



International Labour Organization

iTrack
Evaluation

OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** **Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del Conflicto armado interno en Colombia:** Estrategia para el diseño y desarrollo de una ruta de inclusión laboral enfocada en el cierre de brechas a partir de la mitigación de barreras de acceso al empleo, incluido el fortalecimiento de competencias a través de la formación profesional
- **TC/SYMBOL:** COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (valoración del componente de Inserción laboral")
- **Tipo de la evaluación:** **Final independiente**
- **País(es):** **Colombia**
- **OSD:** **ODS 1:** Fin de la pobreza, **ODS 10:** Reducción de las desigualdades, **ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas y **ODS 17:** Alianzas para lograr los objetivos
- **Fecha de la evaluación:** **Noviembre 2020 - febrero 2021**
- **Nombre de los consultores:** **Kathlen Lizarraga (líder), Natasha Morales y Saúl Santa María**
- **Gestión de la evaluación:** **Cybele Burga**
- **Oficial Oficina de evaluación:** **Patricia Vidal**
- **Oficina Administrativa (OIT):** **DWT/CO - Lima**
- **Oficina Técnica (OIT):** **SKILLS**
- **Fin de proyecto:** **Diciembre 2020**
- **Donante: país y monto en US\$** **Ministerio de Trabajo - Colombia, USD 2.000.289**
- **Palabras Claves:** **SKILLS, EMPLOYABILITY** [click para el Tesauro OIT](#)
- **Presupuesto de la evaluación:** **USD 20,200**

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

Agradecimientos

El equipo evaluador agradece a todas las personas y representantes de instituciones y organizaciones de Colombia, que participaron en este proceso de evaluación facilitando datos e información, así como a aquellos que atendieron las entrevistas, grupos focales y encuesta en línea; quienes a pesar de las dificultades de la comunicación virtual debido a la pandemia de la COVID-19, tuvieron buena disposición y paciencia con la realización de este ejercicio evaluativo. La evaluadora agradece en especial a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación y gestora de la evaluación, por las orientaciones técnicas y retroalimentación brindada durante todo el proceso; a Philippe Vanhuynegem, Director de la Oficina de Países Andinos de la OIT por el interés y colaboración y al equipo del Proyecto COL_131 en Colombia por toda la información brindada y el apoyo logístico que requirió la evaluación.

El uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres es un compromiso del equipo de evaluación. Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica cuando se aclara la existencia de ambos sexos, el documento emplea el masculino genérico “participante”, “beneficiario”, etc. en el entendido de que todas las menciones en ese sentido representan siempre por igual a hombres y mujeres, salvo que se indique lo contrario.

CONTENIDO

Agradecimientos	2
Acrónimos	6
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
Presentación y objeto de la evaluación	7
Metodología de la evaluación	7
Hallazgos	8
Relevancia.....	8
Validez del diseño.....	8
Efectividad	9
Eficiencia y eficacia de la gestión	9
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.....	9
Conclusiones	10
Lecciones aprendidas	10
Buenas prácticas	11
Recomendaciones	11
2. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	13
3. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	19
4. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	19
5. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	20
5.1 Estrategia metodológica	20
5.2 Instrumentos.....	21
6. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19	22
7. NORMAS Y ESTÁNDARES	23
8. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	24
9. HALLAZGOS – RELEVANCIA	25
9.1 Alineamiento estratégico y operativo del Proyecto	25
9.2 Adaptaciones realizadas por COVID-19	26
9.3 Grado de alineación de respuesta COVID-19.....	28
9.4 Pertinencia con las necesidades diferenciadas por razón de género y con los estándares de trabajo de la OIT.....	28
10. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO	29
10.1 Lógica horizontal y vertical: Validez del diseño de gestión.....	30
10.2 Validez del diseño curricular	32
10.4 Validez del diseño adaptado por COVID-19	37

11. HALLAZGOS: EFECTIVIDAD	39
11.1 Formación para la empleabilidad.....	39
11.2 Resultados del proceso formativo	40
11.3 Efectividad en contexto de la pandemia por COVID-19.....	43
12. HALLAZGOS EFICIENCIA Y EFICACIA.....	45
12.1 Eficiencia de la gestión, sinergias internas.....	46
12.2 Eficiencia de la gestión del conocimiento	48
12.3 Colaboración temática, canales de intercambios, sinergias externas	50
12.3 Uso de recursos financieros	52
13. ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD	52
13.1 Capacidades desarrolladas en el sector de formación profesional y el SNET.....	53
13.2 Inserción laboral.....	54
13.3 Formación profesional: empleo, autoestima, perspectivas de futuro	55
13.3 Orientación hacia la sostenibilidad: recursos humanos del COL_131	56
14. HALLAZGOS: SOSTENIBILIDAD.....	57
15. CONCLUSIONES	58
16. LECCIONES APRENDIDAS.....	61
17. BUENAS PRÁCTICAS	61
18. RECOMENDACIONES	62
19. BIBLIOGRAFIA	64
20. ANEXOS.....	66
Anexo 1. Plantilla de lecciones aprendidas.....	66
Anexo 2: Plantilla de buenas prácticas.....	71
Anexo 3. Matriz de evaluación.....	73
Anexo 4. Instrumentos de evaluación utilizados por actor y lista de entrevistados	79
Anexo 5: Instrumentos de evaluación.....	81
Anexo 6. Resumen Mapeo Institucional (Instituciones del Centro y del Territorio)	84
Anexo 7. Informe de levantamiento de datos Encuesta Evaluación Beneficiarios 2020 y tabulación de datos Encuesta de Inserción Laboral 2019.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Encuesta Evaluación 2020 y Encuesta de Inserción Laboral 2019 (municipio y sexo)	22
Gráfico 2: Percepción sobre la participación en la etapa de nivelación de brechas	34
Gráfico 3. Percepción sobre el apoyo psicosocial	35
Gráfico 4. Percepciones sobre la utilidad de las habilidades para el trabajo.....	36
Gráfico 5: Nivel educativo antes de ingresar al Programa (por nivel y sexo).....	36
Gráfico 6: Percepción sobre la calidad de la adaptación COVID-19.....	38
Gráfico 7: Valoración de los componentes del programa en relación con la empleabilidad	42
Gráfico 8: Valoración de contenidos en perspectiva de empleabilidad.....	42
Gráfico 9: Prácticas laborales y empleabilidad	43
Gráfico 10: Cuidado o atención a algún miembro del hogar según miembro y sexo	43
Gráfico 11: Apoyo recibido de la familia durante la formación por tipo y sexo	44
Gráfico 12: Efectividad del apoyo psicosocial por tipo y sexo	45
Gráfico 13: Situación y razones de la falta de trabajo (2019)	54
Gráfico 14: Participantes 2020 según condición laboral.....	55
Gráfico 15: motivos para participar en el Programa (Gestión 2019)	55
Gráfico 16: Situación de ocupación según dependencia	56
Gráfico 17: Valoración del aprendizaje y manejo de TICs	56
Gráfico 18: Preferencias de modalidad de aprendizaje	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ruta crítica acciones de formación.....	14
Tabla 2: Formándonos para el Futuro II- etapas y fases de implementación	16
Tabla 3: Características socioeconómicas de los municipios	18
Tabla 4. Resumen de la aproximación metodológica	20
Tabla 5. Resumen de la aplicación de instrumentos de evaluación.....	21
Tabla 6: Acciones de adaptación blended learning por COVID-19.....	27
Tabla 7: Número de participantes según municipio, programa y fases (teórica y práctica).....	41
Tabla 8: Presupuesto y ejecución del COL_131 en USD y porcentaje.....	52
Tabla 9: Lista de personas entrevistadas	80
Tabla 10: Lista de entrevistados en territorios COLEX y representantes de las IETDH	80
Tabla 11. Cuestionario semi-estructurado para IETDH	81
Tabla 12. Cuestionario semi-estructurado COLEX.....	82
Tabla 13: Matriz para levantamiento actividades curriculares	83
Tabla 14: Población matriculada 2020 por territorio e institución	108
Tabla 15: Población encuestada en la gestión 2019 para evaluar empleabilidad por territorio	108
Tabla 16: Indicadores de la Encuesta de Inserción Laboral 2019.....	114
Tabla 17: Indicadores de la encuesta de percepción del programa 2020.....	119
Tabla 18: Factor de expansión por ciudad y sexo para la Encuesta de Inserción Laboral 2019	123
Tabla 19: Factor de expansión por ciudad y sexo para la encuesta de percepción del programa 2020	124

Acrónimos

CAD-OECD	Comité de Ayuda al Desarrollo – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CIF-Turín	Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
COLEX	Colaboradores Externos
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
EP	Equipo de Proyecto
IETDH	Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Mineducación	Ministerio de Educación Nacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
UAESP	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo
SNET	Sistema Nacional de Educación Terciaria
SPE	Sistema Público de Empleo
SNARIV	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje

1. RESUMEN EJECUTIVO

Presentación y objeto de la evaluación

Este informe presenta los resultados de Evaluación Final Independiente del Proyecto “Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia” (2020) con enfoque en los desafíos planteados por la COVID-19. Además, incluye el análisis del componente de inserción laboral del Proyecto COL/19/03 “Ruta de inclusión laboral para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado interno” (2019). Ambos proyectos representan la participación de la OIT en la ejecución del Programa “Formámonos para el Futuro I y II” acordada en la Carta Acuerdo Nr. 207 y la Carta Acuerdo Nr. 243 firmada entre el Ministerio de Trabajo, la OIT y la OEI.¹ **En 2020 la OIT operó en 10 municipios y alcanzó a 910 personas.**

El **propósito** es obtener información relevante para valorar los resultados y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados del COL_131 en el marco del Programa “Formámonos para el Futuro II”. Contempla todos los aspectos (estructura, procesos y productos) e incluye lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. Se utiliza un enfoque participativo, tomando en cuenta las dimensiones de igualdad de género, diálogo social, trabajo decente y medioambiente que promueve la OIT en sus intervenciones de acuerdo con la política de gestión del conocimiento.²

El **objetivo principal** es promover la rendición de cuentas a las partes interesadas clave de la OIT, incluido el Gobierno de Colombia, instituciones de formación y mejorar el aprendizaje dentro de la OIT y las partes interesadas. La evaluación estuvo guiada por **seis criterios principales**: pertinencia, validez, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad, y se adecúa a los principios evaluativos de la OIT. Las preguntas fueron revisadas y ajustadas a las necesidades informativas expresadas en los TdR. Este proceso fue resumido en la matriz de evaluación (Anexo 3).

Metodología de la evaluación

Para la evaluación se propuso una **metodología combinada**: se revisaron los productos previstos y alcanzados por el COL 131 bajo el marco lógico, mientras que la evaluación sumativa fue realizada desde el enfoque programático de mediano plazo en base a la Teoría del Cambio.

La aproximación metodológica **incluye estrategias cualitativas y cuantitativas**. Se realizó el análisis de percepciones, representaciones y discursos para entender la importancia del Proyecto en contexto del conflicto histórico tomando en cuenta las restricciones generadas por la emergencia sanitaria, bajo el principio de triangulación. En lo cuantitativo se realizó un análisis estadísticamente representativo de las víctimas del conflicto armado interno divididos dos grupos: 1) beneficiarios COL/20/01/COL (valoración de la formación en contexto Covid-19), 2) beneficiarios COL/19/03/COL (inserción laboral).

Los **instrumentos de evaluación** fueron: a) revisión documental, b) briefing, c) entrevistas abiertas, d) entrevistas semi-estructuradas grupales, e) grupos focales, f) encuesta en línea, y g) revisión Encuesta de Inserción Laboral 2019. Se recabó información curricular y se llegó a la mayoría de los actores, con sub-representatividad de trabajadores y empleadores. La encuesta se aplicó al universo de participantes y fue contestada por aprox. 50%. En general se alcanzaron las metas previstas, y se considera que los datos son suficientes para un análisis detallado, representativo y robusto.

Normas y estándares. La evaluación se llevó a cabo exclusivamente en forma virtual, atendiendo las directrices de política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en resultados y bajo las normas y estándares de las Naciones Unidas.³ Se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación CAD-OCDE y a

¹ Carta Acuerdo 243, pag. 4.

² Ver OIT/EVAL, Evaluaciones de alto nivel de las estrategias y los Programas de Trabajo Decente por País 2021.

³ Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations 2020.

las directrices éticas de UNEG (independencia, imparcialidad, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades).

Limitaciones y estrategias de mitigación (véase sección 8 del informe principal para mayores detalles):

- Imposibilidad de realizar visitas en terreno: se construyó una matriz de evaluación flexible y las técnicas propuestas se ajustaron a sistemas de trabajo remoto.
- Inexistencia de un instrumento de gestión que refleje las actividades realizadas para alcanzar los resultados: se recolectó información sobre actividades directamente desde las IETDH y COLEX.
- Falta de diferenciación entre Programa y Proyecto: se realizó una descripción completa del Proyecto en el marco del Programa “Formámonos para el Futuro II”.

Hallazgos

Relevancia

El Proyecto se encuentra clara y estratégicamente alineado con la política del Gobierno de Colombia cuyo objetivo es atender a las víctimas del conflicto armado interno mediante acciones de formación técnica y laboral que les permitan desarrollar una ruta hacia la empleabilidad. El Paraguas normativo es la Ley 1448 y las regulaciones conexas, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

El Proyecto presenta un **alto grado de alineamiento con los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de las NNUU mediante los ODS 1, 10, 16 y 17**; se orienta al MANUD, Área 1 resultado 2 y 4, Área 2 resultado 1. Para la OIT se enmarca en P&P resultado 1.4, Indicador 1.4, y criterio de medición 2. Atiende a la recomendación 205 numeral 12 sobre empleo y trabajo decente para la paz y la resiliencia. **La estrategia de adaptación al COVID-19 estuvo orientada a las recomendaciones emitidas por la OMS y cumplió con las normas emitidas para enfrentar la pandemia del Gobierno de Colombia.** Juntamente con la OEI se desarrolló la estrategia “*blended learning*” para el aprendizaje asincrónico mediante el uso de la plataforma Q10.

El Proyecto presenta resultados interesantes por sexo, pero no toma en cuenta la dimensión de género. La Carta Acuerdo y el PRODOC carecen de objetivos e indicadores por género, a pesar de que en las dos últimas versiones la participación de mujeres alcanzó a aproximadamente el 70%.

Validez del diseño

El proyecto tiene un organigrama de capacidad compuesto por la coordinación general, 4 responsables de área, 10 COLEX territoriales y 5 temáticos. 10 instituciones de educación privada (IETDH) son contratadas para impartir formación teórica y práctica en base a su propia capacidad, con apoyo técnico de la OIT. La lógica vertical permite una gestión eficiente articulando centro con territorios y permite cumplir con los productos de la Carta Acuerdo para acceder a 4 desembolsos.

El diseño de adaptación a la emergencia del COVID-19 es valorado positivamente: Las IETDH consideran la existencia del “*blended learning*” como una ruta con responsabilidades específicas. Los participantes valoran la oportunidad de continuar con sus estudios y la existencia de los subsidios de apoyo. Todos ven como positiva la interacción horizontal en el espacio de intercambio virtual.

El diseño curricular se basa en el modelo de cierre de brechas y mitigación de barreras destinado a posibilitar la construcción de una ruta hacia la empleabilidad mediante el enfoque de formación por competencias. La OIT apoya con actividades de apoyo psicosocial, habilidades blandas, derechos del trabajo, etc., mediante talleres a las IEDTH o directos a los participantes con la respectiva certificación. Sin embargo, **actualmente el contenido de las acciones de formación este sobrecargado incluso con jornadas en fin de semana** debido a que el modelo curricular de formación por competencias no tiene un diseño propio (se asume el del SENA) y no está pudiendo articular los contenidos con el marco de cualificaciones e inscribir a los beneficiarios en el Sistema Público de Empleo.

Efectividad

El enfoque en el cierre de brechas y mitigación de barreras es valorado positivamente en perspectiva de empleabilidad. El acercamiento entre la oferta formativa y la demanda laboral se inserta en el Plan de Desarrollo 2018-2022 y los acercamientos en territorio para escuchar las demandas del mundo productivo ayudan a las IETDH a ajustar su oferta. Para las víctimas del conflicto armado es importante contar con una profesión que mejora su perspectiva laboral.

El Proyecto muestra alta efectividad ya que logró certificar al 98,3% (910 inscritos) y 71% de mujeres. La participación y conclusión muestra que se logró consolidar un modelo de formación que incluso en **condiciones de pandemia** logró resultados positivos. Los beneficiarios valoran haber tenido la oportunidad de formarse a pesar de las condiciones adversas. Las actividades de apoyo psicosocial son resaltadas más por las mujeres que por los hombres ya que ellas llevan la mayor carga en el hogar.

Eficiencia y eficacia de la gestión

La eficiencia de gestión es alta en sentido de alcanzar los productos establecidos en la Carta Acuerdo en los tiempos y parámetros establecidos por el Ministerio de Trabajo, pero es baja en cuanto no permite identificar la asistencia técnica de la OIT en relación con igualdad de género, cuidado medio ambiental, trabajo decente y diálogo social. El uso de la estrategia de implementación basada en 3 etapas y 13 fases como herramienta de gestión, permite cumplir con los productos estipulados por el Ministerio de Trabajo, pero no visualiza el aporte técnico de la OIT en los aspectos señalados al inicio.

El uso de la plataforma Q10 como herramienta de apoyo a la gestión curricular permite cruzar en tiempo real indicadores de cumplimiento con desembolsos y además constituye un sistema de alerta temprana para identificar problemas y riesgos. Además, sirvió como plataforma para las clases virtuales. Sin embargo, la gestión presenta eficiencia media, debido a la sobrecarga de contenidos y la corta duración de las acciones. Aunque el Proyecto atiende a más mujeres que hombres, no tiene un claro enfoque de género que tome en cuenta las particularidades de las mujeres desde la perspectiva del cuidado.

El Proyecto tiene un gran potencial en apoyar al desarrollo del Sistema de Formación Técnica y Laboral de Colombia, ya que contribuye a fortalecer un sistema paralelo al del SENA, debido al modelo novedoso de implementación a través de instituciones de educación privada, articulación a través del Q10 con 700 instituciones de educación de Colombia y diálogo social en territorio. **Pero este potencial no es aprovechado debido a la identificación de las víctimas como único grupo objetivo.** Por otra parte, las actividades *bottom up* constituyen un esfuerzo muy importante para propiciar el diálogo social en un contexto político difícil, aunque su impacto no es visible en los resultados.

La gestión del conocimiento en el Proyecto es débil debido a: i) no es visible la contribución específica de la OIT y OEI de acuerdo a su misión, ii) la gestión basada en la Carta Acuerdo no brinda espacio para el análisis cualitativo de las particularidades en territorio, iii) los esfuerzos por recoger insumos para la política pública no tienen un canal establecido de transmisión, iv) las responsabilidades para la articulación de los graduados con el SPE no son claras.

Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

El trabajo con instituciones de educación privada, motivándolas a ofrecer programas de formación específicos y bajo un modelo orientado al mercado laboral, **permitió desarrollar capacidades sostenibles en dos niveles: al interior de las IETDH en otras ofertas formativas y hacia el sistema de educación en Colombia.** Este resultado se obtuvo gracias a la fuente diferenciada de financiamiento y debido a la necesidad de crear una oferta formativa acorde a las necesidades diferenciadas del grupo objetivo.

El Proyecto es sostenible en sus acciones sobre los beneficiarios finales porque a pesar de que la mayoría no cuenta con un trabajo fijo, el contar con una profesión los llena de optimismo y empodera. La modalidad virtual ha creado capacidades nuevas y actualizadas que les hace incrementar la confianza en poder insertarse al mundo laboral. Sin embargo, **la ausencia de sistematización del conocimiento y la orientación exclusiva hacia el logro de resultados de gestión (número de beneficiarios) impide**

visibilizar los logros, desafíos y cambios transformadores resultantes de la experiencia de años de trabajo con un grupo objetivo diferente y en un contexto normativo nuevo. Por otra parte, debido a los desafíos de ejecución en tiempo limitado, **se ha descuidado aplicar la visión de sostenibilidad basada en el enfoque de género, cuidado del medio ambiente, trabajo decente y diálogo social.** El Proyecto básicamente se concentra en la gestión de las acciones de formación.

El Proyecto se enmarca en la Ley 1448 de atención a las víctimas del conflicto armado interno. La vigencia de la Ley alcanza al año 2031. Por otra parte, es el interés del Ministerio de Trabajo seguir atendiendo a este grupo objetivo con programas de formación, ya que permite combinar la agenda de desarrollo productivo con la agenda de empleo y la de paz.

Conclusiones

C1. El Proyecto constituye un esfuerzo de cooperación de la OIT con el gobierno de Colombia para contribuir con la atención *integral de las víctimas del conflicto armado interno en alineamiento* al mandato de la Ley 1448, la Agenda de Desarrollo de las Naciones Unidas, los ODS, los objetivos relacionados con el trabajo decente de la OIT y las instituciones concurrentes.

C2. Las acciones del Proyecto cumplen con el objetivo de aportar a solucionar los problemas relacionados con el sistema de Formación Técnica y Productiva en Colombia, a través del fortalecimiento de la oferta privada y el desarrollo de un nuevo modelo de formación para un grupo objetivo diferente.

C3. El modelo de implementación del COL_131 es el resultado de un proceso de construcción de 4 años dirigido a vincular la FTP con la empleabilidad y las necesidades del sector productivo. La OIT opera el Programa en 10 municipios mediante contratos con 10 instituciones de formación reconocidas (IETDH).

C4. El modelo de gestión administrativa es adecuado en cuanto posibilita canalizar el apoyo técnico y financiero a las IETDH y beneficiarios, articular sugerencias al Ministerio de Trabajo mediante el Comité Técnico, pero descuida el identificar los problemas específicos de los territorios para desarrollar la ruta de empleabilidad, debido a que prevé acciones homogéneas en contextos heterogéneos.

C5. La gestión curricular del Proyecto se basa en el enfoque por competencias asumido del SENA, pero debiera ser redefinido a las condiciones del Programa puesto que se trabaja bajo otra normativa y fuente diferente de financiamiento. Por otra parte, los contenidos de las acciones son muy cargados (1200-1700 hrs.) para un cronograma ajustado de ejecución.

C6. El sistema de S&M a los beneficiarios finales es eficiente y permite el seguimiento continuo al desempeño cruzando resultados con la entrega de incentivos. La Plataforma Q10 jugó un rol fundamental en la adaptación COVID-19 al servir como plataforma para clases virtuales y repositorio de contenidos.

C7. La gestión del conocimiento en el Proyecto es baja, no se puede ver el aporte técnico de la OIT y los documentos no recuperan los aprendizajes realizados. Para mejorar el impacto y la sostenibilidad es importante tomar en cuenta a las IETDH y a los docentes también como beneficiarios directos, dotar al Proyecto del enfoque de género y transversalizar el tema medioambiental y trabajo decente.

Lecciones aprendidas

L1. Es necesario contar con una herramienta de gestión que permita cumplir con los productos de la Carta Acuerdo, pero también hacer efectivo y medir el aporte técnico de la OIT. Esto también ayudará a hacer una gestión adecuada del conocimiento. (C1, C3, C4, R1)

L2. La posibilidad de intercambio entre los territorios mejoró la gestión horizontal y el modelo de formación *blended learning* abre espacio para acciones semipresenciales que permitan alcanzar a grupos más necesitados y/o llegar a lugares alejados. (C6, BP1, R3)

L3. Es necesario fortalecer el trabajo interinstitucional en el nivel territorial para identificar los cuellos de botella que están impidiendo el registro de los participantes en el SPE. (C3, R4)

L4. Las consecuencias del conflicto armado impactan en forma diferenciada de acuerdo con el género y determinan la necesidad de un abordaje diferenciado. Asimismo, es necesario introducir la dimensión

medio ambiental y de trabajo decente como eje transversal en los contenidos. La formación profesional es el nivel educativo con mayor potencial para trabajar con estos enfoques debido a que se relaciona directamente con la actividad productiva o de servicios. (C4, C5, R1, R4)

Buenas prácticas

BP 1. La respuesta rápida del Proyecto en apego a la recomendación de la OMS y la instructiva del Gobierno de Colombia, para transitar a la virtualidad en acciones educativas y de FTP, ha permitido desarrollar un modelo sólido para impartir acciones de formación cumpliendo con el reto de combinar aprendizajes teóricos y prácticos (“*blended learning*”). (C2, C3, L2)

BP 2: El acompañamiento psicosocial permitió sobrellevar los retos en un contexto nuevo para un grupo vulnerable. El ajuste de los subsidios ha permitido constatar la importancia de la familia en la conclusión de la formación y muestra que, si el apoyo llega a cubrir el costo de oportunidad de dedicar el tiempo al estudio se puede llegar a otros grupos objetivo como los trabajadores. (C1, L2, L3)

Recomendaciones

R1. Se recomienda mejorar la gestión del Proyecto mediante el uso de una herramienta de gestión y acompañamiento en planificación estratégica: adaptar la Carta Acuerdo al formato de manejo de proyectos de la OIT identificando productos (resultados), actividades, capacidades y tiempos; realizar un monitoreo basado en actividades e incluir indicadores para medir la contribución técnica de la OIT en equidad de género, protección medio ambiental, trabajo decente y dialogo social.

Esta evaluación enfrentó la dificultad de no poder identificar la cadena causal de actividades conducentes a los resultados, aspecto que dificulta reconstruir de forma adecuada los procesos. Asimismo, es necesario fortalecer el acompañamiento técnico mediante especialistas temáticos (trabajo/empleo y/o formación) que apoyen a consolidar un modelo de formación por competencias adaptado a las restricciones del Programa, pero articulado al marco de cualificaciones del SENA, y que permita el registro de los graduados en el SPE u otra bolsa de trabajo. Se sugiere mirar el Proyecto desde un prisma estratégico y no solo operativo y fortalecer las capacidades de la Agencia como operadora de campo. (C1, C3, C4, L1, L4)

Responsabilidad: OIT División de Género, PARDEV, Oficina de Países Andinos. Equipo de Proyecto de Colombia.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Limitada. Vinculada a la gestión del Proyecto y desarrollo de gestión de conocimiento

Tiempo: Corto plazo

R2. Se sugiere identificar a las IETDH también como beneficiarios finales de las acciones del Proyecto, debido al gran efecto multiplicador que tienen los docentes y formadores para la ejecución de acciones de formación dirigidas a grupos específicos como el de víctimas del conflicto armado interno y, la cultura institucional de trabajo que se queda en las instituciones de educación. El mirar a estos actores desde esta perspectiva permitiría canalizar apoyo técnico de instituciones especializadas de la OIT (CINTERFOR, CIF-Turín) para trabajar en el desarrollo de un modelo de formación por competencias ajustado a las condiciones del Programa. Por otra parte, permitiría desarrollar acciones destinadas a la capacitación de los docentes como agentes multiplicadores en las IETDH con los estándares de trabajo de la OIT. Esto potenciaría el impacto de las acciones. (C2, C4, BP1)

Responsabilidad: OIT (Oficina de Países Andinos, CINTERFOR, CIF).

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: **Moderada.** Vinculada a la generación de capacidades y actividades de comunicación.

Tiempo: Mediano Plazo

R3. Es importante dotar al Programa de una perspectiva de mediano plazo en base al aporte técnico de la OIT. Más allá de la restricción fiscal, el enfoque anualizado no permite a la OIT capitalizar los aprendizajes en la ejecución del Proyecto y no le permite realizar planificación estratégica involucrando a otros sectores como el educativo en un enfoque programático. Esta recomendación es particularmente importante desde el punto de vista del tamaño del grupo objetivo (18% de la población colombiana), y de las buenas experiencias desarrolladas con el modelo de educación virtual con potencial de crecimiento horizontal, para alcanzar a más personas y/o territorios alejados de los centros urbanos. (C4, L1 BP1, BP2)

Responsabilidad: Ministerio de Trabajo, UARIV, OIT-Oficina Países Andinos.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Limitado. vinculados a la Ley 1448 y a la Carta Acuerdo.

Tiempo: Mediano Plazo

R4. Es importante fomentar la articulación entre el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación e instituciones como el SENA, el SPE, las Cajas de Compensación y la UARIV en el nivel central, para lograr el objetivo de posibilitar la ruta de empleabilidad. El trabajo articulado en el nivel central podría generar mayor apertura para el desarrollo de las acciones de articulación interinstitucional llevadas a cabo por la OIT en territorio. Para ello es primordial trabajar en la identificación de las experiencias y desafíos en territorio mediante el manejo del conocimiento. (C2, C3, C5, L3)

Responsabilidad: Ministerio de Trabajo, UARIV, OIT-Oficina Países Andinos.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: ninguna

Tiempo: Corto plazo

2. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

Este informe presenta los resultados de Evaluación Final Independiente del Proyecto “Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia” (2020), con particular enfoque en los desafíos planteados por el Covid-19. Además, se evalúa el componente de inserción laboral del Proyecto COL/19/03 “Ruta de inclusión laboral para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado interno” (2019). Ambos proyectos representan la cooperación técnica de la OIT en la ejecución del Programa “Formándonos para el Futuro I y II” acordada en la Carta Acuerdo Nr. 207 del 15 de abril de 2019 y la Carta Acuerdo Nr. 243 del 12 de febrero 2020 firmada entre el Ministerio de Trabajo de la República de Colombia, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, con el objetivo de “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para implementar una ruta de inclusión laboral y cierre de brechas con un enfoque en formación para el trabajo, dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia, en territorios indicados por el Ministerio de Trabajo”.⁴

El Proyecto COL 131, objeto de esta evaluación final independiente, apoya la ejecución del Programa “Formándonos para el Futuro II”, iniciativa del Gobierno de Colombia inscrita en la Ley 1448 de 2011 “Ley de Víctimas y Restitución de Tierras”, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral de las víctimas del conflicto armado interno. La población víctima abarca a aquellas personas que individual o colectivamente sufrieron daño como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos. En virtud de la Ley, las víctimas tienen la garantía de efectividad del goce de sus derechos a la verdad, la justicia y la reparación integral y a la no repetición. La Ley introduce el concepto de “integralidad”, según el cual, el Estado está obligado a implementar acciones afirmativas, que permitan ir más allá de la reparación monetaria, implementando mecanismos de coordinación, articulación y adecuación institucional para la atención efectiva a las víctimas.

Cumpliendo con la normativa anterior y en base al art. 130 que dispone como una de las obligaciones del Gobierno el diseño de programas y proyectos especiales para la generación de empleo con el propósito de apoyar al auto sostenimiento de las víctimas mediante el Decreto 4800 de 2011 se designa al Ministerio de Trabajo como responsable (junto con otras entidades públicas) del Programa de Generación de Empleo Rural y Urbano con 4 fases.⁵ En cumplimiento del art. 68 se encarga además “la creación e implementación de programas de capacitación para el acceso a empleo rural o urbano, que preparen a las víctimas para para los retos que exige la competitividad en el mercado laboral”.

Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Trabajo implementa desde 2016 acciones de formación. El primero de los programas “Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano” fue desarrollado por el Ministerio en 2016. En 2017 y 2018 se ejecutó el “Educándonos para la Paz I y II” con la colaboración técnica de la OIT y la OEI. Este Programa fue ajustado en 2019 dotándolo de una perspectiva de mediano plazo al articularlo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, con la colaboración técnica de la OIT/OEI mediante la firma de una Carta Acuerdo anual.

En perspectiva programática, el Programa “Formándonos para el Futuro” busca dar solución a tres problemas fundamentales:⁶ 1) *Necesidad de reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno*, entendido como una guerra asimétrica de baja intensidad que se da desde 1960 con diferentes motivos, frentes y actores y que directa o indirectamente afecta a casi el 18% de la población colombiana (DANE 2019), 2) *problemas relacionados con Sistema de Formación Técnica y Productiva en Colombia*, entendidos como brechas en cobertura, calidad, pertinencia y equidad, y falta de articulación con el mundo laboral, 3) *barreras de acceso al empleo* o factores que restringen o disminuyen la probabilidad

⁴ Carta Acuerdo 243, pag. 4.

⁵ Ver Carta Acuerdo pag. 2.

⁶ Ver PRODOC pag. 4-10

de articulación de un buscador de empleo o con la posibilidad de encontrar un empleo (individuales, organizacionales y de entorno) y *brechas de empleabilidad* (distancia que separa a un buscador de empleo de un empleo estable y formal, o de la oportunidad de generación de ingresos sostenibles).

El modelo de implementación actual es resultado de las experiencias y ajustes realizados durante toda la ruta crítica y recoge las sugerencias realizadas en la evaluación de resultados del Educándonos para la Paz 2017 y el MINTIC 2018, sobre todo en cuanto a necesidad de fortalecer la gobernanza y el monitoreo continuo a beneficiarios finales y a articular la oferta con la demanda laboral en un enfoque de cadena de valor y pertinencia productiva.

Tabla 1: Ruta crítica acciones de formación

Versión	Programa	Resultados
2016	“Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano” <ul style="list-style-type: none"> Respuesta a la reparación de víctimas con actividades de formación por competencias a cargo de las IETDH. No existe estrategia curricular propia. No existía un sistema de seguimiento y monitoreo ni una estrategia de seguimiento y control a la deserción. 	No conocidos
2017	“Educándonos para la paz versión I” <ul style="list-style-type: none"> Inicia apoyo técnico OIT/OEI. Ejecución de proyectos con fases, etapas y modelos de implementación propio y unificado para los territorios. Introducción concepto de pertinencia en relación con el Proyecto de Transformación Productiva (CONPES) del Sistema Nacional de Competitividad. Gestión curricular lectiva y práctica e inclusión sistema S&M/resultados. Metodología para piloto contra la violencia de género (proyecto Mariposa). 	3074 personas 12 municipios 56% prácticas laborales 19% proyectos emprendimiento
2018	“Educándonos para la paz versión II”: <ul style="list-style-type: none"> Armonización de oferta formativa con demanda productiva en territorios (Marco Nacional de Cualificaciones). Primeras gestiones ante el SPE. Insumos enfoque cierre de Brechas; avances consolidación S&M/resultados. Desarrollo piloto enfoque de género (Proyecto Mariposa). Primer ejercicio de evaluación. 	1522 personas 16 municipios 45% Mujeres 89% prácticas 10% prácticas con contrato laboral ⁷
2019	“Formándonos para el Futuro I” <ul style="list-style-type: none"> Articulación demanda laboral-oferta formativa: a) Inicio diálogo social (<i>bottom up</i>) política pública, b) articulación SPE central, c) gestiones articulación territorial. Consolidación enfoque art laboral “cierre de brechas y mitigación de barreras”. Introducción acompañamiento psicosocial y atención a la primera infancia. Contratación de Q10 para el S&M continuo a participantes. Piloto de subsidios (transporte y refrigerios) para evitar deserción. 	1568 personas 17 municipios 100% prácticas 22% prácticas con contrato laboral 14% deserción
2020	“Formándonos para el Futuro II” <ul style="list-style-type: none"> Consolidación enfoque ruta de empleabilidad: i) FTL teórico-práctica, ii) formación en emprendimiento, y iii) fortalecimiento de habilidades blandas para el trabajo. Diálogo social (<i>bottom up</i>) para pol. pública formación como vehículo para la reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. Definición modelo formativo en la modalidad <i>blended learning</i> por COVID-19: a) Plataforma Q-10 para clases virtuales y M&E continuo, b) auxilios conectividad, alimentación y vestimenta, c) Selección participantes según tenencia equipo TIC. 	1800 personas 20 municipios 70% mujeres 100%* prácticas 11,5%* prácticas con contrato laboral 1,8% deserción

Fuente: Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Informe Técnico (2020).

*Corresponde a los resultados de diciembre 2020

El Proyecto COL 131 “Ruta de Inserción Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia” constituye el aporte de la OIT a poner en práctica los objetivos y metas del Programa “Formándonos para el Futuro II”, mediante la implementación de una estrategia destinada a mitigar las barreras de acceso al mercado de trabajo mediante el fortalecimiento del capital humano de las víctimas directas o indirectas del conflicto armado interno. Para el año 2020 se firma la Carta Acuerdo 243 entre el Ministerio de Trabajo de Colombia, la OIT y la OEI para la ejecución del

⁷ En el lenguaje del Programa se utiliza la denominación de “vinculación laboral” para definir a las personas que realizaron prácticas laborales con un contrato laboral (sin importar el tiempo del contrato).

Programa en 20 ciudades y con una cobertura de cerca 1800 personas. Ambas instituciones, coordinada y sinérgicamente, son encargadas de desarrollar capacidades, metodologías y fortalecer los procesos de coordinación para poner en práctica el Programa. Para el 2020 se encarga a la OIT implementar el programa en 10 municipios con acciones formativas para 910 personas (anexo 6).

El **objeto de la carta acuerdo y por tanto del Proyecto** es “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para implementar una ruta de inclusión laboral y cierre de brechas con un enfoque en formación para el trabajo, dirigido a víctimas del conflicto armado en Colombia, en los territorios indicados por el Ministerio de Trabajo”.⁸ La Carta Acuerdo fija compromisos generales y específicos para el Ministerio de Trabajo y la OIT, los resultados a ser entregados para acceder a los pagos programados y establece la contribución de cada una de las agencias. Mediante la firma de la carta acuerdo la OIT se compromete a aportar con el 51% del valor total del Programa en los 10 municipios asignados (USD 1.020.147) en “actividades que la organización financiará directamente a través de movilización de recursos o con asistencia técnica y en especie, como se describe en el presupuesto del proyecto.”⁹ Asimismo se compromete a administrar la contribución del Ministerio (USD 2.000.289) de acuerdo con sus reglas, reglamentos, directivas y procedimientos propios.

