades planteadas en el Proyecto. En estos casos los docentes hacían ajustes curriculares para que los estudiantes se colocaran al día (explicaciones breves en videos o darles documentos vinculados a los temas tratados en las clases donde no pudieron asistir los estudiantes), ampliaron el plazo para la recepción de trabajos, les permitía la asistencia tarde a algunas secciones. Una tercera situación, resaltada por los socios implementadores en sus informes, es la de aquellos/as participantes, sobre todo los/as de mayor edad, a quienes se les dificultaba el manejo de herramientas tecnológicas.
181. La etapa práctica de la formación se llevó a cabo en empresas privadas u organizaciones públicas, bajo algunas de las siguientes modalidades: pasantías, contratos laborales, contrato por prestación de servicios o contratos de aprendizaje⁴². Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, el 80% de las prácticas se hicieron bajo la figura de las pasantías, que no son remuneradas. Por otro lado, al analizar la Base de Datos de participantes del Proyecto en el componente de empleabilidad, se identificó que el 17% de los/as participantes hicieron sus prácticas en las instalaciones del socio implementador, el 14% en alcaldías, secretarías, sub-secretarías u otras organizaciones públicas y el 69% en empresas privadas.
182. En esta etapa una dificultad mencionada por uno de los socios implementadores en su informe, es que algunas prácticas aportaron muy poco al aprendizaje de los estudiantes; ante lo cual sugirieron identificar necesidades más específicas de las empresas que podría ser cubiertas por los/as participantes y de esta manera éste pueda aprovechar mejor la práctica y a su vez aportar valor agregado a la empresa. Asimismo, en aquellos casos en que la práctica se realizaba bajo modalidad de pasantía, algunos/as estudiantes/as manifestaron su desazón porque la pasantía no tiene remuneración.
183. Previo a la formación técnico laboral, el Proyecto también brindó a todos/as los/as participantes del componente de empleabilidad el servicio de *nivelación de competencias*. Primero identificaron las competencias clave que requerían fortalecer y dependiendo del nivel de estas competencias exigido por cada programa de formación, se brindaron talleres de nivelación en competencias clave (matemática, lecto escritura y tecnologías de información). Estos talleres, al igual que la formación técnico laboral, fueron brindados por los socios implementadores, fueron presenciales y se apoyaron en la plataforma académica Q10 para alojar las actividades, temas y el seguimiento de asistencia. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, esta nivelación les facilitó a los/as participantes el proceso de

⁴² En el [Anexo 3h](#) se explica brevemente las características de cada una de estas modalidades.

aprendizaje durante la formación técnico laboral. Asimismo, según las entrevistas realizadas, la nivelación fue particularmente importante para los/as participantes de mayor edad que estuvieron mucho tiempo sin formación académica y tampoco conocen mucho de tecnología.

184. Asimismo, el Proyecto ofreció a los/as participantes *formación complementaria en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social*. Fueron sesiones virtuales (2 cada 4 horas cada una) donde se trataron temas vinculados al respeto de derechos fundamentales en el trabajo (libertad sindical, no discriminación, trabajo infantil y trabajo forzoso) y los aspectos más relevantes del sistema de seguridad social, se analizó la cobertura de los riesgos socialmente relevantes de invalidez, vejez y muerte, y la estructura de acceso a prestaciones económicas.
185. El Proyecto además entregó, al igual que en el componente de emprendimiento, entregó a todos/as los/as participantes un *auxilio de conectividad*, por un monto de \$100,000 mensuales durante 6 meses. Se trata de un monto superior al que recibieron los/as participantes del componente de emprendimiento (\$60,000) porque la cantidad de horas de formación era mayor y, por lo tanto, también la intensidad horaria y la cantidad de veces que el/la participante debía acudir al centro de formación. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, este auxilio incentivó la participación de los/as beneficiarios durante la formación y contribuyó a mitigar brechas económicas que afectan el acceso a la educación. Acaso la única dificultad con la entrega de este auxilio ha sido que, según los informes elaborados por los socios implementadores, la formación se prolongó más allá de los 6 meses previstos inicialmente, por lo que luego de dicho plazo ya no recibieron más este auxilio.
186. El Proyecto también contempló servicios para mitigar barreras individuales de acceso y permanencia en el empleo, como la falta de vestimenta para presentarse a las entrevistas de trabajo; la falta de recursos para transportarse al lugar donde se realizaban las entrevistas; y la falta de recursos para transportarse a la empresa el primer mes de trabajo. Específicamente, el Proyecto asignó un *fondo individual por participante para que contaran con indumentaria y/o transporte u otros para asistir a la formación, a entrevistas de trabajo, o para asistir al primer mes de trabajo*. Según el documento “Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”, elaborado por el Proyecto la inversión en los/as participantes del Proyecto para cubrir gastos de transporte para acudir a prácticas laborales y trabajo, vestimenta para acudir a entrevistas de trabajo y kit de elementos básicos para desarrollar la etapa productiva fue \$ 11.49 millones en Arauca, \$ 5.63 millones en Valledupar, \$ 10.88 millones en Cúcuta y \$ 9.88 millones en Ipiales⁴³. Cabe resaltar que en algunos casos el socio implementador complementó este fondo más allá de lo planteado inicialmente en el Proyecto.
187. De acuerdo al mencionado documento, no se han registrado mayores inconvenientes con la entrega de estos auxilios de conectividad / transporte e indumentaria, excepto que en un municipio hubo demoras en los trámites administrativos que por ley deben realizarse (el socio implementador es una entidad pública), lo que afectó la puntualidad en las transferencias monetarias a los participantes; y que en otro las necesidades para mitigar barreras individuales iban cambiando en el transcurso de la etapa lectiva. Como acciones de mejora ante estas dificultades para futuros proyectos similares, el informe planteó que las transferencias de auxilio de conectividad deben programarse con mayor antelación en las entidades públicas; así como realizar un nuevo sondeo de identificación de barreras a la mitad del proyecto, dado que puede existir una variación con las identificadas inicialmente.
188. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, en la provisión de los servicios especializados que se han identificado en los párrafos anteriores, en términos generales hubo

⁴³ En el Anexo 3i se presentan los montos desagregados según concepto, en cada municipio.

principalmente tres dificultades, una vinculada a los programas seleccionados, otra a la duración e intensidad de la formación, y una tercera a los socios implementadores.

189. En cuanto a la primera dificultad, si bien los programas de formación técnico laboral fueron seleccionados tomando en cuenta la vocación productiva de los territorios, las características de la demanda laboral y la oferta de formación de los socios implementadores, no se tomaron en cuenta los intereses personales de los/as participantes. Ante esta situación, el Informe Final plantea como sugerencia para futuros proyectos que en el proceso de focalización a los/as participantes se les pueda aplicar una encuesta de intereses temáticos cuyos resultados sean un elemento adicional a tomar en cuenta para definir cuáles serán los programas de formación técnico laboral a ser brindados.
190. Con relación a la segunda dificultad, un reto importante para los socios implementadores fue compilar los contenidos de un programa de técnico laboral para desarrollarlos en un período de 6 a 8 meses con los niveles requeridos de calidad y con población vulnerable; pero sobre todo para esta población fue un reto muy grande la elevada alta carga académica e intensidad horaria, considerando que el programa también incluía la orientación vocacional y socio laboral, el acompañamiento psicosocial, el fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales, la nivelación en competencias y la formación complementaria en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social. Ante esta situación, el Informe Final recomienda evaluar la posibilidad de tener formación de mayor duración en proyectos futuros con la misma intensidad horaria, así como brindar formación virtual, para de esta manera aliviar la alta carga académica presencial, y en cuyo caso se requeriría garantizar la conectividad de los/as participantes.
191. En este punto también coinciden varias de las personas entrevistadas; mencionaron que los/as participantes no estaban habituados/as a la intensidad horaria, sobre todo los/as de mayor edad, les resultó difícil adaptarse a ello. Una persona mencionó: *“para casi todos fue la primera vez que recibían una formación tan completa, académica, temas sociales, matemática, informática”*. Otra mencionó: *“fue un proceso intensivo de carga académica, más de 1,000 horas, lo normal es que dure año y medio, pero en el proyecto se hizo en 6 meses”*. Una tercera sugirió, como posible solución, que si bien todos los cursos son importantes, quizás algunos podrían ser opcionales.
192. Y respecto a la tercera dificultad, para el desarrollo y la entrega de los productos contractuales por parte de los socios implementadores, no todos tuvieron claridad sobre cómo presentar los resultados de las actividades o sobre las implicaciones del tipo de contratación que tenían, especialmente en el contenido y forma de los informes o productos que debían entregar para tramitar los pagos. Ello pese a que la OIT llevó a cabo reuniones con estos socios para explicarles la metodología de trabajo y darles a conocer el manual operativo y protocolos. Para futuros proyectos similares, el Informe Final sugiere realizar desde el inicio del Proyecto una capacitación inicial presencial dirigida a los socios implementadores, sobre la operación de la intervención, procesos administrativos y financieros de la OIT para el proyecto, estructuración, desarrollo y entrega de los productos contractuales. Además, asegurar que no solo participen en esta capacitación los representantes del nivel directivo de los socios sino también los equipos técnicos que son los que brindan los servicios a los/as participantes y quienes elaboran los informes o productos que exige la OIT para.
193. El Informe Final de Progreso del Proyecto también da cuenta de la ocurrencia de dos riesgos identificados en el diseño de la intervención: por un lado, que el Proyecto se vea afectado por las diferentes expectativas de la población que estaba acostumbrada a recibir recursos sin ningún tipo de seguimiento; por el otro, que el Proyecto pueda verse afectado por la presencia, en algunos territorios, de grupos al margen de la Ley que pueden afectar las condiciones de seguridad de los colaboradores de la OIT y de los mismos participantes. Para lo primero, la medida correctiva adoptada fue, como parte del acompañamiento y seguimiento

permanente a los/as participantes, mostrarles las ventajas del Proyecto, que van más allá de la entrega de recursos económicos. Para lo segundo, la medida implementada fue realizar sesiones virtuales a través de herramientas como Q10 y Meet cuando se presentaban casos de paro armado, cierres viales por parte de la comunidad, y condiciones climáticas adversas.

194. Con relación a los servicios de gestión empresarial y vinculación laboral, los socios implementadores con el apoyo de la líder de gestión empresarial y de los enlaces territoriales del Proyecto y de los prestadores del SPE, llevó a cabo el proceso de *pre selección y remisión de candidatos a las empresas*.

195. La preselección y remisión de candidatos es una de las fases iniciales de la colocación, se hizo durante el proceso de formación (fase lectiva y fase práctica) y supuso llevar a cabo visitas a 113 empresas, la gran mayoría (el 88%) privadas⁴⁴. Para identificar a las empresas que fueron visitadas se tomó en cuenta los análisis de comprensión del territorio realizados al inicio del Proyecto, que aportó información sobre las empresas que podrían ser potenciales empleadores de los/as participantes, así como las bases de datos con los que los centros de formación contaban ya para la gestión de las prácticas laborales de sus estudiantes regulares.

196. Con las visitas se buscó promover el involucramiento del sector productivo en el Proyecto y apoyar la colocación de los/as participantes en el mercado laboral. Para ello, se les presentó el Proyecto, el perfil de los/as beneficiarios/as y los perfiles de egresado de acuerdo con los programas de formación técnico laboral. También se les informó lo que implicaba la vinculación laboral formal de un trabajador y los beneficios que podrían tener las empresas por la vinculación laboral de los participantes, que son básicamente dos: el pago por parte de la OIT de hasta 4 meses de la seguridad social de los participantes contratados por un monto de \$ 290,000 mensuales, excepto en los casos de contratos de aprendizaje); y los incentivos tributarios y económicos ofrecidos por la Red Nacional de Formalización Laboral del Ministerio de Trabajo para quienes contratan víctimas de terrorismo, jóvenes, mujeres cabezas de familia, personas con discapacidad y adultos mayores.

197. El Proyecto realizó 224 remisiones de participantes a estas empresas. Al empezar la formación, todos/as los/as participantes tenían la oportunidad de ser seleccionados, sin embargo, para la preselección de candidatos y remisión a las empresas, cada municipio utilizó sus propios criterios, según las dinámicas y políticas de los socios implementadores. Así, en Arauca se preseleccionaron aquellos/as estudiantes con mejores notas académicas y actitudes; en Valledupar se llevó a cabo según el requerimiento o perfil específico por parte de la empresa (edad, género, y finalmente, el rendimiento académico); en Cúcuta se preseleccionaron los/as estudiantes con mejor desempeño académico y con mejor compromiso con el desarrollo del Proyecto; y en Ipiales a los/as más destacados/as en la etapa lectiva y con mayores capacidades de adaptabilidad.

198. Finalmente, fueron 60 los/as participantes vinculados laboralmente, lo cual representa el 24% del total de participantes, cumpliendo de esta manera con la meta prevista (20%)⁴⁵. Según municipios, en Arauca, Cúcuta e Ipiales esta proporción fue básicamente la misma

⁴⁴ En el Anexo 3j se detalla la cantidad de empresas visitadas según municipios.

⁴⁵ La cifra de 60 participantes vinculados laboralmente ha sido tomada del Documento Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo", porque contiene esta información y la de la cantidad de empresas donde se vincularon, desagregada según municipio. Igual se hace notar que esta cifra difiere en 1 de lo mostrado en el Informe Final de Progreso del Proyecto, que daba cuenta que fueron 59 los/as participantes vinculados laboralmente. La razón sería que ambos documentos no se elaboraron en la misma fecha y este dato se ha ido actualizando.

(entre 20% y 21%), mientras que en Valledupar fue el doble (40%). La vinculación se hizo en 42 empresas (aproximadamente el 85% privadas y el 15% públicas).

Tabla 6. Cantidad de participantes vinculados laboralmente por el Proyecto y cantidad de empresas en las que se vincularon, según municipio.

Departamento / Municipio	Participantes	Participantes vinculados laboralmente	% Participantes vinculados laboralmente / Total participantes	Empresas en las que los participantes se vincularon laboralmente
Arauca / Arauca	43	9	20.9%	9
Cesar / Valledupar	45	18	40.0%	13
Norte de Santander / Cúcuta	86	18	20.9%	8
Nariño / Ipiales	76	15	19.7%	12
Total	250	60	24.0%	42

Fuente: Documento "Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo"

199. El 63% de estos/as participantes/as se vincularon bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, el 20% con contratos laborales y el 17% contratos de aprendizaje. E tanto, en 45 de las 60 vinculaciones laborales, las empresas recibieron el incentivo de la OIT para el pago de hasta 4 meses de seguridad social de los/as participantes. Los casos en los que no recibieron el incentivo son principalmente, como estaba previsto, los de contratos de aprendizaje en Ipiales.

200. La Base de Datos de participantes del componente de empleabilidad del Proyecto ofrece información relevante sobre las características de la vinculación laboral de los participantes. Hay que señalar en primer lugar que, de acuerdo a la mencionada Base de Datos, son 57 los/as participantes que se vincularon laboralmente⁴⁶. De estos/as 57 participantes, casi todos se insertaron laboralmente en el mismo lugar donde practicó, lo cual es hasta cierto punto esperable y para la evaluación es un resultado positivo porque, a priori, le da continuidad al proceso de aprendizaje. Asimismo, la mitad se insertaron en empresas, casi el 30% en instituciones públicas (Alcaldía Municipal, Departamento Administrativo de Planeación Municipal, Secretaría de Educación Municipal) y casi el 20% en los propios socios implementadores: al comparar este resultado con la distribución de las prácticas laborales según tipo de institución, se observa que la importancia relativa de las instituciones públicas se ha incrementado en la inserción laboral (respecto a la práctica laboral) y ocurre lo contrario con la importancia relativa de las empresas. Finalmente, alrededor de las dos terceras partes estuvo (o está) vinculado por más de 3 meses, lo cual es un resultado positivo del Proyecto. Sobre este último punto, una de las personas entrevistadas manifestó que *"lo más difícil es mantenerse en el trabajo, cumplir las obligaciones, ser puntuales, adquirir hábitos de trabajo, como responsabilidad, orden, puntualidad"*.

⁴⁶ Esta cifra de 57 participantes vinculados laboralmente se ha tomado de la Base de Datos de participantes del componente de empleabilidad del Proyecto y difiere en 2 difiere en 1 de lo mostrado en el Informe Final de Progreso del Proyecto, que daba cuenta que fueron 59 los/as participantes vinculados laboralmente. La razón sería que el Informe y la Base de Datos no se elaboraron en la misma fecha y este dato se ha ido actualizando.

Tabla 7. Características de la inserción laboral de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto.

	#	%
¿Se insertó laboralmente en el mismo lugar donde hizo la práctica?		
Sí	51	89.5%
No	6	10.5%
<i>Total</i>	<i>57</i>	<i>100.0%</i>
Tipo de institución donde se insertó laboralmente		
Socios implementadores	10	17.5%
Instituciones públicas	16	28.1%
Empresas privadas	28	49.1%
Universidades, institutos	2	3.5%
Sin información	1	1.8%
<i>Total</i>	<i>57</i>	<i>100.0%</i>
Período tiempo en el que estuvo (o está) vinculado		
Menos de 3 meses	2	3.5%
3 meses	19	33.3%
De 4 a 6 meses	33	57.9%
Más de 6 meses	2	3.5%
Sin información	1	1.8%
<i>Total</i>	<i>57</i>	<i>100.0%</i>

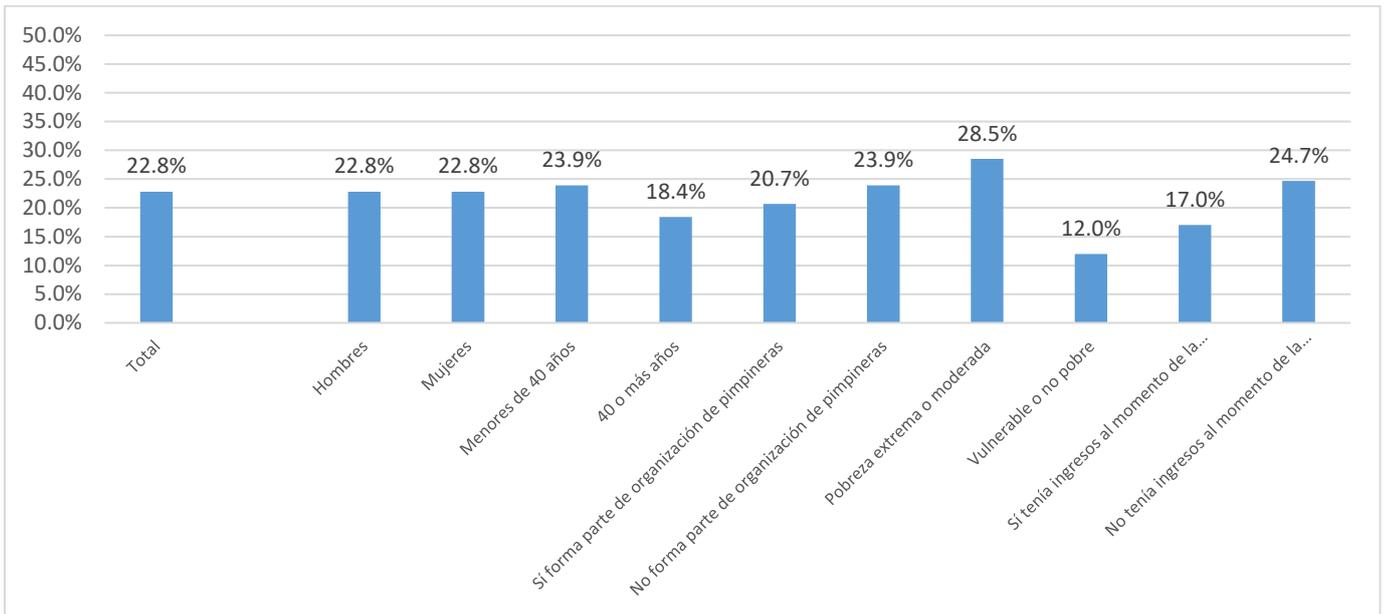
Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto.

201. El documento del Proyecto “Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo” revela en que se ocuparon los/as participantes que se insertaron laboralmente. Con excepción de Cúcuta, donde casi todos/as son contratistas de apoyo, en los otros tres municipios se aprecia una variedad de ocupaciones, lo cual la evaluación considera un resultado positivo que revela que la formación recibida puede ser útil para desempeñarse en diferentes ocupaciones.

- En Arauca: monitor de rutas terrestres y/o fluviales (1), auxiliar contable y/o administrativo (2), auxiliar de seguridad ocupacional (4), auxiliar de venta (1) y operaria de alcoholemia (1).
- En Valledupar: operaria de punto de venta (1), asesores/asistentes de atención al cliente (4), asistente de mercadeo (1), auxiliar contable (1), cajero (1) y aprendices (10).
- En Cúcuta: contratistas de apoyo (17) y auxiliar administrativo (1).
- En Ipiales: asistente de servicios de turismo (1), asistente de ventas (1), auxiliar administrativo (4), auxiliar de archivo (5), auxiliar de cocina (2), auxiliar en facturación (1), técnica administrativa (1).

202. Regresando a la Base de Datos de participantes del Proyecto, en el siguiente gráfico se compara la tasa de inserción laboral, según características de los/as participantes. No hay ninguna diferencia entre hombres y mujeres, pero sí es un poco más alta entre los/as participantes más jóvenes sobre todo entre los/as que no tenían ingresos al momento de la implementación del Proyecto y entre los/as más pobres. Este resultado es un indicio de la vinculación que habría entre necesidad de ingresos y acceso / permanencia en un trabajo.

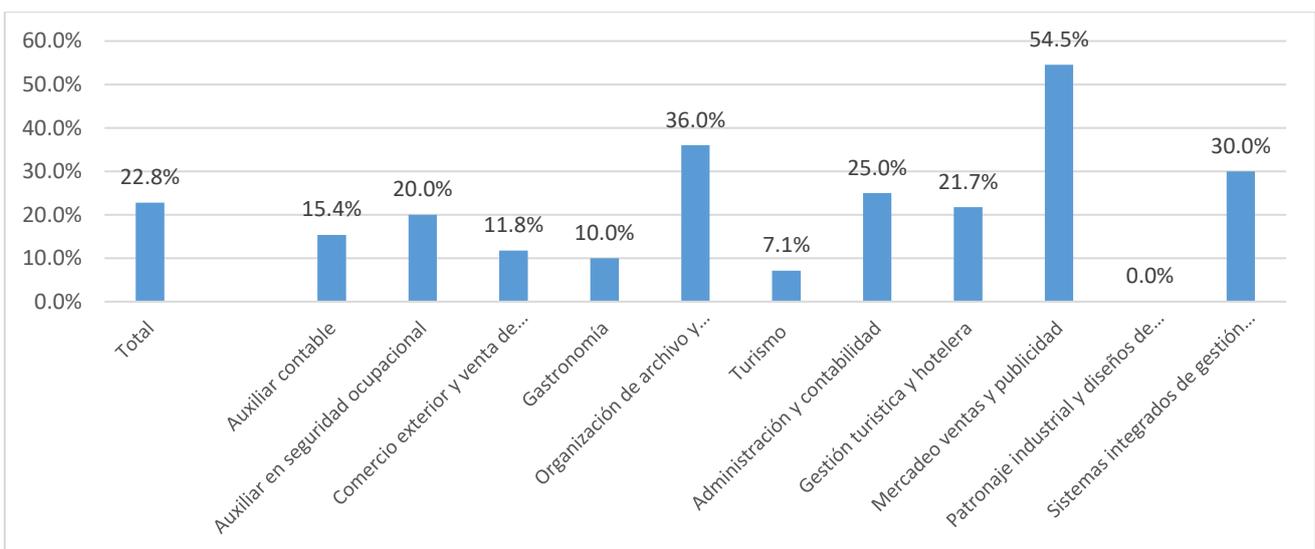
Gráfico 11. Tasa de inserción laboral entre los/as participantes del Proyecto, según características del/la participante.



Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto.

203. Se observa mayor dispersión en los resultados, cuando se compara la tasa de inserción según programa de formación recibido. Como se observa en el gráfico, en algunos casos la tasa de inserción es 30% o más (Sistemas integrados de gestión HSQE, Organización de archivo y archivística y sobre todo Mercadeo, ventas y publicidad) y en otros es 10% o menos (Gastronomía, Turismo y sobre todo Patronaje industrial y diseños de modas, donde no hubo ningún colocado). Este resultado muestra la importancia de brindar programas de formación que tengan demanda laboral.

Gráfico 12. Tasa de inserción laboral entre los/as participantes del Proyecto, según programa de formación.



Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto.

204. Los Informes elaborados por los socios implementadores sobre la gestión empresarial y vinculación laboral, así como las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación dan cuenta de una valoración positiva de las empresas (empresarios, gerentes, supervisores) y de los propios socios implementadores respecto al desempeño de los/as participantes que se vincularon laboralmente. Y desde el punto de vista más procedimental, los socios

implementadores destacan el contenido y la claridad del Protocolo empresarial establecido por la OIT para la vinculación y seguimiento de los participantes.

205. Estos Informes también revelan algunas dificultades, comunes a todos los municipios, durante la gestión empresarial, siendo la más importante la insuficiente demanda laboral en municipios donde predominan empresas pequeñas, muchas de ellas informales y que aún no recuperan del todo de los efectos de la pandemia. En Ipiales se mencionó que *“el proceso de gestión empresarial presentó dificultades a la hora de una vinculación laboral formal, ya que Ipiales por ser ciudad fronteriza y su principal actividad económica es el comercio, se presenta mucha informalidad laboral y los empresarios prefieren tener trabajadores laborando de manera informal”*. Mientras que en Valledupar se señaló: *“el programa técnico laboral en turismo, aún no tiene una demanda laboral pese a que Valledupar se perfila como un atractivo turístico (...)”*.
206. Luego, también hay situaciones particulares o específicas de un municipio, según lo relatado en los Informes de los socios implementadores y lo mencionado en las entrevistas llevadas a cabo durante la evaluación. Por ejemplo, en Cúcuta valoran el importante apoyo brindado por la Administración municipal que, a través de diversas instituciones, no solo promovió la inserción laboral de los/as participantes, sino que varios/as de ellos/as laboraron en estas instituciones públicas. Pero a su vez, en este mismo municipio se llama la atención sobre que el perfeccionamiento de los contratos de los/as participantes se gestiona lentamente, siendo los trámites que más demoran la expedición de Certificado de disponibilidad presupuestal y el Certificado de plan de adquisición. Algo similar ocurre en Ipiales; al respecto, una de las personas entrevistadas señaló: *“En Ipiales la municipalidad genera más empleo formal, pero por la burocracia, protocolos administrativos, es complejo contratar, toma tiempo”*. Y otra persona entrevistada dijo: *“en Ipiales y Cúcuta los socios implementadores son entidades de formación para el trabajo, públicas y su dependencia de alcaldías les da la ventaja de tener a gobiernos locales a su lado, participaron de cerca en el proceso, además Secretaría de Educación, de Desarrollo Económico son empleadores”*.
207. En Valledupar, el informe del socio implementador pone más énfasis en factores inherentes a los/as participantes como limitantes para una mayor inserción, principalmente su poca disponibilidad para ello, sus expectativas salariales que superan el pago ofrecido por las empresas (sobre todo en aquellos casos que tienen negocio propio) y, en algunos casos, la edad de los/as participantes (mayores de 40 o 50 años). Una de las personas entrevistadas señaló que *“en Valledupar no se pudo cambiar el chip, paradigma de pimpineros, algunos aceptan trabajar, pero dicen que no los sábados o ponen otras condiciones”*. Dada esta situación, algunas personas entrevistadas sugirieron afinar las estrategias y criterios de focalización de participantes y realizar aún más acompañamiento social. En tanto, en Arauca el informe del socio implementador señala que la situación política del departamento (a causa de la detención del gobernador) ha impedido que se ejecuten grandes obras, lo cual, además de la inestabilidad de las instituciones, complicó la vinculación laboral de los/as participantes.
208. También hubo municipios en los que los empresarios primero quieren esperar que los practicantes adquieran experiencia para luego contratarlos, lo cual es razonable, pero colisiona con el sentido de urgencia del Proyecto; y que algunas empresas no aceptar el incentivo del pago de la seguridad social por parte de la OIT, aludiendo razones propias de su gestión interna. La evaluación considera que, en futuros proyectos, podría valorarse la posibilidad de incluir algunas otras estrategias para mitigar barreras organizacionales al acceso y permanencia de los/as participantes en el empleo. En tal sentido, el propio Manual Operativo del Proyecto plantea diferentes estrategias que podría ser tomadas en cuenta, dentro de las cuales la evaluación destaca las siguientes: (i) la implementación de procesos de evaluación de desempeño y satisfacción de los trabajadores contratados; (ii) la implementación de procesos para el análisis de las hojas de vida, para no excluir personas en condición de vulnerabilidad; (iii) sustitución de certificados de experiencia laboral de las personas que por su condición de vulnerabilidad hayan estado vinculadas al sector informal;

y (iv) campañas para eliminar prejuicios, estereotipos, sesgos de selección, prejuicios y para que los procesos de talento humano se basen en las competencias de los participantes.

209. Pese a las dificultades mencionadas en los párrafos precedentes, la meta de inserción laboral se cumplió. A partir de las entrevistas realizadas, se han identificado los siguientes factores explicativos: (i) el Proyecto contó con protocolos claros de gestión y vinculación empresarial y los compartió oportunamente con los socios implementadores; (ii) las visitas a empresas para apoyar la colocación de los/as participantes en el mercado laboral; (iii) el involucramiento del socio implementador y el acompañamiento constante de la OIT, desde el inicio del proceso de gestión empresarial y vinculación laboral, y que son instituciones con credibilidad ante las empresas; (iv) el apoyo y respaldo del SPE y, en algunos casos, de las alcaldías; y (v) por parte de varios participantes, sus habilidades blandas, supieron desenvolverse en las entrevistas y tuvieron buen desempeño en las prácticas.

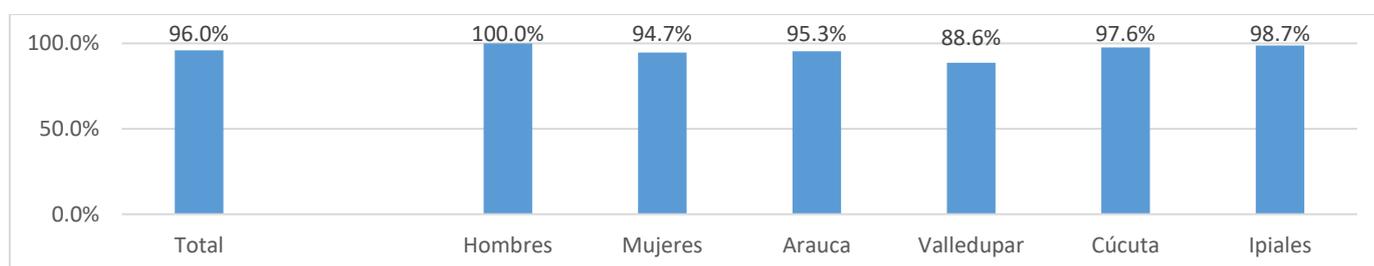
210. Al terminar el componente de empleabilidad, en cada municipio se organizó un evento de cierre, en los que se entregaron las certificaciones como técnicos laborales a todos/as los/as participantes y adicionalmente, cada centro de formación certificó a los emprendedores en los cursos cortos brindados. Estos eventos fueron realizados en julio (en Valledupar) y en agosto (en Arauca, Cúcuta e Ipiales) del 2022.

Acciones de seguimiento a los/as participantes del componente de empleabilidad

211. El acompañamiento a la post vinculación se realizó una vez el participante se había vinculado laboralmente en un trabajo formal. Según el Informe Final del Progreso del Proyecto, se realizaron llamadas telefónicas efectivas durante los 3 meses posteriores a las graduaciones, y en el último seguimiento (3 meses después de haber egresado) se obtuvo que el 44% de los/as participantes que se vincularon laboralmente continuaban trabajando.

212. El Proyecto también aplicó una encuesta de satisfacción a todos/as los/as participantes del componente de empleabilidad (y no solo a los/as que se vincularon laboralmente). Según la Base de Datos que contiene los resultados de esta encuesta, el 96% de los/as participantes manifestó estar “muy satisfecho”, “altamente satisfecho” o “satisfecho” con el Proyecto; alcanzando este porcentaje el 100% cuando solamente se consideran a los participantes hombres. Asimismo, en todos los municipios este porcentaje de participantes satisfechos es muy alto, quizás un poco menos en Valledupar (89%).

Gráfico 13. Porcentaje de participantes del componente de empleabilidad del Proyecto que están satisfechos con el Proyecto.



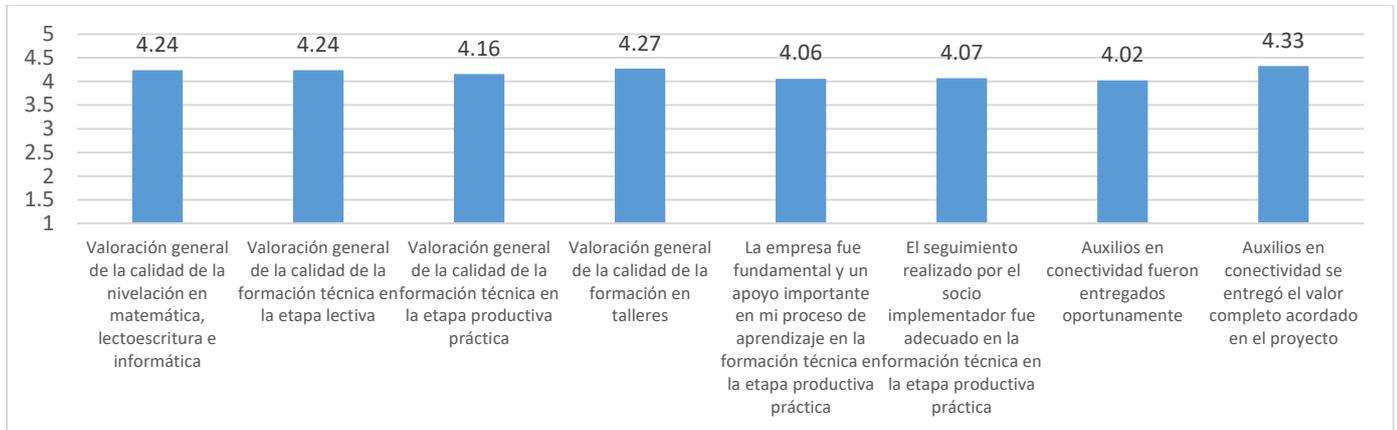
Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Nota. Este porcentaje incluye a todas las personas que respondieron “muy satisfecho”, “altamente satisfecho” o “satisfecho”.

213. La valoración de los/as participantes con cada uno de los servicios brindados es muy positiva, como lo demuestra que el puntaje promedio de la valoración asignada por los/as participantes oscila entre 4 y 4.35 puntos en cada uno de los ítems sobre los que se indagó: calidad de la nivelación, de la formación técnica en la etapa lectiva, de la formación técnica

en la etapa productiva práctica, de la formación en talleres (habilidades blandas, plan de vida, acompañamiento psicosocial)⁴⁷, así como el rol de las empresas en el proceso de aprendizaje, el seguimiento realizado por el socio implementador y el monto y oportunidad de entrega de los auxilios de conectividad.

Gráfico 14. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según servicio.

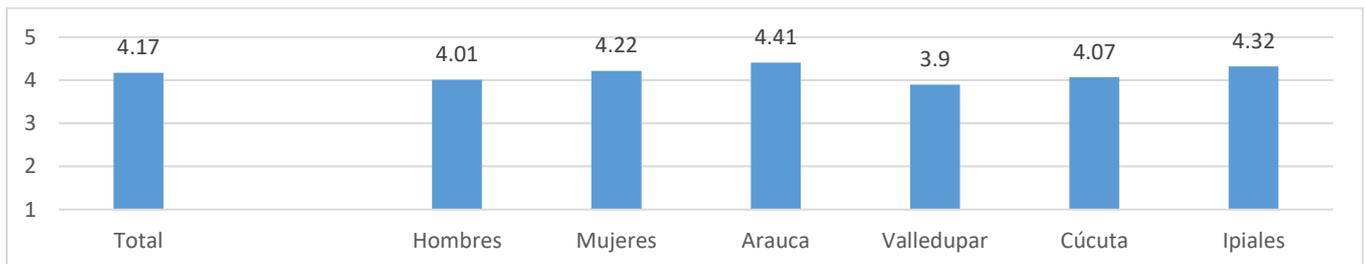


Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Nota. El valor de cada barra del gráfico representa la valoración promedio de los/as participantes de cada ítem sobre los que se indagó; en todos los casos se les solicitó a los/as participantes que valoren en una escala del 1 al 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 la más alta.

214. Al desagregar este resultado según sexo del/la participante y según municipio, en todos los ítems la valoración es más positiva entre las mujeres que entre los hombres; de igual manera, es más positiva en Arauca y menos positiva en Valledupar. En el Anexo 3k se detallan los resultados según estos dos criterios de desagregación y en el siguiente gráfico se resume lo que se acaba de mostrar en un solo indicador que agrupa las valoraciones asignadas a cada uno de los ítems.

Gráfico 15. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según sexo del/la participante y municipio



Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Nota. El valor de cada barra del gráfico representa el puntaje promedio de las valoraciones asignadas a cada uno de los ítems sobre los que se indagó; en todos los casos se les solicitó a los/as participantes que valoren en una escala del 1 al 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 la más alta.

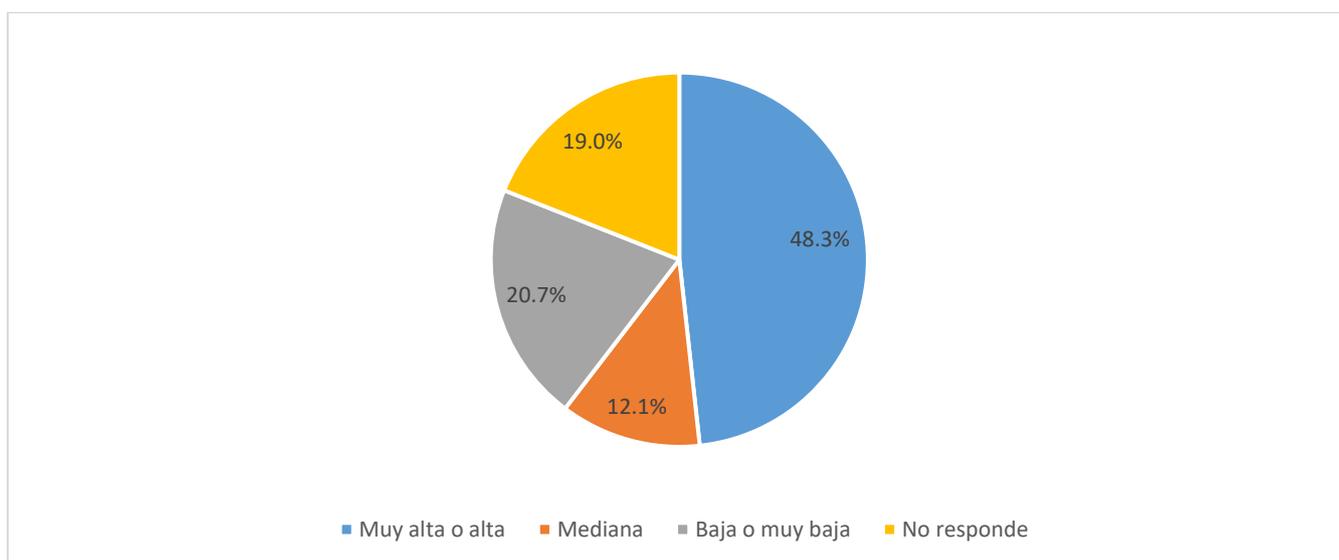
215. En cuanto a las sugerencias de los/as participantes, el 23% de ellos/as mencionaron que el servicio o proceso que se podría fortalecer en el futuro para mejorar el Proyecto en su componente de empleabilidad es el de nivelación en matemática, informática y lecto escritura.

⁴⁷ La valoración de la calidad de cada uno de estos servicios es una valoración general, que incluye contenido, ejercicios y dinámicas, metodología y docentes, materiales, aulas y recursos utilizados.

Otros servicios / procesos que fueron mencionados como susceptibles de mejora fueron la formación técnica laboral en su etapa productiva, la formación técnica laboral en su etapa lectiva, los talleres complementarios y los talleres de emprendimiento, aunque en todos estos casos la proporción de quienes los mencionaron no superó el 12%⁴⁸.

216. En el marco de la presente evaluación, se aplicó una encuesta a los/as participantes del componente de empleabilidad. Como se mencionó en una de las secciones anteriores de este Informe, si bien la encuesta se envió (por correo electrónico y por Whatsapp a todos/as los/as participantes, respondieron 58, es decir, el 23%⁴⁹. La encuesta revela que el 48% de los/as participantes consideran que haber participado en el Proyecto ha tenido una utilidad “muy alta” o “alta”, 12% que ha tenido una utilidad “mediana”, 21% una utilidad “baja” o “muy baja” y el 19% no respondió. Es notoria la diferencia entre los muy buenos resultados que arrojaron las pruebas de satisfacción aplicadas por el Proyecto (mostrados en los párrafos precedentes) y estos que podrían calificarse como regulares o aceptables.