El Proyecto se inserta dentro del Resultado Nr. 1 del P&P “más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”, Indicador 1.4 y criterio de medición 2. Responde además a la recomendación 205 de la OIT sobre empleo decente para la paz y la resiliencia, específicamente en lo que concierne al numeral 12. Se inscribe dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: ODS 1 reducción de la pobreza, ODS 10 reducción de las desigualdades, ODS 16 paz, justicia e instituciones sólidas y ODS 17 alianzas para lograr los objetivos. La ejecución del Proyecto se llevó a cabo en el marco de las restricciones por la pandemia COVID-19.

Para implementar el proyecto de acuerdo con los estándares administrativos de las diferentes instancias de la OIT (PARDEV, EVAL), se cuenta con un documento de proyecto (PRODOC) donde se fija como **objetivo estratégico del Proyecto**: “desarrollar un proceso de formación profesional técnica que permita elevar las competencias y cualificaciones de la población víctima del conflicto armado interno, para que, a su vez, ellos puedan desarrollar rutas formativas o inserción laboral en el marco de una estrategia de generación de ingresos”.¹⁰ Los objetivos del Proyecto identificados en este documento se orientan a la consecución de los resultados del Programa fijados en la Carta Acuerdo 243. Según el PRODOC, los productos a ser alcanzados por la OIT son:¹¹

1. Definición de lineamientos operativos y técnicos para el desarrollo del Programa en su versión 2020.
2. Análisis y acercamiento a los sectores que demandan personal en los programas a formar.
3. Convocatoria, focalización, evaluación de conocimientos iniciales perfilamiento y selección final de participantes.
4. Formación y gestión empresarial.
5. Cierre de la estrategia.¹²

La estrategia de implementación del Proyecto se adecúa a la del Programa “Formándonos para el Futuro” en tres etapas con diferentes fases, dentro de las cuales la participación de los actores varía en intensidad: en la primera fase el trabajo está en el nivel central y el equipo de proyecto nacional. En la segunda fase las responsabilidades están centradas en las IETDH elegidas para dar las acciones de formación. La tercera fase implica acciones transversales donde sobre todo bajo la responsabilidad del equipo territorial (COLEX).

⁸ Ver Carta Acuerdo 243, pag. 4.

⁹ Ver Carta Acuerdo 243, pag. 10 y 11.

¹⁰ Objetivo entregado por la Dirección del Proyecto.

¹¹ Ver PRODOC pag 30, 31 y anexo A marco lógico.

¹² El PRODOC no fue efectivamente utilizado como herramienta de gestión.

Tabla 2: Formádonos para el Futuro II- etapas y fases de implementación

Etapas	Fases
Alistamiento y diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de lineamientos operativos, MO (criterios de selección de IETDH, identificación de necesidades laborales, verificación de contenidos/vocaciones productivas, reducir estigmas). • Diagnóstico socioeconómico de los territorios (en perspectiva de inclusión laboral) • Identificación de la demanda laboral • Adecuación curricular a partir de la demanda identificada (cierre de brechas y mitigación de barreras) • Focalización, pre-registro, perfilamiento, selección y caracterización de los estudiantes
FTL y cierre de brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción e ingreso al programa. • Fortalecimiento competencias clave (lecto escritura y lingüística, matemáticas y competencias básicas en tecnología y competencias digitales). • Formación: i) formación técnica laboral por competencias, ii) formación en emprendimiento, iii) fortalecimiento de competencias clave, iv) formación en derechos fundamentales para el trabajo y protección social, v) otras competencias. • Competencias para el desarrollo humano (ética y valores, comunicación asertiva, medio ambiente) • Socialización de servicios de la protección social, formación en derechos fundamentales del trabajo. • Fortalecimiento de las habilidades blandas: i) construcción de relaciones interpersonales y grupales, ii) sensibilidad del entorno y la sociedad, iii) persistencia en objetivos laborales y proyectos de vida, iv) el autocontrol, búsqueda de información, orden y claridad en ideas, v) pensamiento analítico. • Formación en emprendimiento • Monitoreo de la relación entre estudiantes y empresas • Direccionamiento a ruta de empleabilidad del SPE
Procesos transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Focalización, identificación de participantes • Creación o actualización del manual de identidad del Programa. • Divulgación y socialización de información relevante. • Acciones de articulación interinstitucional.

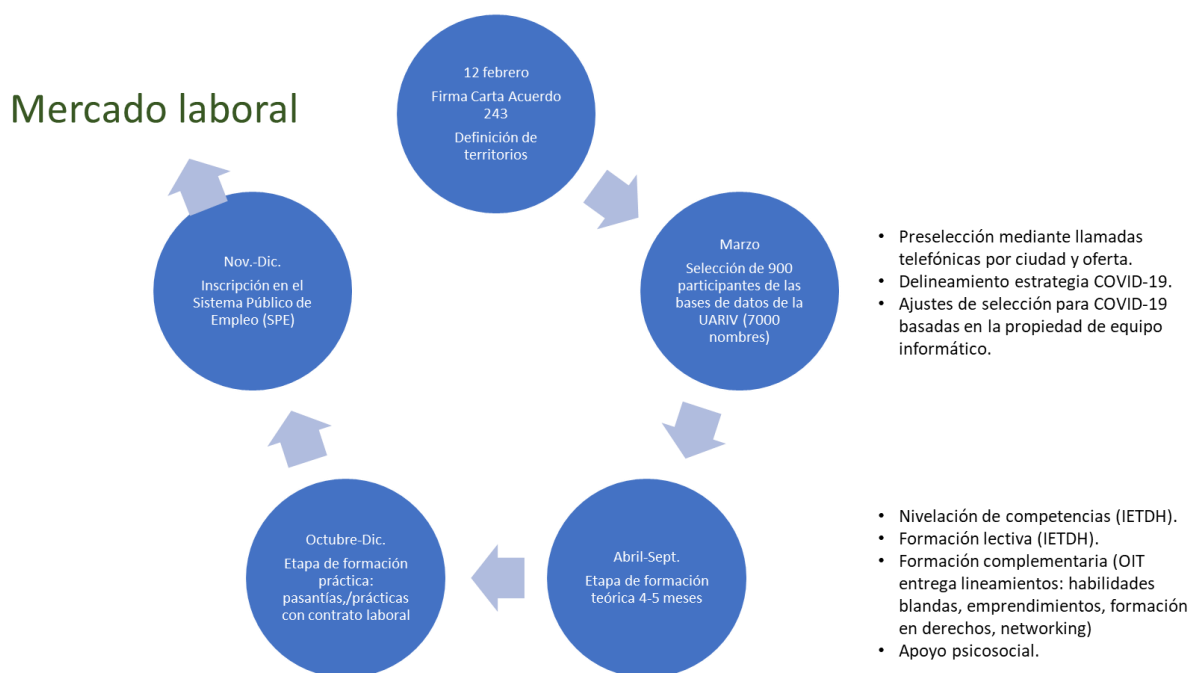
Fuente: Ministerio de Trabajo, Anexo Técnico Nr. 1, gestión 2020, Manual Operativo y PRODOC COL 131

La **gestión administrativa del Proyecto** se realiza desde tres niveles: 1) en el nivel central o nacional se define la estrategia junto con el Comité Técnico (Ministerio de Trabajo, OIT, OEI), se brinda apoyo curricular a las instituciones de educación (IETDH), se realiza el seguimiento y monitoreo con el apoyo de la herramienta Q10 y se definen las actividades para alimentar la política pública “*bottom up*”. 2) En el nivel territorial se realiza la implementación y ejecución de las acciones de formación mediante contratos con IETDH debidamente certificadas por el Ministerio de Educación, quienes manejan las terminales de la plataforma Q10 y son las encargadas y responsables de impartir la formación en sus fases teórica y práctica, y, 3) en el nivel territorial a través de colaboradores externos territoriales (COLEX) se realiza el acompañamiento de las acciones formativas y en el marco del diálogo social se organizan encuentros y conversatorios para fortalecer los lazos interinstitucionales en el marco de los actores del tripartismo con el objetivo de identificar necesidades, recoger sugerencias y recomendaciones destinadas a apoyar la apertura de espacios para las prácticas laborales y recoger insumos para la política pública *bottom up*.

La **gestión curricular** se concentra en poner en práctica las acciones de formación mediante la contratación de instituciones de educación (IETDH) encargadas de impartir las acciones formativas en sus fases teórica y práctica mediante el enfoque de formación por competencias. La OIT apoya las acciones brindando lineamientos técnicos, talleres para el acompañamiento psicosocial a los profesionales de acompañamiento psicosocial contratados por las IETDH, y, talleres sobre derechos del trabajo, cuidado de niños, etc. que se imparten en forma paralela a las acciones. El enfoque de formación por competencias se entiende como la adaptación del contenido de la formación a las necesidades del mercado, es decir como un *matching* de la oferta formativa con la demanda laboral. El Programa no garantiza el empleo de las personas formadas, pero si tiene por objetivo apoyar en la construcción de una ruta de empleabilidad mediante acciones destinadas a facilitar el registro de las víctimas formadas en el Sistema Público de Empleo o las cajas de compensación.¹³

¹³ Dependiendo del contexto territorial.

Ilustración 1: Ruta crítica de las acciones de formación

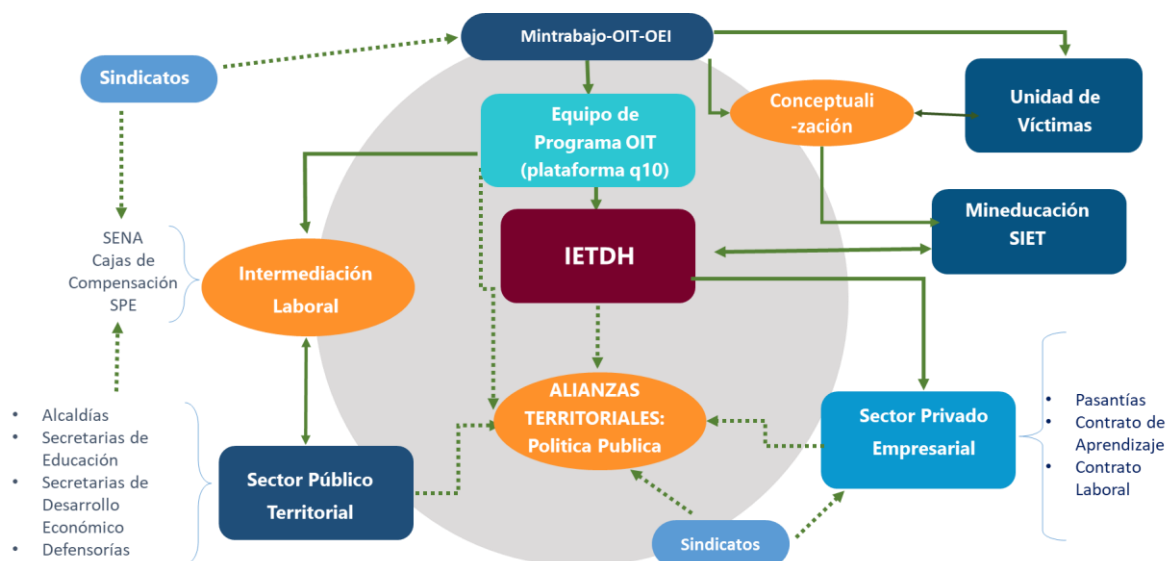


El Proyecto opera en un **contexto institucional** caracterizado por presencia de instituciones complementarias y concurrentes a nivel central y territorial de los sectores educativo, productivo y laboral. El Programa se ejecuta desde el mandato del Ministerio de Trabajo, pero por las características de la población beneficiaria requiere de acciones de coordinación inter-institucional nacional y local. El Ministerio de Educación es el ente rector de la FTP en cuanto a aprobación y reconocimiento de contenidos, y además certifica a las IETDH en cuanto a calidad, registro en el SIET, reconocimiento de experiencias similares en territorio y certificación para la ampliación de la oferta formativa con el SENA. La UARIV define los protocolos de atención y seguimiento y provee los registros para identificar a los beneficiarios.

El contexto territorial del Proyecto presenta alta heterogeneidad productiva, social y cultural entre municipios al estar ubicados en 4 de las cinco zonas geográficas de Colombia. Las diferencias importantes se dan en cuanto a población, tasa de pobreza, desempleo y cantidad de desplazados (tabla 3). Asimismo, las IETDH presentan diferencias en tamaño medido en número total de alumnos (entre 7909 y 224) y experiencia de trabajo con el Proyecto (entre 4 y 1 año). **La gestión en los territorios** se da mediante un brazo operativo conformado por un colaborador externo por ciudad (COLEX), quien apoya la gestión de las IETDH para asegurar las prácticas, posibilitar el registro de los beneficiarios en los espacios de intermediación laboral y con el Servicio Público de Empleo (Cajas de Compensación, SENA, Alcaldías, etc.) y en general apoyo psicosocial a las víctimas.¹⁴ Además realizan acercamientos entre empresarios, trabajadores, instituciones de educación, instituciones públicas presentes en territorio, etc., para generar alianzas estratégicas en pos de la ruta de empleabilidad mediante acciones de *matching* de la demanda laboral con la oferta formativa. Además, apoyan las actividades de recojo de sugerencias para ajustar la política pública (*bottom up*).

¹⁴ Las cajas de compensación, el SENA, el Servicio Público de Empleo, son instituciones que no solamente ofrecen formación, también administran bolsas de empleo. Ver Anexo 6.

Ilustración 2: Contexto institucional y articulaciones



Fuente: Mapeo Institucional, Anexo 6

Debido a la pandemia por COVID-19, el Proyecto desarrolló juntamente con el Ministerio de Trabajo y la OEI una **estrategia de adaptación a la pandemia por COVID-19** que consiste en un protocolo de acompañamiento y seguimiento para la adaptación hacia la modalidad virtual orientado a las etapas y fases de la estrategia de implementación, con acciones claras a ser desarrolladas y aplicadas por todos los actores con diferentes niveles de responsabilidad. Esta modalidad de implementación se denominó “*blended learning*” y contempla el aprendizaje asincrónico, mediante la utilización de la plataforma Q10. La plataforma Q10 pasa de ser utilizada como herramienta de S&M continuo, a ser también utilizada como plataforma para las clases virtuales.

Tabla 3: Características socioeconómicas de los municipios

Región Geográfica	MUNICIPIO	Población municipal (DANE 2019)	% Pobreza por ingreso y dpto. (CENSO 2018)	Población depto. (CENSO 2018)	Desplazados municipio (SNARIV 2020)	Tasa de Desempleo (DANE 2018)
Llanos (Orinoquía)	YOPAL (Casanare)	177 688	19,1%	435 195	23 173	10,6%
Caribe	SANTA MARTA (Magdalena)	538 612	46,6%	1 341 746	102 899	21,7%
Caribe	CARTAGENA (Bolívar)	1 028 736	36,2%	2 070 110	81 302	20,5%
Andes	BUCARAMANGA (Santander)	607 428	20,1%	2 184 837	45 986	23,1%
Andes	APARTADÓ (Antioquía)	127 744	21,2%	6 407 102	65 471	n.d
Andes	MEDELLÍN (Antioquía)	2 533 424	21,2%	6 407 102	254 817	24,7%
Llanos (Orinoquía)	VILLAVICENCIO (El Meta)	545 302	25,4%	1 039 722	80 277	26,4%
Amazonas	MOCOA (Putumayo)	40 689	25,1%	348,182	24 281	10,5% (datos de 2015)
Atlántico	BARRANQUILLA (Atlántico)	1 274 250	24,2%	2 535 517	53 497	14,1%
Caribe	MONTERÍA (Córdoba)	505 334	44,2%	1 784 783	93 301	24,5%

Fuente: Mapeo Institucional (anexo 6)

3. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación independiente tuvo como **propósito** la obtención de información relevante para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de resultados (productos) formulados y no formulados del COL_131 en el marco del Programa “Formándonos para el Futuro”. Se ha realizado una evaluación que contempla el estudio de todos los aspectos de la intervención (estructura, procesos y productos), incluyendo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El proceso tuvo un componente participativo, incluyendo el testimonio de los actores más relevantes bajo el principio de triangulación de la información. Así mismo, se tuvieron en cuenta las dimensiones de género¹⁵, diálogo social¹⁶, alineación con estándares internacionales de trabajo y medioambiente que promueve la OIT en sus intervenciones. La evaluación se basó en los estándares sugeridos para realizar evaluaciones en contexto de la pandemia por COVID-19.¹⁷

El **objetivo principal de esta evaluación** es promover la rendición de cuentas a las partes interesadas clave de la OIT, el Gobierno de Colombia, instituciones de formación y otros actores; y, mejorar el aprendizaje dentro de la OIT y en las instituciones de Colombia que participan directa o indirectamente del Programa. Los hallazgos se utilizarán para mejorar el diseño y la implementación de futuros proyectos o programas para lo cual se identificarán los desafíos y lecciones aprendidas, se resaltarán las buenas prácticas y se brindarán sugerencias de ajuste. En el caso específico de este Proyecto, el conocimiento será utilizado para ayudar a ajustar el diseño y la implementación de una -posible- próxima fase del “Formándonos para el Futuro” que siga dando respuesta a los desafíos impuestos por la pandemia y/o aportando a lograr los objetivos del esfuerzo por “*la implementación, estructuración y ejecución de programas de formación para el trabajo integrales que permitan la vinculación formal de víctimas del conflicto armado interno al sector productivo*”¹⁸ derivados de la Ley 1448.

4. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La evaluación está guiada por seis **criterios principales** bajo los cuales se abordaron el total de las preguntas consideradas: pertinencia, validez, efectividad, eficiencia, orientación al impacto y sostenibilidad. Transversalmente se analizó la coherencia para reflejar las conexiones entre un programa de formación con alcance sistémico en una situación de alta complejidad formativa, económica, política y social. La definición de los criterios de evaluación se toma de los TDR y se adecua a los principios evaluativos de la OIT-CAD. Las **preguntas de evaluación** se encuentran disponibles para consulta en el anexo 3.

Con el objetivo de realizar una evaluación sensible al género y de trabajar en el marco de principios para la integración del enfoque de género en el seguimiento y evaluación de los proyectos, se han transversalizado preguntas que indagan sobre este enfoque en todos los instrumentos de evaluación y la Encuesta de Evaluación contiene un diseño sensible al género de acuerdo a las condiciones del grupo objetivo.¹⁹ Así mismo, se indagó sobre el entendimiento y formas de implementar acciones relacionadas con medio ambiente, diálogo social y trabajo decente en el marco del tripartismo y como contenido en

¹⁵ Ver Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746716.pdf

¹⁶ Ver Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf

¹⁷ Ver Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations, https://www.ilo.org/eval/WCMS_757541/lang--en/index.htm

¹⁸ Ver Anexo Técnico 1 “Formación para el trabajo” Vigencia 2020, pag. 1.