Gráfico 16. Distribución de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto, según su percepción de utilidad con el Proyecto.



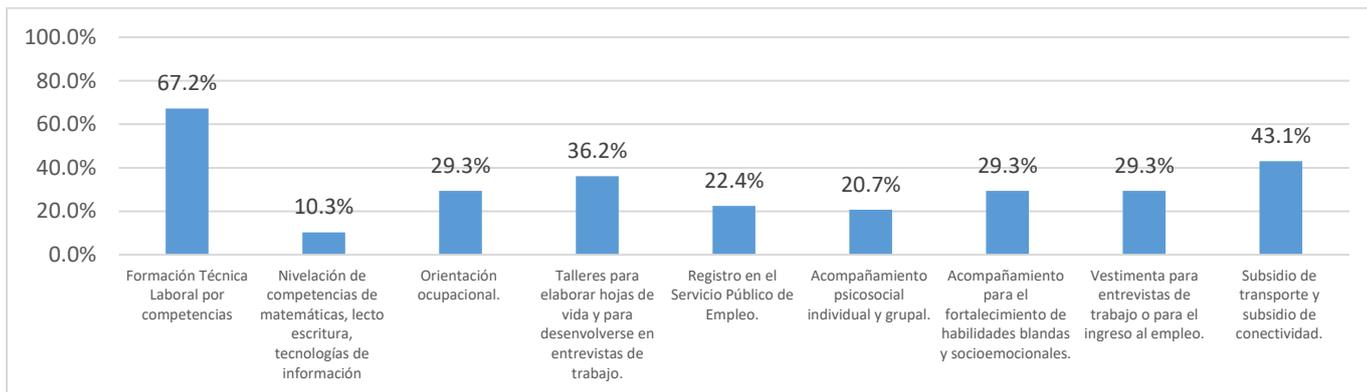
Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

217. El servicio que es percibido como el más útil es claramente la formación técnica laboral por competencias. En segundo orden de frecuencia están el subsidio de transporte y de conectividad, y los talleres para elaborar hojas de vida y desenvolverse en entrevistas de trabajo. En cambio, es menos frecuente la cantidad de participantes que perciben como los servicios más útiles el registro en el SPE y la nivelación de competencias en matemáticas, lector escritura y tecnologías de información.

⁴⁸ En el [Anexo 3l](#) se presentan detalles de estos resultados. Asimismo, al final de la encuesta, se le solicitó al/la participante/a si tiene algún comentario adicional o sugerencias; al respecto, en el [Anexo 3m](#) se transcriben algunos comentarios que denotan satisfacción con el Proyecto, así como sugerencias específicas para futuros proyectos similares.

⁴⁹ De las 58 personas que respondieron, 7 son hombres y 51 son mujeres. Asimismo, 13 son de Arauca, 7 de Valledupar, 21 de Ipiales y 17 de Cúcuta.

Gráfico 17. Servicios que brinda el Proyecto en el componente de empleabilidad que son percibidos como los más útiles por los/as participantes.



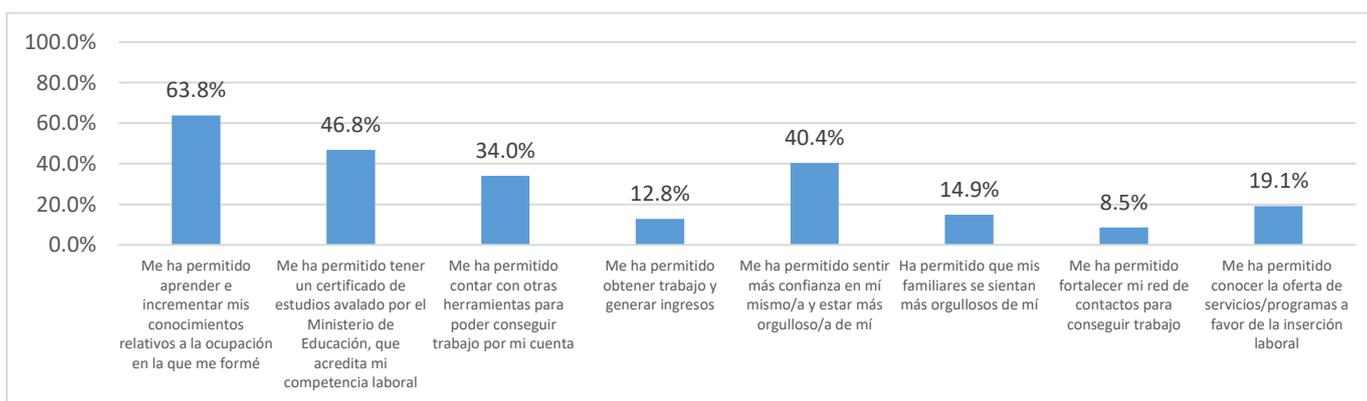
Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

Nota. El porcentaje de cada barra en el gráfico corresponde a quienes señalaron el servicio como el más útil.

Nota 2. Los porcentajes del gráfico suman más de 100% porque una persona encuestada podía identificar más de un servicio.

218. Entre quienes consideran que el Proyecto les ha sido útil, la principal razón es que les ha permitido incrementar sus conocimientos relativos a la ocupación en la que me formé. Otras razones que también han sido mencionadas con cierta frecuencia han sido que les ha permitido tener un certificado de estudios avalado por el Ministerio de Educación que acredita su competencia laboral, que les ha permitido sentir más confianza de sí mismos/as y que les ha permitido contar con otras herramientas para poder conseguir trabajo por su cuenta. Esto último es un resultado positivo, ya que el objetivo del Proyecto es precisamente favorecer la autogestión del empleo. En cambio, son pocos los casos en los que el/la participante considera que el Proyecto les ha permitido obtener trabajo y generar ingresos o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado al hecho que la principal motivación para ingresar al Proyecto en más del 70% de los/as participantes era poder tener un trabajo) podría explicar porque la percepción de la utilidad con el Proyecto no es tan alta.

Gráfico 18. Razones por las que los/ participantes consideran útil haber participado en el Proyecto.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

Nota. El porcentaje de cada barra en el gráfico corresponde a quienes señalaron la razón y se calcula sobre el total de participantes que indicaron que el Proyecto les había resultado útil.

Nota 2. Los porcentajes del gráfico suman más de 100% porque una persona encuestada podía identificar más de una razón.

219. Para finalizar con esta pregunta de la sección “Efectividad” del presente Informe, cabe resaltar que el Proyecto ha cumplido con las metas de todos los indicadores de producto (36 en total), inclusive en algunos casos las ha superado, lo que revela que la intervención ha sido eficaz⁵⁰.

Pregunta 8. ¿En qué medida los productos y materiales desarrollados en el Proyecto han atendido la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente?, ¿se cuenta con información sobre el valor de aquellos indicadores del Programa que son desagregados por sexo y, de ser así, se han cumplido con las metas de estos indicadores?,

220. Si bien el 62% de los beneficiarios del Proyecto son mujeres (77% cuando solo se considera el componente de empleabilidad), ello no necesariamente revela que el Proyecto ha incorporado el enfoque de género en su intervención ya que, según las personas entrevistadas, el Proyecto no contempló directivas o lineamientos específicos para conseguir esta alta participación de las mujeres como beneficiarias. En uno de los documentos elaborados por el Proyecto⁵¹ se menciona que *“si bien el 62% de los participantes son mujeres, no fue planificado en la estrategia trabajar de manera especial con mujeres, en parte por la percepción de que la actividad pimpinera está masculinizada en la mayoría de los territorios (...) no hay una clara definición de cómo abordar el enfoque de género en la estrategia diseñada”*. Algunas de las personas entrevistadas señalan que esta alta participación de las mujeres se explica *“por razones de contexto”* o *“por la demanda del territorio”*.

221. No obstante, en la práctica sí se encuentran dos elementos que revelarían la incorporación del enfoque de género, aunque de manera muy incipiente. El primero es que en el procedimiento de selección de beneficiarios/as, una de las condiciones para recibir puntaje adicional es ser mujer. El segundo es que como parte del acompañamiento psicosocial brindado a los/as participantes (en ambos componentes), uno de los temas tratados fue el de la violencia (doméstica, basada en género e intrafamiliar); asimismo, se llevaron a cabo acciones de sensibilización a nivel familiar para que apoyen a las mujeres participantes; y en algún municipio hubo reuniones con los esposos de mujeres participantes que no estaban de acuerdo con que su esposa quiera estudiar y trabajar.

222. Aunque no tiene que ver directamente con el enfoque de género, cabe resaltar que el Proyecto ha buscado involucrar a la familia de los/as participantes durante la intervención. A priori, esto se justifica tomando en cuenta que la actividad de distribuir combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales es, según las personas entrevistadas, un carácter familiar ya que suelen participar varios integrantes de una misma familia. La participación de las familias de los/as beneficiarios/as en el Proyecto se ha dado de diversas formas, en todos los casos impulsadas por el propio Proyecto: (i) la inclusión de un familiar en reemplazo de la participante inicialmente seleccionada; (ii) el apoyo de los/as familiares de los/as beneficiarios/as para que aprendan matemáticas, lecto escritura, tecnologías de información; (iii) en el componente de emprendimiento, el apoyo de los/as familiares a los/as beneficiarios/as en la elaboración del proyecto de vida y en su participación en ferias empresariales; y (iv) participación activa de los/as familiares en las actividades de acompañamiento psicosocial que se llevaban a cabo en el marco del Proyecto.

223. Con relación a la primera forma, en el componente de empleabilidad algunas personas argumentaron que tenía bajo nivel de escolaridad y/o que, por su edad, no tenían mucho interés en llevar la formación y consultaron si algún familiar podría reemplazarlo, y la OIT y el

⁵⁰ En el Anexo 3n se detalla la información sobre las metas y logros de cada uno de los indicadores.

⁵¹ “Documento que contenga la descripción de resultados de los procesos de evaluación, cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados y recomendaciones para futuras intervenciones”

Ministerio de Minas y Energía convinieron que sí, siempre que sea un familiar de primer grado de consanguinidad y que hubiera estado beneficiado de la actividad de comercialización de gasolina; esta decisión provocó una externalidad positiva, que fue la participación de personas más jóvenes, lo cual mejoró la perspectiva de colocación en el componente. En cuanto a la segunda forma, a las sesiones de nivelación acudían los/as beneficiarios/as acompañados de sus familiares (principalmente hijos/as) para que les ayuden a entender. En cuanto a la tercera forma, en el componente de emprendimiento, la mayoría de beneficiarios/as tenían negocios o ideas de negocios de carácter familiar y, como solían estar ubicados en su mismo hogar, el asesor IMESUN motivaba a los familiares a que apoyen en el negocio. Finalmente, con respecto al acompañamiento psicosocial, se hicieron actividades lúdicas para integrar a la familia en lo que hace el/la participante, y se les explicaba a los familiares cómo pueden ayudar al/la participante a que pueda aprovechar mejor la oportunidad. Según el Informe de sistematización de este componente, el involucramiento del entorno familiar en los procesos de formación ha sido determinante para la generación de confianza y cohesión de los proyectos emprendedores.

Pregunta 9. ¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?

224. Por las características de la intervención, detalladas en las secciones y preguntas anteriores de este Informe, no se contempló generar o promover espacios de diálogo tripartito. En tal sentido, el Proyecto buscó la articulación de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía con las instituciones públicas (principalmente alcaldías de los municipios donde se desarrolló el Proyecto), con las organizaciones de trabajadores y con las organizaciones de empleadores, pero de manera bilateral con cada uno de estos mandantes, como se detalla en la siguiente pregunta.

Pregunta 10 ¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto?

225. Durante la implementación del Proyecto, por el lado de los empleadores, la ANDI no tuvo participación principalmente porque la población objetivo de la intervención no es parte de la población a los que ellos pretenden llegar a través de sus diversas acciones de responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, el catálogo para promocionar los emprendimientos, inicialmente se contempló que se realizaría con la ANDI, pero finalmente se realizó de manera independiente por el equipo central del Proyecto, ya que el grupo poblacional y los territorios no forman parte del segmento a quien la ANDI se dirige.

226. En cambio, sí estuvieron más involucrados la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO), la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) y la Cámara de Comercio de Valledupar, en lo que corresponde al servicio de gestión empresarial que se brindaba a los beneficiarios/as del Proyecto, como parte del componente de empleabilidad, específicamente en lo relativo a las ferias empresariales y a las ruedas de negocio. Por ejemplo, la Cámara de Comercio ofreció algunos cupos a beneficiarios/as del Proyecto para que puedan participar en las ferias, principalmente en el municipio de Valledupar.

227. Por el lado de las organizaciones de trabajadores, no hubo participación de las centrales sindicales, pero sí de las organizaciones de base, como SINTRAGASOLINA que es un sindicato de pimpineros ubicado en el Norte de Santander y que apoyó en la identificación de potenciales beneficiarios/as del Proyecto, brindando información sobre sus afiliados. Cabe destacar que el 35% de los/as beneficiarios/as finales del Proyecto en el componente de empleabilidad forman parte de SINTRAGASOLINA y lo mismo ocurre con el 12% de los/as

beneficiarios/as finales del componente de emprendimiento⁵². Además, en el municipio de Arauca la participación de las organizaciones de trabajadores fue más evidente porque el socio implementador (FUNEDO) pertenece a la Unión Sindical Obrera, que les apoyó con lo necesario para llevar a cabo el Proyecto.

228. No obstante, hay departamentos y municipios donde los sindicatos no tuvieron participación alguna en el Proyecto, porque hay poca actividad empresarial (y, por lo tanto, casi no hay sindicatos) o porque no tiene interés en hacerlo.

Pregunta 11 ¿Cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto?

229. La pandemia provocó que las instituciones aliadas del Proyecto (alcaldías, socios implementadores, organizaciones de empleadores y de trabajadores) prioricen aquellas acciones más vinculadas a la recuperación sanitaria y de generación de empleo. Sin embargo, esto no constituyó un problema serio para ejecutar las actividades que tenía previsto el Proyecto, porque durante el período más complicado de la pandemia (2020 y primer semestre del 2021) el Proyecto no había empezado o solo estaba llevando a cabo las actividades iniciales.

230. Donde sí hubo un efecto negativo de la pandemia fue en los niveles de inserción laboral de los/as participantes. Si bien se cumplió con la meta prevista del Proyecto (al menos 20%), muchas empresas en los municipios donde se implementó el Proyecto (que representan la demanda potencial) aún no se han recuperado del todo de los efectos negativos de la pandemia y ello repercute en su menor demanda laboral y, por lo tanto, en las menores posibilidades de contratar a los/as participantes del Proyecto.

4.4. Eficiencia del Proyecto

Pregunta 12. ¿Se han utilizado de manera eficiente los recursos del Proyecto para cumplir con las actividades y concretar los productos en los tiempos previstos?, ¿el nivel de ejecución financiera del Proyecto es consistente con el nivel de avance en la ejecución técnica?

231. El Proyecto ha tenido 16 meses de duración, entre setiembre del 2021 y diciembre del 2022. El presupuesto del Proyecto es de US\$ 1'293,125, del cual el 50% le corresponde al componente de emprendimiento, el 25% al de empleabilidad, y el 25% restante se distribuye entre actividades iniciales (planificación de la estrategia y selección de participantes), con el 3%; las actividades de cierre (el 4%); la gestión del proyecto (soporte técnico, soporte administrativo, costos operativos, evaluación), con el 6%; y costos indirectos (el 12%).

232. Dentro del componente de emprendimiento, el presupuesto más importante le corresponde al concurso para la compra y entrega de activos para los emprendimientos, con casi US\$ 370,000, cifra que representa el 57% del presupuesto del componente y el 29% de todo el Proyecto. En el componente de empleabilidad, el presupuesto más importante le corresponde a la formación técnica laboral por competencias, con US\$ 195,000, cifra que representa el 61% del presupuesto del componente y el 15% de todo el Proyecto⁵³.

⁵² En este último componente, un porcentaje similar de beneficiarios/as finales forman parte de otras organizaciones de pimpineros como ASOPIMAG o ASOPIMPINA.

⁵³ Ver detalle en el Anexo 3o.

233. Con relación a la ejecución presupuestaria, a junio del 2023 el monto ejecutado⁵⁴ es US\$ 1'190,951, cifra que representa el 92.1% del presupuesto (en los 5 productos del Proyecto el porcentaje de ejecución está entre 90% y 99%). Al comparar el monto ejecutado por el Proyecto con la cantidad de beneficiarios/as que recibieron servicios en los componentes de emprendimiento o empleabilidad se obtiene una inversión de US\$ 2,732 por beneficiario/a.

Tabla 8. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según productos (en US\$).

	Presupuesto	Monto ejecutado	% de Ejecución
Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un Manual (Producto 1)	29,819	29,593	99.2%
Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico (Producto 2)	10,839	9,789	90.3%
Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada – Componente emprendimiento (Producto 3)	651,238	589,864	90.6%
Ruta de Inclusión Laboral - Componente empleabilidad (Producto 4)	318,726	298,575	93.7%
Actividades de cierre de la estrategia (Producto 5)	53,758	51,382	95.6%
Project Management & Oversight	79,977	78,784	98.5%
Programme Support & Provision of Cost Increase	148,767	132,964	89.4%
Total	1,293,125	1,190,951	92.1%

Fuente: Reporte de ejecución financiera del Proyecto al 19 de junio del 2023, proporcionada por la OIT.

234. Según el Informe Final de Progreso del Proyecto, no se produjo ningún incumplimiento por parte del Ministerio de Minas y Energía con el desembolso de los recursos contra los productos que iba entregando la OIT, de acuerdo a lo establecido en la Carta Acuerdo y al cronograma de trabajo establecido entre ambas partes. La misma fuente señala que el único inconveniente de tipo financiero, que escapa a la responsabilidad de la OIT y de Ministerio de Minas y Energía, fue la devaluación del peso colombiano durante el período de ejecución del Proyecto. Este hecho afectaba las decisiones que se podían tomar, considerando que el manejo del presupuesto es en dólares, por las diferencias generadas por las fluctuaciones en las tasas de cambio entre el momento en que el Ministerio de Minas y Energía giraba a la OIT los recursos y la tasa en que la OIT había puesto los recursos a disposición.

Pregunta 13. ¿La estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT, la dinámica de trabajo establecida y la coordinación entre sus integrantes han favorecido la implementación del Proyecto?, ¿el Proyecto ha recibido apoyo político, técnico y/o administrativo de la OIT a nivel central y regional?

235. El equipo nacional a cargo de la coordinación del Proyecto estuvo conformado por profesionales contratados por la OIT y cofinanciados en algunos casos por el Ministerio de Minas y Energía. Este equipo estuvo a cargo del direccionamiento y acompañamiento de los equipos territoriales y de los socios implementadores; de la orientación técnica y operativa para la implementación de acciones; de la administración del presupuesto; del seguimiento y monitoreo; y de la gestión de conocimientos y entrega de reportes al Ministerio de Minas y Energía.

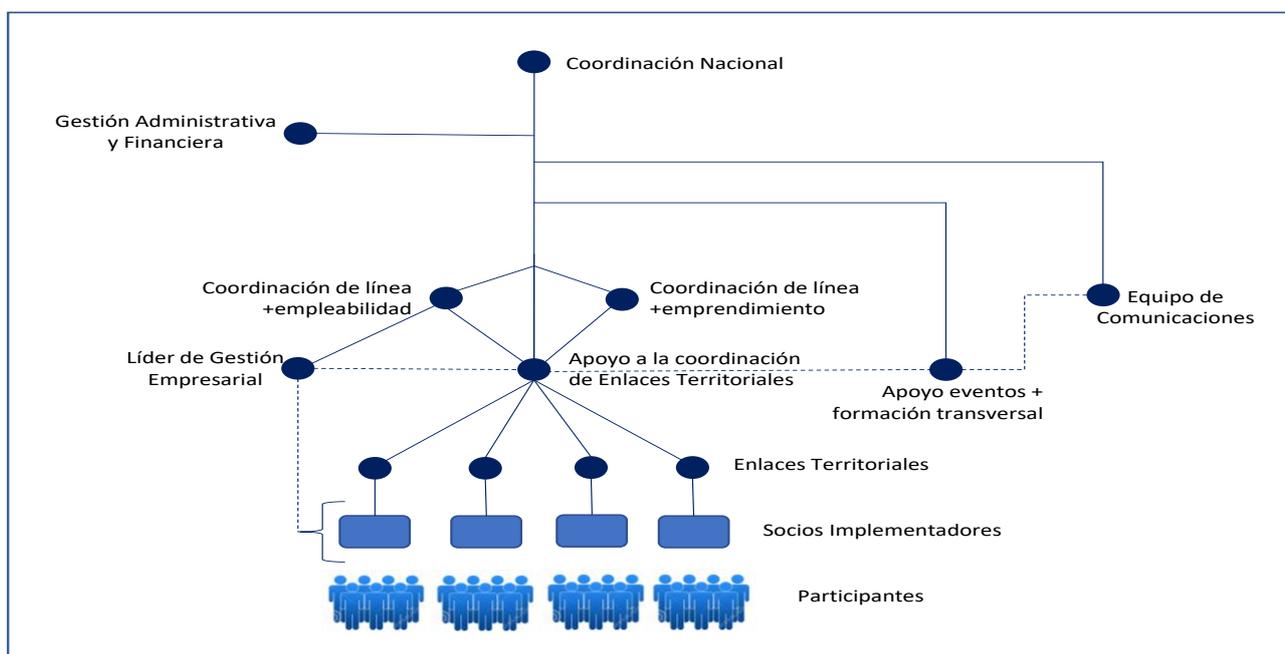
236. El equipo estuvo conformado por una coordinadora; líderes en emprendimiento, en gestión empresarial, en asociatividad; apoyo al componente de emprendimiento, de empleabilidad, apoyo transversal a los socios implementadores, y apoyo a la coordinación

⁵⁴ El monto ejecutado es el monto desembolsado más el monto comprometido.

de enlaces territoriales; encargada de la gestión administrativa y financiero; equipo de comunicaciones⁵⁵. Cabe resaltar que la mayoría de integrantes del equipo son mujeres.

237. Además, se contrataron 5 enlaces territoriales, 11 facilitadores IMESUN y 4 asesores en asociatividad. Los enlaces territoriales hacían seguimiento permanente y daban apoyo al socio implementador, al asesor IMESUN; también hacían seguimiento a los importantes, y buscaban involucrar a las alcaldías, sector público y privado. Los asesores IMESUN, se seleccionaron a partir de un análisis por cualidades y experiencia relacionadas con asistencia técnica en emprendimiento, trabajo con comunidades, y relacionamiento con actores institucionales. Estos asesores fueron formados de manera virtual utilizando las herramientas de E-IMESUN en los diferentes componentes de la metodología: ISUN, MESUN y GIN. En el Informe Final del Progreso se sugiere realizar esta formación de formadores de manera presencial para garantizar una mayor efectividad en la transferencia de conocimiento.

Gráfico 19. Organización de la gestión y asistencia técnica de la OIT para el Proyecto.



Fuente: Informe Final de Progreso del Proyecto.

238. La evaluación valora positivamente que la organización del personal haya tomado en cuenta diversos criterios, como la presencia territorial, los componentes de empleabilidad y emprendimiento, así como contar con una distribución relativamente equitativa del trabajo, donde todos/as colaboren y trabajen arduamente. La evaluación también considera positivo que los asesores IMESUN sean personas domiciliadas en los municipios donde interviene el Proyecto o en municipios aledaños; ello en consonancia con uno de los objetivos de la intervención, que es dejar capacidad instalada en los municipios priorizados para la implementación del componente de emprendimiento.

239. Otro aspecto que, de acuerdo a la evaluación, merece ser destacado ha sido el cuidadoso proceso de planificación de la intervención, que incluyó la elaboración de un Manual Operativo, que fue una herramienta muy útil porque parametrizó toda la intervención

⁵⁵ Para los 5 últimos meses de implementación del Proyecto (agosto – diciembre 2022) hubo un cambio en la coordinación, la persona que asumió fue quien se había desempeñado como líder de emprendimiento.

e identificó cada paso a llevar a cabo por parte del equipo y de los demás actores del Proyecto; así como diversos Protocolos, que permitieron detallar los procesos que no se profundizaban en el Manual⁵⁶. El Manual y los Protocolos, además de proveer una estructura y guía para la realización de actividades, son un recurso clave para el diseño y ejecución de proyectos futuros. Una de las personas entrevistadas del equipo del Proyecto mencionó que estas herramientas *“dan directrices muy claras, rutas escritas lineamientos, esquemas de trabajo pre establecidos, que dieron mucha claridad sobre el alcance de nuestro trabajo”*.

240. Otro elemento clave para la gestión del Proyecto ha sido la permanente coordinación entre los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo los asesores IMESUN y enlaces territoriales. La coordinadora del Proyecto tenía reuniones semanales con los asesores IMESUN, lo que permitía no solamente revisar la situación de cada beneficiario/a del Proyecto, sino también que los asesores IMESUN compartan experiencias. De igual manera, la coordinadora del Proyecto tenía reuniones semanales con todos los enlaces territoriales, en las que compartían información sobre cómo abordar determinados casos, intercambiaban buenas prácticas, así como reuniones bilaterales con aquellos enlaces territoriales en municipios donde había temas específicos relevantes. El personal de apoyo también coordinaba continuamente con los enlaces territoriales y con la coordinadora del Proyecto.

241. El Informe Final de Progreso del Proyecto da cuenta de dos limitaciones vinculadas a los procesos de reclutamiento e inducción del personal contratado. En primer lugar, la escasez del talento humano calificado en varios municipios del departamento de La Guajira dificultó la disponibilidad de tiempo de los asesores, que trabajan para varias entidades al tiempo. Por otro lado, se presentaron dificultades con algunos colaboradores y socios implementadores por las dinámicas, reportes e informes de productos, tiempos de desembolsos y pagos; en algunas situaciones se consideró que no se tenían las reglas claras desde el inicio y que había sobrecargas de trabajo que no se contemplaron. Para hacer frente a la primera dificultad en futuros proyectos, el Informe Final plantea identificar las bases de asesores formados en los territorios previamente y reevaluar con el personal la disponibilidad para asumir el tiempo que requiere atender a los/as participantes. Con relación a la segunda dificultad, en proyectos como Ruta+ que cuentan con metas ambiciosas e involucra un gran número de colaboradores externos, es importante considerar una inducción de la operación del Proyecto y de los procesos administrativos y la relación con otros aliados, para evitar reprocesos o duplicar acciones.

242. Adicionalmente, a partir de las entrevistas realizadas, se identificaron las siguientes dificultades vinculadas a la gestión del Proyecto: (i) debido a la modalidad de contratación, el personal que conformaba el equipo del Proyecto, así como los enlaces territoriales y los asesores IMESUN no tenían vínculo directo con la OIT sino estaban bajo la figura de colaboradores externos, lo cual, a priori, puede limitar un poco la consolidación del equipo de trabajo; (ii) el ritmo de trabajo muy intenso (para poder cumplir con todas las actividades previstas en el plazo relativamente corto que duró el Proyecto) provocó cansancio y agotamiento en el personal, lo cual, a priori, puede influir negativamente en la efectividad y calidad de lo que se realiza; (iii) varias personas del equipo de la OIT (distintos cargos y funciones) interactuaban con los socios implementadores sobre el mismo tema y esto originaba no solo duplicidad de funciones, sino que en algunas ocasiones provocaba confusión en los socios, inclusive alguna incomodidad en ellos; y (iv) no hubo tanta

⁵⁶ Protocolo de la estrategia de gestión empresarial, Protocolo de seguimiento y evaluación a la práctica, Protocolo de seguimiento a la post vinculación, Protocolo para la entrega del auxilio de conectividad/transporte y para el suministro de dotación de cada participante (de la línea de empleabilidad), Lineamientos para el desarrollo de un concurso para acceder a la capitalización a través de la compra y entrega de activos productivos, entre otros.

coordinación entre enlaces territoriales; al respecto, una de las personas entrevistadas mencionó “se hizo pero por voluntades propias de los enlaces y no como espacio institucional”⁵⁷.

243. Con relación al apoyo recibido por el Proyecto de parte de la OIT a nivel de la sede central o regional, el Proyecto socializaba las actividades que realizaban, con ACTRAV y ACTEMP y con los especialistas regionales en protección sindical y empleo, y les reportaban periódicamente los avances de la intervención. El equipo del Proyecto recibió acompañamiento y apoyo de los especialistas regionales de programación y finanzas (en temas administrativos como licitaciones, contrataciones, pagos pendientes) más que los especialistas temáticos, con excepción de algunos temas muy puntuales.

Pregunta 14 ¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?

244. El rol de la OIT en el Proyecto, según el Manual Operativo, es coordinar la ejecución, direccionar el trabajo, institucionalizar las metodologías IMESUN y otras herramientas de la organización, verificar la realización de todas las actividades y componentes de la mano de sus socios implementadores, y dejar capacidad a la entidad para futuras intervenciones. Por su parte, el rol del Ministerio de Minas y Energía en el marco del Proyecto es cofinanciarlo y participar en la toma de decisiones, en las diferentes acciones y del seguimiento permanente al proceso de implementación. Sobre esto último, se conformó un Comité Técnico, conformado por el equipo designado de la Dirección de Hidrocarburos del Ministerio de Minas y Energía y de parte de la OIT, por la coordinadora nacional, las coordinadoras de línea, el coordinador de enlaces territoriales y la profesional de apoyo a eventos.
245. Durante la implementación del Proyecto, entre setiembre del 2021 y noviembre del 2022, el Comité ha tenido 17 sesiones (14 ordinarias y 3 extraordinarias). Estas sesiones, según las agendas y actas revisadas, siempre iniciaban con una presentación de avances en desarrollo de actividad; luego se trataban 2 o 3 temas específicos cuya discusión era el objetivo principal de la sesión; y finalizaban con observaciones, recomendaciones y temas adicionales que se quieran abordar. Las Actas del Comité Técnico resumían los aspectos más relevantes de cada sesión y señalaban los compromisos asumidos (actividad, responsable, plazos). Excepto una sesión, todas han sido virtuales y en promedio participaron 6 personas de OIT y 3 del Ministerio de Minas y Energía.
246. Según las entrevistas realizadas, más allá de las sesiones del Comité Técnico, la OIT buscó siempre involucrar en la implementación del Proyecto al Ministerio de Minas y Energía; de esta manera, el rol de Ministerio no solo fue como financiador y verificar que los productos entregados por la OIT cumplan con los requisitos establecidos en la Carta Acuerdo para autorizar los pagos correspondientes, sino que también revisó y aprobó los Protocolos; efectuó visitas a territorio para acompañar ferias de emprendimiento, para solucionar algunos inconvenientes con la entrega de activos (en La Guajira); y en general respondió a las dudas o pedidos de los socios implementadores sobre el alcance de la intervención. Según el Ministerio de Minas, ha sido una experiencia muy positiva trabajar con la OIT, de quien

⁵⁷ Otras dos limitaciones mencionadas por algunas de las personas entrevistadas fueron que los asesores IMESUN no han recibido certificación por la formación recibida, y que el estilo o forma de trato de la coordinación hacia el equipo del Proyecto y hacia los socios implementadores pudo haber sido un poco más cordial y amigable.

destacan “su trayectoria social, conocimiento del sector y temas sociales (...) está bien organizado, con profesionales capacitados, con conocimientos sociales”.

247. En cuanto a la relación entre la OIT y socios implementadores, la evaluación considera que se han complementado apropiadamente: la OIT se encargaba directamente de la provisión de la formación IMESUN (emprendimiento) y del seguimiento a los participantes mediante visitas, llamadas telefónicas, aplicación de encuestas y pruebas, mientras que los socios implementadores ejecutaban acciones relacionadas con los procesos de nivelación de competencias clave, la formación en competencias técnicas (empleabilidad) la formación en habilidades blandas, la compra y entrega de activos, la gestión empresarial y la intermediación laboral, todo ello con seguimiento y acompañamiento de la OIT.
248. Con los socios implementadores hubo, por parte de la OIT, una articulación y comunicación constante. Como mencionó una de las personas del equipo del Proyecto de la OIT “Para la OIT su rol como oferente de servicios educativos no era solo subcontratar a la institución de formación sino hacer seguimiento y acompañamiento porque a la larga somos los responsables, los “dueños del negocio””. Por su parte, los socios implementadores valoran positivamente el rol de la OIT y su relación con ellos. Una de las personas entrevistadas manifestó: “la OIT apoyo en diferentes actividades, el coordinador territorial hizo visitas técnicas para incentivar a empresarios a que se vinculen con personas en la etapa práctica y de empleabilidad”. La persona entrevistada representante de otro socio implementador dijo: “la relación con la OIT fue constante, con respuesta inmediata de OIT (...) tuvo profesionales que acompañaron todo el proceso diariamente (...) también nos enlazaron con otros profesionales capaces”.
249. Las alcaldías han participado en la implementación del Proyecto de diversas formas: proporcionando información sobre potenciales beneficiarios/as durante la etapa de convocatoria y selección; gestionando permisos en espacios municipales para que puedan realizarse las ferias de emprendimiento; y también como lugares en los que los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto realicen sus prácticas laborales e inclusive su vinculación laboral. En Cúcuta e Ipiales, esta participación fue más activa porque los socios implementadores (CTC y SERSUR respectivamente) eran entidades descentralizadas o adscritas de la alcaldía, es decir, formaban parte de ella. En Ipiales, la OIT fue particularmente importante para promover, aún más, esta participación porque identificó que el objetivo del Proyecto se vinculaba explícitamente con algunas de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.
250. De acuerdo a las entrevistas realizadas, en las otras municipalidades donde se llevó a cabo la intervención, en algunos casos la participación en el Proyecto fue más activa que en otros. Por ejemplo, en Maicao, proporcionó Base de Datos para identificar posibles beneficiarios/as y también entregó bien en comodato a la cooperativa de maíz conformada por algunos/as participantes, para que pudieran operar, un espacio físico sin necesidad que paguen alquiler, así como una maquinaria para su proceso de producción. Mientras que en La Paz la colaboración de la alcaldía se dio principalmente facilitando espacios para desarrollar las ferias y las pre-ruedas de negocio, y además dio información sobre oficinas que puedan apoyar (a través de convocatorias, ferias y otras iniciativas) para dar impulso comercial y académico al proyecto. En cambio, en Urumita o Arauca hubo poco involucramiento con el Proyecto.

Pregunta 15. ¿Se ha puesto en marcha un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados y el conocimiento generado han sido difundidos a las partes interesadas?, ¿han sido utilizados por el Proyecto para la toma de decisiones y/o rendición de cuentas?

251. El Proyecto dispone de herramientas que facilitan el seguimiento y el monitoreo, tales como cronograma y plan de trabajo del Proyecto; encuestas de satisfacción para los componentes de emprendimiento y empleabilidad con el objetivo de conocer la percepción

de los beneficiarios frente a los servicios ofrecidos por el Proyecto; pruebas para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los/as participantes.

252. Adicionalmente, en el componente de empleabilidad, el Proyecto ha realizado acciones de seguimiento post vinculación, a través de encuestas a los/as beneficiarios/as y visitas a las empresas. El objetivo de estas acciones es fortalecer el clima laboral de los/as participantes en las empresas, e identificar las dificultades o barreras que persisten en los/as participantes y también aquellas de la empresa que pueden afectar la permanencia en el empleo. Mientras que en el componente de emprendimiento, el Proyecto ha realizado acciones de seguimiento a la capitalización de los emprendimientos, a través de visitas domiciliarias y/o llamadas telefónicas. El objetivo de estas acciones es verificar el uso y destino de los activos productivos e indagar sobre indicadores de desarrollo de los negocios, como formalización, reinversiones, puestos de trabajo, punto de equilibrio, satisfacción de los clientes, entre otros. Estas acciones de seguimiento son realizadas hasta 3 meses después de finalizado el Proyecto, y no son realizadas por los socios implementadores sino por la OIT, a través de un asesor en cada municipio, a quien se le extendió el contrato exclusivamente para este fin.
253. Otra herramienta valiosa de seguimiento y monitoreo del Proyecto es el tablero de control semanal que se implementó desde la coordinación, con todo el equipo de trabajo. Esto suponía, entre otras cosas, que tanto el equipo del Proyecto como los socios implementadores, generasen periódicamente informes con los avances, resultados y dificultades de la implementación. Los socios implementadores valoran esta característica del Proyecto, quizás el único inconveniente fue el de los cambios constantes en la estructura o formatos de los informes de avances que los socios debían presentar a la OIT para que puedan proceder los pagos, lo cual ocasionaba rehacer los informes. Una persona entrevistada señaló: *“se hacían informes constantes para OIT, muy desgastante porque desde el inicio no se les dio una estructura de informe, fueron cambiando los formatos de entrega, se invirtió mucho tiempo en ello”*.
254. Cabe destacar además que para el seguimiento y monitoreo de la formación brindada en los componentes de empleabilidad y emprendimiento, el Proyecto contaba con el software Q10, el cual permite sistematizar información sobre asistencias, práctica laboral, módulos recibidos, auxilios de transporte recibidos, entre otros. Este software fue utilizado por cada uno de los socios implementadores (en caso no los tuvieran, el Proyecto les compró la licencia) y, según las entrevistas realizadas, a estos socios les costó más utilizar el Q10 en el componente de emprendimiento porque son cursos más cortos y Q10, en cambio, está orientado a cursos más largos.
255. La evaluación considera muy positivo que el Proyecto haya aplicado todas estas herramientas de monitoreo y seguimiento (encuestas de satisfacción, pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, tableros de control, software Q10) y haya sistematizado sus resultados en Bases de Dato Excel. Toda esta información (además de los documentos que elaboró el Proyecto por cada uno de los productos previstos en la Carta Acuerdo y que entregó oportunamente al Ministerio de Minas y Energía para fines de aprobación de pagos) no solo ha permitido tomar decisiones orientadas a mejorar la efectividad del Proyecto, sino que, en términos de la presente evaluación, ha permitido disponer de más fuentes de información para sustentar los hallazgos.
256. Una limitación al Proyecto (que, en realidad es común a la gran mayoría de proyectos de la OIT y de otras instituciones de cooperación internacional) es que no tuvo un sistema de seguimiento y evaluación sobre cambios conseguidos con el Proyecto en las unidades productivas y en la vida laboral y social de los/as participantes, ya que no estaba previsto en el diseño. Al respecto, se considera que sería importante realizar una evaluación de efectos

/ impactos de la intervención, a los 6 (o idealmente 12 meses) para saber por ejemplo qué negocios continúan o si algunos/as de los/as beneficiarios/as regresaron a ser pimpineros. En la presente evaluación, se quiso hacer alguna aproximación al respecto, con la elaboración y aplicación de dos encuestas (una para beneficiarios/as de empleabilidad y otra para beneficiarios/as de emprendimiento), cuyos resultados se han presentado en la sección precedente del presente Informe y también se hará lo propio en la sección siguiente.

257. Lo más cercano a este tipo de seguimiento una vez que culmina el Proyecto ocurre en algunos casos de manera anecdótica, cuando algunos de los asesores IMESUN o enlaces territoriales de OIT se enteran, por medio del grupo de Whatsapp que conformó con los/as participantes durante el Proyecto, muchos meses después de finalizado el mismo, que a un/a participante le va bien en su negocio o que otro/a consiguió trabajo en una empresa. También ocurre que algunos socios implementadores (por ejemplo, FUNEDO) realiza este tipo de acciones de seguimiento a sus egresados para saber si están trabajando o no, si lo hacen en ocupaciones relacionadas a lo que estudiaron, si requieren algún apoyo adicional, aunque no lo hacen como parte del Proyecto sino como una práctica habitual en sus programas de formación, ya que son institución educativa certificada en calidad. Dado esto, para futuros proyectos quizás se podría contemplar en los acuerdos de implementación que la OIT firma con los socios implementadores que éstos puedan aplicar alguna encuesta a los 6 o 12 meses de finalizado el Proyecto.

4.5. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del Proyecto

Pregunta 16. ¿Se han generado o fortalecido capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?

258. Las entrevistas realizadas durante la evaluación dan cuenta que los socios implementadores fortalecieron sus capacidades organizacionales en los siguientes aspectos:

- Mejor gestión y operación de los proyectos: relaciones comunitarias y con agencias del SNU, tener estructura más formal para hacer seguimiento a los procesos, elaborar informes de gestión. Una de las personas entrevistadas de los socios implementadores señaló: “Ya habíamos trabajado antes con instituciones públicas y privadas y cooperación internacional, pero con OIT aprendimos que para todo se requiere evidencia, aprendimos a hacer informes”.
- Ser flexibles en la provisión de los servicios de formación, ajustar sus programas de formación, diseñar procesos adecuados al tipo de población beneficiaria de Proyecto.
- Mayor conocimiento del mercado laboral del municipio, lo que les puede permitir ajustar su oferta de formación tanto en contenidos como en duración.
- Mejor gestión empresarial y mejor vinculación para conseguir prácticas laborales y empleo para sus estudiantes, hacer alianzas con terceros para mejorar los niveles de inserción (con el SPE, por ejemplo).
- Llevar a cabo licitaciones vinculadas a la compra y venta de activos.
- Trabajar y realizar acompañamiento a un tipo de población objetivo diferente a la habitual.
- Mayor cualificación de su personal docente y administrativo.
- Mayor capacidad para administrar acuerdos con cooperación internacional, tanto en lo técnico y operativo, como en lo administrativo y de control y seguimiento, así como postular y presentar propuestas a otras agencias de cooperación internacional.

259. En algunos casos, los socios implementadores han aplicado estos aprendizajes y mejoras a sus cursos regulares. La persona entrevistada de uno de los socios

implementadores dijo: *“Toda nuestra plataforma de servicios era diurno pero la población pimpinera sugirió que sea en varios turnos y modificó a nocturno y eso implicó disponer docentes en dichos horarios, pagarles más, vigilancias (...) y quedó así para la oferta regular de cursos”*. Mientras que en otro socio implementador, la persona entrevistada señaló: *“Hoy ya tenemos un programa y oferta regular de operarios de máquinas de confección que dura un semestre”*.

260. Además, haber participado en un proyecto exitoso, con el aval de una institución como la OIT, les ha dado a los socios implementadores mayor credibilidad y posicionamiento a nivel municipal, provincial y nacional. Al respecto, la persona entrevistada de uno de los socios implementadores afirmó: *“nos hemos dado a conocer en todo el territorio, como socio de un proyecto de alta exigencia por parte de una institución tan reconocida como la OIT”*.

261. En el caso de los efectos positivos en el Ministerio de Minas y Energía, esta institución considera que el Proyecto ha contribuido a efectivizar la Política Pública de reconversión laboral se ha logrado. Además, el Proyecto contribuye a la reputación del Ministerio y ha generado capacidad instalada en Ministerio de Minas (una de las personas entrevistadas señaló: *“ahora saben más sobre reconversión laboral, cómo hacerlo bien”*).

Pregunta 17. ¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?

262. Según las entrevistas realizadas y según los grupos focales con beneficiarios/as llevados a cabo durante la evaluación, los principales efectos positivos en los/as beneficiarios/as del Proyecto han sido los siguientes:

- Se rompe el paradigma de tradición familiar de pimpineros que se traslada entre generaciones; los/as beneficiarios/as han constatado que es posible acceder a otras fuentes de ingresos menos riesgosas para su salud física y emocional.
- Mejora de la empleabilidad de los beneficiarios/as (*“han dado un “salto social y en empleo”*”, como mencionó una de las personas entrevistadas), la posibilidad de acceder a oportunidades laborales que no tenían antes.
- Algunos/as beneficiarios/as, luego del Proyecto, se desempeñan en actividades lícitas, con mejores condiciones de salud, tienen mayor tranquilidad, pueden compartir más en familia, todo lo cual redundando en una mejor calidad de vida.
- Fortalecimiento socio afectivo y emocional de los hogares, familias orgullosas, así como reconocimiento de sus comunidades.

Beneficiarios/as del componente de emprendimiento

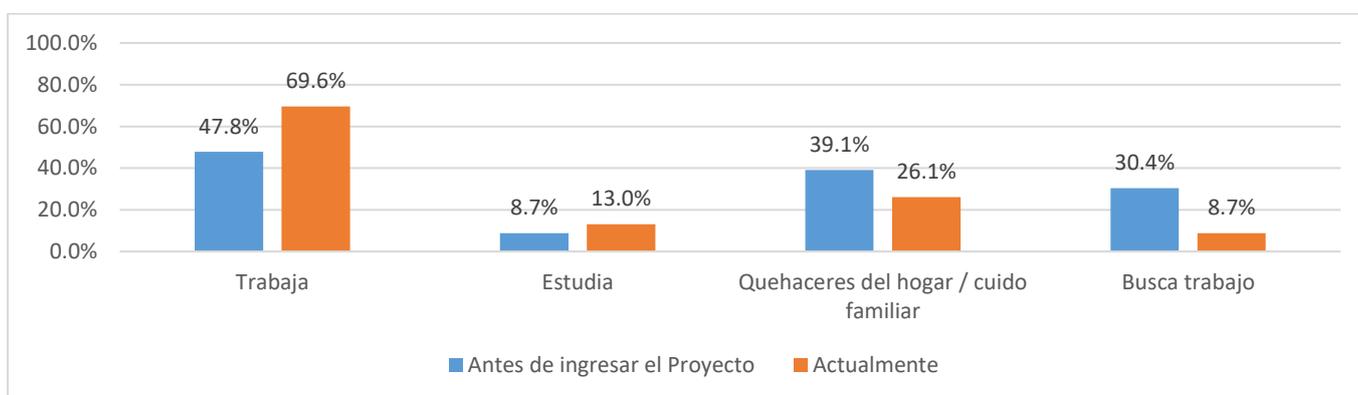
263. En el caso de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento, se identificaron (a partir de las entrevistas y grupos focales realizados) los siguientes efectos:

- Algunas ideas de negocio se concretaron y algunos negocios ya existentes se formalizaron.
- Mayores competencias para gestionar sus negocios, que es más importante que haber recibido activos.
- Han aprendido sobre costeo de productos y porcentaje de ganancia, determinación de precios (*“antes era por competencia, ver lo que hace el vecino y entonces yo hago lo mismo”*), manejo de inventario (*“antes era comprar por comprar, sobre todo los tenderos”*); también cómo manejar un negocio, servicio al cliente, *“sentirse empresarios y no comerciantes”*.
- Han aprendido cómo utilizar y aprovechar mejor los activos recibidos, cómo trabajarlos, cómo cuidarlos.
- Han mejorado sus habilidades blandas, dominio propio, acercarse a sus clientes, hablar en público, tener más confianza en sí mismos, mayor autoestima.

264. Los resultados de la encuesta aplicada en el marco de la evaluación a beneficiarios/as del componente de emprendimiento, revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado la proporción de quienes trabajan, pero a su vez que, entre quienes ya tenían su negocio en funcionamiento antes de ingresar al Proyecto, aún no se evidencian importantes mejoras en sus negocios. Se recomienda ser cautelosos con este resultado y los que se presentan en los siguientes párrafos, tomando en cuenta que la tasa de respuesta a esta encuesta fue muy baja (23 beneficiarios/as, cifra que representa el 12% del total de beneficiarios/as de este componente).

265. Luego de su paso por el Proyecto se ha incrementado significativamente la proporción de quienes trabajan (de 48% a 70%) y, en menor medida, la de quienes estudian (de 9% a 13%).

Gráfico 20. Situación de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento, antes del Proyecto y actualmente.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

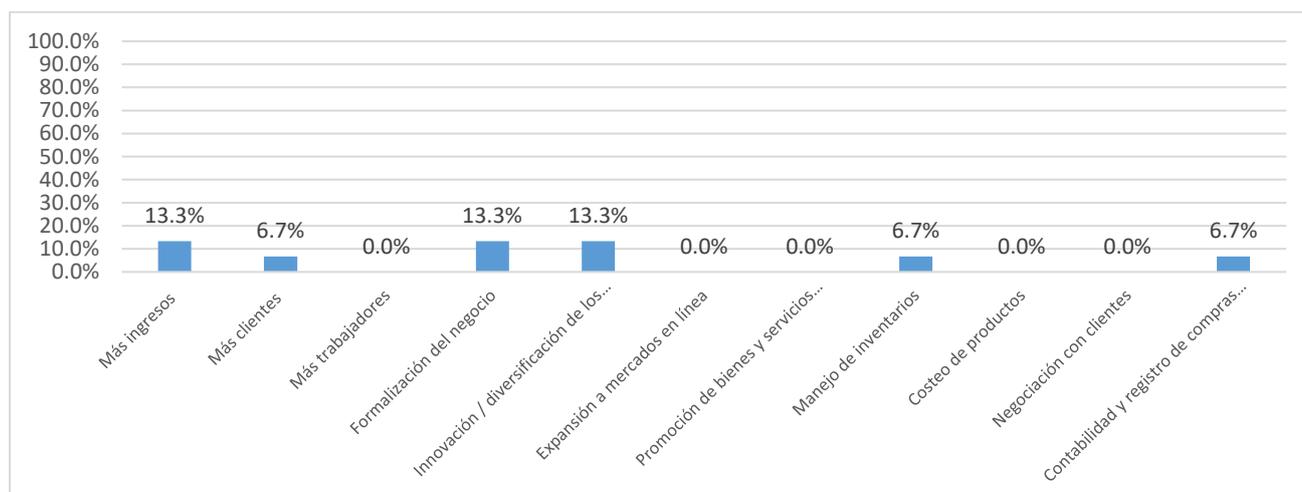
Nota 1. Los porcentajes del gráfico (tanto la situación antes de ingresar al Proyecto como la situación actual) suman más de 100% porque una persona encuestada podía estar en más de una situación (por ejemplo, trabajando y estudiando).

266. Del total de personas encuestadas el 35% cumple con esta doble condición: actualmente trabaja y antes del Proyecto no. En tanto, el 13% está en una situación inversa: antes del Proyecto trabajaba y actualmente no. Mientras que el 39% de las personas encuestadas, trabajaba como pimpinero antes del Proyecto y de ellos/as todos/as actualmente trabajan, estudian o quehaceres del hogar, pero ninguno labora como pimpinero.

267. Entre quienes actualmente trabajan, el 94% lo hace como independiente (el 6% restante no respondió). Asimismo, en el 47% de quienes trabajan, al iniciar el Proyecto el negocio estaba como idea y ahora ya en funcionamiento, en el 23% su negocio actual es el mismo que tenía cuando ingresó al Proyecto y el 30% no brindó información al respecto.

268. Entre quienes actualmente trabajan, solamente el 13% señaló que su negocio genera (respecto a la situación previa al inicio del Proyecto) mayores ingresos y el mismo porcentaje manifestó que su negocio se ha formalizado o ha diversificado los productos o servicios que ofrece. La proporción de quienes señalaron que tienen más clientes, o han mejorado en manejo de inventarios o en contabilidad y registro de compras y ventas es aún menor. Y ninguno señaló que cuentan con más trabajadores, que han expandido sus mercados en línea, o que han mejorado en promoción de bienes y servicios por redes sociales, costeo de productos o negociación con cliente.

Gráfico 21. Aspectos en los que han mejorado los negocios de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento.

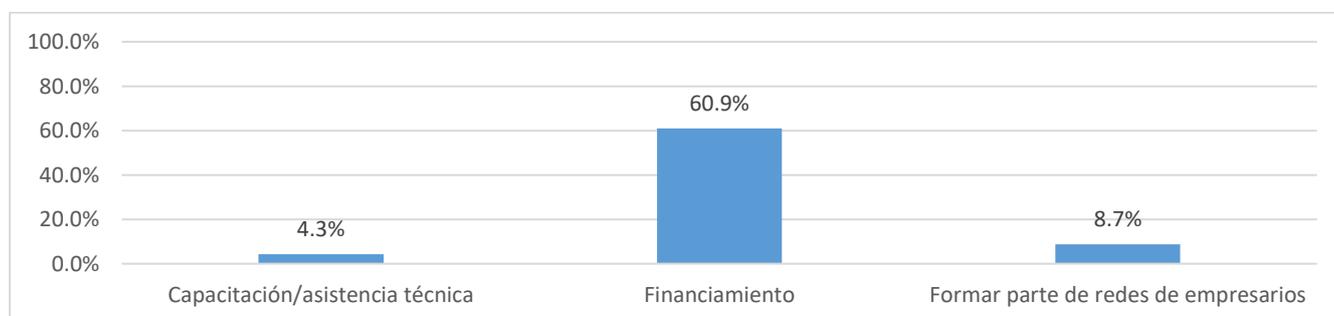


Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

Nota 1. Los valores de cada barra representan el porcentaje de encuestados/as que manifestaron que han mejorado en el aspecto mencionado.

269. El 61% de las personas encuestadas manifestaron que lo que más necesita para poner en funcionamiento su negocio o para mejorarlo es financiamiento. Otras necesidades como formar parte de redes de empresarios o recibir capacitación / asistencia técnica fueron muy poco mencionadas.

Gráfico 22. Principales necesidades de los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento para poner en funcionamiento su negocio o para mejorarlo.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de emprendimiento aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 23 participantes.

Nota 1. Los valores de cada barra representan el porcentaje de encuestados/as que manifestaron que tienen la necesidad.

Beneficiarios/as del componente de empleabilidad

270. Mientras que en el caso de los beneficiarios/as del componente de empleabilidad, se identificaron (a partir de las entrevistas y grupos focales realizados) el efecto más importante es que cuentan con más posibilidades de buscar por sí mismos empleo, debido a que:

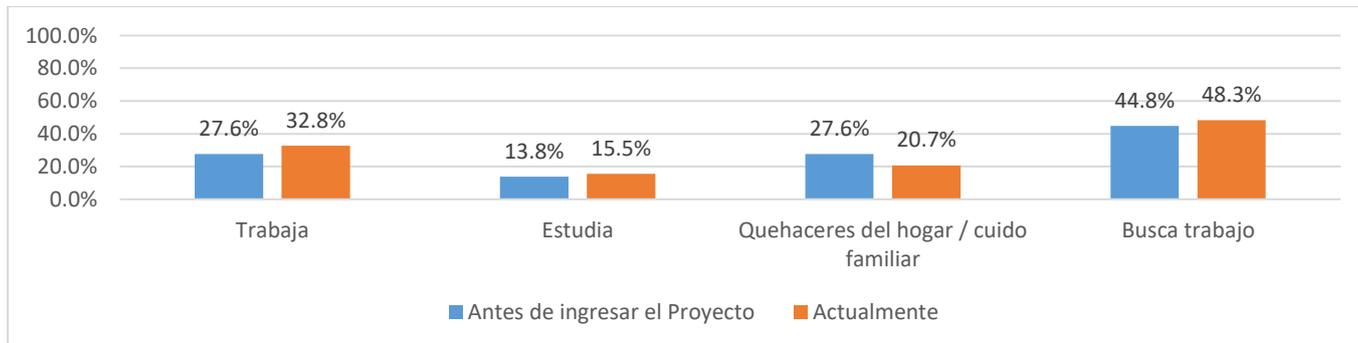
- Han sido certificados con título de técnico, por una institución reconocida avalada por Secretaría de Educación. Una persona entrevistada dijo: “nunca había tenido oportunidad de formación más allá del colegio (...) algunos es la primera vez en su vida que reciben certificado”.

- Han tenido una experiencia de prácticas laborales, les ha permitido conocer el mercado laboral.
- Algunos/as se lograron colocar en empresas privadas o en instituciones públicas. Inclusive, luego de finalizado el Proyecto se siguen vinculando laboralmente en otras empresas y en ocupaciones afines al perfil que estudiaron en el Proyecto.
- Han recibido formación integral y transversal, en habilidades blandas, emocionales, psicosociales, grupos de bienestar social, acompañamiento.
- Saben cómo registrarse en el SPE, elaborar su hoja de vida, cómo desenvolverse en entrevistas.

271. Los resultados de la encuesta aplicada en el marco de la evaluación a beneficiarios/as del componente de empleabilidad, revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado ligeramente la proporción de quienes trabajan, estudian y/o buscan trabajo, pero a su vez que, entre quienes ya tenían su negocio en funcionamiento antes y que las principales ventajas de su trabajo actual son principalmente que tienen acceso a beneficios como seguro de salud o seguridad social, que no pone en riesgo su salud ni la de su familia, y que le permite contribuir con el desarrollo de mi ciudad. Se recomienda ser cautelosos con este resultado y los que se presentan en los siguientes párrafos, tomando en cuenta que la tasa de respuesta a esta encuesta fue baja (58 beneficiarios/as, cifra que representa el 23% del total de beneficiarios/as de este componente).

272. Luego de su paso por el Proyecto se ha incrementado la proporción de quienes trabajan (de 28% a 33%), la de quienes estudian (de 14% a 16%) y la de quienes buscan trabajo (de 45% a 48%).

Gráfico 23. Situación de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad, antes del Proyecto y actualmente.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

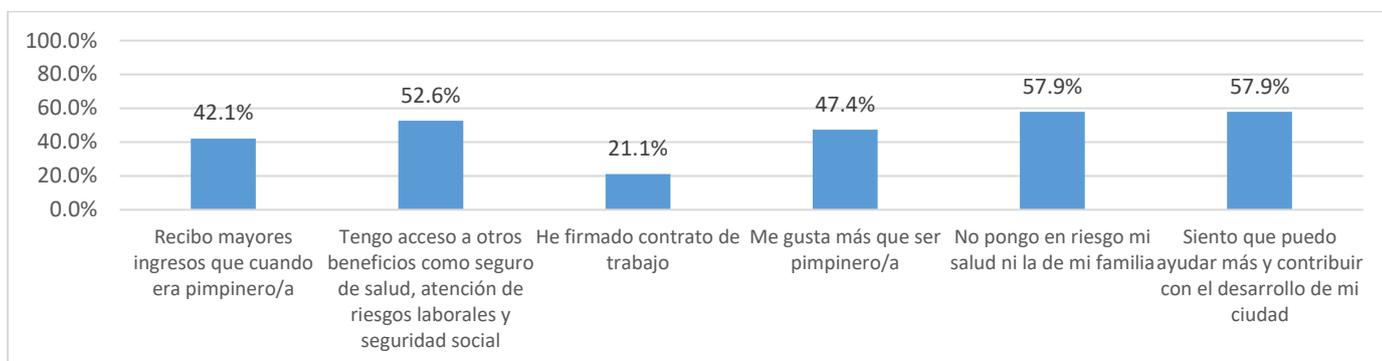
Nota 1. Los porcentajes del gráfico (tanto la situación antes de ingresar al Proyecto como la situación actual) suman más de 100% porque una persona encuestada podía estar en más de una situación (por ejemplo, trabajando y estudiando).

273. Del total de personas encuestadas el 21% cumple con esta doble condición: actualmente trabaja y antes del Proyecto no. En tanto, el 16% está en una situación inversa: antes del Proyecto trabajaba y actualmente no. Mientras que el 16% de las personas encuestadas, trabajaba como pimpinero antes del Proyecto y de ellos/as todos/as actualmente trabajan, estudian o quehaceres del hogar, pero ninguno labora como pimpinero.

274. Entre quienes actualmente trabajan, el 53% lo hace como dependiente y el 16% como independiente (el 31% restante no respondió). Con relación, a las ventajas de su actual trabajo, las mencionadas con mayor frecuencia (entre el 50% y 60% de las personas encuestadas) fueron que tienen acceso a beneficios como seguro de salud o seguridad social, que no pone en riesgo su salud ni la de su familia, y que le permite contribuir con el desarrollo de mi ciudad. Asimismo, entre el 40% y 50% de las personas encuestadas identificó como

ventajas de su actual trabajo que recibe más ingresos que cuando era pimpinero y que le gusta más lo que hace. En cambio, solo la quinta parte manifestó como ventaja que había firmado contrato.

Gráfico 24. Principales ventajas del trabajo actual de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad.

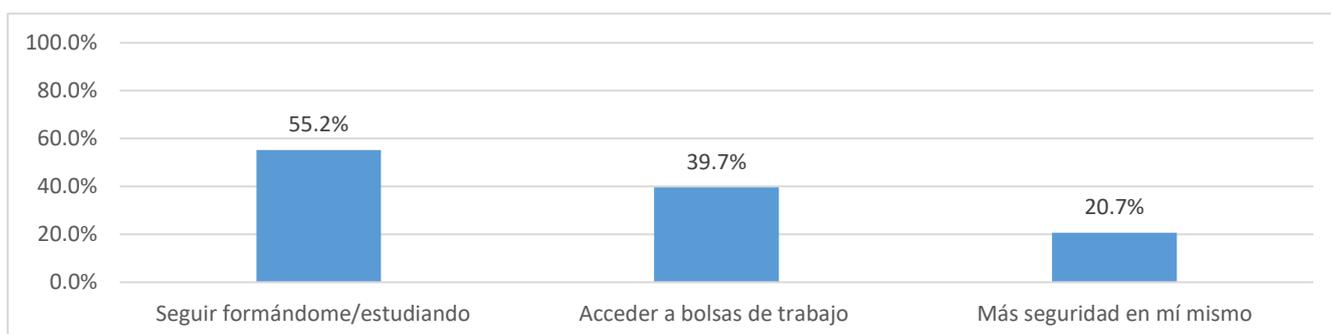


Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

Nota 1. Los valores de cada barra representan el porcentaje de encuestados/as que manifestaron que su trabajo actual presentaba la ventaja.

275. El 55% de las personas encuestadas señalaron que su principal necesidad para mejorar en términos laborales es seguir formándose o estudiando, mientras que el 40% dijo que acceder a bolsas de trabajo y el 21% tener mayor seguridad en sí mismo. Entre quienes dijeron que seguir formándose, se indagó sobre qué temas y los que tuvieron más de una respuesta fueron: contabilidad, sistemas, administración de empresas, alojamiento rural / guía turística, cocina / gastronomía, auxiliar de administración en salud, idiomas, farmacia, SST.

Gráfico 25. Principales necesidades de los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad para mejorar en términos laborales.



Fuente: Encuesta a participantes del componente de empleabilidad aplicada durante la evaluación y que fue respondida por 58 participantes.

Nota 1. Los valores de cada barra representan el porcentaje de encuestados/as que manifestaron que tienen la necesidad.

Pregunta 18. ¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?

276. Como se mencionó al iniciar esta sección de “Orientación hacia el impacto y sostenibilidad”, el Proyecto deja una capacidad instalada en los socios implementadores, quienes han fortalecieron sus capacidades organizacionales en diversos aspectos. También

favorece la sostenibilidad del Proyecto, el trabajo articulado que se hizo, en la mayoría de los departamentos, con las alcaldías municipales.

277. Adicionalmente, en el componente de emprendimiento, el Proyecto dejó capacidad formada en cada territorio ya que los asesores IMESUN pertenecían a los territorios intervenidos y están en proceso de certificación con la OIT en las metodologías, lo cual puede ser aprovechado para otros proyectos de desarrollo empresarial en los departamentos del Cesar, La Guajira y Norte de Santander. Además, con el Proyecto se desarrolló un catálogo de emprendedores en línea que permanecerá vigente y que cuenta con el compromiso de los socios implementadores de apoyar su difusión.

278. Todos los manuales y protocolos de operación elaborados con el Proyecto fueron entregados y validados con el Ministerio de Minas y Energía y son parte de la transferencia de capacidades que se buscó dejar en la entidad, de tal manera que contaran con las herramientas para la implementación de una eventual siguiente fase del Proyecto o de otras iniciativas similares.

Pregunta 19. ¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

279. El Proyecto está contribuyendo a desincentivar las economías informales en los territorios. Por un lado, mostrándole a los/as participantes que pueden tener alternativas de trabajo formal para la generación de sus ingresos. Por otro lado, convenciendo a las empresas respecto a que la generación de empleo formal es posible, y que es importante entender los requisitos normativos que se deben seguir y los beneficios que pueden obtener de ello.

280. El Proyecto ha sido reconocido por el Informe Nacional de Competitividad 2022-2023 del Consejo Privado de Competitividad como una exitosa iniciativa de empleo en mercado laboral, en lo que respecta al componente de empleabilidad. En este Informe se destaca principalmente la certificación de 250 personas, 59 de las cuales quedaron ubicadas laboralmente y también que 39 empresas fueron vinculadas al proceso de colocación y tienen altos niveles de satisfacción con las personas contratadas. Se espera, tal como lo señala el mencionado Informe, que la continuidad de este tipo de iniciativas favorezca la reconversión laboral y productiva de poblaciones vulnerables hacia actividades y proyectos que les permitan mejorar sus condiciones de vida y de sus familias.

281. Actualmente se negocia con el Ministerio de Minas y Energía un nuevo acuerdo para continuar el Proyecto, aunque el Ministerio podría aprovechar talentos de IMESUN y contratarlos directamente, sin depender de OIT, eso sería una señal mejor de sostenibilidad. Al respecto, una de las personas entrevistadas dijo: *“El Ministerio de Minas tiene ruta, protocolo, pero siguen requiriendo a OIT, eso no es tan sostenible”*.

282. Para decidir en qué regiones y municipalidades podría trabajar un eventual siguiente proyecto, el criterio principal podría ser la cantidad de personas pimpineras, pero independientemente de cuáles sean los departamentos y municipios seleccionados es clave la voluntad de apoyo de alcaldías y gobernaciones, que den acompañamiento, refuercen a los/as participantes sobre los efectos positivos que puede generarles el Proyecto.

5. Conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Relevancia del Proyecto

1. El Proyecto responde a la necesidad del gobierno nacional y de los gobiernos locales ubicados en zonas de frontera, de promover la transición de la población pimpinera a opciones de empleo y emprendimiento, mediante estrategias que busquen mitigar las barreras individuales, organizaciones y de contexto, tanto de acceso y permanencia al empleo formal, como de acceso a capital para emprender y acceder a mercados formales.
2. El objetivo del Proyecto está en concordancia con el mandato que tiene el Ministerio de Minas y Energía de implementar programas de reconversión socio-laboral dirigidos a aquellas personas que ejercen la distribución de combustibles sin la observancia de las normas legales (según la Ley 1430 de 2010, el Decreto 1617 de 2013 y la Ley 2135 de 2021), mientras que a nivel de productos y estrategias, el Proyecto está alineado con el artículo 195 sobre inclusión laboral del Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2018-2022. Asimismo, el Proyecto está alineado y/o contribuye con los marcos de asistencia para la cooperación internacional, específicamente con los resultados 4 y 5 del Programa y Presupuesto de OIT 2020-2021 y 2022-2023; con los CPO COL 127 y COL 2021; con el resultado 3.4 del UNSDCF Colombia 2020-2023; y con las metas 8.2 y 8.8 del ODS 8 de la Agenda 2030.

Coherencia del Proyecto

3. La evaluación valora positivamente sobre todo tres características del diseño: (i) ha tomado en cuenta las particularidades de cada uno de los municipios donde intervino; (ii) la integralidad de la intervención; y (iii) su orientación a brindar a los/as participantes las herramientas necesarias para que puedan autogestionar el empleo. Con relación a la primera característica, el Proyecto elaboró por cada territorio donde intervino un diagnóstico sobre la problemática y características de los pimpineros, las vocaciones productivas, las condiciones locales de empleo y de emprendimiento, la demanda laboral insatisfecha y la oferta de formación. Con relación a la segunda, el Proyecto propuso una estrategia de generación de ingresos en dos vías: la prestación de servicios de desarrollo empresarial para emprendimientos y el cierre de brechas para mejorar las condiciones de empleabilidad; a su vez, en emprendimiento, incluyó el desarrollo de una línea transversal y el desarrollo de acciones específicas orientadas al emprendimiento; mientras que en empleabilidad, contempla la entrega de servicios básicos y de servicios especializados, para mitigar barreras de acceso y permanencia en el empleo. En cuanto a la tercera, la inserción laboral, como autoempleo o trabajo dependiente, puede darse como consecuencia de esta mayor capacidad de autogestionar el empleo, pero no es el objetivo más importante del Proyecto.
4. La evaluación considera que los 5 productos contemplados en el diseño del Proyecto son los necesarios y la secuencia propuesta de concreción de los productos es la lógica para alcanzar el resultado de desarrollar una estrategia de generación de ingresos para la reconversión laboral de los pimpineros. La evaluación también valora positivamente que el diseño del Proyecto identifica adecuadamente los supuestos y los riesgos de la intervención, así como las medidas para mitigar los efectos de la concreción de estos riesgos, y que los indicadores son coherentes con la definición de los resultados y productos, aunque en algunos casos pudo haberse definido indicadores distintos o complementarios a los de cobertura, que den cuenta de la satisfacción del/la participante con el servicio recibido o de algún efecto directo del mismo. En cuanto a las metas de los productos y resultados, la evaluación considera que son exigentes y ambiciosas tomando en cuenta la corta duración del Proyecto.

Efectividad del Proyecto

5. Con relación a las acciones iniciales, la evaluación valora positivamente los análisis de comprensión de territorios, realizados en 7 de los 8 municipios donde trabajó el Proyecto, debido a su rigurosidad metodológica, la utilización de diferentes fuentes secundarias oficiales y el contenido detallado de los análisis; además, no solo fue útil para que la intervención tome en cuenta las particularidades de cada uno de los municipios donde intervino, sino también como insumo para identificar posibles socios implementadores en cada uno de los municipios que cumplen con los requerimientos en cuanto a cobertura, calidad, experiencia. Por otro lado, si bien las acciones de validación y actualización de las Bases de Datos de los/as participantes que realizó el Proyecto provocaron que la convocatoria, focalización y selección de los/as participantes se prolongase más de lo previsto, la evaluación considera que es un costo que valió la pena asumir porque se logró convocar una cifra de potenciales participantes (631) que, por un lado, era mucho más reducida y manejable (las Bases de Datos iniciales tenían aproximadamente 3,000), pero que, a su vez superaba claramente la meta prevista (382), lo cual daba el margen necesario para hacer la selección y para cubrir eventuales deserciones.
6. La deserción de participantes durante la implementación del Proyecto fue reducida (solo el 6% de quienes iniciaron el Proyecto). Este resultado positivo se explica por diferentes razones: (i) el seguimiento y acompañamiento psicosocial del Proyecto a cada participante del Proyecto (mediante visitas domiciliarias, llamadas telefónicas, envíos de mensajes motivacionales a través del Whatssap); (ii) el buen trato y amabilidad del personal de los socios implementadores y de la OIT; (iii) la estrategia del Proyecto de ajustar, en la medida de lo posible, los horarios de formación en función de las necesidades de los/as beneficiarios/as; (iv) los auxilios/subsidios de conectividad, fundamentalmente el de transporte, como factor de retención para la población más vulnerable; (v) en el componente de emprendimiento, la entrega de activos fue un factor adicional que contribuyó a la permanencia de los/as beneficiarios/as, mientras que, en el componente de empleabilidad, este factor adicional fue la posibilidad de obtener un título técnico.
7. El Proyecto ha cumplido con las metas de todos los indicadores de producto (36 en total), inclusive en algunos casos las ha superado, lo que revela que la intervención ha sido eficaz. En el componente de emprendimiento, 186 participantes fueron formados/as y certificados/as con metodologías propias de OIT; recibieron equipos, herramientas, maquinarias e insumos para sus iniciativas por un valor de \$7 millones⁵⁸ cada uno; y participaron de ruedas de negocio y ferias empresariales. También se constituyó una cooperativa en el municipio de Maicao, integrada por 17 personas, que recibió una capitalización de \$119 millones y el apoyo de la alcaldía con espacios y maquinaria adicional. En el componente de empleabilidad, 250 personas fueron formadas y certificadas como técnicos laborales (en 11 competencias distintas), de las cuales 59 quedaron ubicadas laboralmente, esto es, una tasa de inserción de 24% (superior a la meta prevista en el diseño de 20%), mientras que las demás obtuvieron herramientas para la autogestión de empleo. Cabe resaltar que, por estos y otros resultados, el Proyecto ha sido reconocido por el Informe Nacional de Competitividad 2022-2023 del Consejo Privado de Competitividad como una exitosa iniciativa de empleo en mercado laboral, en lo que respecta al componente de empleabilidad.
 - Los servicios brindados en el componente de emprendimiento se dividieron en dos líneas. La primera, transversal, con servicios orientados a validar sus competencias personales como emprendedor: se realizaron sesiones para nivelar los conocimientos en competencias básicas en lecto escritura, matemáticas y en habilidades digitales; y se llevaron a cabo talleres para el fortalecimiento de competencias blandas, de formación de derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social, y de formación inicial en asociatividad. La segunda línea es la que genera el fortalecimiento de

⁵⁸ Este monto equivale aproximadamente a US\$ 1,650.

capacidades para el emprendimiento: el Proyecto brindó formación en grupo con metodologías OIT (IMESUN para emprendimientos individuales y STARTCOOP para emprendimientos colectivos); asesorías personalizadas para cada uno de los emprendimientos; formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio; entrenamiento en conocimientos técnicos específicos; acompañamiento psicosocial; realizó pre-ruedas de negocio, ferias empresariales y elaboró un catálogo de emprendedores en línea. Finalmente, el Programa ha entregado a todos/as los/as participantes un auxilio de conectividad.

- En el componente de empleabilidad, también hay dos líneas de intervención. La primera corresponde a servicios básicos, que garantizan las condiciones mínimas para el encuentro entre la oferta y demanda de trabajo: registro de hoja de vida en el SPE; actividades de orientación vocacional; acompañamiento psicosocial; acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades blandas; y preselección y remisión de candidatos/as a las empresas. La segunda línea responde a servicios especializados y es el foco principal del componente. Estos servicios incluyen: formación para el trabajo y su correspondiente titulación; nivelación de competencias claves; formación complementaria en derechos fundamentales de trabajo y protección social; dotación básica para entrevistas de trabajo o ingreso al empleo; auxilios de conectividad. Como parte de esta segunda línea de servicios especializados, también se ha llevado a cabo acciones de gestión empresarial, orientadas a potenciar los procesos de selección, reclutamiento y retención de población vulnerable.
8. En el componente de emprendimiento, la evaluación valora positivamente que el Proyecto siempre ha insistido con los/as participantes que lo más importante no es la capitalización sino la formación que iban a recibir para mejorar sus conocimientos y competencias. Aunque se lograron brindar todos los servicios de formación previstos en el diseño, la principal dificultad fue que los tiempos de implementación del Proyecto fueron demasiado ajustados y, como consecuencia, se tuvo que intensificar la carga horaria de las sesiones y talleres grupales e individuales, con el reto que ello representa para los socios implementadores, para la propia OIT y sobre todo para los/as participantes, poco habituados/as a este ritmo, sobre todo aquellos con más bajos niveles de escolaridad.
 9. La compra y entrega de activos productivos fue no solo el proceso de mayor importancia desde el punto de vista presupuestario (la inversión realizada representó casi el 60% del presupuesto del componente de emprendimiento), sino el que tuvo mayores dificultades en su implementación: (i) la falta de experiencia de los socios implementadores en este tipo de procesos de adquisición de activos; (ii) algunos/as beneficiarios/as solicitaban maquinarias que requerían insumos complementarios para su operación, o la compra de productos para uso personal o cotizaban en lugares informales o de contrabando porque los precios eran más baratos, pero no ofrecían garantías por los productos; (iii) 2022 fue un año de alta devaluación e inflación, lo cual repercutió negativamente en la disponibilidad de maquinaria importada en los proveedores locales, por lo que se tuvo que recurrir a proveedores de otros municipios o departamentos, lo cual supone mayores costos y tiempos más prolongados de entrega; y (iv) la naturaleza jurídica de aquellos socios implementadores que son instituciones públicas, suponía llevar a cabo procesos más largos y engorrosos para la compra y entrega de activos, pero además, al regirse por la ley nacional de cotizaciones públicas, no pueden cotizar con proveedores de otras ciudades y, al haber menos competencia, los proveedores locales cobran más caro. Todo esto provocó un retraso considerable en la entrega de activos a los/as participantes, lo cual no solo generó malestar y descontento en ellos/as sino que afectó la eficiencia del Proyecto (los socios implementadores y la OIT tuvieron que invertir más recursos y tiempo) y también su efectividad porque provocó que al momento de realizarse las pre ruedas o ferias de negocio, varios emprendimientos no estuvieran listos al no contar con sus activos productivos más importantes.
 10. La gran mayoría de participantes del componente de emprendimiento están satisfechos/as o muy satisfechos/as con el Proyecto, según los resultados de la encuesta de satisfacción que aplicó el Proyecto a todos/as los/as participantes. Los/as participantes valoran de manera muy positiva tanto la nivelación en matemática, lecto escritura e informática, como la

formación técnica (cursos cortos), el desarrollo de los talleres en habilidades blandas, de formulación de plan de vida y el acompañamiento psicosocial, y la formación con la metodología IMESUN (sesiones grupales, sesiones individuales y tutorías), aunque sugieren disminuir los tiempos de formación, la carga horaria. Según estas encuestas, el único motivo de insatisfacción ha sido la entrega de los activos a destiempo y de manera parcial.

11. La muy elevada satisfacción de los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto difiere con su percepción de utilidad ya que, según la encuesta diseñada y aplicada en el marco de la presente evaluación, el 39% de los/as participantes consideran que el Proyecto ha tenido una utilidad alta o muy alta, el 30% una utilidad mediana y el resto no respondió la pregunta. Cabe precisar que esta encuesta, a diferencia de la que aplicó el Proyecto, fue aplicada en mayo del 2023 (es decir, más de medio año después de finalizado el Proyecto) y no fue respondida por todos/as los/as participantes sino solamente por el 12%. Entre quienes consideran que el Proyecto les ha sido útil, las dos principales razones son que les ha permitido crear su propio negocio y que les ha permitido sentir más confianza y estar más orgulloso en sí mismo. En cambio, son pocos los casos en los que el/la participante considera que el Proyecto les ha permitido mejorar el negocio que tenía o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado a que la principal motivación para ingresar al Proyecto en el 70% de los/as participantes era formar o mejorar su negocio) podría explicar por qué la percepción de la utilidad del Proyecto no es tan alta como la satisfacción con el mismo.
12. En el componente de empleabilidad, los programas técnicos laborales de formación por competencias tuvieron una duración entre 630 y 1,260 horas, organizadas en dos etapas: una lectiva y una práctica. Esta última se desarrolló principalmente en empresas privadas (el 69% de los/as participantes) y en menor medida en las instalaciones del socio implementador (el 17%) y en alcaldías, secretarías, sub-secretarías u otras organizaciones públicas (el 14%); además, en el 80% de los casos se hicieron bajo la figura de las pasantías, que no son remuneradas. Ha sido un reto importante para los socios implementadores compilar los contenidos de un programa de técnico laboral (con todos los servicios que incluyó el Proyecto) para desarrollarlos en un período de 6 a 8 meses con los niveles requeridos de calidad; y sobre todo para los/as participantes adaptarse a este proceso de educación formal, con una elevada alta carga académica e intensidad horaria, considerando que muchos/as estuvieron mucho tiempo sin hábitos de estudio, que algunos/as adicionalmente tenían que dedicar parte de su tiempo a cuestiones laborales o familiares, y que a los/as de mayor edad se les dificultaba el manejo de herramientas tecnológicas.
13. 59 de los/as 250 participantes (es decir, el 24%) del componente de empleabilidad se lograron vincular laboralmente; de ellos/as, el 63% lo hicieron bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios, el 20% con contratos laborales y el 17% con contratos de aprendizaje. Asimismo, aproximadamente el 90% se insertaron laboralmente en el mismo lugar donde practicó, lo cual para la evaluación es un resultado positivo porque, a priori, le da continuidad al proceso de aprendizaje; y alrededor de las dos terceras partes estuvo (o está) vinculado por más de 3 meses, lo cual es un resultado positivo del Proyecto. En tanto, la mitad se insertaron en empresas, casi el 20% en los propios socios implementadores; y casi el 30% en instituciones públicas, lo que significa que la importancia relativa de estas últimas instituciones públicas como demanda laboral se ha incrementado (con relación a lo que ocurría en la práctica laboral). Con relación a la tasa de inserción, es prácticamente la misma entre hombres y mujeres, pero es mucho más alta en Valledupar que en los demás municipios; más alta entre los/as participantes más jóvenes y sobre todo entre los/as que no tenían ingresos al momento de la implementación del Proyecto y entre los/as más pobres; y también difiere según programa recibido. Estos dos últimos resultados dan indicios de la vinculación entre necesidad de ingresos y acceso / permanencia en un trabajo y de la importancia de brindar programas de formación que tengan demanda laboral.