¹⁹ A pesar que ni la carta acuerdo ni el PRODOC incorporan el enfoque de género en sus objetivos, resultados y productos esta evaluación aborda transversalmente el tratamiento de género en todas las intervenciones del proyecto siguiendo el mandato de llevar a cabo la estrategia de Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021 con el fin último de establecer orientaciones futuras al proyecto.

las acciones de formación. La evaluación ha tomado en cuenta el protocolo de adaptación al contexto de la pandemia por COVID-19, siendo 100% remota.

El enfoque, la metodología, las preguntas y los instrumentos de evaluación fueron revisados y ajustados a las necesidades informativas expresadas en los TdR y se encuentran en el primer producto entregado a fines del mes de noviembre (Informe de Inicio) así como en el **Anexo 3 – matriz de preguntas de evaluación**; todos los instrumentos de evaluación transversalizan el enfoque de género, aunque no pudieron ser aplicados en su totalidad debido a que, aunque el Proyecto atiende prioritariamente a mujeres, no contempla en forma explícita el enfoque de género en las acciones. En consulta con el Equipo del Proyecto en Colombia se validó el protocolo y todos los cuestionarios para las entrevistas.²⁰ Este proceso fue resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación (Anexo 3).

5. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación se propuso una metodología combinada: se valoraron los productos previstos y alcanzados por el COL_131 en perspectiva del marco lógico anual, mientras que la evaluación sumativa fue realizada en perspectiva del enfoque programático de mediano plazo del Programa y desde la perspectiva de la Teoría del Cambio. Desde esta perspectiva se pudo realizar una lectura comprensiva de cómo y por qué se generaron los resultados/productos observados. Además: i) analizar los productos en relación causa-efecto con las actividades y acciones resultantes de la trayectoria, los aprendizajes y recomendaciones realizados en las distintas fases del Programa, ii) evaluar la existencia de la perspectiva de género, medio ambiente, trabajo decente y diálogo social desde los actores y en los instrumentos utilizados para gestionar el Proyecto, iii) valorar el componente de inserción laboral en los ex participantes de la gestión 2019 y 2020, iv) indagar sobre la vigencia de los acuerdos institucionales logrados en versiones previas y ver si juegan algún rol en el modelo de la vigencia actual, v) describir y analizar los vínculos entre actores de los territorios (IETDH, trabajadores, empleadores, UARIV, etc.), los vínculos de éstos con el nivel central y los vínculos entre actores territoriales, para explicar los resultados.

5.1 Estrategia metodológica

En el documento Informe de Inicio se ofrece una descripción detallada de la estrategia metodológica seguida durante el proceso de evaluación, así como de los instrumentos utilizados para recoger y analizar los datos. La tabla 4 presenta un resumen de esa estrategia.

Tabla 4. Resumen de la aproximación metodológica

Estrategia	Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de datos
<p>Estrategia cualitativa: acceso y análisis de percepciones, representaciones y discursos. Objetivo: entender la importancia del Proyecto en contexto del conflicto histórico, arraigado y probablemente normalizado por la sociedad colombiana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas abiertas Entrevistas semi-estructuradas grupales Grupos focales Revisión documental (información primaria y secundaria) Mapeo institucional Triangulación 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de entrevistas abiertas según tema y actor. Guías de entrevistas por grupo de actores. Grupo focal por objetivos. Reconsultas.
<p>Estrategia cuantitativa: Análisis estadístico descriptivo con representatividad sobre beneficiarios directos divididos dos grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Beneficiarios COL 131: valoración de las acciones realizadas por el Proyecto desde la perspectiva de los actores (“Encuesta Evaluación 2020”) 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de encuesta en línea al universo de beneficiarios directos: diseño e identificación de indicadores, diseño de boleta, inclusión enfoque de género, validación y aplicación utilizando la herramienta Q10. 	<ul style="list-style-type: none"> Se creó una boleta de encuesta sensible al género, en base a las acciones realizadas por el Proyecto y al contenido de las acciones de formación recogidas desde los IETDH.

²⁰ Ver Informe de Inicio.

<ul style="list-style-type: none"> • Componente de inserción laboral mediante el uso de la base de datos de la “Encuesta de Inserción Laboral 2019” realizada por el EP-Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión base de datos sobre inserción laboral (gestión 2019) entregada por el Proyecto y construcción de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la base de datos de Inserción Laboral realizada por el Proyecto.
--	--	--

La evaluación dio inicio a fines de octubre con un *briefing* de parte del equipo del Proyecto, explicación de la plataforma Q10 y entrega de información en el Google drive. En noviembre se realizó la revisión de la información, se realizaron los procesos de re-consulta y se entregó el Informe de Inicio incluyendo el enfoque, metodología, instrumentos y técnicas para procesar la información. El 22 de diciembre el equipo del Proyecto entregó las acreditaciones y la matriz de actores y el 23 de diciembre el equipo del Proyecto entró en vacaciones hasta el 13 de enero. La encuesta se realizó del 28 de diciembre hasta el 15 de enero y las entrevistas entre el 22 de diciembre y principios de febrero de acuerdo a disponibilidad.

La matriz de actores entregada no pudo ser trabajada en su totalidad, debido a la falta de disposición para brindar entrevistas de algunos (pocos) actores. En el anexo 4 se presenta la lista de actores entrevistados, más la técnica de recolección de información aplicada con cada uno.

5.2 Instrumentos

En base a la matriz de actores se construyeron instrumentos para el recojo de información según el rol en el Proyecto y tipo de actor. Se realizaron entrevistas abiertas, entrevistas semiestructuradas a dos grupos de actores territoriales (IETDH y COLEX)²¹. Se diseñó una boleta de encuesta que fue validada en grupo focal, y se hizo el levantamiento de información en línea a todo el universo de participantes del 2020 con un índice de respuesta mayor al 50% (444 respuestas). Para calcular indicadores sobre inserción laboral de la gestión 2019 se trabajó con la base de datos de la Encuesta de Empleabilidad realizada por el Proyecto. Los instrumentos se aplicaron al universo de todos los actores (COLEX, IETDH, participantes 2020), con excepción de los grupos focales, donde el Equipo de Proyecto sugirió a los participantes.

Tabla 5. Resumen de la aplicación de instrumentos de evaluación

Instrumento	Descripción	Número	Destinatarios
Revisión documental	Revisión en profundidad de toda la documentación entregada y relacionada con el COL 131. Revisión de fuentes secundarias para el Mapeo Institucional.	No aplica	No aplica
Entrevistas abiertas	Actores heterogéneos y con funciones específicas.	13 entrevistas individuales	MTrabajo(1), OIT-Países Andinos (2), OIT Colombia (1), Proyecto (6), SENA (1) y tripartismo (2).
Entrevistas semiestructuradas grupales	Actores con funciones homogéneas y territoriales.	5 entrevistas grupales	23 Representantes IETDH 8 Colex territoriales
Encuesta en línea (grupos focales)	Una encuesta online. Un grupo focal de validación de boleta y otro para entendimiento de los resultados (5 participantes). Base de datos encuesta Inserción Laboral	444	Beneficiarios finales (estudiantes certificados)

Los instrumentos, así como todos los indicadores construidos en base a los datos de la Encuesta de Evaluación 2020, consideran el enfoque de género. Para indagar esta dimensión se hizo una revisión exhaustiva de las acciones del Proyecto, se analizaron los casos allí especificados y se realizaron entrevistas con COLEX y IETDH para construir las preguntas. Además, y desde la economía del cuidado se indagó acerca de las características diferenciadas de hombres y mujeres con relación a la carga en el

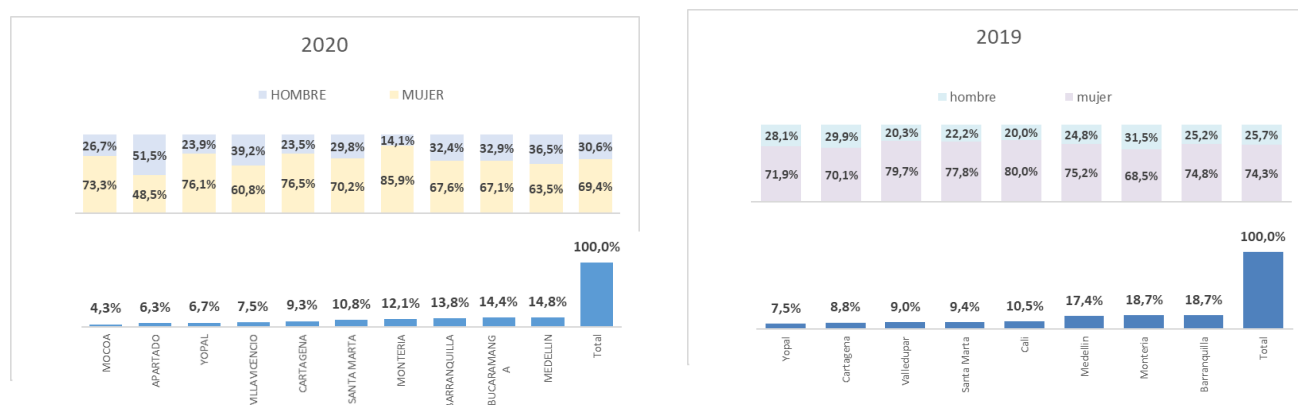
²¹ En el documento Informe de Inicio se planteó la realización de entrevistas grupales a empresarios y/o trabajadores y la utilización de la técnica de mapeo de actores para indagar acerca de las relaciones entre los actores territoriales. Sin embargo, la matriz de actores entregada no incluía a trabajadores ni empleadores en cada municipio por lo que no se pudo usar la técnica propuesta. Se reemplazó con entrevistas abiertas.

hogar, valoración de las acciones del Programa, etc. Aunque los resultados no pudieron ser utilizados en su totalidad debido a la inexistencia de indicadores específicos para medir la dimensión de género en las acciones del Proyecto, los indicadores construidos constituyen material valioso como línea de base para futuras intervenciones. Las bases de datos y todas las salidas incluidos los factores de expansión se entregaron a la Oficina de Evaluación y al EP.

Con respecto a los temas de medio ambiente, trabajo decente y dialogo social, se introdujeron preguntas en todos los cuestionarios y particularmente en el cuestionario de las IETDH se indagó si las acciones contienen estas dimensiones. Asimismo, se valoraron los talleres para obtener insumos de política pública “bottom up” desde la perspectiva del diálogo social.

La Encuesta de Evaluación 2020 fue contestada por casi el 50% del universo, pero debido a la sobrerrepresentatividad de respuesta en algunos municipios (mayor número de participantes), se considera que el análisis estadístico a este nivel no es representativo. Por ello el análisis se concentró en la desagregación hombre/mujer. Los indicadores en la dimensión municipal y hombre/mujer de la totalidad de Encuesta de Evaluación 2020, así como los de la Encuesta de Inserción Laboral 2019 se encuentran en las tablas adjuntas en el Anexo 7.

Gráfico 1: Encuesta Evaluación 2020 y Encuesta de Inserción Laboral 2019 (municipio y sexo)



Fuente: Encuesta Evaluación 2020, Encuesta de Inserción Laboral 2019

De forma general, se han alcanzado las metas originales previstas en el diseño de la evaluación y contenidas en el Informe de Inicio, y se considera que los datos recopilados son suficientes para un análisis detallado y representativo. Se ha hecho todo lo posible por alcanzar a todos los actores contenidos en la matriz de actores y a quienes el Proyecto acreditó, enviando hasta un máximo de tres recordatorios/invitaciones para agotar la oportunidad de participar. Hubo poca asistencia de los beneficiarios finales invitados a los grupos focales, pero este tema se solucionó incluyendo preguntas abiertas en la encuesta en línea.

6. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19

La evaluación se llevó a cabo en medio de la crisis causada por la COVID-19. El equipo de evaluación ha reflexionado y tenido en cuenta los efectos causales directos e indirectos de la pandemia de COVID-19, tomando en cuenta las recomendaciones recogidas tanto en los TdR como en el documento “Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO’s COVID-19 response measures through project and programme evaluations” y la normativa del Gobierno Colombiano. La evaluación se llevó a cabo en forma virtual mediante entrevistas por zoom. Dado que el Proyecto se desarrolló en la modalidad virtual, las y los entrevistados demostraron confianza y comodidad con las entrevistas y actividades en línea.

7. NORMAS Y ESTÁNDARES

La evaluación se llevó a cabo bajo las directrices de política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en resultados y en las guías de evaluación de la OIT 2020. Además se trabajó bajo las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)²² ajustándose a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG²³ centradas en: independencia, imparcialidad, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

²² ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed. (2020)
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

²³ http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972

8. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

LIMITANTE	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Imposibilidad de realizar visitas en terreno	La pandemia por COVID-19 imposibilitó el desplazamiento físico a los territorios en los que se implementó el Proyecto. Por ello, no se pudieron aplicar técnicas de observación in situ ni realizar entrevistas presenciales a los informantes clave. Las entrevistas personales a beneficiarios finales serían particularmente importantes dada la característica del grupo (víctimas).	Para no poner en riesgo la calidad de los resultados, se construyó una matriz de evaluación flexible y las técnicas propuestas se ajustaron a sistemas de trabajo remoto (drive, entrevistas y cuestionarios online). Hubo flexibilidad para participar en entrevistas grupales. Dado que el programa se ejecutó en modalidad virtual, los actores mostraron conocimiento y confianza en las entrevistas virtuales.
Poca claridad en el instrumento de gestión efectivamente utilizado, falta de ordenamiento de actividades, indicadores y procesos relacionados con los resultados.	El PRODOC no se usó como herramienta de implementación. El Proyecto se ejecutó dentro del esquema de etapas y fases del “Formándonos para el Futuro” según cronograma de la Carta Acuerdo 243 para desembolsos. Esto dificultó la construcción de instrumentos de evaluación y seguimiento de los procesos y actividades. El Proyecto alcanzó resultados por sexo y es visible el diálogo social, pero no es posible atribuirlos a una planificación estratégica con resultados esperados e indicadores de medición. Las adaptaciones por COVID-19 se hicieron en forma paralela a la ejecución.	Se solicitó el ordenamiento de actividades/productos en el marco lógico del PRODOC para constatar su realización. La evaluación de los procesos se realizó en base al esquema de ejecución del Anexo Técnico Nr. 1 de la Carta Acuerdo y el MO del Proyecto. Se recolectó información directamente de las IETDH y de los Colex para lo cual se construyeron dos instrumentos adicionales (anexo 6). Se describió el Proyecto en el marco del Programa y se indagó sobre los procesos en las entrevistas. Se revisó la documentación entregada contrastando con el protocolo de adaptación COVID-19.
Retrasos recibiendo datos o respuesta	Demoras en recibir el listado completo de contactos y en la acreditación del equipo evaluador. Se tuvieron que alterar las fechas propuestas para el recojo de información y entrega de productos. La encuesta en línea se realizó en parte, cuando los beneficiarios ya estaban fuera del Programa.	Se trabajó con flexibilidad en la elaboración de la agenda de entrevistas y en la realización de las entrevistas de acuerdo con disponibilidad de los actores. Hubo mucha colaboración para dar entrevistas aún en festivos. Se trabajó entre Navidad y Año Nuevo para poder llegar a los beneficiarios antes del término del apoyo conectividad.
Falta de información sobre género, medio ambiente, trabajo decente y diálogo social.	La matriz y los instrumentos de evaluación se construyeron en base a la solicitud de los TDRs para recabar información sobre género, medio ambiente, diálogo social y trabajo decente, pero no fue posible encontrar esa información por falta de acciones con esos objetivos.	Se trabajó a profundidad la dimensión de género en sentido de identificar las restricciones para la falta de ese enfoque en un proyecto que atiende prioritariamente a mujeres. Se indagó sobre los demás parámetros. Se entregaron las bases de datos que contiene información sobre cuidado y que puede servir como línea de base para ajustes al Programa.
La información entregada no diferencia entre ejecutor (OEI/OIT) y carece de codificación por fecha y versión.	Los informes y documentos entregados no contienen una diferenciación del aporte intelectual de la OIT y de la OEI. La información se entrega desagregada por territorios sin contar con conclusiones del aporte programático de cada agencia. La falta de codificación por fechas y productos impide una lectura ágil.	Dada la presentación con los logos del Ministerio de Trabajo, OIE y OIT, se asumió que los informes corresponden en partes iguales al trabajo de la OIT y OEI. La información de los 10 territorios asignados se asumió como propia del Proyecto. El EP realizó el llenado de la matriz de marco lógico resaltando el lugar donde se encontraban los documentos (pagos).

9. HALLAZGOS – RELEVANCIA

En esta primera sección se valora la relevancia del Proyecto con respecto al alineamiento estratégico y operativo con los objetivos de política del Gobierno Colombiano, con el marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), los Objetivos de Desarrollo Sustentable y los objetivos estratégicos de la OIT. Por otra parte, se valora la medida en la que se diseñó o rediseñó el Proyecto para responder a los retos de ejecución generados por la COVID-19 de acuerdo con la política de alineación del Gobierno de Colombia y las Naciones Unidas. Finalmente se analiza si el Programa es pertinente con las necesidades diferenciadas por género.

Principales hallazgos:

El **Proyecto se encuentra clara y estratégicamente alineado con la política del Gobierno de Colombia** cuyo objetivo es atender a las víctimas del conflicto armado interno mediante acciones de formación técnica y laboral que les permita desarrollar una ruta de empleabilidad. El Paraguas normativo es la Ley 1448 y las regulaciones conexas, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

El Proyecto presenta un **alto grado de alineamiento con los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de las NNUU mediante los ODS 1, 10, 16 y 17**; se orienta al MANUD, Área 1 resultado 2 y 4, Área 2 resultado 1. Para la OIT se enmarca en el P&P resultado 1.4 “Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”, Indicador 1.4, y criterio de medición 2. Responde además a la recomendación 205 numeral 12 sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia.

La estrategia de adaptación al COVID-19 estuvo orientada a las recomendaciones emitidas por la OMS y cumplió con la normativa para enfrentar la pandemia del Gobierno de Colombia en cuanto a desarrollar planes y estrategias que faciliten el desarrollo de los planes de estudio sin necesidad de la presencialidad”. El Proyecto conjuntamente con la OEI desarrolló la estrategia de adaptación “*blended learning*” de aprendizaje asincrónico mediante el uso de la plataforma Q10.

El Proyecto presenta resultados interesantes por sexo, pero no se toman en cuenta las diferencias de género al momento de diseñar las actividades. La Carta Acuerdo y el PRODOC no establecen objetivos y resultados específicos para la inclusión del enfoque de género, a pesar de que en las dos últimas versiones la participación de mujeres alcanzó al 71%.