14. El proceso de gestión empresarial y vinculación laboral tampoco ha estado exento de dificultades, comunes a todos los municipios, siendo la más importante la insuficiente demanda laboral en municipios donde predominan empresas pequeñas, muchas de ellas informales y que aún no recuperan del todo de los efectos de la pandemia. También hay situaciones particulares o específicas en cada municipio: en Cúcuta, si bien valoran el apoyo brindado por la Administración municipal que no solo promovió la inserción laboral de los/as participantes, sino que varios/as de ellos/as laboraron en estas instituciones públicas, a su vez se llama la atención sobre que el perfeccionamiento de los contratos de los/as participantes se gestiona lentamente y toma mucho tiempo en concretarse; en Valledupar, hubo factores inherentes a los/as participantes como limitantes para una mayor inserción, principalmente su poca disponibilidad, sus expectativas salariales que superan el pago ofrecido por las empresas (sobre todo en aquellos casos que tienen negocio propio) y la edad de los/as participantes (mayores de 40 o 50 años); mientras que en Arauca la situación política del departamento (a causa de la detención del gobernador) ha impedido que se ejecuten grandes obras, lo cual dificultó la vinculación laboral de los/as participantes.
15. A pesar de estas dificultades, el nivel de inserción laboral de los/as participantes superó la meta prevista y para la evaluación los principales factores que explican ello son: (i) el Proyecto contó con protocolos claros de gestión y vinculación empresarial y los compartió oportunamente con los socios implementadores; (ii) las visitas a empresas (113 en total) para apoyar la colocación de los/as participantes en el mercado laboral; (iii) el involucramiento del socio implementador y el acompañamiento constante de la OIT, desde el inicio del proceso de gestión empresarial y vinculación laboral, y que son instituciones con buen reconocimiento y credibilidad ante las empresas; (iv) el apoyo y respaldo del SPE y, en algunos casos, de las alcaldías; y (v) por parte de varios participantes, sus habilidades blandas, que supieron desenvolverse en las entrevistas y que tuvieron buen desempeño en las prácticas. Además, los Informes elaborados por los socios implementadores sobre la gestión empresarial y vinculación laboral, así como las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación dan cuenta de una valoración positiva de las empresas y de los propios socios implementadores respecto al desempeño de los/as participantes que se vincularon laboralmente.
16. El 96% de los/as participantes del componente de empleabilidad están satisfechos/as o muy satisfechos/as con el Proyecto, según los resultados de la encuesta de satisfacción que aplicó el Proyecto a todos/as los/as participantes. La valoración de los/as participantes con cada uno de los servicios brindados es muy positiva, como lo demuestra que el puntaje promedio de la valoración asignada por los/as participantes oscila entre 4 y 4.35 puntos (sobre un máximo de 5) en cada uno de los ítems sobre los que se indagó: calidad de la nivelación, de la formación técnica en la etapa lectiva, de la formación técnica en la etapa productiva práctica, de la formación en habilidades blandas, plan de vida, acompañamiento psicosocial, así como el rol de las empresas en el proceso de aprendizaje, el seguimiento realizado por el socio implementador y el monto y oportunidad de entrega de los auxilios de conectividad.
17. La muy elevada satisfacción de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto difiere con su percepción de utilidad ya que, según la encuesta diseñada y aplicada en el marco de la presente evaluación, el 48% de los/as participantes consideran que el Proyecto ha tenido una utilidad alta o muy alta, el 12% una utilidad mediana, el 21% una utilidad baja o muy baja y el resto no respondió la pregunta. Cabe precisar que esta encuesta no fue respondida por todos/as los/as participantes sino solamente por el 23%. Entre quienes consideran que el Proyecto ha sido útil, la principal razón es que les ha permitido aprender e incrementar sus conocimientos relativos a la ocupación en la que se formaron. Otras razones mencionadas con frecuencia han sido que les ha permitido tener un certificado de estudios avalado por el Ministerio de Educación que acredita su competencia laboral, que les ha permitido sentir más confianza y estar más orgulloso/a de sí mismos, y que les ha permitido contar con otras herramientas para conseguir trabajo por su cuenta. Esto último es un resultado positivo, ya que la estrategia prioritaria del Proyecto es precisamente favorecer la

autogestión del empleo. En cambio, son pocos quienes consideran que el Proyecto les ha permitido obtener trabajo y generar ingresos o fortalecer su red de contactos. Esto último (sumado a que la principal motivación para ingresar al Proyecto en más del 70% de los/as participantes era poder tener un trabajo) podría explicar porque la percepción de la utilidad con el Proyecto no es tan alta.

18. Si bien el 62% de los beneficiarios del Proyecto son mujeres, ello no necesariamente significa que el Proyecto ha incorporado el enfoque de género en su intervención. La evaluación considera que el Proyecto, desde su diseño, ha incluido el enfoque género de manera muy incipiente. El Proyecto no presentó información que visibilice la incidencia de las mujeres en la actividad pimpineras, el tipo de trabajo que realizan o las desigualdades de género en materia de ingresos; tampoco consideró indicadores desagregados o específicos por sexo; ni ha contado con presupuesto con perspectiva de género. En general, el Proyecto tampoco contempló directivas o lineamientos específicos para conseguir la elevada participación de las mujeres como beneficiarias de la intervención ni estrategias, servicios o acciones particulares para mitigar barreras que afectan más a ellas que a ellos (como el servicio de cuidados para que tengan con quien dejar a sus hijos mientras reciben formación). Las dos únicas excepciones que dan cuenta de un enfoque de género en el Proyecto son: (i) en el procedimiento de selección de beneficiarios/as, una de las condiciones para recibir puntaje adicional es ser mujer (aunque no es un criterio principal de selección); y (ii) como parte del acompañamiento psicosocial brindado a los/as participantes, uno de los temas tratados fue el de la violencia doméstica, basada en género e intrafamiliar; se llevaron a cabo acciones de sensibilización a nivel familiar para que apoyen a las mujeres participantes; y hubo reuniones específicas con aquellos esposos de las mujeres participantes que no estaban de acuerdo con que su esposa quiera estudiar y trabajar.

Eficiencia del Proyecto

19. La evaluación valora positivamente los siguientes elementos vinculados a la gestión del Proyecto: (i) la forma de organizar al personal (organigrama) tomó en cuenta diversos criterios, como la presencia territorial, los componentes de empleabilidad y emprendimiento, y contar con una distribución equitativa del trabajo, donde todos/as colaboren y trabajen arduamente; (ii) los asesores IMESUN son personas domiciliadas en los municipios donde interviene el Proyecto, para dejar capacidad instalada en los municipios para futuras intervenciones similares; (iii) el cuidadoso proceso de planificación de la intervención, que incluyó la elaboración de un Manual Operativo, así como diversos Protocolos que detallaron los procesos que no se profundizaban en el Manual; y (iv) la permanente coordinación entre los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo los asesores IMESUN y enlaces territoriales. En tanto, las principales dificultades vinculadas a la gestión del Proyecto son: (i) el personal que conformaba el equipo del Proyecto, los enlaces territoriales y los asesores IMESUN, no tenían vínculos laborales directos con la OIT sino estaban bajo la figura de colaboradores externos, lo cual puede limitar un poco la consolidación del equipo de trabajo; (ii) el ritmo de trabajo muy intenso provocó cansancio y agotamiento en el personal, lo cual puede influir negativamente en la efectividad y calidad de lo que se realiza; (iii) varias personas del equipo de la OIT interactuaban con los socios implementadores sobre el mismo tema y esto originaba no solo duplicidad de funciones sino en algunas ocasiones provocaba confusión y disconformidad en los socios; y (iv) no hubo tanta coordinación entre enlaces territoriales.
20. Debido a las características de su intervención, el Proyecto no contempló generar o promover espacios de diálogo tripartito, sino que buscó la articulación con las instituciones públicas (alcaldías de los municipios), con las organizaciones de trabajadores y con las organizaciones de empleadores, pero de manera bilateral con cada uno de ellos. Las alcaldías han participado en la implementación del Proyecto de diversas formas: proporcionando información sobre potenciales beneficiarios/as durante la etapa de convocatoria y selección; gestionando permisos en espacios municipales para que puedan realizarse las ferias de

emprendimiento; y también como instituciones en los que los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto realizaban sus prácticas laborales y/o su vinculación laboral. Por el lado de los empleadores, la ANDI no tuvo participación principalmente porque la población objetivo de la intervención no es parte de la población a los que ellos pretenden llegar a través de sus diversas acciones de responsabilidad social corporativa; en cambio, sí estuvieron más involucrados la FENALCO, la ACOPI y la Cámara de Comercio de Valledupar, en lo relativo a las ferias empresariales y a las ruedas de negocio. En tanto, por el lado de los trabajadores, no hubo participación de las centrales sindicales, pero sí de las organizaciones de base, como SINTRAGASOLINA en el Norte de Santander, que apoyó en la identificación de potenciales beneficiarios/as del Proyecto, brindando información sobre sus afiliados, inclusive el 35% de los/as beneficiarios/as finales del Proyecto en el componente de empleabilidad y el 12% en el componente de emprendimiento forman parte de SINTRAGASOLINA. Además, en el municipio de Arauca la participación de las organizaciones de trabajadores fue más evidente porque el socio implementador pertenece a la Unión Sindical Obrera, que les apoyó con lo necesario para llevar a cabo el Proyecto. No obstante, hay municipios donde los sindicatos no tuvieron participación alguna en el Proyecto, porque hay poca actividad empresarial (casi no hay sindicatos) o porque no tienen interés.

21. El rol del Ministerio de Minas y Energía no solo fue como financiador de la intervención y verificar que los productos entregados por la OIT cumplan con los requisitos establecidos en la Carta Acuerdo para autorizar los pagos correspondientes, sino que participó en todas las reuniones del Comité Técnico a través de la Dirección de Hidrocarburos; revisó y aprobó los Protocolos; efectuó visitas a territorio para acompañar ferias de emprendimiento y para solucionar algunos inconvenientes con la entrega de activos (en La Guajira). En cuanto a la relación entre la OIT y los socios implementadores, la evaluación considera que se han complementado apropiadamente: la OIT se encargaba directamente de la provisión de la formación IMESUN (emprendimiento) y del seguimiento a los/as participantes mientras que los socio implementadores ejecutaban acciones relacionadas con los procesos de nivelación de competencias clave, la formación en competencias técnicas (empleabilidad), la formación en habilidades blandas, la compra y entrega de activos, la gestión empresarial y la intermediación laboral, todo ello con seguimiento y acompañamiento de la OIT. Además, entre la OIT y los socios implementadores hubo una articulación y comunicación constante.

Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del Proyecto

22. Las entrevistas realizadas durante la evaluación dan cuenta que los socios implementadores fortalecieron sus capacidades organizacionales en los siguientes aspectos: (i) mejor gestión y operación de los proyectos (relaciones comunitarias y con agencias del SNU, estructura más formal para hacer seguimiento a los procesos, elaborar informes de gestión); (ii) flexibilidad en la provisión de los servicios de formación (ajustar sus programas, diseñar procesos adecuados al tipo de población beneficiaria de Proyecto); (iii) mayor conocimiento del entorno y del mercado laboral de su municipio; (iv) alianzas con terceros (SPE) para mejorar los niveles de inserción de sus estudiantes; (v) aprender a llevar a cabo licitaciones vinculadas a la compra y venta de activos; (vi) mayor cualificación de su personal docente y administrativo; y (vii) mayor capacidad para administrar acuerdos con cooperación internacional y para presentar propuestas a otras agencias de cooperación internacional. Además, haber participado en un proyecto, con el aval de una institución como la OIT, les ha dado mayor credibilidad y posicionamiento a nivel municipal, provincial y nacional.
23. Según las entrevistas realizadas, los grupos focales y encuestas con beneficiarios/as llevados a cabo durante la evaluación, los principales efectos positivos en los/as beneficiarios/as del componente de emprendimiento del Proyecto son los siguientes: (i) concreción de algunas ideas de negocio y formalización de algunos negocios que ya existían antes del Proyecto; (ii) mayores competencias para gestionar sus negocios (costeo de productos, determinación de precios, servicio al cliente); (iii) han mejorado sus habilidades blandas, dominio propio,

acercarse a sus clientes, hablar en público, tener más confianza en sí mismos, mayor autoestima; y (iv) han constatado que es posible acceder a otras fuentes de ingresos menos riesgosas para su salud física y emocional y la de sus familias. Los resultados de la encuesta aplicada revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado la proporción de quienes trabajan, pero a su vez que, entre quienes ya tenían su negocio en funcionamiento antes de ingresar al Proyecto, aún no se evidencian importantes mejoras en sus negocios en aspectos como ingresos, formalización, cantidad de clientes y de trabajadores; asimismo, que la principal necesidad para poner en funcionamiento su negocio o para mejorarlo es el financiamiento.

- Según la encuesta, luego de su paso por el Proyecto se ha incrementado significativamente la proporción de quienes trabajan (de 48% a 70%). Asimismo, el 39% de las personas encuestadas trabajaba como pimpinero antes del Proyecto y de ellos/as todos/as actualmente trabajan, estudian o quehaceres del hogar, pero ninguno labora como pimpinero.
24. Según las entrevistas realizadas, los grupos focales y encuestas con beneficiarios/as llevados a cabo durante la evaluación, el principal efecto positivo en los/as beneficiarios/as del componente de empleabilidad del Proyecto es que cuentan con mayores posibilidades de buscar y/o encontrar por sí mismos/as empleo, porque: (i) han sido certificados con título de técnico, por una institución reconocida avalada por Secretaría de Educación; (ii) han tenido una experiencia de práctica laboral; (iii) han recibido formación integral y transversal, en habilidades blandas, emocionales, psicosociales, grupos de bienestar social, acompañamiento; (iv) saben cómo registrarse en el SPE, elaborar su hoja de vida, cómo desenvolverse en entrevistas; (v) una parte de los/as beneficiarios/as se vinculó laboralmente en empresas privadas o en instituciones públicas, y se desempeñan en actividades lícitas, con mejores condiciones de salud, tienen mayor tranquilidad, pueden compartir más en familia; (vi) han generado un networking con quienes participaron del Proyecto (otros/as beneficiarios/as, personal de los socios implementadores y de la OIT). Los resultados de la encuesta revelan que luego del paso por el Proyecto se ha incrementado ligeramente la proporción de quienes trabajan, estudian y/o buscan trabajo y que las principales ventajas de su trabajo actual son que tienen acceso a beneficios como seguro de salud o seguridad social, que no ponen en riesgo su salud ni la de su familia, y que le permite contribuir con el desarrollo de su ciudad; asimismo, que la principal necesidad para mejorar en términos laborales es seguir formándose o estudiando, así como acceder a bolsas de trabajo.

Según la encuesta, luego de su paso por el Proyecto se ha incrementado la proporción de quienes trabajan (de 28% a 33%). Asimismo, el 16% de las personas encuestadas, trabajaba como pimpinero antes del Proyecto y de ellos/as todos/as actualmente trabajan, estudian o quehaceres del hogar, pero ninguno labora como pimpinero.

25. Son elementos del Proyecto que, a priori, favorecen la sostenibilidad de la intervención: (i) deja una capacidad instalada en los socios implementadores, quienes han fortalecido sus capacidades organizacionales y de gestión en diversos aspectos; (ii) el trabajo articulado realizado, en la mayoría de los departamentos, con las alcaldías municipales; (iii) en el componente de emprendimiento, el Proyecto dejó capacidad formada en cada territorio ya que los asesores IMESUN pertenecían a los territorios intervenidos y están en proceso de certificación con la OIT en las metodologías, lo cual puede ser aprovechado para otros proyectos de desarrollo empresarial en los departamentos del Cesar, La Guajira y Norte de Santander; y (iv) todos los manuales y protocolos de operación elaborados con el Proyecto fueron entregados y validados con el Ministerio de Minas y Energía y son parte de la transferencia de capacidades desde la OIT, de tal manera que el Ministerio pueda contar con las herramientas para la implementación de una eventual siguiente fase del Proyecto o de otras iniciativas similares. En tanto, son aspectos pendientes para la sostenibilidad de la intervención: (i) un mayor involucramiento de instancias del gobierno nacional y locales (en materia de comercio, cultura, educación, transporte), apoyando en la provisión de algunos de

los servicios que brinda el Proyecto; y (ii) un mayor involucramiento del sector productivo, para lo cual se requiere poner más énfasis en entender las barreras organizacionales que existen para el acceso y permanencia en el empleo y, a partir de ello, procurar revertirlas.

5.2. Lecciones aprendidas

1. Un proceso de convocatoria, focalización y selección de participantes cuyo insumo inicial sean Bases de Datos de potenciales participantes de características similares a los pimpineros, debe considerar un tiempo prudencial para revisar y actualizar estas Bases, tomando en cuenta posibles limitaciones como: (i) las Bases no tienen datos de contacto de los/as posibles participantes y, por lo tanto, es muy difícil tomar contacto con ellos/as; (ii) en algunos territorios es difícil identificar a la población objetivo, ya que no están organizados y no quieren reconocer que realizan una actividad ilegal; (iii) en algunos territorios, en los últimos años puede haberse reducido ostensiblemente la cantidad de personas que se dedican a la actividad ilegal; y (iv) algunas personas pueden no estar interesadas en participar del Proyecto, porque no están acostumbrados al esquema de intervención propuesto.
2. En el componente de emprendimiento, el espacio de una feria de venta al consumidor final no necesariamente se adapta al modelo de negocio de aquellos emprendimientos como tiendas, productos industriales o animales (comunes entre los/as participantes del Proyecto); asimismo, las ruedas de negocio no siempre son las estrategias más apropiadas, sino que depende, entre otros factores, del estado de maduración de los negocios y de que cuenten con sus activos productivos más relevantes. También se debe tomar en cuenta que las empresas muy pequeñas (de supervivencia) no suelen participar en este tipo de espacios, mientras que, en caso de las empresas grandes, el problema es otro: suelen hacer pedidos y comprar en grandes volúmenes, y los negocios de los/as participantes en general no están preparados para atender estos pedidos.
3. Es muy importante el carácter integral de un programa de formación (que incluya no solo formación específica, sino también nivelación de competencias, fortalecimiento de habilidades blandas, formación complementaria en derechos fundamentales de trabajo) porque, entre otras razones, suele ser bien valorados por los/as participantes. Pero también es importante considerar, al definir la malla de servicios y el contenido específico de la formación, cuál debe ser la intensidad y carga horaria, tomando en cuenta que está destinada a personas que, en general, tienen un bajo nivel educativo, no están acostumbradas a recibir este tipo de formación y que, en muchos casos, tienen en su hogar responsabilidades de generación de ingresos o de cuidado de hijos menores u otros familiares, que pueden limitar su participación en las actividades del programa de formación.
4. El recojo de información relevante sobre los efectos del Proyecto en las unidades productivas (negocios) y en la vida laboral y social de los/as participantes requiere esperar un tiempo prudencial desde que finaliza la intervención. Las diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento que ha aplicado el Proyecto durante la intervención y hasta 3 meses después han sido muy importantes para medir cambios en conocimientos, satisfacción, resultados de corto plazo con relación al uso de los activos entregados, pero para medir estos efectos en los negocios y en la vida laboral y social se requieren otro tipo de encuestas y sobre todo que sean aplicadas entre 6 y 12 meses después de la finalización del Proyecto.

5.3. Buenas prácticas

1. El Proyecto compró y entregó activos productivos a cada uno de los/as 186 participantes, por un monto de \$7 millones por participante, para la puesta en marcha o fortalecimiento de sus unidades productivas. Para ello, se hizo un concurso mediante el cual los/as participantes detallaron su modelo de negocios, incluyendo un plan de inversión y qué activos requerían para poner en marcha o para consolidar sus negocios. El concurso permitió identificar 171 iniciativas como ganadoras (que fue la cantidad inicialmente acordada entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía), sin embargo, luego se decidió incluir también a los/as pocos/as participantes que no habían salido beneficiados/as por el concurso, por lo que se terminó capitalizando a todos/as. La evaluación destaca como positivo que esta decisión no fuese comunicada inmediatamente a los/as participantes (para no desincentivarlos de elaborar su modelo de negocio, sabiendo que igual iban a recibir la capitalización) y también que en algunos casos haya sido el socio financiador o la alcaldía quien financió la entrega de activos a estos/as últimos/as participantes/as.
2. El Proyecto buscó involucrar a la familia de los/as participantes durante la intervención. A priori, esto se justifica tomando en cuenta que en la actividad de distribuir combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales suelen participar varios integrantes de una misma familia. La participación de las familias de los/as beneficiarios/as en el Proyecto se ha dado de diversas formas, en todos los casos impulsadas por el propio Proyecto: (i) la inclusión de un familiar en reemplazo del/la participante inicialmente seleccionado/a; (ii) el apoyo de los/as familiares de los/as beneficiarios/as durante la nivelación en matemáticas, lecto escritura, tecnologías de información; (iii) en el componente de emprendimiento, el apoyo de los/as familiares a los/as beneficiarios/as en la elaboración del proyecto de vida y en su participación en ferias empresariales; y (iv) participación activa de los/as familiares en las actividades de acompañamiento psicosocial que se llevaban a cabo en el marco del Proyecto.
3. En Cúcuta e Ipiales, la participación de las alcaldías en la implementación del Proyecto ha sido más activa que en otros municipios porque los socios implementadores (CTC y SERSUR respectivamente) son entidades descentralizadas o adscritas de la alcaldía, es decir, forman parte de ella. Adicionalmente, en Ipiales, la OIT fue particularmente importante para promover, aún más, esta participación porque identificó que el objetivo del Proyecto se vinculaba explícitamente con algunas de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.
4. El Proyecto ha aplicado diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento, como encuestas de satisfacción, pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, tableros de control, software Q10; y ha sistematizado sus resultados en Bases de Datos Excel. Toda esta información no solo ha permitido tomar decisiones orientadas a mejorar la efectividad del Proyecto, sino que, en términos de la presente evaluación, ha permitido disponer de más fuentes de información objetivas para sustentar los hallazgos.
5. En aquellos casos de beneficiarios/as que presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal (dado que habían estado mucho tiempo sin hábitos de estudio) el Proyecto realizó un acompañamiento más intensivo por parte de los socios implementadores, un proceso de aprendizaje un poco más personalizado. De igual manera, en los casos que los/as beneficiarios/as presentaban dificultades para asistir a ciertas sesiones de formación (ya que tenían que dedicar parte de su tiempo a cuestiones laborales o familiares), se les enviaba explicaciones breves en videos, se les entregaba

documentos vinculados a los temas tratados en las clases donde no pudieron asistir, también se amplió el plazo para la recepción de trabajos y/o se les permitía llegar tarde a algunas sesiones.

5.4. Recomendaciones⁵⁹

1. Aprovechamiento de la información generada por el proyecto

- Utilizar las Bases de Datos que tiene el proyecto con los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los/as beneficiarios/as, así como de las pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, software Q10; para generar información que pueda ser útil para el diseño de futuros proyectos similares.
- Con estas Estas Bases se podrían realizar análisis de correlación o de regresión para identificar factores que se vinculen o que expliquen algunos resultados. Por ejemplo, si el sexo del/la participante, su condición económica, el municipio donde vive, el tipo de formación técnica recibida o el tipo de emprendimiento, se vincula o influye en variables “de resultados” como la inserción laboral, la permanencia en el empleo, las mejoras en los negocios, etc.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT	Prioridad media	Corto plazo	Baja implicación de recursos	Conclusión 13 Lección aprendida 4

2. Sobre el diseño de los proyectos

- Contemplar indicadores complementarios a los de cobertura, que den cuenta de la satisfacción del/la participante con el servicio recibido o de algún efecto directo del mismo.
- Por ejemplo, “porcentaje de participantes que manifestaron estar satisfechos/as con el proyecto”, “número de participantes que se vincularon laboral o contractualmente en una empresa”, o “número de participantes que utilizan los activos recibidos del proyecto”.
- Considerar indicadores desagregados por sexo, para cada componente (emprendimiento y empleabilidad): cantidad de participantes, tipos de emprendimiento, tasa de inserción, mejora de conocimientos, satisfacción, percepción de utilidad, etc.
- Contemplar directivas o lineamientos específicos para promover la participación de las mujeres como beneficiarias de la intervención, así como estrategias, servicios o acciones particulares para mitigar barreras que afectan más a ellas que a ellos, por ejemplo, el servicio de cuidados para que tengan con quien dejar a sus hijos mientras reciben formación.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Ministerio de Minas y Energía	Prioridad media	Mediano plazo	Baja implicación de recursos	Conclusiones 4 y 18

⁵⁹ La primera recomendación hace referencia específica al Proyecto Ruta+. Las siguientes recomendaciones están orientadas a futuros proyectos similares.

3. Sobre el trabajo con los socios implementadores:

- En la etapa de elaboración de propuestas técnicas y económicas, brindar orientación a las instituciones que postulen sobre cómo funciona la OIT y sobre temas administrativos, para que tengan más información sobre la magnitud y envergadura de los servicios que podrían brindar y sobre la dinámica de trabajo con la OIT.
- Una vez seleccionados los socios implementadores, llevar a cabo antes de iniciar la intervención, una capacitación inicial con ellos, sobre la operación de la intervención; la estructura y organización del equipo del proyecto; los procesos administrativos y financieros de la OIT; estructuración, desarrollo y entrega de los productos contractuales; entre otros.
- Esta capacitación debe estar dirigida no solo a los representantes del nivel directivo de los socios sino principalmente a los equipos técnicos que son los que brindarán los servicios a los/as beneficiarios/as y quienes elaborarán los informes o productos que exige la OIT para tramitar los pagos.
- Mantener el sistema de pago a los socios implementadores contra la entrega de productos, pero valorar la posibilidad de incluir un pago inicial (por ejemplo, el 10% del valor del contrato) como capital de trabajo.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Socios implementadores	Prioridad media	Mediano plazo	Mediana implicación de recursos	Conclusión 21

4. Sobre la convocatoria, focalización y selección de beneficiarios/as

- Transmitir a los/as potenciales beneficiarios/as desde el primer momento de la convocatoria que el proyecto busca fortalecer capacidades y brindar las herramientas necesarias para que puedan gestionar por sí mismos/as el empleo, y que lo más relevante no es la entrega de activos (en el componente de emprendimiento) y que no se garantiza la inserción laboral (en el componente de empleabilidad). Esto para alinear los objetivos y estrategias del proyecto con los intereses de los/as beneficiarios/as, para no crear falsas expectativas en ellos/as, y para evitar altas tasas de deserción.
- Como criterio de selección de beneficiarios/as evaluar no solamente su condición educativa, socio económico y laboral, sino también que tengan real interés en participar en el proyecto.
- En el proceso de focalización a los/as beneficiarios/as, aplicar una encuesta de intereses sobre cursos de formación, cuyos resultados sean un elemento adicional a tomar en cuenta para definir cuáles serán los programas de formación técnico laboral a ser brindados como parte del Proyecto en el componente de empleabilidad.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Ministerio de Minas y Energía, Alcaldías	Prioridad alta	Mediano plazo	Alta implicación de recursos	Conclusiones 3, 11 y 17 Lección aprendida 1

--	--	--	--	--

5. Sobre el proceso de formación a los/as beneficiarios/as

- Contemplar un mayor tiempo en la implementación de la formación (sobre todo en el componente de empleabilidad); es decir, menos intensidad o carga horaria durante más tiempo.
- Combinar la formación presencial con la virtual, para aliviar la alta carga académica presencial; en cuyo caso se requeriría garantizar la conectividad de los/as participantes.
- Identificar, dentro del programa de formación, algunos cursos o servicios obligatorios y otros voluntarios, garantizando siempre la calidad de la oferta; de esta manera, también podría aliviarse la carga académica.
- El fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales se desarrolle a lo largo del proyecto, de manera transversal, y no solo al inicio de la formación, porque así podría ir adaptándose al avance que se observa en los/as participantes.
- En el componente de empleabilidad, incorporar un tiempo prudencial entre el fin de la etapa lectiva y el inicio de la etapa productiva, que permita a los/as participantes prepararse mejor antes de iniciar la vinculación laboral. Asimismo, durante la etapa productiva, brindar a los/as participantes un acompañamiento más constante para que puedan despejar sus inquietudes y cumplir satisfactoriamente su proceso formativo.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Socios implementadores	Prioridad alta	Mediano plazo	Alta implicación de recursos	Conclusiones 4, 8 y 12 Lección aprendida 3

6. Sobre el proceso de compra de activos en el componente de emprendimiento

- Incluir como un criterio adicional de selección de los socios implementadores su experiencia en el proceso de adquisición de bienes y/o servicios, así como su capacidad (financiera y en recursos humanos) para hacer frente a estos procesos logísticos.
- Considerar la participación de los asesores IMESUN en esta etapa, tomando en cuenta que han desempeñado un papel muy importante en generar confianza entre los/as beneficiarios/as, así como su experiencia y conocimiento para identificar qué activos productivos podrían ser más pertinentes para los diferentes tipos de negocios.
- Asesorar a los/as emprendedores/as en la elaboración de cotizaciones y requerimientos según su plan de negocios, de tal manera que puedan dar a los socios implementadores información completa y suficiente para corroborar la pertinencia de la adquisición de los activos planteados.
- La OIT y el Ministerio de Minas y Energía propicien alianzas con socios comerciales estratégicos para obtener condiciones de negociación más favorables al proyecto, como compras en economías de escala.
- Valorar los pros y contras de utilizar mecanismos que ha aplicado la OIT en otros proyectos para los procesos de compra y entrega de activos, como contratar a un tercero (empresa) o

firmar un acuerdo de implementación con centros comunitarios, que suelen ser grupos muy organizados, para que sean ellos los encargados. En cualquiera de estos mecanismos (u otros) se debe estimar sus costos de intermediación logística y compararlos con los costos económicos y sociales actuales de este proceso de compra y entrega de activos.

- Validar con los socios implementadores los plazos de adquisición y, de ser necesario, replantearlos, tomando en cuenta la naturaleza y volumen de los activos que se compran, la cantidad de beneficiarios/as, y la naturaleza jurídica de los socios implementadores.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Ministerio de Minas y Energía, implementadores y Socios	Prioridad alta	Mediano plazo	Alta implicación de recursos	Conclusiones 9 y 10

7. Sobre las estrategias de promoción comercial en el componente de emprendimiento

- Aplicar las estrategias comerciales que sean más pertinentes al grado de maduración de los negocios, sus necesidades y al nivel de preparación de sus dueños/as.
- Contemplar, además de pre-ruedas, ferias y catálogos, otro tipo de estrategias, como elaboración y difusión de material publicitario.
- Definir la estrategia de difusión de contenido del directorio o catálogo de emprendedores con más tiempo de anticipación y no al finalizar el proyecto, y que el Ministerio de Minas y Energía lo pueda difundir en sus canales durante un periodo posterior a la finalización del proyecto.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Ministerio de Minas y Energía, empresas	Prioridad alta	Mediano plazo	Mediana implicación de recursos	Lección aprendida 2

8. Sobre servicios adicionales que se podrían brindar a los/as beneficiarios/as

- Al finalizar el proyecto, se informe a los/as beneficiarios/as (de ambos componentes) sobre otros proyectos similares de emprendimiento o de formación técnica a los que podrían postular para continuar su proceso de aprendizaje.
- En emprendimiento, acompañamiento post entrega de activos para contribuir a mejorar las capacidades de los/as beneficiarios/as en expansión a mercados en línea, promoción de bienes y servicios por redes sociales, manejo de inventarios, costeo de productos, negociación con clientes, contabilidad y registro de compras y ventas, etc.
- En emprendimiento, desarrollar mecanismos de acceso a servicios financieros.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
-----------------------	-----------------------	-------	----------------------------------	--

OIT, Socios implementadores, Alcaldías	Prioridad alta	Mediano plazo	Alta implicación de recursos	Conclusiones 23 y 24
--	----------------	---------------	------------------------------	----------------------

9. Sobre el seguimiento a los/as beneficiarios/as posterior a la finalización del proyecto

- Realizar una evaluación de efectos / impactos de la intervención, para lo cual los acuerdos de implementación que la OIT firma con los socios implementadores podrían contemplar que éstos, como parte de sus servicios, puedan aplicar alguna encuesta a los 6 o 12 meses de finalizado el proyecto.
- En el componente de emprendimiento, la evaluación podría estar dirigida a saber cuántos/as continúan con su negocio, y si sus negocios han incrementado sus ingresos, utilidad, clientes, cantidad de trabajadores.
- En el componente de empleabilidad, la evaluación podría estar dirigida a saber cuántos/as están trabajando, si lo hacen en una ocupación afín a lo que estudió en el Programa y sobre sus condiciones laborales (tenencia de contrato, ingresos, seguro de salud, seguridad social, horas trabajadas).

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Socios implementadores	Prioridad alta	Largo plazo	Alta implicación de recursos	Lección aprendida 4

10. Sobre promover un mayor involucramiento de las empresas / sector productivo

- Realizar un estudio de gestión empresarial y ruta de cierre de brechas de empleadores, que permita identificar necesidades más específicas de las empresas, que podrían ser cubiertas por los/as beneficiarios/as y de esta manera ellos/as puedan aprovechar mejor la práctica y la inserción laboral, y a su vez aportar valor agregado a las empresas.
- Poner mayor énfasis en mitigar las barreras organizacionales de los empleadores al acceso y permanencia de los/as participantes en el empleo (y no solo aquellas barreras individuales, vinculadas a los/as beneficiarios/as).
- Estas barreras organizacionales de empleadores pueden ser por ejemplo: sesgos de género, licencias por embarazo, homofobia, xenofobia.
- Algunas estrategias para mitigar barreras organizacionales (que están previstas en el Manual Operativo del proyecto) son: la implementación de procesos de evaluación de desempeño y satisfacción de los trabajadores contratados; la implementación de procesos para el análisis de las hojas de vida, para no excluir personas en condición de vulnerabilidad; la sustitución de certificados de experiencia laboral de quienes hayan estado vinculadas al sector informal; y campañas para eliminar prejuicios, estereotipos, sesgos de selección, prejuicios y para que los procesos de talento humano se basen en las competencias de los/as participantes.

¿A quién va dirigida?	Nivel de priorización	Plazo	Nivel de implicación de recursos	Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula
OIT, Ministerio de Minas y Energía, empresas	Prioridad alta	Mediano plazo	Alta implicación de recursos	Conclusiones 20 y 25

Anexos

Anexo 1a. Contenido de los productos del Proyecto

Productos	Detalle del contenido de los productos
Producto 1. Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un manual que permita la operación parametrizada de la intervención y del desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio	<p>La concreción de este producto supone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Manual Operativo del Proyecto, que parametrize y defina los lineamientos de la operación de la estrategia. • Comprender y analizar los territorios (municipios) donde se llevará a cabo el Proyecto. • Realizar el proceso de reclutamiento y entrenamiento o actualización del equipo implementador o de intervención.
Producto 2. Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico	<p>La concreción de este producto supone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una única convocatoria para los y las participantes. • Seleccionar, entre la población que se identificó en el 2020, a quienes cumplan con los requisitos de ingreso y permanencia que se establezcan en el Manual Operativo y aplicando los instrumentos de preselección identificados en dicho Manual. • Realizar/actualizar el perfilamiento de los/as participantes, en cuanto a sus competencias claves, barreras individuales de acceso al empleo, orientación vocacional o socio-ocupacional y el desarrollo de la caracterización socio económica.
Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.	<p>Este producto incluye en primer lugar el desarrollo de una línea transversal relativa a la promoción de emprendimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivelación. • Fortalecimiento de las competencias blandas requeridas al emprender. • Formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia. • Sensibilización u orientaciones generales del trabajo colectivo y cooperativo. • Revisión a avances y retos de planes de vida. • Socialización a las personas – familias emprendedoras de los resultados del análisis del territorio. <p>Asimismo, incluye el desarrollo de acciones específicas orientadas al emprendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en grupo impartida con metodologías OIT. • Asesoría personalizada para cada uno de los emprendimientos para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. • Acompañamiento psicosocial brindado colectivamente. • Formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. • Entrenamiento brindado en conocimientos técnicos específicos en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos. • Entrenamiento brindado en asociatividad para los emprendimientos que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. • Realización de un concurso para la compra y entrega de activos.

Productos	Detalle del contenido de los productos
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la capitalización de los emprendimientos ganadores. • Seguimiento brindado a los demás participantes de la estrategia. • Realización de una "pre-rueda de negocios". • Realización de ferias empresariales y culturales (virtuales o presenciales). • Entrega del auxilio de conectividad. • Segunda revisión del plan de vida. • Realización de catálogo donde se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. • Aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general. • Aplicación de prueba para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes.
<p>Producto 4. Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes.</p>	<p>La ruta de empleo es el eje central del proceso de intervención de la población objetivo. Una ruta de empleo comprende dos grandes tipos de servicios: unos servicios básicos que son los mínimos que cualquier programa de empleabilidad debería ofrecer, y unos servicios especializados, cuyo alcance depende de los recursos disponibles y de la gestión que se realice con otros actores.</p> <p>En cuanto a los servicios básicos, se contempló proveer los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro en el Servicio Público de Empleo (SPE). • Orientación ocupacional. • Acompañamiento psicosocial grupal. • Acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales. • Preselección y remisión a los empresarios de los participantes que cuenten con el perfil requerido. <p>Respecto a los servicios especializados, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios para mitigar barreras individuales: formación técnica laboral por competencias: Fortalecimiento, nivelación y certificación de competencias clave; vestimenta para entrevistas de trabajo o para el ingreso al empleo; formación complementaria en Derechos Fundamentales en el Trabajo y Protección Social. • Servicios para mitigar las barreras del entorno: subsidio de transporte y subsidio de conectividad. • Servicios para mitigar las barreras organizacionales. • Seguimiento post vinculación. • Aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general. <p>Se propone una tasa de colocación del 20% de los participantes que hagan parte de la estrategia de cierre de brechas. Para ello, se ha previsto un componente de gestión empresarial para la empleabilidad para población vulnerable, que debe ser implementada por una agencia autorizada por la Unidad del Servicio de Empleo/ Prestador del SPE. Por lo tanto, desde la OIT se espera brindar orientaciones para el desarrollo de esta actividad.</p>
<p>Producto 5. Actividades de cierre de la estrategia desarrolladas que incluyan la evaluación de la intervención y la formulación de recomendaciones para futuras iniciativas de</p>	<p>La concreción de este producto supone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados del Proyecto: evaluación del grado de cumplimiento de: criterios de salida del programa; metas e indicadores de gestión, resultados esperados (habilidades técnicas/administrativas, blandas y componente psicosocial). • Cierre: entrega de certificados a las personas y los negocios que participaron y culminaron el programa. En un evento virtual o presencial de clausura formal. • Generación de recomendaciones técnicas: recomendaciones para que las entidades y los

Productos	Detalle del contenido de los productos
Ministerio de Minas y Energía	nuevos actores que intervengan cuenten con información útil para maximizar su impacto y lograr un uso cada vez más eficiente y eficaz de los recursos, en favor de la población sujeto de atención y el medio ambiente.

Fuente: PRODOC del Proyecto

De acuerdo al PRODOC del Proyecto y al Anexo Técnico de la Carta Acuerdo, el contenido previsto para los productos del Proyecto son los siguientes:

Producto 1. Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un manual que permita la operación parametrizada de la intervención y del desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio

Construcción de Manual Operativo (Resultado 1 de la Carta Acuerdo)

- Establecer, desde el inicio, lineamientos que sean de fácil acceso y consulta y que permitan el desarrollo ordenado y parametrizado de la estrategia.
- Deberá incorporar, desde el inicio del proyecto, los criterios para el desarrollo de un concurso que permita la capitalización de al menos 132 emprendimientos.
- Deberá plantear las causales de exclusión a la capitalización y del retiro definitivo de participantes del Proyecto.
- Deberá establecer el procedimiento y los instrumentos que permitan el diagnóstico y la preselección de la totalidad de participantes.

Comprensión del territorio (Resultado 2 de la Carta Acuerdo)

- Revisión de los documentos de análisis de la demanda laboral de los diferentes municipios construidos en 2020 por PNUD y la OIT.
- Evaluación o análisis (expedito) del mercado para identificar aquellos sectores de los diferentes territorios que se prioricen que tienen potencial de generar encadenamientos con emprendimientos. A partir de la recolección de información primaria (con muestreo no probabilístico, pero con detalle cualitativo) y de la recolección de información secundaria de aliados de la OIT como la ANDI, Acopi, Cámaras de Comercio y otros.
- Definición de los programas de formación / de las cadenas de valor específicas en las que podrán priorizarse los emprendimientos participantes / un estudio de mercado para determinar el potencial de crecimiento de productos y/o servicios específicos dentro de las cadenas de valor / actualización o elaboración del mapeo de actores específicos dentro de cada cadena de valor identificada: i) entidades de formación; ii) entidades de asistencia técnica; iii) entidades de financiamiento; iv) empresas potenciales clientes; v) gremios; vi) entidades y programas de gobierno territorial y nacional.
- Causas de la baja participación de la población en las cadenas de valor identificadas.
- Otros: puntos en los que están débiles o fallando las empresas que ya están operando en los negocios objetivo de las cadenas de valor / identificación de actores que hacen los pedidos, qué piden, cuánto, cuándo y a qué precios / definición de criterios de entrada, permanencia y salida del programa, / definición de metas e indicadores de gestión, resultado e impacto esperados para el programa en cada territorio.

Reclutamiento y entrenamiento o actualización del equipo implementador o de intervención (Resultado 3 de la Carta Acuerdo)

- Selección de equipo de profesionales para la línea de emprendimiento con base, primordialmente, en su perfil como asesores antes que docentes.
- De ser posible, desarrollar una etapa de formación a formadores en las metodologías en emprendimiento de la OIT que se han priorizado para esta estrategia -IMESUN y GET AHEAD y las correspondientes a asociatividad, entre otras.
- Formación teórico-práctica al equipo implementador en el uso de la plataforma web utilizada por OIT, especialmente considerando la adecuación que se hizo para el tránsito a la virtualidad de la metodología IMESUN.
- Reclutamiento y selección del equipo de acompañamiento territorial.
- Selección de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y demás operadores que demande la implementación del Proyecto.
- Socialización con el equipo de implementación (formadores, enlaces territoriales, profesionales de acompañamiento psicosocial y entidades de formación y de operación) de los resultados de la fase de alistamiento (Ej.: cadenas de valor, metas, indicadores, etc.).

Producto 2. Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico (Resultado 4 de la Carta Acuerdo)

- Se realizará una única convocatoria para 382 participantes.
- La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción.
- La convocatoria de la población se desarrollará de manera cerrada, es decir se vinculará especialmente a la población que se identificó en el 2020.
- La estrategia deberá permitir la participación de la población objetivo que cumpla con los requisitos de ingreso y permanencia que se establezcan para el efecto en el Manual Operativo y aplicando los instrumentos de preselección de participantes que se especifique en el Manual Operativo.
- Realizar un nuevo proceso o actualización para el perfilamiento de la población que permita identificar sus competencias claves, barreras individuales de acceso al empleo, orientación vocacional o socio-ocupacional y el desarrollo de la caracterización socio económico.

Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.

Desarrollo de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos” (Resultado 5 de la Carta Acuerdo)

- Nivelación: (i) Firma de compromisos de participación y permanencia por parte de las personas-familias; (ii) Formación grupal en concepto, contenidos, importancia y diseño de un plan de vida personal-familiar en donde el emprendimiento es parte central; (iii) Formación básica en competencias claves orientadas a la lecto-escritura, matemáticas y sistemas informáticos y en conceptos y habilidades requeridas para interactuar con los formadores del programa.

- Fortalecimiento de las competencias blandas requeridas al emprender: Planeación estratégica., Comunicación asertiva, Resiliencia, Negociación y venta, Resolución de conflictos, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
- Formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia. Con especial énfasis en el derecho a la libertad de asociación y sindical, la negociación colectiva, las prohibiciones de trabajo forzoso y trabajo infantil y la eliminación de toda forma de discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Sensibilización u orientaciones generales del trabajo colectivo y cooperativo. Bajo la metodología de OIT Think.COOP: Buenas relaciones y medios de subsistencia, Las relaciones horizontales y verticales, Los beneficios de la acción colectiva, Eligiendo la estructura del negocio, Haciendo negocios juntos.
- Revisión a avances y retos de planes de vida.
- Socialización a las personas – familias emprendedoras de los resultados de la etapa de alistamiento, de los temas necesarios para atender oportunidades de negocio en su territorio: Causas de baja participación de la población en la cadena de valor, Oportunidades de agregar valor con productos o servicios demandados o por demandar, Costos, ventas y utilidades del tipo de negocios que se propondrá crear/acelerar. Puntos en los que están débiles o fallando las empresas que ya están operando en los negocios objetivo de las cadenas de valor, Actores que hacen los pedidos, qué piden, cuánto, cuándo y a qué precios.

Desarrollo de acciones específicas orientadas al emprendimiento

- Formación en grupo impartida con metodologías OIT (IMESUN, GET AHEAD), para crear o fortalecer las capacidades de los emprendimientos, dirigida a al menos 132 participantes.
- Asesoría personalizada para cada uno de los emprendimientos para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. Se priorizarán para la formación al menos 6 de los siguientes componentes: Propuesta de valor, Clientes objetivo, Canales de venta, Competidores, Estructura de costos, Punto de equilibrio, Portafolio de productos/servicios, Estrategia de precios, Estrategia de publicidad, Educación financiera, Formalización empresarial.
- Acompañamiento psicosocial brindado colectivamente.
- Formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. Consecución de clientes, Fidelización de clientes, Realización de publicidad, Costeo, Registro de ingresos y egresos, Ahorro y reinversión, Control de calidad, Planeación estratégica y educación financiera, Innovación, Principios de la Economía Solidaria, Formalización empresarial, organizacional y laboral.
- Entrenamiento brindado en conocimientos técnicos específicos en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos y de las cadenas de valor definidas para desempeñar adecuadamente un oficio, incrementar la productividad y asegurar la calidad de los productos y servicios que se vendan.
- Entrenamiento brindado en asociatividad para los emprendimientos que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. Se trabajará con la metodología START COOP.
- Realización de un concurso para la compra y entrega de activos para 132 emprendimientos a razón de COP 7.000.000.
- Seguimiento a la capitalización de los 132 emprendimientos ganadores: visitas a la sede del

emprendimiento para validar la existencia, el uso y cuidado de los activos que hayan sido entregados, de acuerdo con el plan de inversiones y el modelo de negocio planteado.

- Seguimiento brindado a los demás participantes de la estrategia, por un periodo de un mes posterior a la finalización de los procesos de formación, asesoría personalizada y entrenamiento en conocimientos técnicos.
- Realización de una "pre-rueda de negocios" en la que los potenciales clientes identificados por el programa en la etapa de alistamiento se reúnan con los emprendedores para conocer su futuro emprendimiento y recibir retroalimentación.
- Realización de al menos 2 ferias empresariales y culturales (virtuales o presenciales), que incluya stands con los productos de los emprendimientos y a las que se invitarán a empresas ancla identificadas en el proceso de definición de las cadenas de valor potenciales.
- Entrega del auxilio de conectividad por un periodo máximo de 3 meses a razón de 60.000 pesos mensuales.
- Segunda revisión del plan de vida: acompañamiento en el análisis de logros y retos encontrados en el plan de vida de cada participante.
- Realización de catálogo donde se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. Su finalidad será promover la compra de los productos y servicios, por lo que es indispensable que sea publicitado ampliamente para generar interés por parte de los clientes potenciales.
- Aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.
- Aplicación de prueba para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes.

Producto 4. Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes (Resultado 7 de la Carta Acuerdo)

Servicios básicos

- Registro: Construcción y el registro inicial de la hoja de vida e información básica laboral y de formación de los participantes en el portal virtual de atención o sistema de información de la Red de prestadores del Servicio Público de Empleo autorizado para tal fin. Registro de al menos 250 participantes al Servicio Público de Empleo como buscadores activos de empleo.
- Orientación ocupacional: Construcción del perfil ocupacional del participante a través de la aplicación de entrevistas, pruebas, talleres, y de la construcción del plan de desarrollo individual en el que se definen las acciones y pasos a seguir para mejorar sus condiciones de empleabilidad para insertarse en el mundo productivo.
 - Aplicación de instrumento de caracterización socio económica e identificación de barreras individuales.
 - Aplicación de prueba de orientación vocacional.
 - Aplicación de prueba de competencias básicas.
 - Talleres de asesoría para el diseño de la hoja de vida.

- Acompañamiento psicosocial grupal. Con el objetivo de potenciar capacidades y el desarrollo de estrategias de afrontamiento, así como la práctica de habilidades que promuevan su estabilización emocional, crecimiento humano y mejoramiento de sus vínculos familiares.
- Acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva.
- Preselección y remisión a los empresarios de los participantes que cuenten con el perfil requerido. Al finalizar el programa, una vez los participantes hayan cumplido con el proceso de formación, asistencia técnica y hayan recibido los servicios básicos y especializados.

Servicios especializados

- Servicios para mitigar barreras individuales:
 - Formación técnica laboral por competencias: mínimo 600 horas, a partir del análisis de la demanda laboral satisfecha e insatisfecha, se define la oferta de formación con enfoque de competencias para avanzar en el proceso de reconocimiento y certificación.
 - Fortalecimiento, nivelación y certificación de competencias clave: luego de identificar a los participantes y competencias que se requieren fortalecer. Matemáticas, lecto escritura y sistemas informáticos.
 - Vestimenta para entrevistas de trabajo o para el ingreso al empleo: entrega de kits de dotación básica (vestuario) que pueden ir acompañados de elementos de bioseguridad (tapabocas, caretas, gel antibacterial y alcohol) considerando la pandemia.
 - Formación complementaria en Derechos Fundamentales en el Trabajo y Protección Social. Con especial énfasis en el derecho a la libertad de asociación y sindical, la negociación colectiva, las prohibiciones de trabajo forzoso y trabajo infantil y la eliminación de toda forma de discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Servicios para mitigar las barreras del entorno:
 - Subsidio de transporte como un auxilio que busca ayudar con el costo de movilización de los participantes desde su casa al lugar de formación entrevistas laboral, registro presencial en el SPE, lugar de trabajo.
 - Subsidio de conectividad: Para que accedan al servicio de internet y de esta manera puedan tomar sus clases virtuales (se brindará por un periodo máximo de 3 meses a razón de 100.000 pesos colombianos mensuales por participante). En la pandemia es importante este servicio.
- Servicios para mitigar las barreras organizacionales
 - Campañas para eliminar prejuicios, estereotipos, sesgos de selección, es decir, los prejuicios que tiene una persona respecto a un individuo.
 - Implementación de procesos para el análisis de las hojas de vida para tomar en cuenta la condición socioeconómica, para no excluir personas en condición de vulnerabilidad.
 - Realización de mejoras en las condiciones físicas de las instalaciones de las empresas para vincular personas con discapacidad.
 - Adecuación de un espacio para la lactancia materna dentro de las empresas para las mujeres que estén en este proceso.
 - Incorporación de prácticas que permitan potenciar los procesos de selección, reclutamiento y retención de población vulnerable.
 - Asistencia técnica a las empresas para el desarrollo de procedimientos de selección y contratación de talento humano con enfoque de inclusión social y diversidad.

- Implementación de procesos de evaluación de desempeño y satisfacción de los trabajadores contratados.
 - Entrega de auxilios financieros a las empresas para la reactivación económica, representados en recursos para el pago de aportes a seguridad social de los trabajadores que vinculen por un periodo máximo de 4 meses.
- Seguimiento post vinculación. Se espera que el seguimiento se realice a las 2 semanas, 2 meses y 3,5 meses de permanencia laboral del participante, mediante encuestas a las personas y visitas al lugar de trabajo.
 - Aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.

Producto 5. Actividades de cierre de la estrategia desarrolladas que incluyan la evaluación de la intervención y la formulación de recomendaciones para futuras iniciativas de Ministerio (Resultado 8 de la Carta Acuerdo)

- Evaluación de resultados del proyecto. Evaluación del grado de cumplimiento de: criterios de salida del programa; metas e indicadores de gestión, resultados esperados (habilidades técnicas/administrativas, blandas y componente psicosocial).
- Cierre. Entrega de certificados a las personas y los negocios que participaron y culminaron el programa. En un evento virtual o presencial de clausura formal.
- Generación de recomendaciones técnicas. Recomendaciones para que las entidades y los nuevos actores que intervengan cuenten con información útil para maximizar su impacto y lograr un uso cada vez más eficiente y eficaz de los recursos, en favor de la población sujeto de atención y el medio ambiente. Sobre contenidos, metodologías, enfoques, entorno externo que puede incidir en la sostenibilidad o no de los negocios intervenidos.

Anexo 1b. Indicadores y medios de verificación del Resultado, productos y actividades del Proyecto

IMPACTO / RESULTADOS / PRODUCTOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Impacto		
Mediante el trabajo conjunto entre el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT, se espera que el proyecto contribuya positivamente a mejorar las condiciones de empleabilidad y promueva la transición a esquemas de trabajo decente de la población que actualmente participa en el mercado laboral informal a través del desarrollo de actividades de distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales.		
Resultado inmediato al final del proyecto		
Al final del proyecto se habrá desarrollado una estrategia de generación de ingresos que permita la reconversión laboral de 382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales.	382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales habrán participado de la estrategia de generación de ingresos propuesta.	Informes oficiales dirigidos al Ministerio de Minas y Energía
Productos		
Producto 1. Desarrollo de la fase de alistamiento del proyecto que incluya el manual de proyecto, el análisis de la comprensión del territorio y los resultados del proceso de formación de formadores y reclutamiento de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Manual Operativo (MO) del proyecto • 1 documento de análisis del proceso de comprensión del territorio (Se estima la implementación del proyecto en 7 municipios del territorio nacional) • Al menos 17 formadores reclutados y entrenados en las metodologías OIT para el desarrollo especialmente de la línea de emprendimiento. 	Informes y resultados documentados por la OIT validados por el Ministerio de Minas y Energía sobre el desarrollo de la fase de alistamiento del proyecto que incluya el manual de proyecto, el análisis de la comprensión del territorio y los resultados del proceso de formación de formadores y reclutamiento de equipo.

<p>Producto 2. Desarrollo del proceso de convocatoria, focalización y primer diagnóstico de participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 480 participantes convocados, focalizados y con el primer diagnóstico para ingreso desagregado por ubicación, género y edades. 	<p>Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de Minas y Energías sobre el desarrollo del proceso de convocatoria, focalización y primer diagnóstico de participantes.</p>
<p>Producto 3. Desarrollo de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos” y de la línea “Acciones orientadas al emprendimiento”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 132 emprendimientos han participado de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos”. • 132 emprendimientos se han formado (con las metodologías OIT -IMESUN y/o GET ahead) para crear o fortalecer sus capacidades (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse) • 132 participantes han recibido de la asesoría personalizada para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. Se priorizarán para esta asesoría al menos 6 componentes de los descritos en la propuesta. • 132 participantes han participado del proceso de acompañamiento psicosocial que será brindado colectivamente. • 132 participantes han recibido la formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. Se priorizarán para la formación al menos 5 componentes de los descritos en la propuesta. • 132 participantes han recibido el entrenamiento en conocimientos técnicos específicos (máx. 40 horas) en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos y de las cadenas de valor definidas en la fase de alistamiento para desempeñar adecuadamente un oficio, incrementar la productividad y asegurar la calidad de los productos y servicios que se vendan. • Participantes de la estrategia se han vinculado al proceso de entrenamiento en asociatividad brindado para los emprendimientos que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. Para estos efectos, se trabajará con la metodología START COOP. • 1 concurso para la compra y entrega de activos desarrollado para ciento treinta y dos (132) emprendimientos a razón de COP7.000.000 por emprendimiento. 	<p>Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de Minas y Energías sobre el desarrollo de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos” y de la línea “Acciones orientadas al emprendimiento”</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 132 emprendimientos participantes han recibido el auxilio de conectividad, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 60.000 pesos mensuales.
<ul style="list-style-type: none"> • 1 "pre-rueda de negocios" desarrollada en la que los potenciales clientes identificados por el programa en la etapa de alistamiento se reúnen con los emprendedores para conocer su futuro emprendimiento y recibir retroalimentación sobre el producto/servicio que podrían llegar a comprar en el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Segunda revisión del plan de vida desarrollada: acompañamiento en el análisis de logros y retos encontrados en el plan de vida de cada participante. Se buscará con esto motivar el avance en el plan, proponer alternativas de solución a los desafíos y alentar el emprendimiento como elemento clave en el logro de la visión de vida.
<ul style="list-style-type: none"> • 1 catálogo (idealmente en coordinación con la ANDI – Catálogo “SE LE TIENE”) desarrollado, en el que se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. Su finalidad será promover la compra de los productos y servicios, por lo que es indispensable que sea publicitado ampliamente para generar interés por parte de los clientes potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • 2 ferias (que podrán ser virtuales o presenciales) empresariales y culturales desarrolladas, que incluyan stands con los productos de los emprendimientos y a las que se invitarán a empresas ancla identificadas en el proceso de definición de las cadenas de valor potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • 1 proceso desarrollado de seguimiento a la capitalización de los ciento treinta y dos (132) emprendimientos ganadores que incluya: realización de visitas a la sede del emprendimiento para validar la existencia, el uso y cuidado de los activos que hayan sido entregados, de acuerdo con el plan de inversiones y el modelo de negocio planteado. (* El incumplimiento de lo anteriormente validado se penalizaría con el retiro inmediato del programa.)
<ul style="list-style-type: none"> • 1 proceso desarrollado de seguimiento a los demás participantes de la estrategia por un periodo de un mes posterior a la finalización de los procesos de formación, asesoría personalizada y entrenamiento en conocimientos técnicos.
<ul style="list-style-type: none"> • 132 pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.

<p>Producto 4. Desarrollo de la “Estrategia de Cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 132 pruebas aplicadas para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes. <p><u>Servicios básicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes registrados en el Servicio Público de Empleo como buscadores activos de empleo. • 250 participantes han recibido orientación ocupacional (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse). Este proceso incluye: Caracterización, prueba de orientación vocacional, prueba de competencias clave y talleres de hoja de vida. • 250 participantes han recibido acompañamiento psicosocial brindado colectivamente. • 250 participantes se han fortalecido en sus competencias blandas para el empleo (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse) <p>• 1 proceso desarrollado de preselección y remisión de candidatos a empresas.</p> <p><u>Servicios especializados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes han recibido la formación técnica laboral por competencias de mínimo 600 (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse) • Participantes que se definen en la evaluación de conocimientos iniciales han participado en la nivelación de competencias claves en matemáticas, lecto escritura y sistemas informáticos • 250 participantes son beneficiarios del fondo individual de cierre de brechas para mitigar barreras individuales relacionadas con: falta de vestimenta, falta de recursos para transporte para asistir a entrevistas y falta de recursos para transporte para asistir al primer mes de trabajo. • 250 participantes han recibido la formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse) 	<p>Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de Minas y Energías sobre el desarrollo de la “Estrategia de Cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”</p>
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes reciben el auxilio de conectividad por un periodo máximo de 6 meses a razón de 100.000 pesos mensuales. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 estrategia desarrollada de mitigación de barreras organizacionales y gestión empresarial para la empleabilidad 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 50 empresas han recibido el incentivo a la contratación que corresponde al pago de seguridad social por 4 meses para quienes vinculen al 20% de la meta total de los 250 participantes de la línea de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados del seguimiento post vinculación 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 250 pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general. 	
Producto 5. Desarrollo de los procesos de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) recomendaciones para futuras intervenciones.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 proceso desarrollado y finalizado de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) formulación de recomendaciones para futuras intervenciones. 	

ACTIVIDADES	INDICADORES
Producto 1	
Actividad 1.1. Construir el Manual Operativo (MO) del proyecto que permita parametrizar y definir los lineamientos para la operación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que contenga el Manual Operativo (MO) del proyecto
Actividad 1.2. Revisar el proceso de comprensión del territorio (Se estima la implementación del proyecto en 7 municipios del territorio nacional)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de comprensión del territorio (Se estima la implementación del proyecto en 7 municipios del territorio nacional)
Actividad 1.3. Realizar el proceso de reclutamiento y entrenamiento o actualización del equipo implementador o de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de reclutamiento y entrenamiento o actualización del equipo implementador o de intervención.
Producto 2	
Actividad 2.1. Desarrollar la convocatoria, focalización y primer diagnóstico de al menos 480 participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo de la convocatoria, focalización y primer diagnóstico de al menos 480 participantes.
Producto 3	
Actividad 3.1. Desarrollo de la línea transversal de la fase de "Intervención para la promoción de emprendimientos.	

<p>3.1.1. (Línea transversal para el emprendimiento) Realizar la nivelación para al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)</p>	
<p>3.1.2. (Línea transversal para el emprendimiento) Fortalecer las competencias blandas para el emprendimiento orientadas a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)</p>	
<p>3.1.3. (Línea transversal para el emprendimiento) Ofrecer la formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia dirigida a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que contenga la descripción del proceso y los resultados obtenidos en desarrollo de la línea transversal de la fase de "Intervención para la promoción de emprendimientos.
<p>3.1.4. (Línea transversal para el emprendimiento) Realizar la sensibilización u orientaciones generales del trabajo colectivo y cooperativo dirigida a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)</p>	
<p>3.1.5. (Línea transversal para el emprendimiento) Revisar los avances y retos de plan de vida dirigido a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse) - equipo territorial</p>	
<p>Actividad 3.2. Realizar la formación (con las metodologías OIT -IMESUN y/o GET ahead) para crear o fortalecer las capacidades de los emprendimientos, dirigida a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de formación (con las metodologías OIT -IMESUN y/o GET ahead) para crear o fortalecer las capacidades de los emprendimientos, dirigida a al menos 132 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)
<p>Actividad 3.3. Brindar asesoría personalizada para cada uno de los emprendimientos para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. Se priorizarán para la formación al menos 6 componentes componentes de los descritos en la propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de asesoría personalizada brindada para cada uno de los emprendimientos para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. Se priorizarán para la formación al menos 6 componentes componentes de los descritos en la propuesta.
<p>Actividad 3.4. Brindar colectivamente acompañamiento psicosocial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de acompañamiento psicosocial brindado colectivamente.
<p>Actividad 3.5. Realizar la formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. Se priorizarán para la formación al menos 5 componentes de los descritos en la propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. Se priorizarán para la formación al menos 5 componentes de los descritos en la propuesta.
<p>Actividad 3.6. Brindar entrenamiento en conocimientos técnicos específicos (máx. 40 horas) en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos y de las cadenas de valor definidas en la fase de alistamiento para desempeñar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de entrenamiento brindado en conocimientos técnicos específicos (máx. 40 horas) en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos y de las cadenas de valor definidas en la fase de alistamiento para desempeñar adecuadamente un oficio,

adecuadamente un oficio, incrementar la productividad y asegurar la calidad de los productos y servicios que se vendan.	incrementar la productividad y asegurar la calidad de los productos y servicios que se vendan.
Actividad 3.7. Brindar entrenamiento en asociatividad para los emprendimientos que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. Para estos efectos, se trabajará con la metodología START COOP.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de entrenamiento en asociatividad brindado para los emprendimientos que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. Para estos efectos, se trabajará con la metodología START COOP.
Actividad 3.8. Realizar un concurso para la compra y entrega de activos para ciento treinta y dos (132) emprendimientos a razón de COP7.000.000.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo de un concurso para la compra y entrega de activos para ciento treinta y dos (132) emprendimientos a razón de COP7.000.000.
Actividad 3.9. Entregar el auxilio de conectividad para la totalidad de participantes de la línea, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 60.000 pesos mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados de la entrega del auxilio de conectividad para la totalidad de participantes de la línea, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 60.000 pesos mensuales.
Actividad 3.10. Realizar una "pre-rueda de negocios" en la que los potenciales clientes identificados por el programa en la etapa de alistamiento se reúnan con los emprendedores para conocer su futuro emprendimiento y recibir retroalimentación sobre el producto/servicio que podrían llegar a comprar en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo de una "pre-rueda de negocios" en la que los potenciales clientes identificados por el programa en la etapa de alistamiento se reúnan con los emprendedores para conocer su futuro emprendimiento y recibir retroalimentación sobre el producto/servicio que podrían llegar a comprar en el futuro.
Actividad 3.11. Realizar la segunda revisión del plan de vida: acompañamiento en el análisis de logros y retos encontrados en el plan de vida de cada participante. Se buscará con esto motivar el avance en el plan, proponer alternativas de solución a los desafíos y alentar el emprendimiento como elemento clave en el logro de la visión de vida.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo de la segunda revisión del plan de vida: acompañamiento en el análisis de logros y retos encontrados en el plan de vida de cada participante. Se buscará con esto motivar el avance en el plan, proponer alternativas de solución a los desafíos y alentar el emprendimiento como elemento clave en el logro de la visión de vida.
Actividad 3.12. Realizar un catálogo (idealmente en coordinación con la ANDI – Catálogo “SE LE TIENE”) donde se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. Su finalidad será promover la compra de los productos y servicios, por lo que es indispensable que sea publicitado ampliamente para generar interés por parte de los clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta de la realización de un catálogo (idealmente en coordinación con la ANDI – Catálogo “SE LE TIENE”) donde se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. Su finalidad será promover la compra de los productos y servicios, por lo que es indispensable que sea publicitado ampliamente para generar interés por parte de los clientes potenciales.
Actividad 3.13. Realizar al menos, dos (2) ferias (que podrán ser virtuales o presenciales) empresariales y culturales, que incluyan stands con los productos de los emprendimientos y a las que se invitarán a empresas ancla identificadas en el proceso de definición de las cadenas de valor potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta de la realización de al menos, dos (2) ferias (que podrán ser virtuales o presenciales) empresariales y culturales, que incluyan stands con los productos de los emprendimientos y a las que se invitarán a empresas ancla identificadas en el proceso de definición de las cadenas de valor potenciales.
Actividad 3.14. Realizar el seguimiento a la capitalización de los ciento treinta y dos (132) emprendimientos ganadores: realización de visitas a la sede del emprendimiento para validar la existencia, el uso y cuidado de los activos que hayan sido entregados, de acuerdo con el plan de inversiones y el modelo de negocio planteado. (* El incumplimiento de lo anteriormente validado se penalizaría con el retiro inmediato del programa.)	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del seguimiento a la capitalización de los ciento treinta y dos (132) emprendimientos ganadores: realización de visitas a la sede del emprendimiento para validar la existencia, el uso y cuidado de los activos que hayan sido entregados, de acuerdo con el plan de inversiones y el modelo de negocio planteado. (* El incumplimiento de lo anteriormente validado se penalizaría con el retiro inmediato del programa.)

Actividad 3.15. Realizar seguimiento a los demás participantes de la estrategia por un periodo de un mes posterior a la finalización de los procesos de formación, asesoría personalizada y entrenamiento en conocimientos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del seguimiento a los demás participantes de la estrategia por un periodo de un mes posterior a la finalización de los procesos de formación, asesoría personalizada y entrenamiento en conocimientos técnicos.
Actividad 3.16. Aplicar la prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.
Actividad 3.17. Aplicar la prueba para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas aplicadas para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes.
Producto 4	
Actividad 4.1. Realizar el registro de al menos 250 participantes al Servicio Público de Empleo como buscadores activos de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de al menos 250 participantes al Servicio Público de Empleo como buscadores activos de empleo.
Actividad 4.2. Desarrollar el proceso de orientación ocupacional dirigido a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse). Este proceso incluye: Caracterización, prueba de orientación vocacional, prueba de competencias clave y talleres de hoja de vida.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo del proceso de orientación ocupacional dirigido a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse). Este proceso incluye: Caracterización, prueba de orientación vocacional, prueba de competencias clave y talleres de hoja de vida.
Actividad 4.3. Brindar colectivamente acompañamiento psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo del acompañamiento psicosocial brindado colectivamente.
Actividad 4.4. Realizar el fortalecimiento de competencias blandas para el empleo orientadas a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del proceso y los resultados del fortalecimiento de competencias blandas para el empleo orientadas a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)
Actividad 4.5. Realizar la preselección y remisión de candidatos a empresas.	<ul style="list-style-type: none"> Preselección y remisión de candidatos a empresas.
Actividad 4.6. Brindar la formación técnica laboral por competencias de mínimo 600 horas a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta de la formación técnica laboral por competencias de mínimo 600 horas a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)
Actividad 4.7. Realizar el proceso de nivelación de competencias claves en matemáticas, lecto escritura y sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta del desarrollo y los resultados de la nivelación de competencias claves en matemáticas, lecto escritura y sistemas informáticos
Actividad 4.8. Destinar y ejecutar el Fondo individual de cierre de brechas para mitigar barreras individuales relacionadas con: falta de vestimenta, falta de recursos para transporte para asistir a entrevistas y falta de recursos para transporte para asistir al primer mes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que detalle la inversión del fondo individual de cierre de brechas para mitigar barreras individuales relacionadas con: falta de vestimenta, falta de recursos para transporte para asistir a entrevistas y falta de recursos para transporte para asistir al primer mes de trabajo.
Actividad 4.9. Realizar la formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia dirigida a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)	<ul style="list-style-type: none"> 1 documento que dé cuenta de la formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia dirigida a al menos 250 participantes (La OIT ingresará un 15% más de participantes para mitigar la posible deserción que pueda presentarse)

Actividad 4.10. Entregar el auxilio de conectividad para la totalidad de participantes de la línea, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 100.000 pesos mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados de la entrega del auxilio de conectividad para la totalidad de participantes de la línea, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 100.000 pesos mensuales.
Actividad 4.11. Realizar la estrategia de mitigación de barreras organizacionales y gestión empresarial para la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados del desarrollo de la estrategia de mitigación de barreras organizacionales y gestión empresarial para la empleabilidad
Actividad 4.12. Entregar el incentivo que corresponde al pago de seguridad social por 4 meses para aquellas empresas que vinculen al 20% de la meta total de los 250 participantes de la línea de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados de la entrega del incentivo que corresponde al pago de seguridad social por 4 meses para aquellas empresas que vinculen al 20% de la meta total de los 250 participantes de la línea de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo.
Actividad 4.13. Realizar el seguimiento post vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados del seguimiento post vinculación
Actividad 4.14. Aplicar la prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.
Producto 5	
Actividad 5.1. Realizar el proceso de cierre de la estrategia y formulación de recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que contenga la descripción y los resultados de los procesos de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) recomendaciones para futuras intervenciones.

Fuente: PRODOC del Proyecto

Anexo 2a. Matriz de evaluación

Pregunta de los TDR ajustadas	Criterios de enjuiciamiento sugeridos	Indicadores sugeridos	Métodos de recojo de información sugeridos	Fuentes secundarias y primarias sugeridas
Relevancia				
<p>¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 2, 4 y 5 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Relevancia del Proyecto a las necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores, beneficiarios finales</u></p>	<p>C.1.1 Valoración de la relevancia del Proyecto con respecto a las necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales</p> <p>C.1.2 Identificación de las características del contexto político, normativo, institucional y social en el que se ha desarrollado el Proyecto</p>	<p>I.1.1 Nivel de relevancia del Proyecto con respecto a las necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales (C.1.1)</p> <p><i>*Beneficiarios finales: personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)</i></p> <p><i>*Niveles de relevancia: muy alta, alta, regular, baja, muy baja</i></p> <p>I.1.2 Porcentaje de beneficiarios finales encuestados que consideran que el Proyecto es relevante o muy relevante a sus necesidades y demandas (C.1.1)</p> <p>I.1.3. Características más relevantes del contexto político, normativo, institucional y social en el que se ha desarrollado el Proyecto (C.1.2)</p>	<p>*Revisión documental (I.1.1, I.1.3)</p> <p>*Entrevistas (I.1.1, I.1.3)</p> <p>*Encuestas a beneficiarios finales (I.1.2)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto</p> <p>*Estudios / investigaciones vinculadas al contexto institucional, social y político en el que se ha desarrollado el Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>*OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* OIT – Oficina Andina: funcionarios de la Unidad de Programación, especialistas de empresas, ACTRAV y ACTEMP</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de</p>

				Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano * Beneficiarios finales (pimpineros).
<p>¿Cuán alineado está el Proyecto con las estrategias, políticas o planes nacionales y/o municipales sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿Cuán alineado está con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?, ¿Cuán alineado con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 1 y 5 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Alineamiento del Proyecto con los marcos/instrumentos de planificación estratégica nacional y/o municipal, con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales y con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional</u></p>	<p>C.2.1. Valoración del alineamiento del Proyecto con las estrategias, políticas o planes nacionales y/o municipales sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de los pimpineros</p> <p>C.2.2 Valoración del alineamiento del Proyecto con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad</p> <p>C.2.3. Valoración del alineamiento del Proyecto con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional</p>	<p>I.2.1 Nivel de alineamiento del Proyecto con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Acción u otros planes o políticas nacionales y locales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de los pimpineros (C.2.1)</p> <p>I.2.2 Nivel de alineamiento del Proyecto con los marcos/instrumentos/pactos/normativas internacionales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad (C.2.2)</p> <p>I.2.3 Nivel de alineamiento del Proyecto con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los resultados del Programa País (CPO) (C.2.3)</p> <p><i>*Niveles de alineamiento: estratégico (prioridad, objetivos, ejes) u operativo (actividades, indicadores)</i></p>	<p>*Revisión documental (I.2.1, I.2.2, I.2.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u> *Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto *Políticas o planes nacionales y/o municipalidades y marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional sobre empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional</p>
Coherencia				

<p>¿En qué medida el Proyecto es lógico y coherente en su diseño para lograr los resultados que se pretende alcanzar?, ¿el diseño del Proyecto identifica adecuadamente los supuestos y riesgos de la intervención y las medidas para mitigar la ocurrencia de los riesgos y/o sus efectos, así como estrategias para favorecer la sostenibilidad de los resultados?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 5 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Diseño vertical del Marco Lógico del Proyecto</u></p>	<p>C.3.1 Valoración de la integralidad del Proyecto para lograr los resultados previstos</p> <p>C.3.2 Valoración si los productos del Proyecto son adecuados y suficientes para alcanzar los resultados esperados</p> <p>C.3.3 Valoración de la incorporación de supuestos, riesgos y medidas de mitigación en el diseño del Proyecto</p> <p>C.3.4 Valoración de la incorporación de estrategias de sostenibilidad de los resultados en el diseño del Proyecto</p>	<p>I.3.1 El diseño del Proyecto aborda las principales causas de la baja empleabilidad y las escasas oportunidades de generación de ingresos y de trabajo docente de los pimpineros (C.3.1)</p> <p>I.3.2 El diseño del Proyecto contempla productos adecuados y suficientes para alcanzar los resultados esperados (C.3.2)</p> <p>I.3.3. El diseño del Proyecto ha contemplado supuestos y riesgos de intervención así como medidas de mitigación de la ocurrencia de los riesgos y/o sus efectos (C.3.3)</p> <p><i>*Se han identificado los principales riesgos operativos, estratégicos y políticos que pueden afectar el logro y la sostenibilidad de los resultados. *Se han cuantificado estos riesgos en términos de su probabilidad de ocurrencia e importancia relativa a la concreción de actividades y productos y con el logro de los resultados. *Se han planteado medidas de mitigación de los riesgos y supuestos indentificados</i></p> <p>I.3.3. El diseño del Proyecto ha contemplado medidas para garantizar la sostenibilidad así como una estrategia de salida o transición para favorecer la continuidad de sus resultados</p>	<p>*Revisión documental (I.3.1, I.3.2, I.3.3, I.3.4)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u> *Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto</p>
---	--	--	---	--

		<p>(C.3.4)</p> <p><i>*Se han identificado los supuestos críticos de la sostenibilidad de la intervención y las estrategias para contribuir al cumplimiento de estos supuestos</i></p> <p><i>*Se han identificado los actores sujetos de la apropiación de los resultados y se ha planteado plantea una estrategia coherente tomando en cuenta las características de los actores.</i></p> <p><i>*Se ha definido una estrategia de salida que incluya un plan de transferencia de responsabilidades y entrega del Proyecto de manera gradual y efectiva a los socios nacionales</i></p>		
<p>¿Tiene el Proyecto indicadores apropiados para lo que se quiere lograr a nivel de resultados y productos?, ¿las metas son realistas de alcanzar en el plazo previsto?</p> <p><i>Pregunta "nueva" (no contemplada en los TDR)</i></p> <p><u>Concepto: Indicadores de desempeño del Proyecto</u></p>	<p>C.4.1 Valoración si los indicadores de resultados y productos del Proyecto son apropiados</p> <p>C.4.2. Valoración de la razonabilidad de alcanzar las metas contempladas en el Proyecto en el plazo previsto</p>	<p>I.4.1. El Proyecto cuenta con indicadores apropiados a nivel de resultados y productos (C.4.1)</p> <p>I.4.2. El Proyecto cuenta con metas alcanzables en los plazos previstos (C.4.2)</p>	<p>*Revisión documental (I.4.1)</p> <p>*Entrevistas (I.4.2)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>*OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p>
<p>¿De qué manera se incorpora el enfoque de género y no discriminación en el diseño del Proyecto?, ¿En qué medida el diseño del Proyecto contribuye, a priori, a la reducción de la brecha</p>	<p>C.5.1 Valoración de la incorporación del enfoque de género y no discriminación en el diseño del Proyecto</p>	<p>I.5.1. El diseño del Proyecto contempló la realización de estudios para visibilizar las desigualdades y brechas de género en materia de ingresos y trabajo decente de los</p>	<p>*Revisión documental (I.5.1, I.5.2, I.5.3, I.5.4)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto</p>

<p>de inequidad de género y no discriminación que enfrentan las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros) en materia de ingresos y trabajo decente</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 7 y 12 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Integración del enfoque de género y no discriminación en el diseño del Proyecto</u></p>		<p>pimpineros (o presenta en el mismo documento de diseño un diagnóstico sobre ello) (C.5.1)</p> <p>I.5.2 El diseño del Proyecto incluyó grupos meta, objetivos, resultados, estrategias, productos (servicios) y/o acciones orientadas a revertir estas brechas (C.5.1)</p> <p>I.5.3. El diseño del Proyecto incorporó indicadores (de productos y resultados) y metas desagregadas por sexo, así como indicadores de empoderamiento e igualdad de género, que permiten medir los efectos diferenciados de la intervención en mujeres y hombres (C.5.1)</p> <p><i>Los indicadores pueden ser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>*Desagregados por sexo: recoger datos sobre los efectos con un registro de las características de género</i> <i>*Específicos de género: recogen datos relevantes solo para un grupo específico de género</i> <i>*Transformativos de género: evalúan las normas de género, planes y políticas sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, capacidades de instituciones del gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores para promover medidas que incorporen la perspectiva de género</i> <i>*Diferenciativos de género:</i> 		
---	--	--	--	--

		<p><i>evalúan la representación y empoderamiento de las mujeres en diferentes ámbitos</i></p> <p>I.5.4. El diseño del Proyecto incluye presupuestos con perspectiva de género (sensible a género) como herramienta para destinar recursos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer (C.5.1)</p>		
<p>¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 3 y 6 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Participación de actores relevantes en el diseño del Proyecto</u></p>	<p>C.6.1 Valoración de los niveles de participación y las principales contribuciones de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto</p>	<p>I.6.1. Los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales participaron activamente en el diseño del Proyecto y esta participación se refleja en que los principales elementos de la intervención son coherentes con las necesidades, demandas e intereses de los mandantes (C.6.1)</p> <p><i>*Tipo de actores: gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores, sector privado, sociedad civil, academia, a nivel local; así como las agencias del SNU</i></p> <p><i>*Participación activa: como responsables del diseño, como proveedores de información estadística u otros insumos técnicos, como fuente de consulta, haciendo comentarios al diseño, participando en reuniones de discusión, aceptando el diseño, asumiendo compromisos para la implementación</i></p>	<p>*Revisión documental (I.6.1)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.6.1)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Carta Acuerdo y PRODOC del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>*OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p> <p>* Organizaciones de empleadores.</p> <p>* Organizaciones de trabajadores.</p> <p>* Otras instancias que han participado en el Proyecto.</p>

		<i>*Elementos coherentes con las necesidades: objetivos de la intervención; los productos o actividades; las estrategias; la población objetivo.</i>		
Efectividad				
<p>¿En qué medida el Proyecto concretó los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿difiere significativamente el nivel de cumplimiento según resultados/productos del Proyecto, y/o según departamentos y municipios donde se ha implementado?, ¿se generaron externalidades positivas y/o negativas?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto y cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, para la selección de participantes, de instituciones de formación y de cursos, así como para la provisión de servicios vinculados al fortalecimiento de emprendimientos y de la rutas de inclusión laboral?, ¿cuáles fueron las principales contribuciones de la OIT en los logros a nivel de productos y resultados?, ¿se han cumplido los supuestos y riesgos previstos en el diseño y se han gestionado estos riesgos?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 8 de los TDR</i></p> <p>Concepto: Análisis de logros a nivel</p>	<p>C.7.1 Nivel de logro de los productos y resultados del Proyecto, principales factores críticos de éxito, principales limitaciones/ desafíos que enfrentó el Programa durante su implementación</p> <p><i>Producto 1. Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un manual que permita la operación parametrizada de la intervención y del desarrollo de un proceso de análisis de comprensión del territorio</i></p> <p><i>Producto 2. Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico.</i></p> <p><i>Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.</i></p> <p><i>Producto 4. Ruta de</i></p>	<p>I.7.1 Nivel de cumplimiento de los resultados y productos del Proyecto y diferencias en este nivel de cumplimiento según productos / resultados del Programa, ciudades donde se ha implementado y/o tipo de población beneficiaria final (C.7.1)</p> <p>I.7.2. Principales contribuciones de la OIT en los logros del Proyecto a nivel de productos y resultados (C.7.2)</p> <p>I.7.3 Nivel de ocurrencia de los supuestos y riesgos de intervención del Proyecto y nivel de aplicación de las medidas de mitigación (C.7.3)</p>	<p>*Revisión documental (I.7.1, I.7.2, I.7.3)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.7.1, I.7.2, I.7.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p>*Productos concretados por el Proyecto</p> <p>*Resultados de encuestas a beneficiarios finales y registros administrativos</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p>

<p><u>de productos y resultados del Proyecto y principales contribuciones de la OIT</u></p>	<p><i>inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes. Producto 5. Actividades de cierre de la estrategia desarrolladas que incluyan la evaluación de la intervención y la formulación de recomendaciones para futuras iniciativas de Ministerio.</i></p> <p>C.7.2. Principales contribuciones de la OIT en los logros del Proyecto</p> <p>C.7.3 Valoración del cumplimiento de los supuestos y riesgos de intervención del Proyecto, y de la aplicación de las medidas para mitigar la ocurrencia de los riesgos y/o sus efectos</p>			
<p>¿En qué medida los productos y materiales desarrollados en el Proyecto han atendido la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente?, ¿se cuenta con información sobre el valor de aquellos indicadores del Programa que son desagregados por sexo y, de ser así, se han cumplido con las metas de estos indicadores?, ¿en</p>	<p>C.8.1 Valoración de la atención a la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente en los productos desarrollados por el Proyecto</p> <p>C.8.2 Valoración de los</p>	<p>I.8.1 Nivel en que los diferentes productos y materiales desarrollados en el marco del Proyecto han atendido la problemática de las mujeres pimpineras en materia de ingresos y trabajo decente? (C.8.1)</p> <p>I.8.2 Disponibilidad de información sobre el valor de aquellos indicadores del Proyecto desagregados por sexo y si esta información revela</p>	<p>*Revisión documental (I.8.2) *Entrevistas individuales (I.8.1, I.8.3)</p>	<p>Fuentes secundarias *Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto *Productos concretados por el Proyecto *Resultados de encuestas a beneficiarios finales y registros administrativos</p>