9.1 Alineamiento estratégico y operativo del Proyecto

Alineamiento estratégico/operativo con respecto a la política del gobierno de Colombia. La ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras”) dictada por el Congreso de Colombia y prorrogada hasta el 10 de junio de 2031, norma el desarrollo de medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. El artículo 130 y el decreto 4800 de 2011 prevé que el Ministerio de Trabajo será el responsable del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos para la generación del empleo rural y urbano en favor de las víctimas, para lo cual se crea el “Programa de Generación de Empleo Rural y Urbano” con 3 etapas: 1. Alistamiento y Diagnóstico, 2. Formación en competencias técnico-laborales y cierre de brechas, 3. Procesos transversales. En el marco de este Programa y de acuerdo al Art. 68 del Decreto 4800 (creación e implementación de programas de capacitación para acceso al empleo) y alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” se encuentra el Programa “Formándonos para el Futuro II”, encargado en su ejecución a la OIT y OEI.

El Proyecto COL_131 presenta un alto nivel de alineamiento estratégico con la ley 1448 de atención a víctimas del conflicto armado interno y con el trabajo programático del Ministerio de Trabajo. El alineamiento operativo es también alto debido a que la estrategia de implementación contempla las etapas y fases previstas por el “Programa de Generación de Empleo Rural y Urbano” previsto en del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Alineamiento estratégico y operativo al marco de asistencia para desarrollo planteado por organismos internacionales. Según la Carta Acuerdo 243 y por mandato de la Ley 1448, el “Programa Formámonos para el Futuro” está alineado con el ODS 1, Fin de la pobreza, el ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. El Proyecto COL 131 está por tanto alineado con la **Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas**.

De acuerdo con el PRODOC el Proyecto **se ajusta al MANUD**²⁴, Área 1, resultado 1.2 “Colombia habrá avanzado hacia la paz gracias a la consolidación del Estado de Derecho y la gobernabilidad inclusiva mediante el fortalecimiento de la participación ciudadana, la eficacia de los gobiernos locales y la garantía de los derechos humanos”, resultado 4, “Colombia habrá avanzado en el restablecimiento sostenible de los derechos de las víctimas del conflicto armado interno”, y Área 2, Resultado 1 “Colombia habrá logrado mayor equidad mediante el avance en los ODS y la reducción de brechas económicas, sociales y de género”.

Para la OIT, se enmarca en el P&P resultado 1 “más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”, indicador 1.4: “Estados Miembros cuyos mandantes han integrado programa de desarrollo institucional y de fortalecimiento de la capacidad en las políticas industriales, sectoriales, comerciales de desarrollo de competencias profesionales, de infraestructura, de inversión o de medio ambiente para lograr empleos mejores y más productivos”, Criterio de medición 2 “los mandantes aplican las herramientas de la OIT sobre previsión de las necesidades de competencias...”. El Proyecto responde además a la recomendación 205 numeral 12 de 2017 de la OIT sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia; específicamente en el numeral 12.

9.2 Adaptaciones realizadas por COVID-19

Adaptaciones normativas

La Carta Acuerdo Nr. 243 para la ejecución del Programa en la versión 2020 fue firmada el 12 de febrero de 2020 y por tanto no contiene elementos de diseño para enfrentar el reto por COVID-19. El 11 de marzo la OMS declaró Pandemia Mundial por COVID-19 debido principalmente a la velocidad de propagación, instando a los Estados a tomar acciones urgentes y decididas (...). El 12 de marzo el Ministerio de Salud y Protección Social declaró emergencia nacional para Colombia, estableciendo el “uso de herramientas colaborativas” para minimizar las reuniones en grupo. El 25 marzo el Ministerio de Educación Nacional instruyó a las IETDH “diseñen planes y estrategias que faciliten el desarrollo de los planes de estudio sin necesidad de la presencialidad”²⁵ hasta el 31 de mayo, “garantizando estándares de calidad”.²⁶ En la misma fecha se reunió el Comité Técnico del Programa para definir la modalidad de adaptación. En *fecha 26 de mayo* el Ministerio de Trabajo firma con la OIT/OEI los acuerdos de Modificación Nr. 1 de la Carta Acuerdo 243, con objetivo de redefinir el objetivo de los bonos (transporte hacia “bono de conectividad” y refrigerio hacia “bono canasta alimenticia”) y discutir los términos para la propuesta de ajuste.

Conforme a esta instructiva, el Programa elaboró un protocolo de acompañamiento y seguimiento para la adaptación hacia la modalidad virtual “*blended learning*”. Las adaptaciones con relación a los diagnósticos de trabajo decente, modelos de prácticas laborales y articulación con el sector empresarial y actores de los trabajadores fueron realizadas en paralelo a la ejecución del Programa.

El Proyecto presenta un alto grado de ajuste a la emergencia por COVID-19, que corresponde con la capacidad de respuesta del Estado Colombiano desde la perspectiva de salud, educativa y de trabajo en línea con las resoluciones emitidas como respuesta a la emergencia decretada por la OMS.²⁷ El reto

24 Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

25 El punto 6 de la Directiva Ministerial dice: “se invita a las instituciones a que, de manera excepcional, durante el periodo que dure la emergencia sanitaria, ajusten su cronograma de actividades y desarrollen el componente teórico asistido por las herramientas que ofrecen las TIC, sin que ello implique el cambio en el registro de programas aprobados ni en su modalidad presencial.” Ver Protocolo COVID-19.

26 Documento Modificación Carta Acuerdo 243, pag. 6.

27 El Ministerio de Educación Nacional dispuso el cierre de centros educativos, y expidió la Directiva 06 del 25 de marzo de 2020 dirigida a gobernadores, alcaldes, secretarios de educación e IETDH, para el uso de tecnologías en el desarrollo de programas

particularmente importante fue el de adaptar un tipo de educación con prácticas educativas y laborales a las condiciones de la virtualidad. Para la etapa de formación práctica ya todas las restricciones estuvieron levantadas, realizándose las prácticas laborales de acuerdo con las condiciones de manejo de la emergencia de cada empresa.

Ajustes operativos en productos/actividades/indicadores/población

El Protocolo de acompañamiento se resume en la tabla 6 y se ajusta a la estrategia de implementación definida por la Carta Acuerdo de 3 etapas y 13 fases. El primer ajuste se realizó antes de la redacción del protocolo y tuvo relación con las condiciones para elección de participantes (tener equipo TIC). Los cambios en las actividades programadas tuvieron que ver sobre todo con fijar a los responsables de la ejecución y los parámetros: a) se encarga a las IETDH la capacitación de docentes/instructores en formación virtual para la modalidad “*blended learning*” y la definición y adaptación de contenidos curriculares para el aprendizaje asincrónico mediante el uso de la plataforma Q10, b) La plataforma Q10 pasa de ser utilizada como herramienta de S&M, también a ser utilizada como plataforma para las clases virtuales, c) El acompañamiento psicosocial, las habilidades blandas y las actividades de cierre de brechas y mitigación de barreras, talleres de política pública y gestión del Proyecto se adaptan a la modalidad virtual en forma central y también territorial. El PRODOC no fue ajustado.

Tabla 6: Acciones de adaptación *blended learning* por COVID-19

Etapas/fases	Acciones	Responsables
Definición de oferta formativa	Se priorizaron ofertas que contemplen profesiones relacionadas con las TIC y el teletrabajo.	Comité técnico y Proyecto OIT
Proceso selección participantes	De acuerdo a la posesión de instrumentos (computadora, tablet o celular)	Proyecto OIT
Proceso formativo	Modalidad “ <i>blended learning</i> ”: i) ambientes de aprendizaje virtual, ii) estrategias para la interacción temática, iii) estrategias para dinamización aprendizaje, iv) modalidades de interacción aula virtual, v) utilización de la plataforma Q10.	Proyecto OIT
Plan curricular	Ajustes a la malla curricular definiendo: i) espacios para el docente, trabajo autónomo y resultados, b) formulación de un plan curricular con objetivos, competencias y esquema de evaluación, iii) migración de contenidos al espacio virtual y definición de mecanismos de apoyo, iv) horario con espacios presenciales y de trabajo autónomo.	IETDH
Docentes/ Instructores	Formación docente: i) plan de trabajo para formación docente, ii) presentación plan según eje temático con competencias a desarrollar y formas de evaluar, iii) elaborar documentos conceptuales y subirlos al repositorio.	IETDH
Prácticas	i) ejercicios de simulación para tele-trabajo, ii) asesoramiento en actividades del tele trabajo, iii) organización de una agenda de seguimiento a los formados.	IETDH
Seguimiento y monitoreo	i) control semanal docentes y estudiantes, ii) evidencias de aprendizaje, iii) grabación sesiones virtuales, iv) seguimiento semanal por el Proyecto, v) evaluaciones periódicas, vi) articulación virtual con el SPE.	IETDH COLEX S&M Proyecto
Conectividad participantes	Clasificación de los participantes con riesgo alto/medio/bajo de tener problemas de conectividad y seguimiento en tres niveles. Aseguramiento competencias TICs participantes. Transversalizando talleres y contenidos psicosocial en diferentes medios (plataforma, teléfono, whats app, mensajería, correo electrónico).	Proyecto Colex IETDH
Subsidios económicos y apoyo psicosocial	Conversión del subsidio de transporte a apoyo por conectividad. Conversión del subsidio de refrigerio a bono canasta alimentaria.	Proyecto

de formación a distancia (incluyendo la formación por competencias). Esta normativa es muy importante en el contexto latinoamericano por tratarse de formación práctica.

	<p>Conversión de guarderías presenciales a clases virtuales y material de apoyo para menores de 5 años, así como talleres virtuales dirigidos a padres y madres.</p> <p>Conversión de seguimiento presencial psicosocial in situ a llamadas telefónicas y en casos detectados visita domiciliaria.</p> <p>Entrega de Jeans y camiseta.</p>	IETDH
--	--	-------

Fuente: Elaboración propia base Protocolo de Adaptación (Ministerio de Trabajo, OIT/OEI)

9.3 Grado de alineación de respuesta COVID-19

El Proyecto está alineado al MANUD y por este canal a los Objetivos Socioeconómicos de las Naciones Unidas. También se alinea con la Declaración del Centenario que pone en evidencia la necesidad de apoyar acciones dirigidas a la formación técnica. La OIT apoya estas acciones desde la perspectiva de generar las capacidades necesarias para el trabajo decente. El Proyecto alineó sus actividades a las instructivas de la OMS y del Gobierno de Colombia. No se encuentra evidencia sobre el grado de alineación con la Evaluación Socioeconómica de las Naciones Unidas en contexto COVID-19, aunque se recalca la obligatoriedad de conocer el contenido por el personal de la OIT.

“El personal que está en el territorio, debe conocer los Convenios Internacionales, debe conocer el rol del tripartismo y trabajar con ese enfoque. Un operador del territorio es extremadamente importante, puede fortalecer o debilitar el tripartidismo y más en contexto de una emergencia”. (E.20)

El Proyecto está también alineado con los Objetivos de la OIT sobre trabajo decente y derechos de los trabajadores en cuanto reconoce la importancia creciente de la mitigación de barreras para mejorar la empleabilidad a través del apoyo en formación de habilidades blandas sobre todo tomando en cuenta el grupo objetivo. Pero, en el objetivo del Proyecto para el 2020 la visión orientada a fortalecer el trabajo decente y la empleabilidad queda menos clara²⁸ al no haber objetivos y resultados en esta dimensión. Por otra parte, los retos generados por la COVID-19 determinaron que el Proyecto focalice sus esfuerzos hacia garantizar las actividades educativas.

9.4 Pertinencia con las necesidades diferenciadas por razón de género y con los estándares de trabajo de la OIT

1. Valoración de la identificación de las necesidades diferenciadas por razón de género

La Carta Acuerdo 243/20 y el PRODOC no establecen objetivos y resultados explícitos para la inclusión del enfoque de género en la implementación del Programa aunque los resultados muestran una mayor participación de mujeres. Para la vigencia 2020, el PRODOC establece como meta mínima, que 28% de mujeres sean beneficiadas en el programa, sin embargo, los resultados muestran que más del 70% fueron mujeres. Asimismo, no existe evidencia sobre la inclusión de los resultados del piloto contra la violencia de género (Proyecto Mariposa) desarrollado en 2017, en las acciones del 2020.

El logro de una mayor atención a mujeres responde a que el programa se asienta en la red inter-institucional de políticas públicas dirigidas a la atención de víctimas del conflicto armado interno, bajo el paraguas normativo y articulación del SNARIV, donde cada institución tiene el mandato de incorporación de género. Por otro lado, el Ministerio del Trabajo promueve el cumplimiento de la ley 1257 de 2008 relativo a la promoción de los derechos humanos de las mujeres en el mundo del trabajo y el programa es implementado por el Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género y liderado por la Asesora del Despacho del Ministro.

“Durante la pandemia el desempleo femenino y de los jóvenes fue mucho más alto que el masculino y por ello se tomó en cuenta incrementar el número de mujeres participantes en el Programa, dado que la falta

²⁸ Probablemente debido a que la Oficina de Países Andinos perdió al especialista de empleo, quién constituía el enlace entre esta oficina y el Proyecto

de formación explica el desempleo femenino". "Para la vigencia 2021, se dejará claro que se garantiza un número importante de mujeres y de jóvenes". (E.28)

Por otra parte, históricamente el SNARIV registró un mayor número de mujeres víctimas del conflicto armado interno (desplazamientos, violencia física y sexual principalmente) por lo que existe mayor cantidad de mujeres registradas y con la documentación completa. Adicionalmente, las y los candidatas al programa no solamente debían estar registrados en el SNARIV, además debían cumplir otros requisitos asociados a la aprobación de las pruebas de nivelación y a la disponibilidad de equipos. Es decir, el alto porcentaje de mujeres beneficiarias en el programa responde al registro previamente realizado por el SNARIV.²⁹

2. Alineamiento con la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación y con los estándares de medio ambiente, dialogo social y trabajo decente

La OIT tiene el mandato de llevar a cabo el Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021 con el propósito de que la OIT desempeñe una función de primer orden en los esfuerzos internacionales para promover y alcanzar la igualdad de género. Sin embargo, la Oficina de Países Andinos no cuenta con un Especialista de Género asignado para la región, lo cual merma su capacidad de dar asistencia técnica consistente y sostenida en base a su propio mandato. El Proyecto presenta resultados interesantes por sexo, pero éstos no responden a una estrategia diferenciada por género.

Aunque la alineación con los principios relativos a igualdad de género, trabajo decente, medio ambiente y diálogo social que promueve la OIT está presente en todos los documentos base de las acciones, no se pudo encontrar evidencia de cómo los estándares están siendo implementados a través de acciones de formación adaptadas al grupo objetivo. Al parecer esto responde a la falta de un documento de proyecto debidamente consensuado entre las diferentes instancias de la OIT, particularmente la Oficina de Países Andinos y el Equipo del Proyecto, que permita a la OIT brindar y canalizar la asistencia técnica necesaria y comprometida en la Carta Acuerdo. Desde la oficina de Países Andinos se reconoce la importancia estratégica y la oportunidad de apoyar en el trabajo con un grupo vulnerable y de tanta importancia estratégica para los ODS cumpliendo con los principios de la OIT; mientras que el Equipo del Proyecto se entiende exclusivamente como un operador de los compromisos de la Carta Acuerdo. Esto impide a la OIT visibilizar y fortalecer el trabajo en género, medio ambiente, derechos laborales y diálogo social.

10. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO

Esta sección está orientada a indagar sobre la coherencia del diseño de gestión, diseño curricular y del diseño adaptado para el manejo del Proyecto en condiciones de COVID-19. Se valora si el diseño para el manejo del Proyecto corresponde con los objetivos y **contribuye a lograr impacto sobre las condiciones de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado interno** mediante el desarrollo de las acciones de formación laboral y apoyo para la ruta de empleabilidad.

Principales hallazgos:

El proyecto tiene un organigrama de capacidad compuesto por 1 coordinadora general, 4 responsables de área, 10 COLEX territoriales y 5 COLEX temáticos. Los 10 IETDH son contratados para realizar las acciones formativas, con apoyo técnico curricular central y desde el territorio con seminarios y apertura de espacios de encuentro con los mandantes y otros socios. Los IETDH realizan las acciones basadas en su propia capacidad institucional en teoría y prácticas laborales. La lógica vertical permite una gestión eficiente articulando las áreas temáticas con los territorios, para apoyar a las IETDH y los beneficiarios finales y permite cumplir con los productos especificados en la Carta Acuerdo.

El apoyo curricular se basa en el modelo de cierre de brechas y mitigación de barreras para la empleabilidad mediante el enfoque de formación por competencias. La OIT apoya con talleres de

²⁹ El año 2015 el 70 por ciento de la base de datos del SNARIV eran mujeres, este porcentaje fue bajando paulatinamente con el Acuerdo de Paz el 2016.

apoyo psicosocial, formación de habilidades blandas, y seminarios en derechos del trabajo, contenidos adicionales a la oferta de las IETDH. Si bien este esquema curricular es integral, **actualmente el contenido de la formación está sobrecargado y determina que incluso se tengan que realizar jornadas de fin de semana.** Además, se pudo observar que no existe conocimiento homogéneo sobre el modelo de formación por competencias ya que éste es asumido de las acciones del SENA que trabaja desde otra posición al tener asegurados los canales de transmisión de las necesidades por formación del sector empleador que contribuye en el financiamiento y ser una institución tripartita.

La carencia **de un modelo propio del enfoque por competencias determinó que el Proyecto vaya creciendo en número de componentes** (habilidades blandas, apoyo psicosocial, derechos del trabajo, complementación de competencias, etc.) sin tomar en cuenta las condiciones del grupo objetivo y las condiciones necesarias para facilitar la ruta de empleabilidad, como son la articulación de contenidos con el marco de cualificaciones para poder realizar la inscripción al Sistema Público de Empleo.

El diseño de adaptación a la emergencia del COVID-19 es valorado positivamente: Las IETDH valoran la existencia del “*blended learning*” como instrumento con responsabilidades específicas por actor. Los participantes valoran la oportunidad de continuar con los estudios y la existencia de los subsidios de apoyo. Todos ven como positiva la posibilidad de interactuar horizontalmente y aprender de las experiencias en el espacio de intercambio virtual generado.

10.1 Lógica horizontal y vertical: Validez del diseño de gestión

El Proyecto COL 131 se orienta clara y estratégicamente a alcanzar los productos del Programa “Formándonos para el Futuro II” en cuanto a la realización de los productos fijados en el anexo técnico Nr. 1 de la Carta Acuerdo para atender a las víctimas del conflicto armado interno en los términos del Acuerdo de Paz, la normativa de Ley 1448 de 2011 y la determinación de la Corte Constitucional, en sentido de que *la restitución de derechos no se agota con el tema económico*. Para ello se solicita la cooperación técnica de la OIT y la OEI encargándoles *la implementación de una ruta de inclusión laboral y cierre de brechas en los territorios indicados por el Ministerio de Trabajo, dentro de una estrategia de implementación de tres fases y trece etapas.*³⁰ En la lógica horizontal, el Ministerio desembolsa los recursos en cuatro pagos, correspondientes a la entrega de productos relacionados con las trece etapas.