<p>qué han consistido los aportes de la OIT durante la implementación del Proyecto en cuanto a enfoque de género y no discriminación?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 7 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Efectividad en la implementación de los enfoques de género y no discriminación en el Proyecto</u></p>	<p>aportes de la OIT durante la implementación del Proyecto en cuanto a enfoque de género y no discriminación</p>	<p>el cumplimiento de las metas incluyentes desde el punto de vista de género (C.8.1)</p> <p>I.8.3. Principales contribuciones de la OIT durante la implementación del Proyecto en lo relativo al enfoque de género (C.8.2)</p>		<p><u>Fuentes primarias</u> * OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto. * OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN. * Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p>
<p>¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 11 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Abordaje del diálogo social, estándares laborales internacionales en la implementación del Proyecto</u></p>	<p>C.9.1 Mecanismos utilizados en el Proyecto para promover del diálogo social tripartito</p> <p>C.9.2 Valoración del abordaje de los estándares laborales internacionales / NIT y la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental en el Proyecto</p>	<p>I.9.1 Mecanismos más efectivos utilizados en el Proyecto para promover el diálogo social tripartito (C.9.1)</p> <p>I.9.2 Nivel en el que el Proyecto aborda los estándares laborales internacionales / NIT y la transición justa hacia la sostenibilidad ambiental (C.9.2)</p>	<p>*Entrevistas individuales (I.9.1, I.9.2)</p>	<p><u>Fuentes primarias</u> * OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto. * OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN. * Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía * Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales. * Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano * Organizaciones de empleadores. * Organizaciones de trabajadores.</p>

<p>¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 3 y 9 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en la implementación del Proyecto, nivel de satisfacción y percepción de utilidad con los productos concretados</u></p>	<p>C.10.1 Valoración de la participación de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en la implementación del Proyecto</p> <p>C.10.2 Valoración de utilidad de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales con los servicios brindados a los beneficiarios finales en el marco del tercer y cuarto producto del Proyecto</p> <p><i>Producto 3. Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada.</i></p> <p><i>Producto 4. Ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo desarrollada para al menos 250 participantes.</i></p>	<p>I.10.1. Tipo/nivel de participación de los los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en la implementación del Proyecto (C.10.1)</p> <p><i>* Proveedor o receptor de servicios de asistencia, capacitación, sensibilización u otros productos del Programa Conjunto</i></p> <p><i>* Participante en instancias de diálogo y toma de decisiones vinculados a las temáticas del Programa Conjunto</i></p> <p><i>* Participante en instancias consultivas ad hoc para discutir los avances del Programa Conjunto, monitoreo/seguimiento conjunto, presentación conjunta de informes/reportes.</i></p> <p><i>*Compartiendo sus redes de contactos relevantes para fines de la intervención, compartiendo buenas prácticas y lecciones aprendidas</i></p> <p>I.10.2 Porcentaje de beneficiarios finales que consideran que los productos concretados por el Proyecto han sido útiles o muy útiles (C.10.2)</p> <p><i>*Niveles de utilidad: muy alta, alta, regular, baja, muy baja</i></p>	<p>*Revisión documental (I.10.1)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.10.1)</p> <p>*Encuestas a beneficiarios finales (I.10.2)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p>*Productos concretados por el Proyecto</p> <p>*Resultados de encuestas a beneficiarios finales y registros administrativos</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>*OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p> <p>* Organizaciones de empleadores.</p> <p>* Organizaciones de trabajadores.</p> <p>* Otras instancias que han participado en el</p>
--	--	--	--	--

				Proyecto. * Beneficiarios finales (pimpineros).
<p>¿Cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto incorporó / ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 8 y 9 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Efectos de la pandemia y de la post pandemia en la efectividad del Proyecto y respuesta del Proyecto</u></p>	<p>C.11.1 Valoración de los efectos de la pandemia y de la post pandemia en la implementación y efectividad del Proyecto</p> <p>C.11.2 Valoración de la respuesta del Proyecto para continuar con su implementación en el contexto de pandemia y post pandemia</p>	<p>I.11.1 Efectos de la pandemia en la implementación y efectividad del Proyecto (C.11.1) *Suspensión, paralización o priorización de actividades *Mayor o menor interés, priorización e involucramiento de las partes interesadas * Las acciones de formación a los mandantes y los espacios de coordinación inter institucional son predominantemente virtuales o semi presenciales.</p> <p>I.11.2 Estrategias y acciones desarrolladas por el Proyecto para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia (C.11.2)</p>	<p>*Entrevistas individuales (I.11.1, I.11.2)</p>	<p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>*OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto. * OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN. * Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p>
Eficiencia				
<p>¿Se han utilizado de manera eficiente los recursos del Proyecto para cumplir con las actividades y concretar los productos en los tiempos previstos?, ¿el nivel de ejecución financiera del Proyecto es consistente con el nivel de avance en la ejecución técnica?, ¿en qué medida se han puesto a disposición recursos económicos / financieros no previstos inicialmente para la implementación del Proyecto?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 13 y 14 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Asignación y uso de los recursos en el Proyecto</u></p>	<p>C.12.1 Valoración de la suficiencia y de la adecuada distribución de los recursos (financieros, humanos, materiales, tiempo) asignados para la implementación del Proyecto</p> <p>C.12.2 Recursos económicos / financieros adicionales a los previstos inicialmente para la implementación del Proyecto</p>	<p>I.12.1 Distribución del presupuesto del Proyecto y nivel de ejecución financiera (ejecutado / presupuestado * 100%), desagregado según resultados/ productos y tipo de gastos, y correspondencia con el nivel de ejecución técnica (C.12.1)</p> <p>I.12.2. Cantidad de meses previstos y cantidad de meses efectivamente utilizados para la implementación del Proyecto (C.12.1)</p> <p>I.12.3 Monto de recursos económicos adicionales a los</p>	<p>*Revisión documental (I.12.1, I.12.2) *Entrevistas individuales (I.12.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u> *Presupuesto e informes de ejecución financiera del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u> *OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p>

		presupuestados, para la implementación del Proyecto (C.12.2)		
<p>¿La estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT (coordinadora, enlaces territoriales, especialistas en emprendimiento, empleabilidad, gestión; asesores IMESUN), la dinámica de trabajo establecida y la coordinación entre sus integrantes han favorecido la implementación del Proyecto?, ¿el Proyecto ha recibido apoyo político, técnico y/o administrativo de la OIT a nivel central (Oficina de Proyectos de Bogotá, Oficina de Países Andinos)?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 15 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Organización del Equipo Técnico del Proyecto y apoyo de la OIT a nivel país y región</u></p>	<p>C.13.1 Valoración de la estructura organiacional del Equipo Técnico del Proyecto y de la coordinación entre sus integrantes</p> <p>C.13.2 Valoración del apoyo político, técnico y/o administrativo recibido de la OIT a nivel de la Oficina país y la Oficina de Países Andinos para la implementación del Proyecto</p>	<p>I.13.1 Mecanismos de coordinación entre los integrantes del Equipo Técnico del Proyecto (C.13.1)</p> <p>I.13.2 Tipo de apoyo recibido de la OIT a nivel de Oficina país y la Oficina de Países Andinos para implementar el Proyecto (C.13.2)</p>	<p>*Entrevistas individuales (I.13.1, I.13.2)</p>	<p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* OIT – Oficina Andina: funcionarios de la Unidad de Programación, especialistas de empresas, ACTRAV y ACTEMP</p>
<p>¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el</p>	<p>C.14.1 Valoración de la contribución del modelo de gestión del Proyecto en la efectividad y eficiencia de la implementación de la intervención</p> <p>C.14.2 Valoración del apoyo estratégico del Comité Técnico al Proyecto</p> <p>C.14.3 Valoración de las sinergias y complementariedades entre el Proyecto Conjunto y otros programas/proyectos/iniciati</p>	<p>I.14.1 Elementos de la estructura de gobernanza y del modelo de gestión del Proyecto que favorecen o limitan la efectividad y eficiencia de su implementación de la intervención (C.14.1)</p> <p><i>*Mecanismos de promoción del diálogo social tripartito; de gestión del conocimiento; de promoción de una participación activa de los actores; de movilización de recursos y de generación de alianzas con organismos nacionales e</i></p>	<p>*Revisión documental (I.14.1, I.14.2, I.14.3)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.14.1, I.14.2, I.14.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>• OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>• OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o</p>

<p>monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?</p> <p><i>Corresponde a las preguntas 9 y 16 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Gobernanza y arreglos de gestión en el Proyecto y capacidad del Proyecto para vincularse con la institucionalidad existente y sinergias con otros proyectos e iniciativas</u></p>	<p>vas/acciones a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad</p>	<p><i>internacionales; de coordinación; protocolos/procedimientos administrativos</i></p> <p>I.14.2 Tipo de apoyo proporcionado por el Comité Técnico para la implementación del Proyecto (C.14.2)</p> <p>I.14.3 Nivel de alineamiento entre el Proyecto con programas/proyectos/iniciativas/ acciones a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad (C.14.3)</p>		<p>técnicos, asesores IMESUN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía • Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales. • Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano • Otras instancias que han participado en el Proyecto.
<p>¿Se ha puesto en marcha un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados y el conocimiento generado han sido difundidos a las partes interesadas?, ¿han sido utilizados por el Proyecto para la toma de decisiones y/o rendición de cuentas?, ¿han sido utilizados por instituciones de gobierno para apoyar decisiones de política pública?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 10 de los TDR</i></p>	<p>C.15.1 Existencia de un sistema/mecanismos de seguimiento/monitoreo del Proyecto</p> <p>C.15.2 Valoración de la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información generada sobre el avance del Proyecto generada a partir del sistema / mecanismo de seguimiento/monitoreo</p> <p>C.15.3 Valoración del uso de la información generada por el sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo del Proyecto para la toma de</p>	<p>I.15.1. El Proyecto cuenta con un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo apropiado para medir su avance a nivel de productos y resultados (C.15.1)</p> <p>I.15.2 El sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo del Proyecto cuenta con instrumentos de recolección apropiados y efectivos de datos y genera reportes periódicos de calidad y confiables sobre el avance de implementación de la intervención (C.15.2)</p> <p>I.15.3 Ajustes realizados en las estrategias, líneas de acción, productos e indicadores del</p>	<p>*Entrevistas individuales (I.15.1, I.15.2, I.15.3)</p>	<p><u>Fuentes primarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto. * OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN. *Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

<p><u>Concepto: Sistemas de seguimiento/monitoreo del Proyecto</u></p>	<p>decisiones y/o rendición de cuentas</p>	<p>Proyecto, actividades de rendición de cuentas y/o decisiones de políticas públicas llevadas a cabo a partir de la información generada por el sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo del componente del Proyecto (C.15.3)</p> <p><i>*Sistemas de seguimiento y monitoreo: base de datos, líneas de base, fichas técnicas de indicadores, informes de monitoreo y evaluación, reuniones de monitoreo y evaluación</i></p>		
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad				
<p>¿Se han generado o fortalecido capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 18 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones locales en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de los beneficiarios finales</u></p>	<p>C.16.1 Valoración de la generación y/o fortalecimiento de las capacidades institucionales de los socios implementadores del Proyecto</p>	<p>I.16.1 Se han desarrollado capacidades institucionales funcionales y técnicas en los mandantes y socios locales del Proyecto (C.16.1)</p> <p><i>* Capacidades funcionales de organización y gestión, asociadas al funcionamiento más amplio de la organización</i></p> <p><i>* Capacidades técnicas, específicas asociadas con áreas particulares de especialización, como la atención a personas migrantes, refugiadas y desplazadas</i></p>	<p>*Revisión documental (I.16.1)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.16.1)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>* Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* OIT – Oficina Andina: funcionarios de la Unidad de Programación, especialistas de empresas, ACTRAV y ACTEMP.</p> <p>* Otras instancias que</p>

<p>¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 18 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Análisis de efectos e impactos del Proyecto a nivel de los beneficiarios finales</u></p>	<p>C.17.1 Valoración de los avances del Proyecto en términos de la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)</p> <p>C.17.2 Valoración de la diferencia de estos avances del Proyecto, según sexo de la población beneficiaria</p>	<p>I.17.1 Efectos/impactos del Proyecto en términos de la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente de los pimpineros (C.17.1)</p> <p>I.17.2 Efectos/impactos diferenciados del Proyectos, según sexo de los pimpineros (C.17.2)</p> <p>I.17.3 Porcentaje de beneficiarios finales encuestados que consideran que se está alcanzado parcial o totalmente los efectos /impactos previstos en el diseño del Programa Conjunto en términos de la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente (C.17.1)</p>	<p>*Revisión documental (I.17.1, I.17.2)</p> <p>*Entrevistas individuales (I.17.1, I.17.2)</p> <p>*Encuestas a beneficiarios finales (I.17.3)</p>	<p>han participado en el Proyecto.</p> <p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p>*Resultados de encuestas a beneficiarios finales y registros administrativos</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p> <p>*Organizaciones de empleadores.</p> <p>* Organizaciones de trabajadores.</p> <p>* Beneficiarios finales (pimpineros).</p>
--	--	--	--	--

<p>¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 17 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Apropiación e institucionalización de los avances del Proyecto por parte de los mandantes y socios implementadores</u></p>	<p>C.18.1 Valoración de la apropiación del Proyecto por parte de los mandantes y socios implementadores</p> <p>C.18.2 Valoración del interés de los mandantes y socios implementadores, de su disponibilidad de estructura de funcionamiento y presupuesto y/o de la institucionalización de herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto, para mantener los resultados una vez finalizado el mismo</p> <p>C.18.3 Valoración si los mandantes y socios implementadores han desarrollado o mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas en materia de empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de los pimpineros para contribuir a consolidar los resultados del Proyecto</p>	<p>I.18.1 Apropiación de los resultados del Proyecto por parte de los mandantes y socios implementadores (C.18.1)</p> <p>I.18.2 Adopción de compromisos formales por parte de los mandantes y socios implementadores para institucionalizar acciones de formación y/o asignar recursos financieros o humanos para asegurar la continuidad de los resultados alcanzados por el Proyecto (C.18.2)</p> <p>I.18.3 Normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas desarrolladas o mejoradas por los mandantes y socios implementadores en materia de empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de los pimpineros que puedan contribuir a consolidar los resultados del Proyecto (C.18.3)</p>	<p>*Revisión documental (I.18.3)</p> <p>*Entrevistas (I.18.1, I.18.2, I.18.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p>*Estudios / investigaciones vinculadas al contexto institucional, social y político en el que se ha desarrollado el Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* OIT – Oficina Andina: funcionarios de la Unidad de Programación, especialistas de empresas, ACTRAV y ACTEMP</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano</p>
--	--	---	---	---

				<ul style="list-style-type: none"> * Organizaciones de empleadores. * Organizaciones de trabajadores. * Otras instancias que han participado en el Proyecto.
<p>¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?</p> <p><i>Corresponde a la pregunta 19 de los TDR</i></p> <p><u>Concepto: Estrategia de salida del Proyecto y posibilidad de ampliar y replicar sus resultados</u></p>	<p>C.19.1 Valoración sobre la idoneidad de la estrategia de salida del Proyecto</p> <p>C.19.2 Identificación de riesgos para la sostenibilidad de los resultados del Proyecto</p> <p>C.19.3 Identificación de las condiciones en las que el modelo de intervención del Proyecto podría ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores</p>	<p>I.19.1 Idoneidad de la estrategia de salida del Proyecto y/o de las medidas tomadas para asegurar la sostenibilidad de los resultados (C.19.1)</p> <p>I.19.2 Riesgos para la sostenibilidad de los resultados (C.19.2).</p> <p>I.19.3 Condiciones en las que el modelo de intervención del Proyecto podría ser ampliado o replicado (C.19.3)</p>	<p>*Entrevistas individuales (I.19.1, I.19.2, I.19.3)</p>	<p><u>Fuentes secundarias</u></p> <p>*Informes (de progreso, de seguimiento, de sistematización, final) vinculados a la implementación del Proyecto</p> <p><u>Fuentes primarias</u></p> <p>* OIT: Coordinadora y oficial de administración del Proyecto.</p> <p>* OIT: Colaboradores externos del Proyecto: enlaces territoriales, especialistas temáticos o técnicos, asesores IMESUN.</p> <p>* OIT – Oficina Andina: funcionarios de la Unidad de Programación, especialistas de empresas, ACTRAV y ACTEMP</p> <p>* Instituciones públicas a nivel nacional: Ministerio de Minas y Energía</p> <p>* Instituciones públicas a nivel local: gobiernos locales / municipales.</p> <p>•* Socios implementadores: Instituciones de Formación para el</p>

				Trabajo y el Desarrollo Humano
--	--	--	--	--------------------------------

Anexo 2b. Relación de fuentes secundarias

Documentos de diseño y revisiones
Carta Acuerdo Ministerio de Energía y OIT, julio 2021
Anexo Carta Acuerdo, julio 2021
PRODOC, julio 2021
Modificación a Carta Acuerdo, 2022
Informes de progreso e informe final
Informe final de progreso set 2021 -dic 2022
Inventario de productos
Sistematización
Informe de resultados de sistematización - Empleabilidad, noviembre 2022
Informe de resultados de sistematización - Emprendimiento, noviembre 2022
Mecanismo de monitoreo y evaluación
14 Actas Comité Técnico
14 PPT Comité Técnico
Encuesta Satisfacción empleabilidad
3 Informes Encuesta Satisfacción emprendimiento
4 Informes Seguimiento Etapa lectiva
4 Informes Seguimiento Etapa productiva - Gestión empresarial
4 Informes Seguimiento Etapa productiva - Vinculación
2 Visitas Seguimiento Emprendimiento
Plan de trabajo
3 cronología: empleabilidad, emprendimiento, emprendimiento extensión
Productos MME
PRODUCTO 5.2.2.2. Documento que contenga la descripción del proceso y los resultados obtenidos en desarrollo de la línea transversal de la fase de “Intervención para la promoción de emprendimientos”.
7 Análisis de comprensión del territorio: Arauca, Cúcuta, Ipiales, La Paz, Maicao, Uribia, Valledupar
Publicaciones y otros productos relevantes
<u>Comunicaciones</u>
Plan de comunicaciones, octubre 2021
Documento final que describa los procesos y resultados del diseño y desarrollo de la estrategia de comunicaciones del proyecto Ruta +, setiembre 2022
<u>Contexto</u>
5 documentos para entender mejor el contexto
<u>Productos de desembolso Ministerio</u>
Primer desembolso
Segundo desembolso
Tercer desembolso
Cuarto desembolso
Quinto desembolso
<u>Protocolos</u>
4 Protocolos de empleabilidad
Protocolo de emprendimiento
Evaluaciones previas
7 Informes de evaluación de proyectos anteriores
Presupuesto y revisiones financieras
Varios

Otros documentos relevantes
2 CPO Colombia 2020 y 2022
2 PP 2020-2021 y 2022-2023
UNSDCF Colombia 2022-2023
Marco de políticas para mitigar el impacto económico de la pandemia, OIT

Anexo 2c. Relación de personas entrevistadas

Nombre de la persona entrevistada	Tipo de institución	Cargo	Ubicación geográfica	Sexo
Alejandra Paez	OIT	Coordinadora hasta julio del 2022	Bogotá	Femenino
Luisa Fernanda Moreno	OIT	Líder de emprendimiento Coordinadora desde agosto del 2022 hasta diciembre del 2022	Bogotá	Femenino
Erika Romero	OIT	Líder gestión empresarial	Medellin	Femenino
Verónica Castro	OIT	Líder asociatividad	Bogotá	Femenino
Alexander Castrillo	OIT	Enlace territorial	Cesar	Masculino
Alvaro Pabón	OIT	Enlace territorial	Nariño	Masculino
Javier Figueroa	OIT	Enlace territorial	Norte de Santander	Masculino
Luz Angela Movil	OIT	Enlace territorial	La Guajira	Femenino
Alexis Iguaran	OIT	Asesor IMESUN	La Guajira	Masculino
Elenia Barahona	OIT	Asesor IMESUN	Cesar	Femenino
Nick Ramírez	OIT	Asesor IMESUN	La Guajira	Masculino
Sonia Salazar	OIT	Asesor IMESUN	Norte de Santander	Femenino
Camilo Herrera	OIT	Apoyo emprendimiento	Cali	Masculino
Juan Diego Medina	OIT	Apoyo empleabilidad	Bogotá	Masculino
Elizabeth Gonzales	OIT	Unidad de programación		Femenino
Merlis Narváez	Socio implementador	Líder del proyecto - COMFAGUAJIRA	La Guajira	Femenino
Cinthia Gómez	Socio implementador	Líder del proyecto - CTC	Norte de Santander	Femenino
Sandra Parra	Socio implementador	Apoyo al Líder del proyecto - CTC	Norte de Santander	Femenino
Nidia Chamorro	Socio implementador	Líder del proyecto - SERSUR	Nariño	Femenino
Walder Ponton	Socio implementador	Líder del proyecto - FUNEDO	Arauca	Masculino
Héctor Paz	Socio implementador	Líder del proyecto - UPARSISTEM	Cesar	Masculino
Ati Mestre	Alcaldía	Apoyo a la Alcaldía Municipal	La Paz (César)	Femenino
Ernesto Benavides	Alcaldía	Ex Director del Instituto de Desarrollo Económico	Ipiales	Masculino
Eliana García	Ministerio de Minas y Energía	Dirección de Hidrocarburos		Femenino

Anexo 2d. Guía de entrevistas

OIT – Coordinación

Criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Coherencia	4	¿Tiene el Proyecto indicadores apropiados para lo que se quiere lograr a nivel de resultados y productos?, ¿las metas son realistas de alcanzar en el plazo previsto?
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	7	¿En qué medida el Proyecto concretó los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿difiere significativamente el nivel de cumplimiento según resultados/productos del Proyecto, y/o según departamentos y municipios donde se ha implementado?, ¿se generaron externalidades positivas y/o negativas?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto y cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, para la selección de participantes, de instituciones de formación y de cursos, así como para la provisión de servicios vinculados al fortalecimiento de emprendimientos y de la rutas de inclusión laboral?, ¿cuáles fueron las principales contribuciones de la OIT en los logros a nivel de productos y resultados?, ¿se han cumplido los supuestos y riesgos previstos en el diseño y se han gestionado estos riesgos?
Efectividad	8	¿En qué medida los productos y materiales desarrollados en el Proyecto han atendido la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente?, ¿se cuenta con información sobre el valor de aquellos indicadores del Programa que son desagregados por sexo y, de ser así, se han cumplido con las metas de estos indicadores?, ¿en qué han consistido los aportes de la OIT durante la implementación del Proyecto en cuanto a enfoque de género y no discriminación?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Efectividad	11	¿Cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto incorporó / ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia?
Eficiencia	12	¿Se han utilizado de manera eficiente los recursos del Proyecto para cumplir con las actividades y concretar los productos en los tiempos previstos?, ¿el nivel de ejecución financiera del Proyecto es consistente con el nivel de avance en la ejecución técnica?, ¿en qué medida se han puesto a disposición recursos económicos / financieros no previstos inicialmente para la implementación del Proyecto?

Eficiencia	13	¿La estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT (coordinadora, enlaces territoriales, especialistas en emprendimiento, empleabilidad, gestión; asesores IMESUN), la dinámica de trabajo establecida y la coordinación entre sus integrantes han favorecido la implementación del Proyecto?, ¿el Proyecto ha recibido apoyo político, técnico y/o administrativo de la OIT a nivel central (Oficina de Proyectos de Bogotá, Oficina de Países Andinos)?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Eficiencia	15	¿Se ha puesto en marcha un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados y el conocimiento generado han sido difundidos a las partes interesadas?, ¿han sido utilizados por el Proyecto para la toma de decisiones y/o rendición de cuentas?, ¿han sido utilizados por instituciones de gobierno para apoyar decisiones de política pública?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	16	¿Se han generado o fortalecido capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

OIT – Colaboradores externos

Criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Efectividad	7	¿En qué medida el Proyecto concretó los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿difiere significativamente el nivel de cumplimiento según resultados/productos del Proyecto, y/o según departamentos y municipios donde se ha implementado?, ¿se generaron externalidades positivas y/o negativas?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto y cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, para la selección de participantes, de instituciones de formación y de cursos, así como para la provisión de servicios vinculados al fortalecimiento de emprendimientos y de la rutas de inclusión laboral?, ¿cuáles fueron las principales contribuciones de la OIT en los logros a nivel de productos y resultados?, ¿se han cumplido los supuestos y riesgos previstos en el diseño y se han gestionado estos riesgos?
Efectividad	8	¿En qué medida los productos y materiales desarrollados en el Proyecto han atendido la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente?, ¿se cuenta con información sobre el valor de aquellos indicadores del Programa que son desagregados por sexo y, de ser así, se han cumplido con las metas de estos indicadores?, ¿en qué han consistido los aportes de la OIT durante la implementación del Proyecto en cuanto a enfoque de género y no discriminación?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Efectividad	11	¿Cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto incorporó / ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia?
Eficiencia	13	¿La estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT (coordinadora, enlaces territoriales, especialistas en emprendimiento, empleabilidad, gestión; asesores IMESUN), la dinámica de trabajo establecida y la coordinación entre sus integrantes han favorecido la implementación del Proyecto?, ¿el Proyecto ha recibido apoyo político, técnico y/o administrativo de la OIT a nivel central (Oficina de Proyectos de Bogotá, Oficina de Países Andinos)?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la

		intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Eficiencia	15	¿Se ha puesto en marcha un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados y el conocimiento generado han sido difundidos a las partes interesadas?, ¿han sido utilizados por el Proyecto para la toma de decisiones y/o rendición de cuentas?, ¿han sido utilizados por instituciones de gobierno para apoyar decisiones de política pública?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	16	¿Se han generado o fortalecido capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

OIT – Oficina Andina

Criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Eficiencia	13	¿La estructura organizacional del Equipo Técnico del Proyecto de la OIT (coordinadora, enlaces territoriales, especialistas en emprendimiento, empleabilidad, gestión; asesores IMESUN), la dinámica de trabajo establecida y la coordinación entre sus integrantes han favorecido la implementación del Proyecto?, ¿el Proyecto ha recibido apoyo político, técnico y/o administrativo de la OIT a nivel central (Oficina de Proyectos de Bogotá, Oficina de Países Andinos)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	16	¿Se han generado o fortalecido capacidades institucionales de los socios implementadores en materia de atención y provisión de servicios de formación dirigidos a mejorar la empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

Socios implementadores

criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Coherencia	4	¿Tiene el Proyecto indicadores apropiados para lo que se quiere lograr a nivel de resultados y productos?, ¿las metas son realistas de alcanzar en el plazo previsto?
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	7	¿En qué medida el Proyecto concretó los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿difiere significativamente el nivel de cumplimiento según resultados/productos del Proyecto, y/o según departamentos y municipios donde se ha implementado?, ¿se generaron externalidades positivas y/o negativas?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito internos y de contexto y cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y de contexto que enfrentó el Proyecto durante su implementación, para la selección de participantes, de instituciones de formación y de cursos, así como para la provisión de servicios vinculados al fortalecimiento de emprendimientos y de la rutas de inclusión laboral?, ¿cuáles fueron las principales contribuciones de la OIT en los logros a nivel de productos y resultados?, ¿se han cumplido los supuestos y riesgos previstos en el diseño y se han gestionado estos riesgos?
Efectividad	8	¿En qué medida los productos y materiales desarrollados en el Proyecto han atendido la problemática de las mujeres que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineras) en materia de ingresos y trabajo decente?, ¿se cuenta con información sobre el valor de aquellos indicadores del Programa que son desagregados por sexo y, de ser así, se han cumplido con las metas de estos indicadores?, ¿en qué han consistido los aportes de la OIT durante la implementación del Proyecto en cuanto a enfoque de género y no discriminación?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Efectividad	11	¿Cuáles fueron las implicaciones de la pandemia y post pandemia en la implementación y en la efectividad del Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto incorporó / ajustó estrategias y acciones para continuar con su implementación en el contexto de la pandemia y en el de post pandemia?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica,

		mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Eficiencia	15	¿Se ha puesto en marcha un sistema/mecanismo de seguimiento/monitoreo que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del Proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados y el conocimiento generado han sido difundidos a las partes interesadas?, ¿han sido utilizados por el Proyecto para la toma de decisiones y/o rendición de cuentas?, ¿han sido utilizados por instituciones de gobierno para apoyar decisiones de política pública?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

Instituciones públicas a nivel nacional

criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

Instituciones públicas a nivel local

criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Relevancia	1	¿El Proyecto aborda las principales necesidades y capacidades de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales en materia de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?, ¿cuáles han sido las principales características y cambios del contexto político, normativo, institucional, social y económico en el que se ha desarrollado el Proyecto?, ¿en qué medida el Proyecto se adaptó y respondió a estas características y cambios para seguir siendo relevante?
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

OIT – Organizaciones de empleadores

criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

OIT – Organizaciones de trabajadores

Criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	9	¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el Proyecto para promover del diálogo social tripartito?, ¿en qué medida el Proyecto aborda otras cuestiones transversales de la OIT como los estándares laborales internacionales / NIT y la sostenibilidad ambiental?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	17	¿Ha tenido éxito el Proyecto en llegar a los beneficiarios finales (pimpineros)?, ¿cuáles son los principales efectos/impactos logrados o que se espera alcanzar en cuanto a la mejora de la empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, ingreso laboral y trabajo decente?, ¿se encuentran diferencias en estos efectos/impactos entre pimpineros hombres y mujeres (en particular las mujeres jefas de familia, así como los colectivos de la diversidad sexual)?, ¿cuáles son las principales limitaciones/desafíos internos y externos para alcanzar estos efectos/impactos?, ¿qué otros factores también pueden contribuir a explicar ello?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	19	¿El Proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida para favorecer la sostenibilidad de sus resultados?, ¿qué estrategias / medidas se han tomado o se deberían haber tomado para asegurar esta sostenibilidad?, ¿cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los resultados?, ¿bajo qué condiciones el modelo de intervención del Proyecto puede ser ampliado o replicado por otros municipios locales u otros socios implementadores?

Otras instituciones

Criterio	#	Pregunta de los TDR ajustadas
Coherencia	6	¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante el diseño del Proyecto?
Efectividad	10	¿Cuál ha sido el nivel y tipo de participación efectiva de los mandantes, instituciones públicas nacionales y locales, socios implementadores y beneficiarios finales durante la implementación del Proyecto, incluyendo el nivel de deserción de estos últimos?, ¿esta participación ha diferido según productos y resultados?, ¿cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios con los productos concretados?
Eficiencia	14	¿La estructura de gobernanza del Proyecto y los arreglos de gestión entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía, contemplados en la Carta Acuerdo, han facilitado la entrega de productos, la obtención de resultados y una ejecución eficiente?, ¿en qué ha consistido el apoyo del Comité Técnico?, ¿cuáles han sido los principales retos y desafíos técnicos y administrativos del trabajo conjunto de la OIT y el Ministerio de Minas y Energía en cuanto a la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de la intervención?, ¿en qué medida el Proyecto aprovechó y estableció sinergias con la institucionalidad existente a nivel nacional y municipal en materia de formación técnica, mejora de empleabilidad, generación de ingresos y trabajo decente de la población vulnerable que trabaja en situación de informalidad?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	18	¿En qué medida el Proyecto ha favorecido la apropiación de la intervención por parte de los mandantes y socios implementadores?, ¿están los socios implementadores dispuestos a mantener los resultados una vez finalizado el Proyecto y cuentan con una estructura de funcionamiento y presupuesto para ello?, ¿han institucionalizado algunas de las herramientas desarrolladas en el marco del Proyecto?, ¿los mandantes y socios implementadores han desarrollado / mejorado normatividad, políticas, planes, programas, iniciativas sobre empleabilidad, generación de ingresos y/o reconversión laboral de las personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales (pimpineros)?

Anexo 2e. Guía metodológica para grupos focales

Para el desarrollo de los grupos focales se presentaron tres herramientas metodológicas participativas: diálogo con aportes sucesivos, construcción de consensos y cafés del mundo; éstas se describen más adelante. Las dos primeras, guiaron la actividad al interior de las mesas de trabajo que se conformaron en Valledupar, Uribia y Maicao; mientras que Cafés del mundo fue utilizada para responder en conjunto las tres preguntas sobre sostenibilidad. La conformación de las mesas fue concertada con todos los participantes. En el caso de Cúcuta, debido al reducido número de participantes, se optó por el trabajo individual. En Maicao y Uribia no se pudo proyectar la presentación, por lo que las preguntas fueron entregadas a cada grupo en tarjetas de las utilizadas para elaborar fichas bibliográficas.

Diálogo con aportes sucesivos: de acuerdo con la pregunta inicial, la primera persona del grupo hace su aporte y la siguiente tiene que complementarlo o hacer un nuevo aporte. Se priorizan dificultades, nuevas capacidades o cambios de común acuerdo entre todas las personas participantes.

Construcción de consensos o lluvia de ideas sobre cómo resolver las dificultades, nuevas capacidades o cambios identificados en el paso anterior. La persona que propuso la dificultad, nueva capacidad o cambio recogerá las alternativas propuestas o rutas de solución. La encargada del grupo moderará y controlará los tiempos de intervención.

Cafés del mundo: se organizan dos o tres mesas de trabajo y en cada una se dispone de un pliego de papel que tendrá el título del ámbito del impacto (personal, familiar y municipal; en empleabilidad o sostenibilidad del emprendimiento, etc.) que se pretende explorar. Cada participante puede hacer más de un aporte por ámbito de trabajo. La persona que llega a cada mesa revisa los aportes que ya se han realizado, en caso de encontrar alguno que comparta lo señala con un signo de +.

Crterios para identificación de grupos focales

Partiendo de la información proporcionada por el proyecto se llevó a cabo un ejercicio de análisis de las personas beneficiarias por i) municipio; ii) componente del proyecto; iii) género; iv) grupo etario; y v) pertinencia étnica, de forma a poder definir los grupos focales a realizar considerando la perspectiva de género y el enfoque basado en derechos, así como aquellos colectivos que mayor potencial tendrían para aportar información más allá de la documental existente.

La información sistematizada se resume en el cuadro siguiente:

Municipio	Componente	Mujeres	Hombres	Mujeres de + de 45 años	Hombres de + de 45 años	Pertenencia étnica				
						Indígena	Afro	Migrante	Campesino	Rom
Cúcuta	Empleabilidad	71	15	3	1					
Cúcuta	Emprendimiento	10	12	6	8					
Arauca	Empleabilidad	33	10	0	0					
Ipiales	Empleabilidad	59	17	11	3	18				
Valledupar	Empleabilidad	30	15	6	3	4				
La Paz	Emprendimiento	11	12	3	6	1	6			
Maicao	Emprendimiento	22	37	14	15	8	6			
Uribia	Emprendimiento	16	26	3	6	31	1	3		
Urumita	Emprendimiento	19	21	11	7	5	2		4	1
Totales		271	165	57	49	67	15	3	4	1

Fuente: Elaborado con base en la lista de beneficiarios finales compartida. El número total puede no coincidir con los beneficiarios finales del proyecto.

A partir de esta información se definió la realización de los siguientes 4 grupos focales:

- Grupo focal con mujeres (emprendimiento): Uribia. La selección de Uribia por su importante componente indígena.
- Grupo focal con mujeres (empleabilidad): Valledupar

- Grupo focal mixto con personas mayores de 45 años (empleabilidad): Ipiales, que es el municipio con mayor número de beneficiarios mayores de 45 años donde se ejecutó el componente de empleabilidad. De acuerdo con nuestra conversación y dadas las dificultades de acceso a Ipiales, se cambió por Cúcuta.
- Grupo focal mixto de emprendimiento colectivo: con integrantes de la asociación constituida en el marco del proyecto: Maicao

Selección de beneficiarios participantes en grupos focales

En todos los casos, la selección buscó cumplir con los criterios arriba indicados, lo que no siempre se logró, ya que muchos de los beneficiarios no respondieron las llamadas, y otros no estaban disponibles por compromisos previamente adquiridos, o por citas médicas. En el caso de Uribia, tres (3) personas que habían confirmado su participación, la cancelaron por fallecimiento de familiares.

Cúcuta: El enlace territorial se comunicó con todos los beneficiarios del componente de empleabilidad. Como se puede observar en el cuadro de información de beneficiarios, sólo 4 cumplían con el criterio de ser mayores de 45 años, 1 hombre y 3 mujeres. De ellos, solo participó el señor Amado Durán. Las otras participantes tenían edades por debajo de los 45 años.

Valledupar y La Paz: aunque inicialmente sólo se contempló que participaran mujeres vinculadas al componente de empleabilidad, el socio implementador consideró que sería interesante contar con la participación de emprendedores de La Paz, municipio cercano a Valledupar.

Para la selección de mujeres que hubieran participado en el componente de empleabilidad, se buscó contar con una persona que hubiera estado empleada pero que ya no tuviera contrato vigente; otra con contrato de trabajo vigente, y otra más que no hubiera logrado vincularse. En el grupo de emprendedores, se incluyeron aquéllos que continuaban con la actividad productiva apoyada.

Maicao: todos los beneficiarios pertenecen a la Cooperativa Corazón de Maíz.

Uribia: Se contactó a todas las mujeres apoyadas en emprendimiento. Sin embargo, por diversas circunstancias, sólo se logró la participación de seis de ellas, una de las cuales llegó hacia el final de la actividad.

Guión para el desarrollo de los grupos focales

Partiendo de las preguntas de la evaluación se identificaron aquellas en las que la realización de los grupos focales permitiera obtener una información diferenciada, estableciéndose los aspectos específicos a abordar, así como las herramientas metodológicas más adecuadas,

Posteriormente, se decidió incluir otras preguntas que permitieran indagar acerca de la sostenibilidad en el tiempo del proyecto, y en los avances que hubiera podido ofrecer en cuanto a equidad de género.

En definitiva, las preguntas que se abordaron en los cuatro grupos focales fueron las siguientes:

Preguntas de la evaluación según criterio	Aspectos específicos para los grupos focales	Metodología
1. ¿Ha sido efectiva la estrategia de implementación del Proyecto? ¿Cuáles han sido las fortalezas o debilidades en términos de la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de las intervenciones? ¿En qué medida se ha dado el compromiso y participación constructiva (con insumos y comentarios clave) del socio (el gobierno), los otros constituyentes (organizaciones de empleadores y de trabajadores) y de otras partes interesadas (instituciones de formación, empresarios, gobierno municipal) durante la implementación de los proyectos?	1 A ¿Cuáles fueron las principales dificultades durante la ejecución del proyecto?	Diálogo con aportes sucesivos
	1 B Propuestas de mejora para otra fase u otros proyectos similares ¿Cómo transitar de dificultades a nuevas oportunidades?	Construcción de consensos.
	1 C Cuáles fueron las principales transformaciones que se lograron con el proyecto:	Café del mundo
	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel individual • En la familia v. en el entorno cercano En el ámbito municipal.	
Preguntas de la evaluación según criterio	Aspectos específicos para los grupos focales	Metodología
2 ¿En qué medida los participantes mostraron capacidades mejoradas (mayores conocimientos, habilidades y prácticas) para mejorar las posibilidades de sostenibilidad de sus emprendimientos o para lograr una adecuada inserción laboral?.	2 A ¿Cuáles fueron las principales nuevas capacidades desarrolladas por los participantes?	Diálogo con aportes sucesivos
	2 B Propuestas para fortalecer estas nuevas capacidades	Construcción de consensos.
	2 C ¿Cuáles de estas nuevas capacidades aportan más a la sostenibilidad del emprendimiento ?	Café del mundo
	a una adecuada inserción laboral?	
Preguntas de la evaluación según criterio	Aspectos específicos para los grupos focales	Metodología
3. Nivel y calidad de vida de las personas. ¿En qué medida se puede evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos y en las instituciones que han participado de los proyectos y/o recibido formación?: perspectivas de sostenibilidad de los emprendimientos, inserción laboral, etc. ¿De qué manera el Proyecto ha contribuido a estos cambios?, ¿se encuentran diferencias por sexo en los resultados alcanzados?	3 A ¿Cuáles son los principales cambios que se evidencian en la calidad de vida de las personas que participaron en el proyecto?	Diálogo con aportes sucesivos
	3 B ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a estos cambios?	Construcción de consensos.
Preguntas de la evaluación según criterio	Aspectos específicos para los grupos focales	Metodología
4. Efectividad de la intervención	En qué medida los productos/servicios entregados por el proyecto han tenido retroalimentación por parte de los socios implementadores y/o beneficiarios finales?	Café del mundo.
	¿Cuál es su percepción sobre la utilidad y la calidad de los productos y servicios entregados por el Proyecto?	
	¿Logró el proyecto avances en la equidad de género? Mencione 2.	

Anexo 2f. Encuesta a participantes Proyecto Ruta + componente empleabilidad

Estimado/a participante del Proyecto Ruta+ ejecutado por el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT. Deseamos conocer su opinión sobre el Proyecto. Sus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando. La encuesta es breve y anónima. Gracias por responder.

1. ¿Departamento y municipio donde vive?

- (a) Departamento de Arauca - Municipio de Arauca.
- (b) Departamento de Cesar – Municipio de Valledupar.
- (c) Departamento de Norte Santander - Municipio de Cúcuta.
- (d) Departamento de Nariño - Municipio de Ipiales.

2. ¿En qué Programa Técnico Laboral se formó con el Proyecto?

- (a) Gastronomía
- (b) Turismo
- (c) Organización de archivos y archivística
- (d) Patronaje industrial y diseño de modas
- (e) Comercio exterior y venta de productos agroindustriales
- (f) Auxiliar en seguridad ocupacional
- (g) Auxiliares contables
- (h) Mercadeo, ventas y publicidad
- (i) Sistemas integrados de gestión HSQE
- (j) Gestión turística y hotelera
- (k) Administración y contabilidad
- (l) No responde

3. ¿Cuál es su sexo?

- (a) Hombre
- (b) Mujer
- (c) Otro (especificar) _____
- (d) No responde

4. ¿Qué edad tiene? _____

5. ¿Cuál es el último nivel educativo que ha completado?

- (a) Ninguno
- (b) Preescolar
- (c) Básica primaria (1ro – 5to)
- (d) Básica secundaria (6to – 9no)
- (e) Media (10mo – 13vo)
- (f) Superior o universitaria
- (g) No responde

6. ¿Tiene hijos?

- (a) Sí (especificar cuántos) _____
- (b) No
- (c) No responde

7. Antes de ingresar al Proyecto Ruta +, ¿a qué se dedicaba? *(puede marcar más de una opción)*

- (a) Trabajaba
- (b) Estudiaba (pasar a la pregunta 9)
- (c) Me dedicaba a los quehaceres de mi hogar / cuidaba a un familiar (pasar a la pregunta 9)
- (d) Estaba buscando trabajo (pasar a la pregunta 9)
- (e) Otra (especificar) _____ (pasar a la pregunta 9)
- (f) No hacía nada (pasar a la pregunta 9)
- (g) No responde (pasar a la pregunta 9)

8. ¿El trabajo que tenía era...?

- (a) Como pimpinero/a
- (b) Otro negocio (como independiente)
- (c) Otro trabajo (como dependiente, para un tercero)
- (d) No responde

9. ¿Por qué decidió ingresar al Proyecto Ruta +? *(puede marcar más de una opción)*

- (a) Para poder estudiar algo
- (b) Para poder tener un trabajo
- (c) Porque era gratis
- (d) Porque tenía tiempo libre
- (e) Porque la formación la brindaba una institución de prestigio
- (f) Otra razón (especificar) _____
- (g) No responde

10. ¿Recibió certificación al culminar su Formación Técnico Laboral?

- (a) Sí
- (b) No

11. ¿El Proyecto le consiguió trabajo en alguna empresa o institución?

- (a) Sí, en una empresa o institución pública
- (b) Sí, en una empresa o institución privada
- (c) No
- (d) No responde

12. Actualmente, ¿a qué se dedica? *(puede marcar más de una opción)*

- (a) Trabajo
- (b) Estudio (pasar a la pregunta 16)
- (c) Me dedico a los quehaceres de mi hogar / cuidado a un familiar (pasar a la pregunta 16)
- (d) Cuido a un familiar (pasar a la pregunta 16)
- (e) Busco trabajo (pasar a la pregunta 16)
- (f) Otra (especificar) _____ (pasar a la pregunta 16)
- (g) No hago nada (pasar a la pregunta 16)
- (h) No responde (pasar a la pregunta 16)

13. ¿El trabajo que tiene actualmente es...?

- (a) Como pimpinero/a (pasar a la pregunta 17)
- (b) Otro negocio (como independiente) (pasar a la pregunta 17)
- (c) Otro trabajo (como dependiente, para un tercero)
- (d) No responde (pasar la pregunta 17)

14. ¿Está trabajando en una ocupación ligada al Programa Técnico Laboral en el que se formó?

- (a) Sí, y es el mismo trabajo que me consiguió el Proyecto
- (b) Sí, aunque es un trabajo distinto al que me consiguió el Proyecto
- (c) No
- (d) No responde

15. ¿Qué trabajo realiza? _____

16. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones son ciertas respecto a su trabajo? (puede marcar más de una opción)

- (a) Recibo mayores ingresos que cuando era pimpinero/a
- (b) Tengo acceso a otros beneficios como seguro de salud, atención de riesgos laborales y seguridad social
- (c) He firmado contrato de trabajo
- (d) Me gusta más que ser pimpinero/a
- (e) No pongo en riesgo mi salud ni la de mi familia
- (f) Siento que puedo ayudar más a la persona y contribuir con el desarrollo de mi ciudad
- (g) Ninguna
- (h) No responde

17. En general, ¿cuánta utilidad ha tenido para usted haber participado en el Proyecto Ruta +?

- (a) Muy alta utilidad
- (b) Alta utilidad
- (c) Mediana utilidad
- (d) Baja utilidad
- (e) Muy baja utilidad
- (f) No responde

18. ¿Cuáles de los siguientes servicios brindados por el Proyecto Ruta + considera fueron los más útiles? (puede marcar más de una opción)

- (a) Formación Técnica Laboral por competencias
- (b) Nivelación de competencias de matemáticas, lecto escritura, tecnologías de información
- (c) Orientación ocupacional.
- (d) Talleres para elaborar hojas de vida y para desenvolverse en entrevistas de trabajo.
- (e) Registro en el Servicio Público de Empleo.
- (f) Acompañamiento psicosocial individual y grupal.
- (g) Acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales.
- (h) Vestimenta para entrevistas de trabajo o para el ingreso al empleo.
- (i) Subsidio de transporte y subsidio de conectividad.
- (j) Otros (especificar) _____
- (k) Ninguno
- (l) No responde

19. ¿Por qué ha sido útil para usted haber participado en el Proyecto Ruta +? (puede marcar más de una opción)

- (a) Me ha permitido aprender e incrementar mis conocimientos relativos a la ocupación en la que me formé
- (b) Me ha permitido tener un certificado de estudios emitido por una institución reconocida y avalado por el Ministerio de Educación, que acredita mi competencia laboral

- (c) Me ha permitido contar con otras herramientas para poder conseguir trabajo por mi cuenta (estar inscrito/a en Servicio Público de Empleo, tener una hoja de vida, estar más preparado/a para una entrevista)
- (d) Me ha permitido obtener trabajo y generar ingresos
- (e) Me ha permitido sentir más confianza en mí mismo/a y estar más orgulloso/a de mí
- (f) Ha permitido que mis familiares se sientan más orgullosos de mí
- (g) Me ha permitido fortalecer mi red de contactos para conseguir trabajo
- (h) Me ha permitido conocer la oferta de servicios/programas a favor de la inserción laboral
- (i) Otra razón (especificar) _____
- (j) No me ha servido para nada
- (k) No responde

20. ¿Qué necesita para mejorar en términos laborales? *(puede marcar más de una opción)*

- (a) Seguir formándome/estudiando (especificar en qué temas) _____
- (b) Acceder a bolsas de trabajo
- (c) Más seguridad en mí mismo/a
- (d) Otro (especificar) _____
- (e) No responde

Anexo 2g. Encuesta a participantes Proyecto Ruta + componente emprendimiento

Estimado/a participante del Proyecto Ruta+ ejecutado por el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT. Deseamos conocer su opinión sobre el Proyecto. Sus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando. La encuesta es breve y anónima. Gracias por responder.

1. ¿Departamento y municipio donde vive?

- (e) Departamento de Cesar - Municipio de La Paz.
Departamento de La Guajira – Municipio de Maicao.
- (f) Departamento de La Guajira – Municipio de Uribia.
- (g) Departamento de La Guajira – Municipio de Urumita.
- (h) Departamento de Norte Santander - Municipio de Cúcuta.
- (i) No responde

2. ¿Cuál es su sexo?

- (e) Hombre
- (f) Mujer
- (g) Otro (especificar) _____
- (h) No responde

3. ¿Qué edad tiene? _____

4. ¿Cuál es el último nivel educativo que ha completado?

- (h) Ninguno
- (i) Preescolar
- (j) Básica primaria (1ro – 5to)
- (k) Básica secundaria (6to – 9no)
- (l) Media (10mo – 13vo)
- (m) Superior o universitaria
- (n) No responde

5. ¿Tiene hijos?

- (d) Sí (especificar cuántos) _____
- (e) No
- (f) No responde

6. Antes de ingresar al Proyecto Ruta +, ¿a qué se dedicaba? (puede marcar más de una opción)

- (h) Trabajaba
- (i) Estudiaba (pasar a la pregunta 8)
- (j) Me dedicaba a los quehaceres de mi hogar / cuidaba a un familiar (pasar a la pregunta 8)
- (k) Estaba buscando trabajo (pasar a la pregunta 8)
- (l) Otra (especificar) _____ (pasar a la pregunta 8)
- (m) No hacía nada (pasar a la pregunta 8)
- (n) No responde (pasar a la pregunta 8)

7. ¿El trabajo que tenía era...?

- (e) Como pimpinero/a
- (f) Otro negocio (como independiente)
- (g) Otro trabajo (como dependiente, para un tercero)
- (h) No responde

8. **¿Por qué decidió ingresar al Proyecto Ruta +?** *(puede marcar más de una opción)*

- (h) Para poder aprender más / nuevos temas
- (i) Para formar o mejorar mi negocio
- (j) Porque era gratis
- (k) Porque tenía tiempo libre
- (l) Porque la formación la brindaba una institución de prestigio
- (m) Otra razón (especificar) _____
- (n) No responde

9. **¿Al ingresar al Proyecto Ruta + tenía una idea de negocio o ya tenía el negocio funcionando?**

- (a) Ya tenía el negocio funcionando
- (b) Tenía una idea de negocio
- (c) Ni siquiera tenía una idea de negocio
- (d) No responde

10. **¿Recibió certificación al culminar su formación en emprendimiento?**

- (c) Sí
- (d) No

11. **Actualmente, ¿a qué se dedica?** *(puede marcar más de una opción)*

- (i) Trabajo
- (j) Estudio (pasar a la pregunta 16)
- (k) Me dedico a los quehaceres de mi hogar / cuidado a un familiar (pasar a la pregunta 16)
- (l) Cuido a un familiar (pasar a la pregunta 16)
- (m) Busco trabajo (pasar a la pregunta 16)
- (n) Otra (especificar) _____ (pasar a la pregunta 16)
- (o) No hago nada (pasar a la pregunta 16)
- (p) No responde (pasar a la pregunta 16)

12. **¿El trabajo que tiene actualmente es...?**

- (e) Como pimpinero/a (pasar a la pregunta 16)
- (f) Tengo mi negocio (como independiente)
- (g) Otro trabajo (como dependiente, para un tercero) (pasar a la pregunta 16)
- (h) No responde (pasar a la pregunta 16)

13. **¿Qué producto(s) o servicio(s) ofrece su negocio?** _____

14. **¿El negocio es el mismo que tenía (ya en funcionamiento o en idea) cuando ingresó al Proyecto?**

- (e) Sí, estaba como idea y ahora ya está en funcionamiento (pasar a la pregunta 16)
- (f) Sí, es el mismo que tenía cuando ingresé al Proyecto
- (g) No (pasar a la pregunta 16)
- (h) No responde (pasar a la pregunta 16)

15. **¿En cuáles de los siguientes aspectos ha mejorado su negocio respecto a la situación antes del Proyecto?** *(puede marcar más de una opción)*

- (a) Más ingresos
- (b) Más clientes
- (c) Más trabajadores

- (d) Formalización del negocio
- (e) Innovación / diversificación de los productos o servicios que ofrece el negocio
- (f) Expansión a mercados en línea, mercados digitales, ventas por internet
- (g) Promoción de bienes y servicios por redes sociales
- (h) Manejo de inventarios
- (i) Costeo de productos, determinación de precios
- (j) Negociación con clientes
- (k) Contabilidad y registro de compras, ventas, ingresos, gastos
- (l) Otra (especificar) _____
- (m) Ninguno
- (n) No responde

16. En general, ¿cuánta utilidad ha tenido para usted haber participado en el Proyecto Ruta +?

- (g) Muy alta utilidad
- (h) Alta utilidad
- (i) Mediana utilidad
- (j) Baja utilidad
- (k) Muy baja utilidad
- (l) No responde

17. ¿Cuáles de los siguientes servicios brindados por el Proyecto Ruta + considera fueron los más útiles? (puede marcar más de una opción)

- (m) Formación grupal para el emprendimiento con metodologías de la OIT
- (n) Asesoría personalizada para cada emprendimiento
- (o) Cursos cortos en temas específicos (marketing, finanzas, servicio al cliente)
- (p) Acompañamiento psicosocial individual y grupal.
- (q) Talleres de fortalecimiento de competencias blandas
- (r) Desarrollo de plan de vida.
- (s) Compra y entrega de activos productivos (equipos, herramientas, maquinarias, insumos)
- (t) Realización de ferias empresariales y pre ruedas de negocios
- (u) Desarrollo de un catálogo de emprendedores en línea.
- (v) Subsidio de transporte y subsidio de conectividad
- (w) Orientaciones generales del trabajo colectivo, asociatividad, cooperativismo
- (x) Otro (especificar) _____
- (y) Ninguno
- (z) No responde

18. ¿Utiliza los activos productivos que recibió y en qué situación se encuentran estos activos?

- (a) Los utilizo y se encuentran en buen estado de funcionamiento
- (b) Los utilizo, pero no se encuentran en buen estado de funcionamiento
- (c) No los utilizo porque no son necesarios
- (d) No los utilizo porque se malograron / no funcionan
- (e) Ya no los tengo, los vendí
- (f) Otra (especificar) _____
- (g) No responde

19. ¿Por qué ha sido útil para usted haber participado en el Proyecto Ruta +? (puede marcar más de una opción)

- (a) Me ha permitido realizar mejoras/cambios en el negocio que tenía antes de iniciar el Proyecto
- (b) Me ha permitido crear mi propio negocio
- (c) Me ha permitido sentir más confianza en mí mismo/a y estar más orgulloso/a de mí
- (d) Ha permitido que mis familiares se sientan más orgullosos de mí

- (e) Me ha permitido fortalecer mi red de contactos para posibles clientes, proveedores, socios de mi negocio
- (f) Me ha permitido conocer la oferta de servicios/programas a favor del emprendimiento
- (g) Otra razón (especificar) _____
- (h) No me ha servido para nada
- (i) No responde

20. ¿Qué necesita para poner en funcionamiento su negocio o para mejorar su negocio actual?
(puede marcar más de una opción)

- (a) Capacitación/asistencia técnica (especificar en qué temas) _____
- (b) Financiamiento
- (c) Formar parte de redes de empresarios
- (d) Contar con un mentor
- (e) Otro (especificar) _____
- (f) No responde

Anexo 3a. Características de los socios implementadores.

Departamento / Municipio	Componente	Socio implementador	Características del socio implementador
Arauca / Arauca	Empleabilidad	FUNEDO	<p>Fundación que pertenece a los trabajadores</p> <p>Entidad autónoma de utilidad común dedicada a la educación en diversas áreas del conocimiento.</p> <p>*En AROUCA no hay institución de formación privada</p>
Cesar / La Paz	Emprendimiento	UPARSISTEM	Centro educativo de sistemas
Cesar / Valledupar	Empleabilidad	UPARSISTEM	<p>De naturaleza privada y con ánimo de lucro, que cuenta con 100 programas de formación técnico capacitación laboral. Es la tercera institución de COL con mayor calidad de programas de formación certificados con</p> <p>*Se eligió a UPARSISTEM, porque en el SIET estaba registrada como entidad sin fines de lucro, pero en realidad sí era, se continuó por excepción.</p>
La Guajira / Maicao	Emprendimiento	COMFAGUAJIRA	Caja de Compensación Familiar. Institución privada, pero cumple formación pública
La Guajira / Uribia	Emprendimiento	COMFAGUAJIRA	Busca contribuir a reducir inequidad en salarios de trabajadores, que los que tienen menos ingresos puedan recibir servicios
La Guajira / Urumita	Emprendimiento	COMFAGUAJIRA	
Norte de Santander / Cúcuta	Emprendimiento y empleabilidad	CTC	<p>Entidad descentralizada de la Alcaldía de Cúcuta</p> <p>Contribuye al desarrollo regional a través de su oferta de programas de formación para el trabajo</p> <p>Tiene un Instituto de Trabajo y Derechos Humanos, que brinda atención de estudiantes, población vulnerable y de bajos recursos</p>
Nariño / Ipiales	Empleabilidad	SERSUR	<p>Adscrito a la Alcaldía del Municipio de Ipiales</p> <p>Su objetivo es brindar una oferta técnica flexible y diversificada. Tiene Línea de Educación para el trabajo y desarrollo humano, y programas técnicos.</p> <p>Pertenece al Instituto Desarrollo Económico del Sur, el cual desarrolla vía SERSUR línea de capacitación, emprendimiento, turismo y cooperación internacional</p>

Anexo 3b. Criterios de focalización y selección de participantes en los componentes de empleabilidad y emprendimiento.

Criterios de focalización y selección	Componente Emprendimiento	Componente Empleabilidad
Focalización	<p>No haber hecho parte como beneficiario de otras iniciativas de reconversión laboral financiadas por el Ministerio de Minas y Energía</p> <p>Ser quien sostiene económicamente a la familia nuclear</p> <p>Que el último grado de escolaridad realizado sea quinto de primaria y en adelante</p>	<p>No haber hecho parte como beneficiario de otras iniciativas de reconversión laboral financiadas por el Ministerio de Minas y Energía</p> <p>Ser quien sostiene económicamente a la familia nuclear</p> <p>Que el último grado de escolaridad realizado sea noveno grado en adelante</p>
Selección	<p>Los participantes de acuerdo con la calificación que tengan a partir del formulario de inscripción</p>	<p>Los participantes que pertenecen al Grupo A (pobreza extrema) y Grupo B (pobreza moderada) del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN)</p> <p>Los participantes que tengan mayor cantidad de hijos menores de edad y que dependan económicamente de él.</p>
Desempate (en caso se cumplan los criterios de selección)	<p>Participante mujer</p> <p>Hijos menores de edad</p> <p>Discapacidad propia o de un familiar</p> <p>Tener emprendimiento activo antes que idea de negocio</p> <p>Tener emprendimiento que se alinee con sectores priorizados por el análisis de territorio</p> <p>Tener familiares que participan en la unidad productiva</p> <p>Si reconoce la materia prima o insumos requeridos para desarrollar su negocio, cuenta con aliados comerciales y/o cuenta con espacio para la producción o taller propio</p>	<p>Participante mujer</p> <p>Edad de los participantes menores a 30 años</p>

Fuente: Manual Operativo del Proyecto.

Anexo 3c. Tipos de emprendimiento según sexo los participantes y departamento.

	# de emprendimientos	% de emprendimientos respecto al total
Crianza y comercialización de ganado ovino, caprino, porcino, pollos	12	6%
Confección de prendas de vestir / de artesanías	12	6%
Fabricación de puertas, ventanas, mesas, bloques para construcción	4	2%
Tienda de abarrotes y víveres	18	10%
Comercialización de bienes alimenticios y otros productos de la canasta familiar	11	6%
Comercialización de carnes, peces, mariscos, productos avícolas	10	5%
Comercialización de lubricantes y repuestos para carros y motos	8	4%
Comercialización de prendas de vestir / calzado	8	4%
Comercialización de útiles escolares y fotocopiados	4	2%
Comercialización otros productos	9	5%
Iniciativa asociativa proyectada para la producción y comercialización de harina	17	9%
Restaurante / panadería / pastelería / refresquería	24	13%
Producción y comercialización de alimentos, postres	12	6%
Servicios de alquiler de lavadoras	9	5%
Servicios de belleza, corte de cabello	5	3%
Servicios de papelería y miscelánea	5	3%
Servicio de llantería, montallantas, mantenimiento de motos	4	2%
Servicios de cómputo, internet, impresiones	4	2%
Otros servicios	10	5%
Total	186	100%

	Total	Según sexo del participante		Según departamento		
		Mujeres	Hombres	Cesar	Norte Santander	Guajira
Crianza y comercialización de ganado ovino, caprino, porcino, pollos	12	2	10	3		9
Confección de prendas de vestir, de artesanías	12	7	5	2	2	8
Fabricación de puertas, ventanas, mesas, bloques para construcción	4		4	1		3
Tienda de abarrotes y víveres	18	9	9		1	17
Comercialización de bienes alimenticios y otros productos de la canasta familiar	11	3	8	1		10
Comercialización de carnes, peces, mariscos, productos avícolas	10	1	9			10
Comercialización de lubricantes y repuestos para carros y motos	8	2	6	1	3	4
Comercialización de prendas de vestir, calzado	8	7	1			8
Comercialización de útiles escolares y fotocopiados	4	3	1			4
Comercialización otros productos	9	1	8		2	7
Iniciativa asociativa proyectada para la producción y comercialización de harina	17	9	8			17
Restaurante / panadería / pastelería / refresquería	24	10	14	7	2	15
Producción y comercialización de alimentos, postres	12	8	4	3	1	8
Servicios de alquiler de lavadoras	9	6	3	1	3	5
Servicios de belleza, corte de cabello	5	4	1		1	4
Servicios de papelería y miscelánea	5	4	1	1	3	1
Servicio de llantería, montallantas, mantenimiento de motos	4		4	1	1	2
Servicios de cómputo, internet, impresiones	4	1	3			4
Otros servicios	10	1	9	2	3	5
Total	186	78	108	23	22	141

Fuente: Base de Datos de participantes del Proyecto.

Anexo 3d. Resultados de la primera visita de seguimiento a la capitalización

¿De los activos entregados, tiene alguno sin usar?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	103	50	53	8	14	27	27	27
NO	51	34	17	13	9	12	7	10
Total	154	84	70	21	23	39	34	37
¿Están todos los activos entregados?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	132	70	62	19	21	34	26	32
NO	22	14	8	2	2	5	8	5
Total	154	84	70	21	23	39	34	37
¿Lleva control de sus cuentas del negocio?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	116	62	54	20	20	30	18	28
NO	38	22	16	1	3	9	16	9
Total	154	84	70	21	23	39	34	37
¿Tiene RUT?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	22	11	11	2	4	11	3	2
NO	132	73	59	19	19	28	31	35
Total	154	84	70	21	23	39	34	37
¿Tiene interés en sacar RUT?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	107	58	49	19	18	23	28	19
NO	24	15	9	0	1	5	3	15
No responde	1	0	1	0	0	0	0	1
Total	154	84	70	21	23	39	34	37
¿Ha hecho alianza con otros emprendedores?								
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA	URUMITA
SI	26	12	14	0	3	11	6	6
NO	128	72	56	21	20	28	28	31
Total	154	84	70	21	23	39	34	37

Fuente: Base de Datos proporcionada por el Proyecto con los resultados de la primera visita de seguimiento.

Anexo 3e. Resultados de la segunda visita de seguimiento a la capitalización

¿De los activos entregados, tiene alguno sin usar?							
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA
SI	52	30	22	0	9	19	24
NO	57	35	22	22	12	14	9
Total	109	65	44	22	21	33	33
¿Están todos los activos entregados?							
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA
SI	97	55	42	22	17	29	29
NO	12	10	2	0	4	4	4
Total	109	65	44	22	21	33	33
¿Ha aumentado su producción y ventas a partir del uso de los nuevos activos en su emprendimientos?							
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA
SI	88	53	35	19	17	27	25
NO o no lo he notado	21	12	9	3	4	6	8
Total	109	65	44	22	21	33	33
Puestos de trabajo en el negocio							
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA
Promedio	2.2	2.4	1.9	1.8	2.6	2.6	1.9
% Hombres	44%	57%	19%	40%	39%	48%	43%
% Mujeres	56%	43%	81%	60%	61%	52%	57%
% Familiares	83%	78%	89%	85%	72%	86%	83%
Promedio de clientes atendidos al mes							
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	CUCUTA	LA PAZ	MAICAO	URIBIA
Promedio de clientes atendidos al mes	94	104	79	26	37	133	136
% Clientes satisfechos	91%	88%	96%	100%	96%	85%	95%

Fuente: Base de Datos proporcionada por el Proyecto con los resultados de la segunda visita de seguimiento.

Anexo 3f. Resultados de la encuesta final a participantes en Uribia y Maicao.

	Uribia	Maicao
Aspectos de la formación con el socio implementador que considera han sido más útiles	*El curso de finanzas (54%) *El curso de servicio al cliente (27%)	*El curso de servicio al cliente (50%) *El curso de finanzas (39%)
Principales recomendaciones para mejorar el Proyecto	*Agilizar la entrega de los activos” (44%) *Aumentar los activos (11%)	*Ampliar la cobertura a los demás participantes de la Asociación (32%) *Mejora en la organización de los horarios” (29%) *La puntualidad en la entrega de activos” (21%)
Total de participantes que respondieron la encuesta	41	38

Fuente: Resultados de la aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general.

Anexo 3g. Resultados de la encuesta final a participantes en La Paz y Cúcuta.

	La Paz	Cúcuta
% que están “Muy satisfechos”, “Altamente satisfechos” o “Satisfechos” con el Proyecto	95%	95%
Servicios o procesos que se podrían fortalecer para mejorar el Proyecto	*Proceso de formación individual y grupal con el asesor IMESUN” (41%) *Entrega de activos (27%) *Convocatoria (14%) *Las actividades comerciales como ferias, catálogo y pre-ruedas de negocio (14%)	*Entrega de activos (55%) *Convocatoria (41%)
Valoración de la nivelación en matemática, lecto escritura e informática	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación en general	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación en general
Valoración de la formación técnica (cursos cortos)	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación en general	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación en general
Valoración del desarrollo de los talleres en habilidades blandas, de formulación de plan de vida y el acompañamiento psicosocial	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” los talleres en general	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” los talleres en general
Valoración del acompañamiento en IMESUN (sesiones grupales, sesiones individuales y tutorías)	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación grupal *El 100% calificó con “5” o “4” la asesoría individual *El 100% calificó con “5” o “4” las tutorías	*El 100% calificó con “5” o “4” el contenido *El 100% calificó con “5” o “4” la formación grupal *El 100% calificó con “5” o “4” la asesoría individual *El 100% calificó con “5” o “4” las tutorías
% que considera que el tiempo de duración del Proyecto fue adecuado	91%	68%
% que están “Muy satisfechos”, “Altamente satisfechos” o “Satisfechos” con el acompañamiento del asesor IMESUN	100%	100%
% que están “Muy satisfechos”, “Altamente satisfechos” o “Satisfechos” con los servicios de formación ofrecidos por el socio implementador	100%	77%
Total de participantes que respondieron la encuesta	22	22

Fuente: Resultados de la aplicación de prueba para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general

Nota. En las preguntas sobre valoración la persona encuestada podía responder con puntaje 1, 2, 3, 4, 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 la valoración más alta.

Anexo 3h. Modalidades de práctica de los/as participantes del Proyecto – componente empleabilidad

Pasantías

Estas prácticas se enfocan en afianzar los conocimientos teóricos, circunscribiendo la relación al otorgamiento de experiencia y formación práctica empresarial. Las pasantías no conllevan un pago. Durante la fase práctica, en la modalidad de pasantía, el estudiante estará afiliado en riesgos laborales por la ARL, cobertura que estará a cargo de la empresa o del socio implementador, según lo contemplado en el Decreto 055 de 2012.

Contratos laborales

Según el Código Sustantivo de Trabajo, el contrato laboral por su duración puede ser a término fijo, indefinido o por obra o labor.

Contrato por Prestación de Servicios

Este contrato aplica siempre y cuando se presenten las siguientes premisas:

- Se aclare al participante que se trata de un contrato civil o comercial (no laboral) y se trate de la contratación de actividades específicas sin que para el efecto medie la continua subordinación y dependencia.
- Que el contratista asuma todos los riesgos de la ejecución
- Que el contratista goce de la libertad para la ejecución de los trabajos
- Que el contratista goce de plena autonomía tanto desde el punto de vista técnico para la ejecución de las actividades.
- Que en la ejecución de las actividades utilice sus propias herramientas y medios de trabajo.
- El contratista, sin importar la duración o el valor del contrato, deberá estar afiliado y ser cotizante obligatorio al Sistema General de la Seguridad Social en Salud y Pensiones.

Contrato de aprendizaje

Según el artículo 30 de la Ley 789 de 2002, es una forma mediante la cual un estudiante desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación y esto le implique desempeñarse dentro de los procesos misionales o administrativos de la empresa. Bajo esta figura, el beneficiario debe recibir un apoyo de sostenimiento mensual, el cual en ningún caso constituye salario.

Anexo 3i. Monto invertido por en los/as participantes del Proyecto para cubrir gastos de transporte para acudir a prácticas laborales y trabajo, vestimenta para acudir a entrevistas de trabajo y kit de elementos básicos para desarrollar la etapa productiva.

Departamento / Municipio	Concepto	Monto
Arauca / Arauca	Útiles escolares	\$ 1'610,000
	Auxilio de indumentaria/ primera para acudir a entrevistas de empleo	\$ 4'500,000
	Auxilio de transporte	\$ 5'375,000
	Total	\$ 11'485,000
Cesar / Valledupar	Auxilio de indumentaria/ primera para acudir a entrevistas de empleo	\$ 5'625,000
	Total	\$ 5'625,000
Norte de Santander / Cúcuta	Transferencia económica para apoyo en transporte en etapa práctica	\$ 10'875,000
	Total	\$ 10'875,000
Nariño / Ipiales	Auxilio de indumentaria/ primera para acudir a entrevistas de empleo	\$5'500,000
	Auxilio de indumentaria especial tipo chef para la práctica empresarial	\$2'625,000
	Auxilio de un kit de apoyó turístico para el desarrollo en su práctica empresarial.	\$1'750,000
	Total	\$9'875,000

Fuente: Documento "Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo" del Proyecto.

Anexo 3j. Empresas visitadas como parte de los servicios de gestión empresarial y vinculación laboral del Proyecto.

Departamento / Municipio	Número de empresas visitadas	Tipo de empresas					
		Empresas públicas / Entidades del Estado		Empresas privadas		Gremios	
		#	%	#	%	#	%
Arauca / Arauca	24	3	12.5%	19	79.2%	1	4.2%
Cesar / Valledupar	34	2	5.9%	30	88.2%	2	5.9%
Norte de Santander / Cúcuta	25	2	8.0%	21	84.0%	1	4.0%
Nariño / Ipiales	30	1	3.3%	29	96.7%	0	0.0%
Total	113	8	7.1%	99	87.6%	4	3.5%

Fuente: Documento "Descripción y resultados obtenidos en el desarrollo de la estrategia de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo".

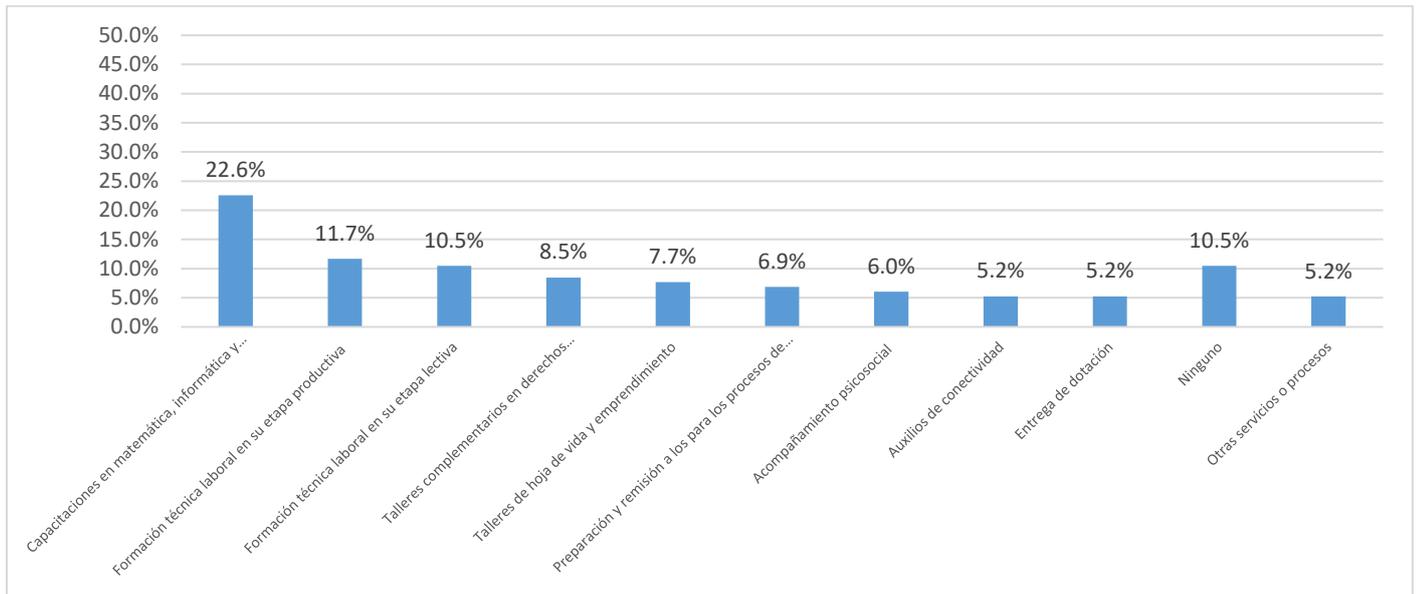
Anexo 3k. Valoración de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto con la calidad de los servicios recibidos, según sexo del/la participante y municipio

	TOTAL	HOMBRE	MUJER	ARAUCA	VALLEDUPAR	CUCUTA	IPIALES
Nivelación en matemática, lectoescritura e informática- Valoración general de la calidad de la formación	4.24	4.09	4.28	4.37	4.18	4.19	4.25
Formación técnica en etapa lectiva- Valoración general de la calidad de la formación	4.24	4.09	4.28	4.47	4.02	4.18	4.3
Formación técnica en etapa productiva/práctica - Valoración general de la calidad de la formación	4.16	3.97	4.22	4.4	3.89	4.04	4.29
Formación en talleres - Valoración general de la calidad de la formación	4.27	4.19	4.3	4.47	4.02	4.27	4.24
Formación técnica en etapa productiva/práctica - La empresa fue fundamental y un apoyo importante en mi proceso de aprendizaje	4.06	3.81	4.14	4.3	3.66	3.94	4.33
Formación técnica en etapa productiva/práctica - El seguimiento realizado por el socio implementador fue adecuado	4.07	3.86	4.14	4.42	3.84	3.87	4.32
Auxilios en conectividad -fueron entregados oportunamente	4.02	3.88	4.07	4.4	3.61	3.69	4.42
Auxilios en conectividad - se entregó el valor completo acordado en el proyecto]	4.33	4.22	4.36	4.44	3.95	4.41	4.38

Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Nota. El valor de cada barra del gráfico representa la valoración promedio de los/as participantes de cada ítem sobre los que se indagó; en todos los casos se les solicitó a los/as participantes que valoren en una escala del 1 al 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 la más alta.

Anexo 3I. Servicios o proceso del componente de empleabilidad del Proyecto que los/as participantes consideran que podrían fortalecerse en el futuro.



Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Nota. El valor de cada barra del gráfico representa el porcentaje de participantes que mencionó el servicio o proceso del Proyecto podría fortalecerse en el futuro.

Anexo 3m. Transcripción de algunos comentarios y sugerencias de los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto que respondieron la encuesta de satisfacción aplicada por el Proyecto

Las siguientes son respuestas que denotan satisfacción con el Proyecto:

- *“Gracias por la oportunidad brindada, sería bueno que más personas pudieran estudiar por medio de este programa para mejorar su calidad de vida”.*
- *Agradecer la oportunidad de capacitación, la amabilidad y compromiso de todo el equipo, la cercanía y preocupación por el bienestar de los estudiantes”.*
- *“Estoy completamente agradecida con ustedes por haberme ayudado y por brindarme la oportunidad de ser alguien a nivel profesional, aprendí mucho y gracias a ustedes tengo un título”.*
- *Este programa me pareció excelente, me ayudaron a fortalecer conocimientos y aprendí muchos temas maque ayudaran a superarme intelectual y económicamente”.*
- *“Muy agradecido por la oportunidad que nos brindó de adquirir nuevos conocimientos y oportunidades en el desarrollo personal y profesional”*

En tanto, las siguientes respuestas muestran retos o sugerencias específicas para futuros proyectos similares:

- *“La formación que hemos recibido es muy buena pero insuficiente para entrar a trabajar a una empresa que exija experiencia y no la tenemos”*
- *“que hubiera proyectos de emprendimiento para así también mejorar la calidad empleo y mejorar nuestros ingresos para el día a día y tener una mejor calidad de vida para nosotros y nuestros núcleos familiares”*
- *“Deberían aumentar lo del auxilio de transporte ya que vengo de zona rural”*
- *“Me hubiera gustado que hubiera más acompañamiento del profesor en las prácticas”*
- *“Deberían ayudar más con la búsqueda de las empresas en las cuales se hace la práctica ya que algunas que han asignado no tienen que ver con lo que estudiamos, se supone que la práctica es para reforzar lo que ya hemos hecho en la parte lectiva y así salir más preparado para ejercer una buena labor”.*

Fuente: Base de Datos de encuesta de satisfacción a participantes del componente de empleabilidad, aplicada por el Proyecto.