El COL131 se adapta a la estructura estratégica diseñada por el Programa de Empleo del Ministerio de Trabajo con acciones destinadas a cumplir con el objetivo de atender a las víctimas del conflicto armado interno mediante acciones de formación y apoyo en la ruta de empleabilidad. El marco lógico contenido en el PRODOC contiene además actividades relacionadas con los 5 productos identificados como estratégicos para la OIT, pero no presenta un marco lógico adecuado para operar el proyecto y lograr los resultados esperados. De hecho, el PRODOC constituye solamente un instrumento de planificación, pero no de gestión del Proyecto.

La gestión del Proyecto se adapta a la TdC del Programa a través de un **modelo de gestión con un organigrama de capacidad en diferentes niveles:**

- a) En el nivel central la Dirección del Proyecto responde al Donante (Ministerio de Trabajo) a través del Comité Técnico, que es la instancia donde se negocian los acuerdos, se rinde cuentas mensualmente sobre la realización de actividades y se canalizan las sugerencias de ajustes recogidas a través del trabajo territorial y mediante las actividades “bottom up” destinadas a identificar sugerencias para el ajuste de la política pública.
- b) Hacia abajo y ya en el nivel de implementación, la Dirección coordina cuatro áreas: 1) apoyo administrativo y jurídico, 2) coordinación curricular, 3) coordinación de política pública, y 4) coordinación nacional de regionales. La Coordinación nacional, tiene como objetivo fundamental realizar el seguimiento y monitoreo tanto a las IETDH como a los COLEX territoriales.

30 Ministerio de Trabajo, Anexo Técnico 1, Programa de „FORMACION PARA EL TRABAJO” Vigencia 2020.

- c) En el nivel territorial, el Proyecto cuenta con un COLEX territorial por cada centro dónde se implementan las acciones. Los COLEX trabajan con un contrato que prevé la realización y/o acompañamiento de 13 acciones de apoyo a los IETDH en el ajuste de contenidos curriculares y articulación inter-institucional para abrir espacios de prácticas y realización de talleres destinados a nutrir las recomendaciones de política pública desde el territorio, y, productos que corresponden a insumos desde el territorio para los productos previstos en la Carta Acuerdo en las trece etapas.

Las IETDH son las encargadas de implementar las acciones de formación en las etapas teórica y práctica con el acompañamiento del Proyecto desde los dos niveles. Desde el central coordinan con las áreas de S&M y reciben asistencia técnica desde la coordinación curricular y psicosocial. Las IETDH realizan las acciones basadas en su propia capacidad institucional y asumen la responsabilidad de la formación en las fases formativa y práctica.

La inclusión de los mandantes de la OIT se da en dos niveles: nivel central a partir de los esfuerzos conjuntos (Ministerio de Trabajo, OIT/OEI, Ministerio de Educación, SNARIV, ANDI, SENA, etc.) para atender en forma coordinada con las instituciones en territorio las acciones de formación, reconocimiento de profesiones y la inscripción en el SPE o en las cajas de compensación posibilitando la ruta de empleabilidad. En el nivel territorial los mandantes son tomados en cuenta en las actividades desarrolladas para nutrir las decisiones de política pública y apoyar las actividades de inserción laboral de los beneficiarios del Programa. Estos espacios de encuentro para la discusión de políticas públicas y recojo de sugerencias (*bottom up*)³¹, constituyen un esfuerzo del Proyecto por generar espacios de encuentro, diálogo y discusión. Sin embargo, no existe un mecanismo de llegada de las sugerencias hacia los hacedores de políticas ni se visualiza el impacto que estas tienen en el ajuste del Programa.

Los COLEX se entienden como “los ojos operativos del Proyecto en territorio” la presencia del Proyecto en territorio a través de los COLEX se da en dos niveles:

1. Articulación entre el Proyecto y los centros educativos (IETDH) coadyuvando a generar alianzas con instituciones privadas y públicas para afianzar la vinculación laboral con las empresas:

“La OIT ayuda a abrir campos con los empresarios, con la oficina de empleo en Medellín, en Apartado, con las alcaldías. A las empresas les gusta por la Responsabilidad Social Empresarial”. (E.1)

“(Los Colex) son fundamentales para el proceso, son extremadamente importantes, ayudaron con acercamientos con empresas, con sector público. Muchas empresas con las que veníamos trabajando nos cerraron la puerta por el COVID, el Colex apoyó para poder vincular a nuestros participantes” (E.14)

“Algo muy importante es el vínculo entre la formación misma con la demanda del mercado, se han creado alianzas con el sector privado, para que haya vinculación laboral. Esto no existía antes, por eso es importante la presencia de la OIT en territorio”. (E.20).

Hay una diferencia fundamental cuando la OIT cita a un encuentro inter-institucional y con sus mandantes. La imagen institucional de la OIT es valorada y cuando solicitamos plazas de prácticas explicando el objetivo del Programa, en general hay más apertura. (E.16)

31 El 2019 se realizaron mesas territoriales con 500 participantes para discutir el tema de empleo e inserción. El 2020 las actividades se llevaron a cabo en forma virtual en los 10 territorios con representantes de las instituciones más representativas en territorio y mediante la modalidad “bottom up”. Para 2020 el documento lleva el título de “política pública”.

2. Propiciar el diálogo social entre actores tripartitos para alimentar las acciones de política pública en Colombia y dentro de la oficina de proyectos de la OIT:

“El rol del Colex es fundamental, es la presencia de la OIT en los territorios para responder al mandato del tripartismo mediante alianzas y trabajo conjunto (E.20)

“Es fundamental observar, entender y recoger la realidad en los territorios a través de los actores tripartitos mediante el diálogo social en el contexto que genera el Programa, no sólo para el Gobierno, sino para la OIT en Colombia” (E.21)

“Es cierto que el Proyecto no tiene un canal directo para canalizar los insumos para la política pública generada mediante el diálogo social en territorio debido a la heterogeneidad de los contextos territoriales, pero claro que el Gobierno nos oye y no sólo en el contexto en el que opera el Proyecto”. (E24)

“Hemos participado en varios seminarios como central de trabajadores. Nos sentimos escuchados, pero quisiéramos que el Programa de también asistencia formativa a los trabajadores, porque si no, no hay forma de superarse”. (E31)

El modelo de gestión del Programa permite cumplir con la elaboración de los productos establecidos en la Carta Acuerdo en los tiempos y condiciones establecidas. Sin embargo, **descuida la necesidad de articulación horizontal entre los territorios** ya que no existen mecanismos identificados para ello y tampoco objetivos concurrentes. Si bien es cierto que debido a la heterogeneidad no es posible copiar prácticas homogéneas de cómo manejar el Proyecto en condiciones institucionales distintas, existe la necesidad de intercambiar experiencias y soluciones a los retos encontrados.

“Esta es una zona turística y existe mucha actividad portuaria. Creo que se debería tomar en cuenta esas características al momento de identificar la oferta académica, o rotar en cuanto a los cursos que se ofrecen. Pero eso, hay que decirlo desde el territorio y no desde el nivel central” (E.3)

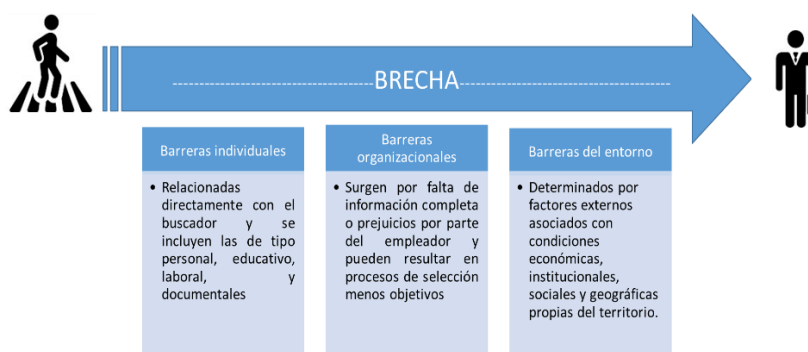
“Yo trabajo en el puerto y lo que he aprendido no me ayuda mucho, pero sí creo que me ayudará para seguir estudiando y superándome”. (E.35)

“La Pandemia tiene sus ventajas, ha generado espacios de intercambio entre los territorios que no existían antes. Eso nos permite estar en contacto con los COLEX y aprender de nuestros desafíos”. (E.13)

“Algo que no me cansaré de resaltar es el espacio de intercambio con mis colegas de otros IETDH. Esto nos permite aprender en conjunto e intercambiar opiniones”. (E.6)

10.2 Validez del diseño curricular

El diseño curricular responde a lograr la **ruta de empleabilidad** y se basa en el concepto de cierre de brechas y mitigación de barreras en un enfoque de formación por competencias. Las brechas se entienden como la distancia que separa la oferta con la demanda de trabajo, y las barreras como los factores que restringen o disminuyen la probabilidad de inserción de los buscadores de empleo. Para ello y de acuerdo con el mandato de la Carta Acuerdo, desde el inicio de la intervención (2017) se aplica una estrategia de acompañamiento y apoyo técnico destinado a cerrar las brechas y mitigar las barreras de ingreso al mercado laboral. La OIT y OEI aplican este enfoque curricular con diferentes acentos.



Fuente: PRODOC COL131, 2020

En esta lógica, **la estrategia curricular** consiste en el apoyo técnico que brinda la OIT a las IETDH mediante talleres y asesoría durante la fase teórica y práctica del desarrollo de las acciones formativas, actividades de apoyo a la articulación inter-institucional en territorio y contratación de la Plataforma Q10 para el seguimiento y monitoreo a los participantes. Las principales actividades son:

- Nivelación de competencias (aptitud verbal, lecto escritura, razonamiento cuantitativo y sistemas información). El Proyecto diseñó un test, definió temas y carga horaria (4 hrs. por cada contenido), la implementación estuvo a cargo de las IETDH.
- Apoyo en la identificación de necesidades del sector productivo, para ajustes del contenido curricular en la oferta de las IETDH.
- Apoyo psicosocial en articulación con el SNARIV y las IETDH con la crianza de niños menores de 5 años (voluntario), y apoyo familiar con módulos educativos.³² Actividad encargada a las IETDH mediante la persona de asistencia psicosocial con acompañamiento mediante talleres del Proyecto.
- Formación complementaria que incluye talleres en habilidades blandas (manejo de stress, comunicación, servicio al cliente, gestión de conflictos, empatía, entre otros), industria creativa, formación en derechos fundamentales del trabajo, protección laboral, networking.

El ajuste del diseño curricular para cumplir con los retos por la pandemia, estuvo a cargo de las IETDH en base a la estrategia *blended learning* diseñada por la OIT/OEI. LA OIT contribuyó con talleres de asesoría en contenidos de habilidades blandas y apoyo psicosocial.

“Todo hay que verlo como una oportunidad. La Pandemia nos ha puesto un reto muy grande y nos ha obligado a revisar todos los contenidos para ponerlos en formato virtual. Ahí hemos ajustado todo y no solo para esta acción (de la OIT), ahora tenemos habilidades blandas en los contenidos de todos los cursos” (E.7)

“Al inicio las chicas (de formación parvularia) estaban dudando de si el programa les iba a servir, en el transcurso de la formación fueron cambiando esa mentalidad, debido a que se les acompañó mucho en el acompañamiento psicosocial y en habilidades blandas”. (E.6)

“Yo lo percibo en los informes de los Institutos, en la calidad se ve el nivel de compromiso con el programa, se apropian de la metodología” (E.26)

El enfoque por competencias que se utiliza para las acciones del Programa consiste desde la perspectiva empresarial, en la realización del *matching* de la oferta formativa con la demanda laboral tomando como variable de ajuste la oferta existente en las IETDH. Desde la perspectiva de las personas se entiende como la “capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo” fijando como objetivo final la señalización al mercado de trabajo de acuerdo a la profesión certificada.³³ El Proyecto no dispone del tiempo necesario ni los canales establecidos como para poder

³² En tiempos de COVID éste apoyo tomó la forma de actividades de entretenimiento diseñadas para niños pequeños (Kit). Esta es una actividad voluntaria y no obligatoria.

³³ Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

implementar el enfoque por competencias de acuerdo a sus principios básicos que recomienda el CINTERFOR: i) identificación de los contenidos necesarios para poder desarrollar una actividad en la cadena de producción por parte del sector productivo, ii) inserción/adaptación de esos contenidos en el marco de cualificaciones del currículo profesional, iii) diseño de módulos específicos por competencias para ser impartidos en las acciones de formación, iv) certificación de la competencia.³⁴

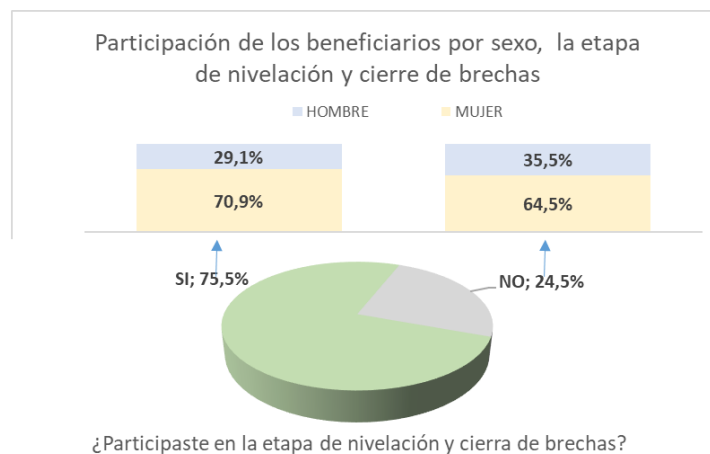
Las IETDH identifican la restricción de tiempo para poder desarrollar/ajustar los módulos de acuerdo al enfoque por competencias sobre todo por la falta de tiempo entre contrato y acción, y por la falta de canales de coordinación con la industria. Esto también se da porque las IETDH son instituciones de educación y reguladas por el Ministerio de Educación que no tienen una relación orgánica con las empresas o trabajadores.

“Nuestro enfoque es por competencias, pero existe un problema real para adaptar el contenido y es el tiempo. El tiempo no nos da para aplicar un enfoque basado en competencias, pero sí realizamos ajustes” (E. 12)

“Nos adaptamos a las directrices del Observatorio Laboral Colombiano del SENA, pero no podemos aplicar el enfoque a cabalidad porque no hay tiempo y no estamos asociados con las empresas. Con las empresas solamente nos relacionamos en cuanto a las plazas para las prácticas laborales.” (E. 18)

Los retos de la Pandemia determinaron que muchas acciones se solapen y mostraron que en algunos casos la carga horaria es muy alta. Así, las actividades de nivelación fueron realizadas no al iniciar la formación, sino en medio y eso determinó que los participantes no tengan una conciencia clara y las IETDH tengan problemas en programarlas (gráfico 2). A pesar de ello, en general la percepción sobre la calidad y pertinencia de la gestión curricular en todas sus fases es alta, aunque entre los participantes no existe una clara percepción de la estructura y contenidos.

Gráfico 2: Percepción sobre la participación en la etapa de nivelación de brechas



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

³⁴ Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral. Se puede definir a las competencias laborales desde tres enfoques, el primero la concibe como la capacidad de ejecutar tareas (competencias duras); el segundo la concentra en características/actitudes/capacidades (competencias blandas); y el tercero, denominado holístico, incluye a los dos anteriores. El abordaje de las competencias plantea la necesidad de reconocer los requerimientos del sector empleador y transformarlos en contenidos de manera que la señal al mercado de trabajo sea más clara.

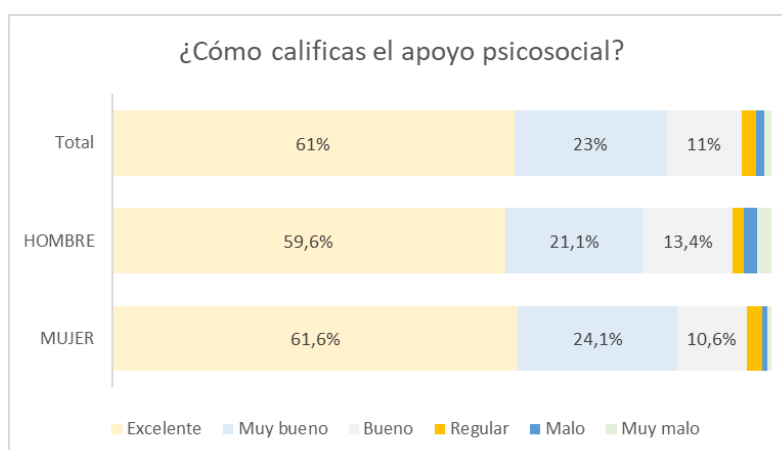
“La instructiva para realizar esas actividades de nivelación llegó cuando ya llevábamos como 2 o 3 semanas de clases, y entonces las tuvimos que acomodar en medio...fue un poco problemático”. (E.4)

“Yo no manejaba las redes ni los programas. Me costó mucho, estaba como 7 u 8 horas al día ocupada con el curso. Ya no sé qué cosas hice, pero me sentí bien de aprender algo nuevo y en esa modalidad virtual” (E.33)

Por otra parte, el gráfico 2 muestra que la participación de las mujeres es mayor que la de los hombres en la etapa de nivelación de brechas y esto se explica por la mayor importancia que tiene para las mujeres el contar con una formación debido a las condiciones diferentes de inicio; muestra además la necesidad de desarrollar instrumentos curriculares sensibles a las necesidades diferenciadas por género.

Las actividades de acompañamiento psicosocial son valoradas positivamente por todos los actores: las IETDH valoran el apoyo psicosocial sobre todo desde la perspectiva del apoyo en el manejo del tiempo entre el cuidado de la familia y las actividades formativas, ya que dentro del apoyo psicosocial se consideraban actividades de apoyo al cuidado de los niños y apoyo logístico en la organización de contratos de internet, cuentas de banco, etc. Los beneficiarios finales valoran este acompañamiento en forma positiva (gráfico 3) pero diferenciada. Los hombres valoran más el apoyo recibido en cuanto a realización de trámites y apoyo logístico. Las mujeres también valoran este aspecto, pero también resaltan en apoyo con las actividades del cuidado.

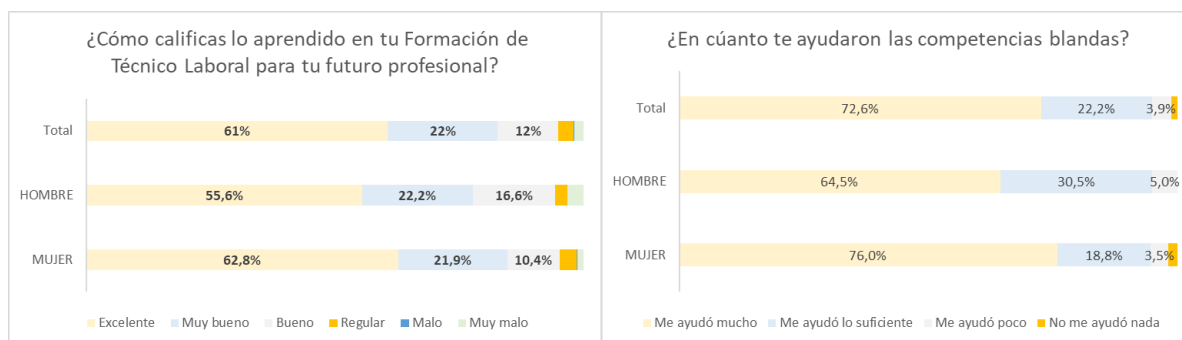
Gráfico 3. Percepción sobre el apoyo psicosocial



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Existe una percepción positiva sobre el aprendizaje de habilidades específicas para el trabajo (habilidades duras) de los cursos que ofrecen las IETDH. Asimismo, se valoran los contenidos relacionados con las habilidades blandas destinadas a fortalecer aspectos como comunicación, trabajo en grupo, networking, etc. En general se valora el haber aprendido una profesión y tener competencias sociales para desarrollarla en sentido de: i) la oportunidad de cambiar de trabajo, ii) la posibilidad de conseguir un trabajo formal, iii) la posibilidad de continuar estudios.

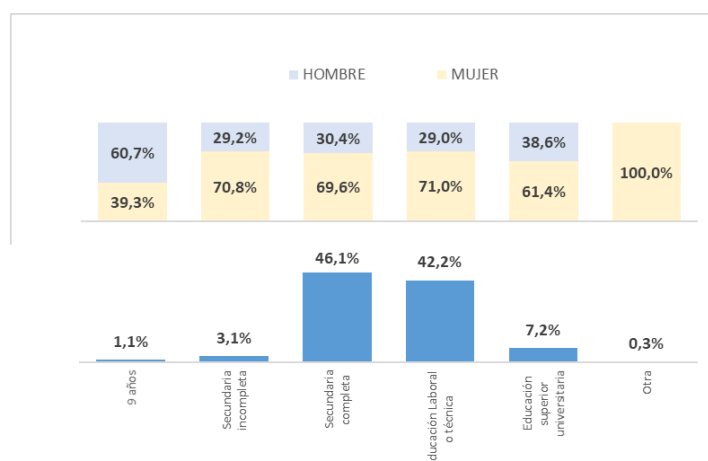
Gráfico 4. Percepciones sobre la utilidad de las habilidades para el trabajo



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

En el gráfico 4 se puede además observar, que la percepción positiva es mayor en las mujeres que en los hombres, probablemente porque las mujeres entienden la formación más como una oportunidad, o por las necesidades de inicio diferentes ya que muchos de los contenidos tienen que ver con el empoderamiento, la autoestima y el proyecto de vida. Como muestra el gráfico 5, 46% de los participantes no tenían formación específica para el trabajo, mientras que 42% vienen ya con alguna formación y entienden la participación en el Programa como una oportunidad para mejorar o cambiar de empleo. Las mujeres iniciaron el programa con niveles educativos superiores a los hombres.

Gráfico 5: Nivel educativo antes de ingresar al Programa (por nivel y sexo)



Encuesta Evaluación 2020

En general los beneficiarios finales tienen una alta valoración de la oportunidad educativa. El diseño curricular tiene alta validez debido al abordaje combinado desde la formación específica para el trabajo (habilidades duras), como desde el apoyo (mitigación de brechas, apoyo psicosocial y habilidades blandas) diseñado de acuerdo a las necesidades de un grupo objetivo como son las víctimas del conflicto armado interno. Sin embargo, actualmente y sobre todo debido a la virtualidad de la formación se valora como muy cargado, dado el corto tiempo de organización y ejecución.

“El acompañamiento psicosocial a las familias con niños pequeños estuvo bien pensado, pero resultó en una sobrecarga de trabajo, porque además de atender los contenidos de los cursos, tenían que apoyar a los niños en la elaboración de las actividades del kit. En nuestro caso se inscribieron voluntariamente 11 a esa actividad, pero terminaron solamente 4.” (E. 12)

“En general como recomendación yo -y creo que todos mis colegas están de acuerdo- digo que se debe alargar el programa o acortar los contenidos. Nuestro contenido propio del técnico laboral ya es bastante amplio, y si allí se le ponen talleres de nivelación y habilidades extra se recarga mucho.” (E. 13)

“Las jornadas de fin de semana fueron muy pesadas. Toda la semana con los contenidos de los institutos y el fin de semana con la OIT fue muy duro. Por suerte yo no tengo hijos y pude aprovechar todo.” (E. 33)

“Cuando se hace la ceremonia de certificación, los participantes no solo reciben un certificado laboral por el curso realizado, reciben 5 o 6 certificados de los cursos adicionales que realizan y que la OIT imparte.” (E.25)

En el nivel territorial, se valora el trabajo del Proyecto en cuanto a las actividades de articulación, las cuales también benefician a las IETDH. Más allá del Proyecto, los institutos han logrado insertar a las prácticas laborales no solamente a los beneficiarios del programa, sino también los estudiantes regulares.

“Nosotros tenemos nuestra propia red de empresas donde realizamos la práctica laboral, pero en el trabajo con la OIT hemos logrado entender mejor las necesidades de las empresas, y ahora sabemos cómo apoyar a los chicos para que tengan un mejor desempeño” (E.2)

“La experiencia ha sido muy interesante, el trabajo del programa nos sirvió no solamente para vincular a los estudiantes del programa también a nuestros propios estudiantes. Sus testimonios nos llenan de mucha satisfacción, al ver que ellos pueden a partir de la capacitación tener un proyecto de vida”. (E.7)

10.4 Validez del diseño adaptado por COVID-19

En esta parte se valorarán las medidas adoptadas por el Proyecto para adaptarse a las condiciones de la Pandemia. Las IETDH valoran la respuesta de adaptación del Proyecto como alta debido a que contaron con instrumento homogéneo y completo como el “*blended learning*” y el apoyo constante del equipo de Proyecto nacional y territorial. Esta percepción varía de acuerdo al tamaño y la experiencia.

“Nosotros ya estábamos adelantados en la migración a la virtualidad. La adaptabilidad docente no fue muy complicada porque los docentes ya conocían la Q10. El reto grande fue adaptar los contenidos que prevén actividades prácticas. Ahí no hay como enseñar mostrando, creamos videos, etc.”. (E.7)

“Aprox. el 20% de nuestros docentes se retiraron porque no manejaban tecnologías TIC. En los alumnos regulares también sufrimos perdidas aprox. 40%. Fue un proceso duro, pero con el apoyo constante de la OIT pudimos salir adelante y graduar a 57 de 60 inscritos”. (E.4)

Los COLEX jugaron un papel importante en la adaptación ya que apoyaron con las necesidades organizativas de los centros y de los beneficiarios tanto en la parte teórica como práctica. Los ajustes curriculares se realizaron sobre la marcha y en muchos casos ya durante el desarrollo de las acciones.

“El programa de mercadeo estaba diseñado para presencialidad, pero debido a las circunstancias, las empresas requerían marketing digital, se consideró reforzar esas áreas, se les dio unos componentes adicionales redes sociales, marketing digital, etc.” (E.7).

“Los estudiantes manejan en los pre-escolares la modalidad presencial y fue un reto cambiar. Se hizo 70 horas adicionales para enfocar estrategias pedagógicas de aprendizaje virtual”. (E.6)

La respuesta en cuanto a aspectos logísticos es también valorada positivamente, puesto que existió un trabajo coordinado entre Centros y COLEX. Las IETDH jugaron un rol fundamental para la entrega de los bonos de alimentación, conectividad y uniformes, pero también resolvieron sobre la marcha la carencia de equipos con soluciones novedosas. Por otra parte, la adaptación requirió apoyar activamente a

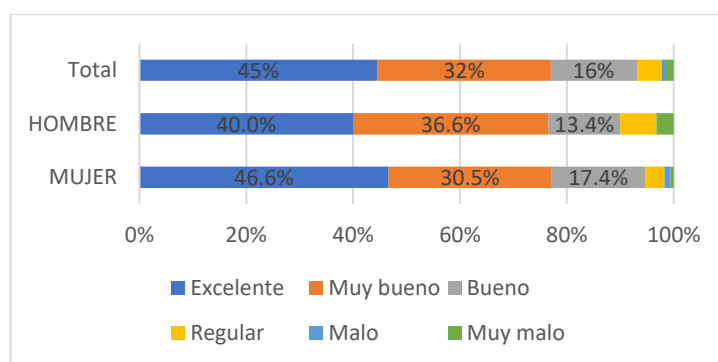
muchos participantes con arreglos para conexión a internet, documentación para acceder a una cuenta bancaria, etc. Estas últimas actividades estuvieron a cargo de los COLEX.

“Utilizamos soluciones novedosas, prestamos los equipos de los laboratorios de informática para lo cual creamos una red de “padrinos” quienes garantizan el equipo que el centro prestó a los participantes”. (E.1)

“El COLEX siempre estuvo pendiente, a veces hasta apoyó a hacer los contratos con proveedores de internet o la apertura de cuenta bancaria”. (E.9)

Los beneficiarios finales muestran un alto grado de satisfacción con la oferta de formación bajo la modalidad “blended learning”. Entre las razones expuestas figuran sobre todo elementos como: a) oportunidad de estudiar, b) existencia de apoyo de conectividad/canasta, c) horario flexible, d) apoyo con manejo de programas y redes. También existe opiniones negativas, entre las razones que se exponen para la opción malo/muy malo están: baja capacidad de los docentes, fallas en la organización de contenidos, fallas en la entrega del auxilio de conectividad, falta de equipo.

Gráfico 6: Percepción sobre la calidad de la adaptación COVID-19



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Un aspecto altamente valorado por las IETDH, es la posibilidad de interactuar entre instituciones de los diferentes territorios, durante la realización de talleres de capacitación en apoyo psicosocial, habilidades blandas, manejo de plataforma, etc. En general **estos espacios de encuentro brindaron una oportunidad de intercambiar experiencias y aprender en grupo.** Desde estas instituciones existe el pedido de mantener este espacio de intercambio independientemente de la modalidad que adopte el Programa.

La gestión curricular es valorada como de eficiencia media. El 1) apoyo técnico para las actividades de acompañamiento psicosocial, 2) instructivas claras en la transición a la virtualidad y el apoyo constante del Colex con el seguimiento y control a los participantes son altamente valorados por IETDH y beneficiarios finales. Sin embargo, las opiniones son conclusivas en sentido de que el **contenido** de las acciones de formación se encuentra sobrecargado, los tiempos se solapan y no existe información clara sobre cómo se articulan los diferentes talleres y seminarios. Así por ejemplo el tema de apoyo psicosocial se solapa con los contenidos de habilidades blandas y las habilidades blandas en muchos centros ya existen dentro del contenido de las acciones formativas. Las IETDH consideran además que existe una saturación por encuestas que deben llenar los participantes y los seminarios extraordinarios sobre igualación de competencias, apoyo psicosocial o habilidades blandas que se extienden a los fines de semana. El indicador de saturación, son los 5 o 6 certificados que reciben los participantes y que avalan los contenidos desarrollados. En general se considera que existe muy poco tiempo para impartir de forma adecuada todos los contenidos curriculares del Programa.³⁵

³⁵ Esta apreciación varía según IETDH y municipio de acuerdo a la carga horaria de las actividades de formación. Recuérdese que el número de horas varía entre 1700 y 1200 de acuerdo a los contenidos propios de cada profesión.

11. HALLAZGOS: EFECTIVIDAD

Esta sección tiene por objetivo evaluar si se produjeron los resultados esperados y en cuanto estos resultados son producto del trabajo del Proyecto. Responderá fundamentalmente al análisis del cumplimiento del objetivo de desarrollo relacionado con “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para implementar una ruta de inclusión laboral y cierre de brechas con enfoque en formación para el trabajo”³⁶.

Principales Hallazgos:

El modelo de cierre de brechas y mitigación de barreras en las acciones formativas es valorado positivamente en perspectiva de empleabilidad, es decir perspectiva de apoyar al desarrollo de capacidades para el trabajo o autoemprendimiento. El Ministerio valora las actividades de acercamiento entre la oferta formativa y la demanda laboral en perspectiva de desarrollo en el marco del Plan de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Las instituciones de educación valoran sobre todo los espacios de acercamiento propiciados por la OIT en territorio para escuchar las demandas del mundo productivo y conocer sus necesidades. Los beneficiarios valoran el contar con una profesión que mejora su perspectiva de conseguir empleo.

La efectividad del Proyecto ha sido alta en sentido de lograr certificar al 98,3% de los 910 inscritos en las fases teórica y práctica y muestra que el Proyecto logró consolidar un modelo de formación sólido.

Con relación a la **efectividad de la formación en condiciones de pandemia**, la mayoría de los testimonios son positivos y se valora en alto grado el haber tenido la oportunidad de realizar la formación a pesar de las condiciones adversas. En esta valoración las actividades de apoyo psicosocial son resaltadas más por las mujeres que por los hombres, debido a que sienten que tuvieron el espacio para los estudios con apoyo y porque ellas según los resultados de la encuesta, son quienes están a cargo de la atención a la familia y organización del hogar. Todos presentan expectativas positivas en cuanto a conseguir un empleo o continuar con estudios más allá del COVID-19.

11.1 Formación para la empleabilidad

Esta sección analiza los resultados del Proyecto durante el 2020 durante las tres fases previstas en la Carta Acuerdo, es decir, alistamiento, formación y procesos transversales (ver tabla 2).

El modelo utilizado para lograr la ruta de empleabilidad es el cierre de brechas y mitigación de barreras a través de la formación por competencias. El Proyecto aplica el modelo de formación por competencias desde la perspectiva de 1) adaptación de la oferta educativa a la demanda laboral mediante acciones de articulación inter-institucional, y 2) apoyo en la formación de habilidades blandas durante la etapa lectiva y complementación de competencias durante la etapa práctica.

Las actividades de articulación con el sector empleador para recoger los requerimientos de las empresas son un elemento importante en sentido de orientar la oferta laboral con los requerimientos del sector empleador. En la gestión 2019 se realizaron acciones para recoger insumos para la política pública con la metodología *bottom up* en 16 territorios y 500 participantes con enfoque en empleabilidad, la cual es una actividad valorada por las personas que participaron en ella. Sin embargo, no existe evidencia de cómo esos insumos fueron incluidos en el diseño del Programa para 2020 y cómo impactan sobre la política pública, ya que para el año 2020 el Programa adquirió nuevamente un sesgo educativo.

El apoyo en la adecuación de la oferta formativa con la demanda del sector empleador es altamente valorada por los actores. El Ministerio selecciona los territorios para implementar el Programa e identifica las IETDH de acuerdo: i) prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, b) recomendaciones del Comité Técnico, c) necesidades del sector empleador identificadas (en gestiones anteriores) mediante

36 Carta Acuerdo 243 página 4

actividades de dialogo social y encuentros interinstitucionales. Finalmente, los documentos de “Caracterización socioeconómica en las ciudades y regiones” aportan a definir la oferta local³⁷.

El **Ministerio** valora la cooperación técnica de la OIT porque le permite desarrollar actividades diferenciadas para el grupo objetivo dadas sus características distintas y financiamiento específico. Por tanto las actividades se desarrollan en forma paralela al SENA y otras iniciativas de formación profesional. Se valora además el apoyo y asesoramiento recibido por parte de la OIT para adaptar el Programa a los desafíos COVID-19. Además, porque permite atender a un grupo objetivo diferente con acciones de formación para el trabajo:

“El SENA es el encargado de la realización de FTP en Colombia, pero tiene un financiamiento distinto que viene de las empresas. En el caso de este Programa el financiamiento es fiscal y tiene por objetivo atender a un grupo claramente diferente. Es por eso que se trabaja con instituciones privadas y es en ese contexto donde el aporte de la OIT y la OEI es fundamental, en apoyarnos a crear una ruta de empleabilidad que permite restituir los derechos y formalizar a las víctimas del conflicto armado interno”. (E.29)

En cuanto al acompañamiento y seguimiento a las acciones de las IETDH, estas valoran sobre todo el apoyo técnico para la adecuación de contenidos a las necesidades de la demanda y en la presente gestión se valora el acompañamiento para la transición a la virtualidad mediante el protocolo “*blended learning*” y la posibilidad de uso del Sistema de Seguimiento y Monitoreo a través de la Plataforma Q10:

“LA OIT nos apoya en todos los momentos. Tenemos contacto constante con el COLEX y directo con el Proyecto. Ellos revisan todo el contenido y hacen sugerencias”. (E.1)

“No se hace una identificación de las necesidades de cada profesión, pero si se asesora a las IETDH para ajustar el contenido de su oferta a los requerimientos identificados en los encuentros territoriales y acercamientos de los COLEX”. (E24)

“El curso planificado era de “Seguridad y Adaptación en el Trabajo”, el instituto paralelamente indagó sobre un curso de “Análisis y Protocolos de Bioseguridad” debido a la emergencia sanitaria. Indagamos con distintas empresas para incorporar este tema y al final se rediseñó y realizó el de bioseguridad”. (E.4)

11.2 Resultados del proceso formativo

La Carta Acuerdo estipula para 2020 la formación de 750 personas más el 20% previendo el abandono de algunos participantes de acuerdo con la experiencia en gestiones pasadas. Es por eso que efectivamente el Programa comenzó a operar para 910 personas a cargo de la OIT. Sin embargo y debido a la pandemia, la existencia de bonos que llegaron a toda la familia y el apoyo psicosocial constante, la tasa de abandono observada fue muy baja y alcanzó al 1,76%. Es decir, para la gestión 2020 el Programa cumplió con el objetivo con mejores cifras de las previstas logrando certificar a 894 personas de las cuales el 71% fueron mujeres.

La tabla 7 muestra los resultados del Proyecto para el año 2020 según institución educativa, programa y número de participantes en las fases teórica y práctica. El porcentaje de deserción de la fase teórica a la práctica es prácticamente nulo y el número de personas que lograron la certificación alcanza al 98,3%.