Anexo 3n. Nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores de productos del Proyecto

Productos	Indicadores de productos y metas	Logros	Medios de verificación
Resultado inmediato al final del proyecto			
Al final del proyecto se habrá desarrollado una estrategia de generación de ingresos que permita la reconversión laboral de 382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales.	382 personas que se dedican a distribución de combustible sin el cumplimiento de requisitos legales habrán participado de la estrategia de generación de ingresos propuesta.		Informes oficiales dirigidos al Ministerio de Minas y Energía
Productos			
Producto 1. Desarrollo de la fase de alistamiento del proyecto que incluya el manual de proyecto, el análisis de la comprensión del territorio y los resultados del proceso de formación de formadores y reclutamiento de equipo.	• 1 Manual Operativo (MO) del proyecto	Obtenido. 1 documento elaborado, revisado e implementado	Informes y resultados documentados por la OIT validados por el Ministerio de Minas y Energía sobre el desarrollo de la fase de alistamiento del proyecto que incluya el manual de proyecto, el análisis de la comprensión del territorio y los resultados del proceso de formación de formadores y reclutamiento de equipo.
	• 1 documento de análisis del proceso de comprensión del territorio (Se estima la implementación del proyecto en 7 municipios del territorio nacional)	Obtenido. Se realizaron los documentos y análisis correspondientes a cada uno de los municipios intervenidos por el proyecto	
	• Al menos 17 formadores reclutados y entrenados en las metodologías OIT para el desarrollo especialmente de la línea de emprendimiento.	Obtenido. Se contrataron 5 enlaces territoriales, 11 facilitadores IMESUN y 4 asesores en asociatividad, 5 socios implementadores y un equipo nacional conformado por 12 profesionales, incluyendo el equipo de comunicaciones y la coordinación nacional.	
Producto 2. Desarrollo del proceso de convocatoria, focalización y primer diagnóstico de participantes.	• 480 participantes convocados, focalizados y con el primer diagnóstico para ingreso desagregado por ubicación, género y edades.	Obtenido. Se logró convocatoria de cerca de 631, de los cuales ingresaron 463 personas que cumplieron requisitos y quedaron inscritas y finalizaron el proceso 436 en las dos líneas en 8 municipios	Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de

			Minas y Energías sobre el desarrollo del proceso de convocatoria, focalización y primer diagnóstico de participantes.
Producto 3. Desarrollo de la línea transversal de la fase de "Intervención para la promoción de emprendimientos" y de la línea "Acciones orientadas al emprendimiento"	<ul style="list-style-type: none"> 132 emprendimientos han participado de la línea transversal de la fase de "Intervención para la promoción de emprendimientos". 	Obtenido. 186 personas caracterizadas y perfiladas, con nivelación básica, formación en habilidades blandas, asociatividad y derechos fundamentales.	Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de Minas y Energías sobre el desarrollo de la línea transversal de la fase de "Intervención para la promoción de emprendimientos" y de la línea "Acciones orientadas al emprendimiento"
	<ul style="list-style-type: none"> 132 emprendimientos se han formado (con las metodologías OIT -IMESUN y/o GET ahead) para crear o fortalecer sus capacidades 	Obtenido. 169 personas asistieron a las 10 sesiones grupales realizadas bajo la metodología IMESUN y 17 recibieron sesiones grupales de STARTCOOP	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 participantes han recibido de la asesoría personalizada para fortalecer el modelo de negocio en las diferentes áreas. Se priorizarán para esta asesoría al menos 6 componentes de los descritos en la propuesta. 	Obtenido. 169 personas recibieron 10 sesiones individuales, la mayoría en su domicilio y realizadas bajo la metodología IMESUN.	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 participantes han participado del proceso de acompañamiento psicosocial que será brindado colectivamente. 	Obtenido. 186 personas recibieron al menos 2 de 4 talleres psicosociales en sesiones grupales.	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 participantes han recibido la formación teórico-práctica tipo "tutoría" en procesos administrativos requeridos para operar un negocio naciente. Se priorizarán para la formación al menos 5 componentes de los descritos en la propuesta. 	Obtenido. 186 personas recibieron los espacios de tutoría, entre las 8 sesiones brindadas por los asesores	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 participantes han recibido el entrenamiento en conocimientos técnicos específicos (máx. 40 horas) en diferentes ámbitos dependiendo de los sectores económicos a los que pertenecen los emprendimientos y de las cadenas de valor definidas en la fase de alistamiento para desempeñar adecuadamente un oficio, incrementar la productividad y asegurar la calidad de los productos y servicios que se vendan. 	Obtenido. 183 personas recibieron formación técnica con el socio implementador	
	<ul style="list-style-type: none"> Participantes de la estrategia se han vinculado al proceso de entrenamiento en asociatividad brindado para los emprendimientos 	Obtenido. 17 formadas con la metodología Startcoop	

<p>que por su naturaleza o decisión de los emprendedores se constituyan bajo una figura asociativa como cooperativa o asociación. Para estos efectos, se trabajará con la metodología START COOP.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 concurso para la compra y entrega de activos desarrollado para ciento treinta y dos (132) emprendimientos a razón de COP7.000.000 por emprendimiento. 	<p>Obtenido. 186 personas presentaron propuestas para recibir la capitalización de los emprendimientos. Posterior a esta etapa de concurso, finalmente todos fueron capitalizados con hasta \$7.000.000</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 132 emprendimientos participantes han recibido el auxilio de conectividad, por un periodo máximo de 6 meses a razón de 60.000 pesos mensuales. 	<p>Obtenido. 186 participantes recibieron por 6 meses auxilio de conectividad en todos los territorios, pagaderos los primeros días de cada mes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 1 "pre-rueda de negocios" desarrollada en la que los potenciales clientes identificados por el programa en la etapa de alistamiento se reúnen con los emprendedores para conocer su futuro emprendimiento y recibir retroalimentación sobre el producto/servicio que podrían llegar a comprar en el futuro. 	<p>Obtenido. 4 preruedas en 4 territorios diferentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Segunda revisión del plan de vida desarrollada: acompañamiento en el análisis de logros y retos encontrados en el plan de vida de cada participante. Se buscará con esto motivar el avance en el plan, proponer alternativas de solución a los desafíos y alentar el emprendimiento como elemento clave en el logro de la visión de vida. 	<p>Obtenido. 186 participantes con plan de vida estructurado en 4 territorios diferentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 1 catálogo (idealmente en coordinación con la ANDI – Catálogo “SE LE TIENE”) desarrollado, en el que se darán a conocer los emprendimientos apoyados en esta línea. Su finalidad será promover la compra de los productos y servicios, por lo que es indispensable que sea publicitado ampliamente para generar interés por parte de los clientes potenciales. 	<p>Obtenido. Se construyó el catálogo disponible en línea para visibilizar los emprendimientos apoyados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2 ferias (que podrán ser virtuales o presenciales) empresariales y culturales desarrolladas, que incluyan stands con los productos de los emprendimientos y a las que se invitarán a empresas ancla identificadas en el 	<p>Obtenido. Se adelantaron 5 ferias en el marco del proyecto en todos los territorios donde se realizó el componente de emprendimiento</p>

	proceso de definición de las cadenas de valor potenciales.		
	<ul style="list-style-type: none"> 1 proceso desarrollado de seguimiento a la capitalización de los ciento treinta y dos (132) emprendimientos ganadores que incluya: realización de visitas a la sede del emprendimiento para validar la existencia, el uso y cuidado de los activos que hayan sido entregados, de acuerdo con el plan de inversiones y el modelo de negocio planteado. 	Obtenido. Se adelantaron 2 visitas domiciliarias y una llamada telefónica de seguimiento en el marco del proyecto a los participantes capitalizados.	
	<ul style="list-style-type: none"> 1 proceso desarrollado de seguimiento a los demás participantes de la estrategia por un periodo de un mes posterior a la finalización de los procesos de formación, asesoría personalizada y entrenamiento en conocimientos técnicos. 	Obtenido. Se adelantó 1 visita de seguimiento realizada por los asesores IMESUN.	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general. 	Obtenido. Se llevaron a cabo 2 encuestas de satisfacción, la primera a mitad de término y la última al cerrar el proyecto en cada territorio.	
	<ul style="list-style-type: none"> 132 pruebas aplicadas para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes. 	Obtenido. Se adelantó 1 encuentro con los participantes para aplicar la prueba ANC por los asesores IMESUN, para ver su avance en conocimientos a partir de la metodología.	
Producto 4. Desarrollo de la “Estrategia de Cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”	<u>Servicios básicos</u>	-	Informes y resultados documentados por la OIT y validados por el Ministerio de Minas y Energías sobre el desarrollo de la “Estrategia de Cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo”
	<ul style="list-style-type: none"> 250 participantes registrados en el Servicio Público de Empleo como buscadores activos de empleo. 	Obtenido. 250 participantes inscribieron su hoja de vida en el SPE a través de los prestadores en cada municipio y todos cuentan con su respectiva certificación del proceso.	
	<ul style="list-style-type: none"> 250 participantes han recibido orientación ocupacional Este proceso incluye: Caracterización, prueba de orientación vocacional, prueba de competencias clave y talleres de hoja de vida. 	Obtenido. 250 participantes fueron sujetos de acciones dirigidas a la orientación ocupacional en cada municipio a través del acompañamiento del socio implementador en el tema.	
	<ul style="list-style-type: none"> 250 participantes han recibido acompañamiento psicosocial brindado colectivamente. 	Obtenido. Se formaron 257 participantes con talleres grupales de acompañamiento psicosocial.	
	<ul style="list-style-type: none"> 250 participantes se han fortalecimiento en sus competencias blandas para el empleo 	Obtenido. Se formaron 250 participantes con talleres de competencias blandas para la empleabilidad.	
	<ul style="list-style-type: none"> 1 proceso desarrollado de preselección y remisión de candidatos a empresas. 	Obtenido. Se realizaron 113 visitas y se remitieron 224 estudiantes a las diferentes	

	empresas que así lo solicitaron y que cumplieran con los perfiles.
<u>Servicios especializados</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes han recibido la formación técnica laboral por competencias de mínimo 600 	Obtenido. Se formaron y graduaron 250 participantes como técnicos laborales por competencias en diferentes áreas y con mínimo 600 horas de formación
<ul style="list-style-type: none"> • Participantes que se definen en la evaluación de conocimientos iniciales han participado en la nivelación de competencias claves en matemáticas, lecto escritura y sistemas informáticos 	Obtenido. Se formaron 284 participantes con sesiones de nivelación de competencias básicas que permitieran a todos afianzar un conocimiento mínimo antes de iniciar las técnicas laborales.
<ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes son beneficiarios del fondo individual de cierre de brechas para mitigar barreras individuales relacionadas con: falta de vestimenta, falta de recursos para transporte para asistir a entrevistas y falta de recursos para transporte para asistir al primer mes de trabajo. 	Obtenido. Se entregaron incentivos para el cierre de brechas a 250 participantes
<ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes han recibido la formación en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social de los trabajadores en Colombia 	Obtenido. Se formaron 250 participantes con 2 sesiones en modalidad virtual de 4 horas cada una en todos los municipios que cubrió el componente
<ul style="list-style-type: none"> • 250 participantes reciben el auxilio de conectividad por un periodo máximo de 6 meses a razón de 100.000 pesos mensuales. 	Obtenido. 284 participantes recibieron auxilios de conectividad en todos los territorios, durante su permanencia en el proyecto hasta por 6 meses
<ul style="list-style-type: none"> • 1 estrategia desarrollada de mitigación de barreras organizacionales y gestión empresarial para la empleabilidad 	Obtenido. Se adelantaron las actividades de la estrategia de gestión empresarial contemplada
<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 50 empresas han recibido el incentivo a la contratación que corresponde al pago de seguridad social por 4 meses para quienes vinculen al 20% de la meta total de los 250 participantes de la línea de cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al empleo. 	Obtenido. Se elaboró un documento final de la fase de intervención en el que se detalla cómo se contempló un incentivo para las empresas con la finalidad de vincularlas a los procesos de contratación de participantes del programa Ruta
<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento que dé cuenta del proceso y resultados del seguimiento post vinculación 	Obtenido. 49 participantes con seguimiento documentado de sus procesos de vinculación y desempeño en las empresas con las que se logró articular la vinculación laboral a partir de Ruta+.

	<ul style="list-style-type: none"> • 250 pruebas aplicadas para evaluar el grado de satisfacción de expectativas de los participantes respecto a la línea y al programa en general. 	<p>Obtenido. Se adelantó 1 encuesta de satisfacción, en el mes de julio antes de los grados.</p>	
<p>Producto 5. Desarrollo de los procesos de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) recomendaciones para futuras intervenciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 proceso desarrollado y finalizado de: i) evaluación; ii) cierre de la estrategia que incluya la entrega de certificados de participación a al menos 382 participantes; y iii) formulación de recomendaciones para futuras intervenciones. 	<p>Obtenido. Se llevó a cabo un proceso de sistematización con cada uno de los componentes en el que se revisaron lecciones aprendidas y recomendaciones, así como los eventos de cierre del proyecto.</p>	

Anexo 3o. Presupuesto del Proyecto, según productos (en US\$)

	Presupuesto (US\$)	% respecto al total
Estrategia planificada y con lineamientos claros y definidos a través de la construcción de un Manual (Producto 1)	29,819	2.3%
Participantes de la estrategia de generación de ingresos seleccionados a través de una convocatoria y perfilados a través de un primer diagnóstico (Producto 2)	10,839	0.8%
Emprendimientos fortalecidos a través del desarrollo de esquemas de formación empresarial, técnica y en asociatividad y asistencia técnica y financiera individualizada – Componente emprendimiento (Producto 3)	651,238	50.4%
Ruta de Inclusión Laboral - Componente empleabilidad (Producto 4)	318,726	24.6%
Actividades de cierre de la estrategia (Producto 5)	53,758	4.2%
Project Management & Oversight	79,977	6.2%
Programme Support & Provision of Cost Increase	148,767	11.5%
Total	1,293,125	100.0%

Fuente: Reporte de ejecución financiera del Proyecto al 19 de junio del 2023, proporcionada por la OIT.

Plantillas de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas Emergentes

Lecciones aprendidas

LL Element	Text
Brief description of lesson learned	(1)Un proceso de convocatoria, focalización y selección de participantes cuyo insumo inicial sean Bases de Datos de potenciales participantes de características similares a los pimpineros, debe considerar un tiempo prudencial para revisar y actualizar estas Bases, tomando en cuenta posibles limitaciones como: (i) las Bases no tienen datos de contacto de los/as posibles participantes y, por lo tanto, es muy difícil tomar contacto con ellos/as; (ii) en algunos territorios es difícil identificar a la población objetivo, ya que no están organizados y no quieren reconocer que realizan una actividad ilegal; (iii) en algunos territorios, en los últimos años puede haberse reducido ostensiblemente la cantidad de personas que se dedican a la actividad ilegal; y (iv) algunas personas pueden no estar interesadas en participar del Proyecto, porque no están acostumbrados al esquema de intervención propuesto
Context and any related preconditions	<p>La convocatoria fue cerrada, tomando como referencia las Bases de Datos suministradas por el Ministerio de Minas y Energía. No obstante, fue necesario validar la información de estas Bases, para lo cual se realizaron llamadas telefónicas, visitas domiciliarias a posibles participantes y sobre todo se buscó el apoyo de los socios implementadores, organizaciones de pimpineros (SINTRAGASOLINA) y los gobiernos locales.</p> <p>Durante estas acciones de validación y actualización de información de las Bases de Datos, se confirmó lo complicado que puede resultar a veces identificar pimpineros, ya que no suelen estar organizados, excepto en el Norte de Santander en el que existe un sindicato de pimpineros que ayudó a identificar y seleccionar participantes. Pero también se fue descubriendo que, en algunos territorios, en los últimos años se redujo significativamente la cantidad de pimpineros, (sobre todo en Arauca, Uribe y Cúcuta) quienes representan la demanda potencial del Proyecto.</p> <p>Algunas personas contactadas no estaban interesadas en participar en el Proyecto. Este desinterés se dio sobre todo en el componente de empleabilidad debido a que previo al Proyecto se había creado expectativas entre la población sobre los apoyos económicos que el Ministerio de Minas y Energía brindaría para los procesos de reconversión basados en emprendimiento, lo cual causó un desincentivo para la participación en la línea de empleabilidad. Entre quienes manifestaron su desinterés, la mayoría eran personas mayores a 40 años, a quienes se dificulta dejar sus ocupaciones para asistir a clases</p>
Targeted users / Beneficiaries	La OIT, el Ministerio de Minas y Energía, Alcaldías
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>La implementación de proyectos que implican trabajo directo con la comunidad requiere un levantamiento primario de información (más que revisar información recogida en períodos anteriores) para evitar algunas de las dificultades de calidad de información.</p> <p>Asimismo, hay que ser muy cuidadosos con los mensajes que se dan a los potenciales participantes de los proyectos durante la convocatoria para no crear falsas expectativas. También se debe considerar que los proyectos de empleabilidad deben contemplar incentivos especiales para la vinculación de población de difícil colocación, como personas mayores de 40 años o sin experiencia laboral; y que los procesos de reconversión laboral orientados a poblaciones vulnerables dedicadas a actividades por fuera del marco regulatorio requieren conocer bien la cultura y los fenómenos sociales de estas poblaciones.</p> <p>Todas las acciones de validación y actualización de las Bases de Datos provocaron que el tiempo para la convocatoria, focalización y selección de los/as participantes se prolongase más de lo previsto. No obstante, es un costo que valió la pena asumir porque se logró convocar una cifra de potenciales participantes (631) que, por un lado, era mucho más reducida y manejable (las Bases de Datos iniciales tenían aproximadamente 3,000 potenciales participantes), pero que, a su vez superaba claramente la meta prevista (382, según el diseño del Proyecto), lo cual daba el margen necesario para hacer la selección y para cubrir eventuales deserciones</p>

ILO Administrative Issues	La lección aprendida se vincula al proceso de convocatoria, focalización y selección de participantes.
LL Element	Text
Brief description of lesson learned	(2) En el componente de emprendimiento, el espacio de una feria de venta al consumidor final no necesariamente se adapta al modelo de negocio de aquellos emprendimientos como tiendas, productos industriales o animales (comunes entre los/as participantes del Proyecto); asimismo, las ruedas de negocio no siempre son las estrategias más apropiadas, sino que depende, entre otros factores, del estado de maduración de los negocios y de que cuenten con sus activos productivos más relevantes. También se debe tomar en cuenta que las empresas muy pequeñas (de supervivencia) no suelen participar en este tipo de espacios, mientras que, en caso de las empresas grandes, el problema es otro: suelen hacer pedidos y comprar en grandes volúmenes, y los negocios de los/as participantes en general no están preparados para atender estos pedidos.
Context and any related preconditions	<p>Uno de los servicios brindados por el Proyecto a los/as emprendedores/as han sido la <i>realización de una pre-rueda de negocio, de ferias empresariales y la elaboración de un catálogo virtual de los emprendimientos</i>. Teniendo en cuenta que parte de los emprendimientos eran ideas de negocio, se llevaron a cabo 4 pre-ruedas (uno en cada municipio, excepto en Urumita) como ejercicios de negociación y aprendizaje para los/as participantes y para generar encuentros con posibles clientes corporativos interesados en los productos o servicios elaborados por los/as emprendedores/as. También se realizaron 5 ferias empresariales presenciales, donde los/as participantes expusieron sus productos y/o servicios, para su promoción y venta. En cada municipio se llevó a cabo una feria y según la información contenida en uno de los Informes de sistematización del Proyecto, en la feria de La Paz participaron 14 emprendedores/as y se logró vender \$2.55 millones; en Uribia, 12 emprendedores/as y se vendió por \$2.32 millones; en Maicao, 15 emprendedores/as y se vendió \$1.35 millones; y en Cúcuta, 17 emprendedores/as y las ventas fueron \$0.68 millones. Con el Proyecto se construyó un catálogo virtual, alojado en la web de la OIT, que permite visibilizar todos los emprendimientos apoyados, con registro fotográfico y datos de contacto.</p> <p>Hubo algunas dificultades identificadas tanto en los Informes elaborados por el Proyecto como en las entrevistas realizadas: (i) el espacio de una feria de venta al consumidor final no se adapta al modelo de negocio de aquellos emprendimientos como tiendas, productos industriales o animales (comunes entre los/as participantes del componente de emprendimiento del Proyecto); (ii) las ruedas de negocio no son las estrategias más apropiadas para el estado de maduración de la mayoría de negocios de los/as beneficiarios/as del Proyecto, que carecen de venta corporativa para establecer relaciones comerciales con empresas del territorio; y (iii) el retraso en la entrega de activos provocó que al momento de las ferias o pre-ruedas varios negocios no estuvieran listos al no contar con sus activos productivos más importantes.</p> <p>Además, en algunos territorios donde trabajó el Proyecto no hay muchas empresas o son muy pequeñas, lo cual afecta negativamente la participación de ellas en las ferias. Y en los pocos casos de empresa grandes, el problema es otro: suelen hacer pedidos y comprar en grandes volúmenes, y los emprendimientos de los/as participantes no están preparados para atender estos pedidos.</p>
Targeted users / Beneficiaries	La OIT, el Ministerio de Minas y Energía, empresas
Challenges /negative lessons - Causal factors	Como acciones de mejora ante las dificultades se pueden mencionar las siguientes: (i) contemplar, además de pre-ruedas, ferias y catálogos, otro tipo de estrategias, como material publicitario; (ii) aplicar las estrategias comerciales que sean más pertinentes al grado de maduración de los negocios, a sus necesidades y al nivel de preparación de sus dueños/as; y (iii) definir la estrategia de difusión de contenido del directorio de emprendedores con más tiempo de anticipación y no al finalizar el proyecto, y que el Ministerio de Minas y Energía lo pueda difundir en sus canales luego de la finalización del Proyecto.
ILO Administrative Issues	La lección aprendida se vincula a la definición de estrategias de promoción comercial en el componente de emprendimiento

LL Element	Text
Brief description of lesson learned	(3) Es muy importante el carácter integral de un programa de formación (que incluya no solo formación específica, sino también nivelación de competencias, fortalecimiento de habilidades blandas, formación complementaria en derechos fundamentales de trabajo) porque, entre otras razones, suele ser bien valorados por los/as participantes. Pero también es importante considerar, al definir la malla de servicios

	y el contenido específico de la formación, cuál debe ser la intensidad y carga horaria, tomando en cuenta que está destinada a personas que, en general, tienen un bajo nivel educativo, no están acostumbradas a recibir este tipo de formación y que, en muchos casos, tienen en su hogar responsabilidades de generación de ingresos o de cuidado de hijos menores u otros familiares, que pueden limitar su participación en las actividades del programa de formación.
Context and any related preconditions	<p>En el componente de emprendimiento no hubo mayores dificultades en la provisión de los servicios de la línea transversal, aunque el principal reto para los/as participantes fue cumplir con la intensa carga horaria que implicó el desarrollo de todas las sesiones y talleres grupales e individuales, más aún en aquellos/as con bajos niveles de escolaridad.</p> <p>En tanto, en el componente de empleabilidad, se presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal considerando que muchos de los participantes estuvieron mucho tiempo sin hábitos de estudio. Ante estas situaciones, se realizó un acompañamiento más intensivo por parte de los socios implementadores, un proceso de aprendizaje un poco más personalizado. Otra situación fue que algunos/as estudiantes presentaron dificultades académicas en su proceso de formación ya que la dedicación de su tiempo a cuestiones laborales o familiares no les permitía dedicar la atención necesaria al desarrollo de las actividades planteadas en el Proyecto. En estos casos los docentes hacían ajustes curriculares para que los estudiantes se colocaran al día, ampliaron el plazo para la recepción de trabajos, les permitía la asistencia tarde a algunas secciones.</p> <p>En la provisión de los servicios especializados del componente de empleabilidad, un reto importante para los socios implementadores fue compilar los contenidos de un programa de técnico laboral para desarrollarlos en un período de 6 a 8 meses con los niveles requeridos de calidad y con población vulnerable; pero sobre todo para esta población fue un reto muy grande la elevada alta carga académica e intensidad horaria, considerando que el programa también incluía la orientación vocacional y socio laboral, el acompañamiento psicosocial, el fortalecimiento de habilidades blandas y socioemocionales, la nivelación en competencias y la formación complementaria en derechos fundamentales en el trabajo y acceso a seguridad social.</p>
Targeted users / Beneficiaries	La OIT, los socios implementadores
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Ante esta situación, se sugiere evaluar la posibilidad de tener formación de mayor duración en proyectos futuros con la misma intensidad horaria, así como brindar formación virtual, para de esta manera aliviar la alta carga académica presencial, y en cuyo caso se requeriría garantizar la conectividad de los/as participantes.</p> <p>Asimismo, identificar, dentro del programa de formación, algunos cursos o servicios obligatorios y otros voluntarios, garantizando siempre la calidad de la oferta; de esta manera, también podría aliviarse la carga académica</p>
ILO Administrative Issues	La lección aprendida se vincula al proceso de formación a los/as beneficiarios/as

LL Element	Text
Brief description of lesson learned	(4) El recojo de información relevante sobre los efectos del Proyecto en las unidades productivas (negocios) y en la vida laboral y social de los/as participantes requiere esperar un tiempo prudencial desde que finaliza la intervención. Las diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento que ha aplicado el Proyecto durante la intervención y hasta 3 meses después han sido muy importantes para medir cambios en conocimientos, satisfacción, resultados de corto plazo con relación al uso de los activos entregados, pero para medir estos efectos en los negocios y en la vida laboral y social se requieren otro tipo de encuestas y sobre todo que sean aplicadas entre 6 y 12 meses después de la finalización del Proyecto.
Context and any related preconditions	<p>En el componente de emprendimiento, el Proyecto, a través de la OIT, realizó acciones de seguimiento a la capitalización de los emprendimientos que recibieron activos productivos (es decir, todos), a través de visitas domiciliarias y/o llamadas telefónicas: todos/as los/as participantes recibieron al menos una visita o llamada.</p> <p>El Proyecto también aplicó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los/as participantes respecto al componente y al Proyecto en general, así como una prueba para evaluar conocimientos y</p>

	<p>habilidades adquiridas por los/as participantes. Respecto a las encuestas de satisfacción, en cada municipio se aplicó una a la mitad del Proyecto y otra al finalizar el mismo.</p> <p>En el componente de empleabilidad, el acompañamiento a la post vinculación se realizó una vez el participante se había vinculado laboralmente en un trabajo formal. Se realizaron llamadas telefónicas efectivas durante los 3 meses posteriores a las graduaciones, y en el último seguimiento (3 meses después de haber egresado) se obtuvo que el 44% de los/as participantes que se vincularon laboralmente continuaban trabajando.</p> <p>El Proyecto también aplicó una encuesta de satisfacción a todos/as los/as participantes del componente de empleabilidad (y no solo a los/as que se vincularon laboralmente). Según la Base de Datos que contiene los resultados de esta encuesta, el 96% de los/as participantes manifestó estar “muy satisfecho”, “altamente satisfecho” o “satisfecho” con el Proyecto; alcanzando este porcentaje el 100% cuando solamente se consideran a los participantes hombres. Asimismo, en todos los municipios este porcentaje de participantes satisfechos es muy alto, quizás un poco menos en Valledupar (89%).</p>
Targeted users / Beneficiaries	OIT, socios implementadores
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Adicionalmente a las acciones de seguimiento realizadas, sería importante llevar a cabo una evaluación de efectos / impactos de la intervención, para lo cual los acuerdos de implementación que la OIT firma con los socios implementadores podrían contemplar que éstos, como parte de sus servicios, puedan aplicar alguna encuesta a los 6 o 12 meses de finalizado el proyecto.</p> <p>En el componente de emprendimiento, la evaluación podría estar dirigida a saber cuántos/as continúan con su negocio, y si sus negocios han incrementado sus ingresos, utilidad, clientes, cantidad de trabajadores. En el componente de empleabilidad, la evaluación podría estar dirigida a saber cuántos/as están trabajando, si lo hacen en una ocupación afín a lo que estudió en el Programa y sobre sus condiciones laborales (tenencia de contrato, ingresos, seguro de salud, seguridad social, horas trabajadas).</p>
ILO Administrative Issues	La lección aprendida se vincula al proceso de seguimiento a los/as beneficiarios/as posterior a la finalización del proyecto

Buenas prácticas

GP Element	Text
Brief summary of the good practice	(1) El Proyecto compró y entregó activos productivos a cada uno de los/as 186 participantes, por un monto de \$7 millones por participante, para la puesta en marcha o fortalecimiento de sus unidades productivas. Para ello, se hizo un concurso mediante el cual los/as participantes detallaron su modelo de negocios, incluyendo un plan de inversión y qué activos requerían para poner en marcha o para consolidar sus negocios. El concurso permitió identificar 171 iniciativas como ganadoras (que fue la cantidad inicialmente acordada entre la OIT y el Ministerio de Minas y Energía), sin embargo, luego se decidió incluir también a los/as pocos/as participantes que no habían salido beneficiados/as por el concurso, por lo que se terminó capitalizando a todos/as. La evaluación destaca como positivo que esta decisión no fuese comunicada inmediatamente a los/as participantes (para no desincentivarlos de elaborar su modelo de negocio, sabiendo que igual iban a recibir la capitalización) y también que en algunos casos haya sido el socio financiador o la alcaldía quien financió la entrega de activos a estos/as últimos/as participantes/as.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La compra y entrega de activos se llevó a cabo a través de procesos competitivos en cada uno de los territorios y con proveedores formales aprobados por el comité de compras (conformado por representantes de la OIT y del socio implementador). Las sucesivas acciones realizadas fueron las siguientes: entrega de la priorización de activos al socio implementador (por parte de la OIT); validación de la referencia y especificaciones de compra (por parte del socio implementador) para el proceso de cotizaciones; solicitud de cotizaciones y elaboración del cuadro comparativo (por parte del socio implementador); y aprobación de las compras (por parte de la OIT). Luego se procedía a la compra de productos y recepción en las instalaciones del socio implementador; y finalmente a la entrega de los productos a los/as participantes por parte del socio implementador.

Establish a clear cause-effect relationship	La evaluación valora positivamente que el Proyecto siempre ha insistido con los/as participantes que lo más importante no es la capitalización sino la formación que iban a recibir para mejorar sus conocimientos y competencias. Inclusive, aun sabiendo que se entregarían los activos productivos a todos/as los/as participantes, no les dijo eso para que tengan mayores incentivos a esforzarse en presentar un buen plan de negocios.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	En el componente de emprendimiento, la entrega de activos se constituyó en un factor adicional que contribuyó a la permanencia de los/as beneficiarios/as hasta el final del Proyecto. Según el Informe Final del Proyecto, de los/as 463 beneficiarios/as que iniciaron el Proyecto, 436 lo culminaron; es decir, el 94%. Esto equivale a una tasa de deserción de 6%, que, de acuerdo a la evaluación, es un resultado positivo del Proyecto
Potential for replication and by whom	Esta buena práctica podría replicarse en todas aquellas intervenciones que incluyen entre los servicios que brindan a los beneficiarios finales, la compra y entrega de activos productivos

GP Element	Text
Brief summary of the good practice	(2) El Proyecto buscó involucrar a la familia de los/as participantes durante la intervención. A priori, esto se justifica tomando en cuenta que en la actividad de distribuir combustibles sin el cumplimiento de requisitos legales suelen participar varios integrantes de una misma familia. La participación de las familias de los/as beneficiarios/as en el Proyecto se ha dado de diversas formas, en todos los casos impulsadas por el propio Proyecto: (i) la inclusión de un familiar en reemplazo del/la participante inicialmente seleccionado/a; (ii) el apoyo de los/as familiares de los/as beneficiarios/as durante la nivelación en matemáticas, lecto escritura, tecnologías de información; (iii) en el componente de emprendimiento, el apoyo de los/as familiares a los/as beneficiarios/as en la elaboración del proyecto de vida y en su participación en ferias empresariales; y (iv) participación activa de los/as familiares en las actividades de acompañamiento psicosocial que se llevaban a cabo en el marco del Proyecto
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	En la Carta Acuerdo entre el Ministerio de Minas y Energía de Colombia y la OIT se señala que las personas pimpineras y sus familias se constituyen en los beneficiarios finales del Proyecto, es decir, desde su diseño el Proyecto ha buscado involucrar a la familia de los/as participantes durante la intervención.
Establish a clear cause-effect relationship	<p>La participación de las familias de los/as beneficiarios/as en el Proyecto se ha dado de diversas formas, en todos los casos impulsadas por el propio Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inclusión de un familiar en reemplazo de la participante inicialmente seleccionada. En el componente de empleabilidad algunas personas argumentaron que tenía bajo nivel de escolaridad y/o que, por su edad, no tenían mucho interés en llevar la formación y consultaron si algún familiar podría reemplazarlo, y la OIT y el Ministerio de Minas y Energía convinieron que sí, siempre que sea un familiar de primer grado de consanguinidad y que hubiera estado beneficiado de la actividad de comercialización de gasolina; esta decisión provocó una externalidad positiva, que fue la participación de personas más jóvenes, lo cual mejoró la perspectiva de colocación en el componente. • El apoyo de los/as familiares de los/as beneficiarios/as para que aprendan matemáticas, lecto escritura, tecnologías de información. A las sesiones de nivelación acudían los/as beneficiarios/as acompañados de sus familiares (principalmente hijos/as) para que les ayuden a entender • En el componente de emprendimiento, el apoyo de los/as familiares a los/as beneficiarios/as en la elaboración del proyecto de vida y en su participación en ferias empresariales. En el componente de emprendimiento, la mayoría de beneficiarios/as tenían negocios o ideas de negocios de carácter familiar y, como solían estar ubicados en su mismo hogar, el asesor IMESUN motivaba a los familiares a que apoyen en el negocio. • La participación activa de los/as familiares en las actividades de acompañamiento psicosocial que se llevaban a cabo en el marco del Proyecto. Se hicieron actividades lúdicas para integrar a la familia en lo que hace el/la participante, y se les explicaba a los familiares cómo pueden ayudar al/la participante a que pueda aprovechar mejor la oportunidad. Según el Informe de sistematización de este componente, el involucramiento del entorno familiar en los procesos

	de formación ha sido determinante para la generación de confianza y cohesión de los proyectos emprendedores.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	
Potential for replication and by whom	Esta buena práctica podría replicarse en todas aquellas intervenciones que incluyen entre los servicios que brindan a los beneficiarios finales, sobre todo a población en situación de vulnerabilidad, la formación de capacidades para favorecer su inserción laboral

GP Element	Text
Brief summary of the good practice	(3) En Cúcuta e Ipiales, la participación de las alcaldías en la implementación del Proyecto ha sido más activa que en otros municipios porque los socios implementadores (CTC y SERSUR respectivamente) son entidades descentralizadas o adscritas de la alcaldía, es decir, forman parte de ella. Adicionalmente, en Ipiales, la OIT fue particularmente importante para promover, aún más, esta participación porque identificó que el objetivo del Proyecto se vinculaba explícitamente con algunas de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>El Proyecto incluyó, en su alcance geográfico, el municipio de Cúcuta en el departamento de Norte Santander, para los componentes de empleabilidad y emprendimiento; y el municipio de Ipiales en el departamento de Nariño, para el componente de empleabilidad.</p> <p>Las alcaldías han participado en la implementación del Proyecto de diversas formas: proporcionando información sobre potenciales beneficiarios/as durante la etapa de convocatoria y selección; gestionando permisos en espacios municipales para que puedan realizar las ferias de emprendimiento; y también como lugares en los que los/as participantes del componente de empleabilidad del Proyecto realicen sus prácticas laborales e inclusive su vinculación laboral.</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>Para la convocatoria a participantes fue necesario validar la información de las Bases de Datos de potenciales participantes, para lo cual se realizaron llamadas telefónicas, visitas domiciliarias a los/as posibles participantes y sobre todo se buscó el apoyo de los socios implementadores, organizaciones de pimpineros (SINTRAGASOLINA) y los gobiernos locales. Sobre estos últimos, hubo casos como Cúcuta, Ipiales, en los que los gobiernos brindaron su apoyo, pero también otros donde ocurrió lo contrario.</p> <p>Con relación a los servicios de gestión empresarial y vinculación laboral, los socios implementadores con el apoyo de la líder de gestión empresarial y de los enlaces territoriales del Proyecto y de los prestadores del SPE, llevó a cabo el proceso de pre selección y remisión de candidatos a las empresas. El Proyecto realizó 224 remisiones de participantes a estas empresas. Al empezar la formación, todos/as los/as participantes tenían la oportunidad de ser seleccionados, sin embargo, para la preselección de candidatos y remisión a las empresas, cada municipio utilizó sus propios criterios, según las dinámicas y políticas de los socios implementadores. Así, en Cúcuta se preseleccionaron los/as estudiantes con mejor desempeño académico y con mejor compromiso con el desarrollo del Proyecto; y en Ipiales a los/as más destacados/as en la etapa lectiva y con mayores capacidades de adaptabilidad.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>Con relación a los servicios básicos del componente de empleabilidad, el Proyecto logró que todos/as los/as participantes inscribieran su hoja de vida en el SPE y se les capacitó sobre cómo postular a las ofertas laborales que brinda la plataforma virtual del SPE. Para brindar este servicio el Proyecto se articuló a nivel nacional con la UASPE y localmente con las entidades que integran la red de prestadores del SPE: en Ipiales, con el SPE de Ipiales para registrar las hojas de vida en la plataforma virtual de la APE del SENA, que es la más grande del país; y en Cúcuta, con la APE del SENA, para registrar las hojas de vida en su plataforma virtual. Según el Informe de sistematización del componente de empleabilidad, el municipio de Ipiales es uno de los que mostró un porcentaje más alto del uso del SPE</p> <p>Sobre la gestión empresarial y vinculación laboral, en Cúcuta valoran el importante apoyo brindado por la Administración municipal que, a través de diversas instituciones, no solo promovió la inserción laboral de los/as participantes, sino que varios/as de ellos/as laboraron en estas instituciones públicas. Algo similar ocurre en Ipiales.</p>
Potential for replication and by whom	Esta buena práctica puede replicarse a otras municipalidades que participen en futuras intervenciones similares

GP element	Text
Brief summary of the good practice	(4)El Proyecto ha aplicado diferentes herramientas de monitoreo y seguimiento, como encuestas de satisfacción, pruebas para evaluar conocimientos y habilidades, seguimiento post vinculación en empresas, seguimiento a la capitalización de emprendimientos, tableros de control, software Q10; y ha sistematizado sus resultados en Bases de Datos Excel. Toda esta información no solo ha permitido tomar decisiones orientadas a mejorar la efectividad del Proyecto, sino que, en términos de la presente evaluación, ha permitido disponer de más fuentes de información objetivas para sustentar los hallazgos.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	
Establish a clear cause-effect relationship	<p>Para el seguimiento y monitoreo de la formación brindada en los componentes de empleabilidad y emprendimiento, el Proyecto contaba con el software Q10, el cual permite sistematizar información sobre asistencias, práctica laboral, módulos recibidos, auxilios de transporte recibidos, entre otros. Este software fue utilizado por cada uno de los socios implementadores (en caso no los tuvieran, el Proyecto les compró la licencia)</p> <p>Adicionalmente, en el componente de empleabilidad, el Proyecto ha realizado acciones de seguimiento post vinculación, a través de encuestas a los/as beneficiarios/as y visitas a las empresas. El objetivo de estas acciones es fortalecer el clima laboral de los/as participantes en las empresas, e identificar las dificultades o barreras que persisten en los/as participantes y también aquellas de la empresa que pueden afectar la permanencia en el empleo. Mientras que en el componente de emprendimiento, el Proyecto ha realizado acciones de seguimiento a la capitalización de los emprendimientos, a través de visitas domiciliarias y/o llamadas telefónicas. El objetivo de estas acciones es verificar el uso y destino de los activos productivos e indagar sobre indicadores de desarrollo de los negocios, como formalización, reinversiones, puestos de trabajo, punto de equilibrio, satisfacción de los clientes, entre otros. Estas acciones de seguimiento son realizadas hasta 3 meses después de finalizado el Proyecto, y no son realizadas por los socios implementadores sino por la OIT, a través de un asesor en cada municipio, a quien se le extendió el contrato exclusivamente para este fin.</p> <p>Otra herramienta valiosa de seguimiento y monitoreo del Proyecto es el tablero de control semanal que se implementó desde la coordinación, con todo el equipo de trabajo. Esto suponía, entre otras cosas, que tanto el equipo del Proyecto como los socios implementadores, generasen periódicamente informes con los avances, resultados y dificultades de la implementación.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>En el componente de empleabilidad, el acompañamiento a la post vinculación se realizó una vez el participante se había vinculado laboralmente en un trabajo formal. Se realizaron llamadas telefónicas efectivas durante los 3 meses posteriores a las graduaciones, y en el último seguimiento (3 meses después de haber egresado) se obtuvo que el 44% de los/as participantes que se vincularon laboralmente continuaban trabajando.</p> <p>El Proyecto también aplicó una encuesta de satisfacción a todos/as los/as participantes del componente de empleabilidad (y no solo a los/as que se vincularon laboralmente). Según la Base de Datos que contiene los resultados de esta encuesta, el 96% de los/as participantes manifestó estar “muy satisfecho”, “altamente satisfecho” o “satisfecho” con el Proyecto</p>
Potential for replication and by whom	Esta buena práctica puede ser replicada por la OIT y socios implementadores, para futuras intervenciones orientadas a mejorar la inserción laboral de población vulnerable, a través de componentes de empleabilidad y/o emprendimiento.

GP ement	Text
Brief summary of the good practice	(5) En aquellos casos de beneficiarios/as que presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal (dado que habían estado mucho tiempo sin hábitos de estudio) el Proyecto realizó un acompañamiento más intensivo por parte de los socios implementadores, un proceso de aprendizaje un poco más personalizado. De igual manera, en los casos que los/as beneficiarios/as presentaban dificultades para asistir a ciertas sesiones de formación (ya que tenían que dedicar parte de su tiempo a cuestiones laborales o familiares), se les enviaba explicaciones breves en videos, se les entregaba documentos vinculados a los temas tratados en las clases donde no pudieron asistir, también se amplió el plazo para la recepción de trabajos y/o se les permitía llegar tarde a algunas sesiones.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Tanto en el Informe Final de Progreso del Proyecto como en los Informes elaborados por los socios implementadores, se mencionaron que en algunos casos se presentaron dificultades relacionadas con la adaptación al proceso de educación formal considerando que muchos de los participantes estuvieron mucho tiempo sin hábitos de estudio. Otra situación, resaltada por más de un socio implementador, fue que algunos/as estudiantes presentaron dificultades académicas en su proceso de formación ya que la dedicación de su tiempo a cuestiones laborales o familiares no les permitía dedicar la atención necesaria al desarrollo de las actividades planteadas en el Proyecto. Una tercera situación, resaltada por los socios implementadores en sus informes, es la de aquellos/as participantes, sobre todo los/as de mayor edad, a quienes se les dificultaba el manejo de herramientas tecnológicas.</p> <p>Pese a estas dificultades, la meta de inserción laboral se cumplió. A partir de las entrevistas realizadas, se han identificado los siguientes factores explicativos: (i) el Proyecto contó con protocolos claros de gestión y vinculación empresarial y los compartió oportunamente con los socios implementadores; (ii) las visitas a empresas para apoyar la colocación de los/as participantes en el mercado laboral; (iii) el involucramiento del socio implementador y el <u>acompañamiento constante de la OIT, desde el inicio del proceso de gestión empresarial y vinculación laboral</u>, y que son instituciones con credibilidad ante las empresas; (iv) el apoyo y respaldo del SPE y, en algunos casos, de las alcaldías; y (v) por parte de varios participantes, sus habilidades blandas, supieron desenvolverse en las entrevistas y tuvieron buen desempeño en las prácticas.</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>La gran mayoría de participantes del componente de emprendimiento están satisfechos/as con el Proyecto, según los resultados de la encuesta que aplicó el Proyecto a todos/as los/as participantes. Los/as participantes valoran de manera muy positiva tanto la nivelación como la formación técnica, el desarrollo de los talleres en habilidades blandas, de formulación de plan de vida y el <u>acompañamiento psicosocial</u>.</p> <p>Según el Informe Final del Proyecto, de los/as 463 beneficiarios/as que iniciaron el Proyecto, 436 lo culminaron; es decir, el 94%. Esto equivale a una tasa de deserción de 6%, que, de acuerdo a la evaluación, es un resultado positivo del Proyecto. Según las entrevistas realizadas, una de las razones que explican esta baja deserción es el <u>seguimiento y acompañamiento psicosocial</u> del Proyecto a cada participante del Proyecto (lo cual incluía visitas domiciliarias, llamadas telefónicas, envíos de mensajes por medio del Whatsapp</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	
Potential for replication and by whom	Esta buena práctica puede ser replicada por la OIT y socios implementadores, para futuras intervenciones orientadas a mejorar la inserción laboral de población vulnerable, a través de componentes de empleabilidad y/o emprendimiento.