37 Estos documentos no contienen información actualizada.

Tabla 7: Número de participantes según municipio, programa y fases (teórica y práctica)

Municipio	IETDH	Nombre programa	Fase Teórica				Fase práctica				
			Número de inscritos		Promovidos a la fase práctica		Práctica laboral con contrato de Trabajo	Pasantía	Contrato aprendizaje/ Pasantía en IETDH/ Proy. productivo	Número de egresados final	
			Mujer	Hombre	Mujer	Hombre				Mujer	Hombre
YOPAL	FUNDETEC	T.L.AUXILIAR EN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN EL TRABAJO	46	14	46	14	11	44	2	46	11
SANTA MARTA	CETECOS	T.L.EN MERCADEO Y VENTAS	66	20	66	20	27	58	1	66	20
		T.L.EN ANÁLISIS Y DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	13	12	13	12	5	20	0	13	12
CARTAGENA	ELYON YIREH	T.L.EN AUXILIAR ADMINISTRATIVO	37	12	37	12	8	37	4	37	12
		T.L.TL.MERCADEO Y VENTAS	29	6	29	6	8	23	4	29	6
BUCARAMANGA	ANDAP	T.L.EN SISTEMAS INFORMÁTICOS Y REDES	54	20	54	20	5	59	10	54	20
		T.L.AUXILIAR EN COMUNICACIÓN GRÁFICA Y PUBLICITARIA	24	12	24	12	1	35	0	24	12
APARTADÓ	CENSA	T.L.INSTALADOR DE REDES DE TELECOMUNICACIONES	29	31	29	31	6	53	1	29	31
MEDELLÍN	CENSA	T.L.AUXILIAR EN DISEÑO GRÁFICO DIGITAL	62	25	62	25	3	83	0	62	24
		T.L.INSTALADOR DE REDES DE TELECOMUNICACIONES	30	27	30	27	6	51	0	30	27
VILLAVICENCIO	COMPUSIS	T.L.OPERACIÓN DE REDES Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	35	25	34	24	0	49	9	34	24
MOCOA	POLINTEC	T.L.EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	26	10	26	10	7	26	3	26	10
BARRANQUILLA	SYSTEM CENTER	T.L.SOPORTE DE APLICACIONES INFORMÁTICAS	68	22	68	22	8	64	10	62	21
		T.L.GESTIÓN DE REDES Y TELECOMUNICACIONES	14	16	14	16	4	19	4	15	12
MONTERÍA	SAN AGUSTIN	T.L.ATENCIÓN INTEGRAL A LA 1RA INFANCIA	83	0	83	0	2	71	10	83	0
		T.L.AUXILIAR EN SISTEMAS Y REDES	25	17	25	17	2	31	9	25	17

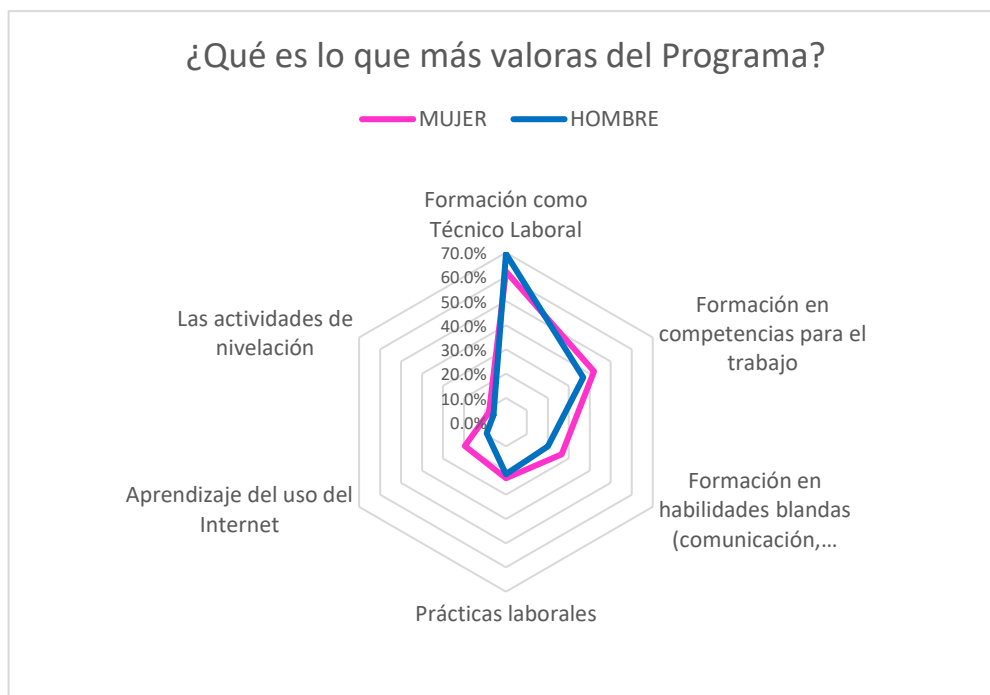
Fuente: Proyecto COL 131, Q10

El Proyecto prevé 4 tipos de práctica laboral: práctica laboral con contrato de trabajo, pasantía, contrato de aprendizaje y proyecto productivo. 81% de los participantes realizaron su práctica laboral bajo la modalidad de pasantía, tipo de práctica que se realiza a través de un convenio entre el centro de formación y la empresa, en donde el participante realiza sus prácticas de manera gratuita, es posible que la empresa a su voluntad le brinde un auxilio de transporte o remuneración, pero no es obligatorio. 11,5% lo hicieron mediante la modalidad de “práctica laboral con contrato de trabajo”, que representa una vinculación laboral por medio de un contrato de trabajo con respectiva remuneración y prestaciones sociales obligatorias para el participante. Esta vinculación laboral se realiza directamente entre la empresa y el participante.³⁸ Finalmente el 7% realizaron las prácticas bajo las modalidades: contrato de aprendizaje, pasantía en la misma IETDH o desarrollaron un proyecto productivo.

En cuanto al contenido de la formación, el gráfico 6 muestra que en general los participantes valoran más las habilidades duras necesarias para saber ejercer una profesión. La valoración tanto para hombres como para mujeres es mayor en cuanto al contenido de la acción o programa de formación (ver tabla 7 columna 3) puesto que es la que conduce a ganar habilidades específicas para el trabajo. Las mujeres valoran además más que los hombres el aprendizaje del uso de internet.

³⁸ La normativa laboral de Colombia prevé según el número de trabajadores de cada empresa y según el número de practicantes que reciban, la obligatoriedad de dotar de un contrato de práctica laboral a algunos practicantes.

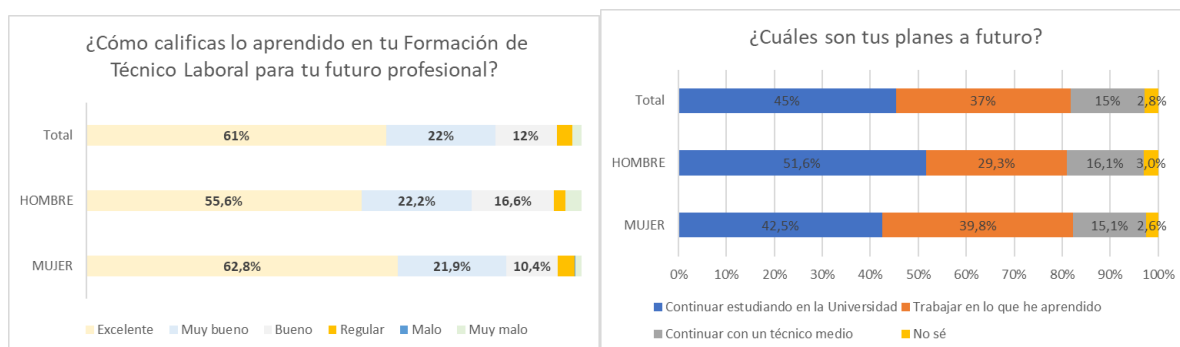
Gráfico 7: Valoración de los componentes del programa en relación con la empleabilidad



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Los contenidos de la oferta formativa en **perspectiva de empleabilidad** son también valorados por los participantes. En promedio casi el 90% califican los contenidos de la formación como excelentes o muy buenos en perspectiva de su futuro profesional. Una mayoría importante declara que prevé continuar estudios, aunque esta expectativa varía fuertemente de acuerdo con la edad.

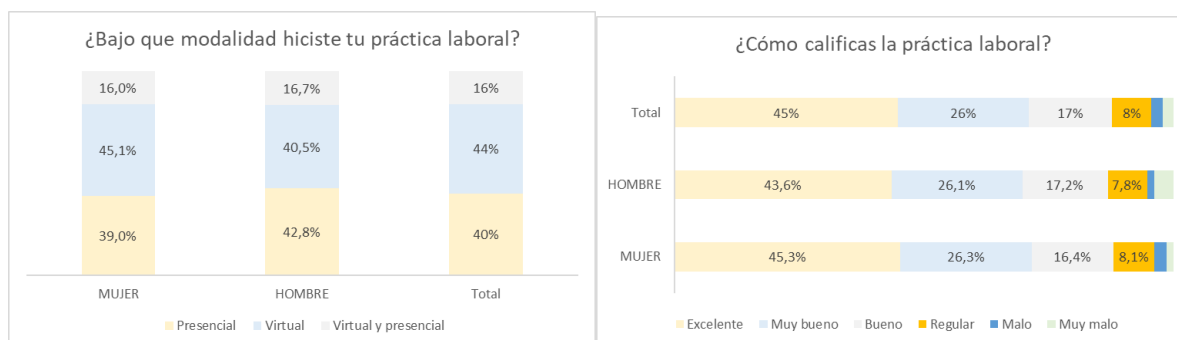
Gráfico 8: Valoración de contenidos en perspectiva de empleabilidad



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Las actividades de prácticas laborales, realizadas una vez finalizada la restricción decretada por COVID-19, fueron realizadas en porcentajes similares bajo la modalidad presencial y virtual. Un grupo de personas realizaron las prácticas en forma combinada, asistiendo a una plaza laboral, pero atendiendo a clientes por redes o teléfono. En general esas actividades son valoradas positivamente puesto que significan una oportunidad para hacer contacto y entrar en el mundo del trabajo. Además, de acuerdo con la normativa colombiana y tamaño de empresa, un porcentaje importante (11,5%), realizó esas prácticas bajo la modalidad de “practica con contrato de trabajo” con todos los derechos estipulados para un contrato laboral. Sin embargo, los testimonios cualitativos (en un porcentaje del 2%) recogidos para las opciones malo/muy malo muestran descontento con las practicas, con argumentos como: i) falta de relación con el contenido de los estudios, ii) espacio para prácticas a destiempo, iii) realización de actividades no correspondientes con la labor (“pagar sus facturas”), iv) lugar alejado y falta de recursos para el transporte. Si bien estos testimonios constituyen excepciones, deberían ser tomados en cuenta para versiones posteriores.

Gráfico 9: Prácticas laborales y empleabilidad



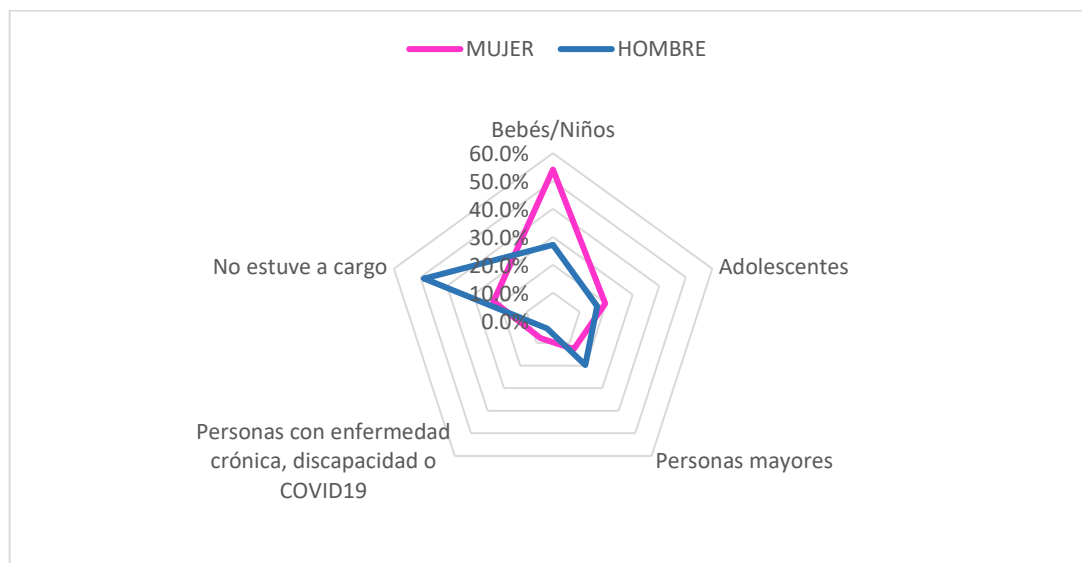
Fuente: Encuesta Evaluación Beneficiarios 2020

11.3 Efectividad en contexto de la pandemia por COVID-19

A pesar de las restricciones impuestas por la Pandemia, la mayoría de los actores presenta un grado de satisfacción alto con la respuesta del Proyecto a la COVID-19. Esta satisfacción se basa en la percepción de “oportunidad” de continuar con las actividades previstas, de continuar con los estudios en condiciones adversas, el apoyo logístico y psicosocial constante y la ayuda económica en forma de bonos, que impactan sobre todo sobre la permanencia debido a que el apoyo alcanza a toda la familia.

“Mi familia me apoyaba mucho, me dejaban el tiempo libre para que yo pueda estudiar porque fue muy duro, estuvimos 7-8 horas por día en el internet trabajando”. (E.33)

Gráfico 10: Cuidado o atención a algún miembro del hogar según miembro y sexo



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

La percepción de las actividades de apoyo varía por sexo. Es muy notoria la carga del cuidado que tienen las mujeres en relación a los hombres dentro del hogar y resalta la necesidad de tener un enfoque diferenciado por género en condiciones de aprendizaje virtual, ya que la adaptación de la modalidad de guarderías que se utilizaba antes como apoyo en el cuidado de niños, en la modalidad de apoyo psicosocial virtual no está logrando aliviar la carga del cuidado familiar que recae sobre todo sobre las mujeres. Esto se expresa en los siguientes testimonios:

“fue una carga más el acompañamiento a los niños.... se les intentó ayudar, pero era una carga académica adicional ya que tenían que enviar también las tareas de los niños. Hubo momentos de crisis, donde la mamá decía que ya no le alcanzaba el tiempo. Con la presencialidad el apoyo era diferente, porque ahí el niño se quedaba

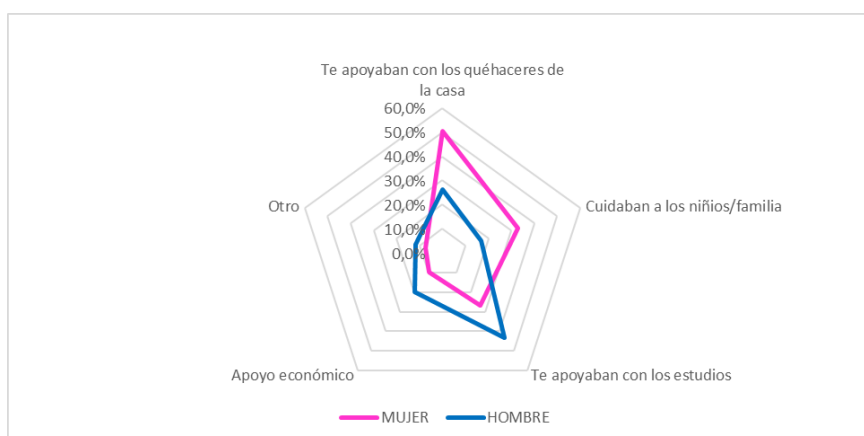
en la guardería mientras la mamá o el papá pasaban clases. Pero ahora... no se puede dejar solo a un niño de 2 a 4 años en un computador y muchas mamás dejaron el programa de atención a los niños por eso". (E. 4)

"se implementó el programa de cuidado de niños, para el estudiante fue una carga más que se le dio, estudiando entre 5 a 7 horas diarias y además ayudar a los niños, se generaba una situación de estrés, se colgaban dos a tres semanas, se generaron situaciones adversas". (E. 9)

Todos coinciden en que el mayor apoyo fueron los bonos de conectividad y bono familia: 93% de los participantes valoran a los bonos como el factor más importante del apoyo recibido para desarrollar las actividades. En general el modelo de formación sincrónica y asincrónica *"blended learning"* acompañado por los subsidios de conectividad y el bono de alimentación son los elementos que explican la baja deserción y el alcance de buenos resultados durante la gestión 2020.

Cuando se indaga sobre el tipo de apoyo de la familia para el desarrollo de los estudios, las mujeres declaran apoyo en quehaceres de casa y cuidado a los niños, mientras que entre los hombres los porcentajes más representativos se encuentran en apoyo con los estudios y quehaceres de la casa. Esto muestra que, aunque el Proyecto muestra grandes logros tanto para hombres como mujeres, es necesario utilizar un enfoque de género ajustado al grupo objetivo.

Gráfico 11: Apoyo recibido de la familia durante la formación por tipo y sexo



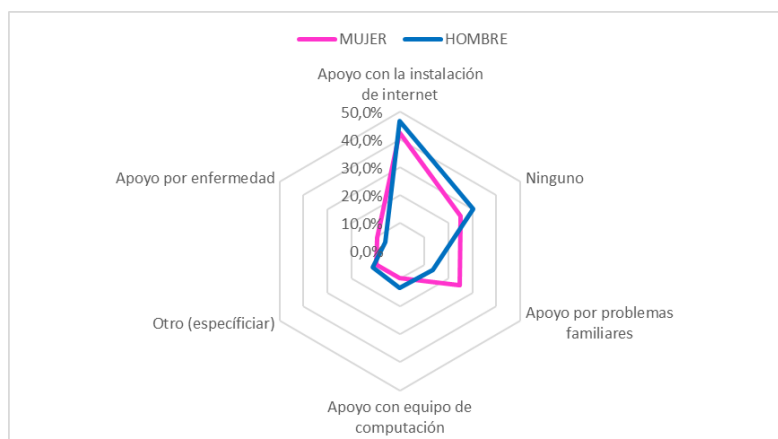
Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Las acciones de apoyo psicosocial impactan sobre el grupo objetivo y son valoradas por todos los actores considerando las características de la población atendida. Sin embargo, estas actividades son más entendidas como apoyo a la mitigación de barreras socioeconómicas, que como apoyo psicosocial por la condición de víctima. Cerca al 50% de hombres y mujeres reportan apoyo con la instalación de internet, mientras que aprox. 15% de mujeres reportan haber recibido apoyo por problemas psicosociales.

"Nosotros tenemos que ser muy cuidadosos y evitar el hecho victimizante. Cuando existe algún trastorno o problema social complejo, debemos remitirlas a la Unidad de Atención a las Víctimas y desde el centro sólo acompañar el proceso". (E.26)

"El apoyo con los niños impacta más a las mujeres. Sin embargo, se vio que en la modalidad virtual puede representar una sobrecarga. En nuestro instituto se apuntaron 11 mujeres, pero al final terminaron sólo 4 porque es una carga adicional hacer que los niños pinten o hagan las actividades del kit." (E.23)

Gráfico 12: Efectividad del apoyo psicosocial por tipo y sexo



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

El apoyo del Programa durante la pandemia por COVID-19 presenta un impacto positivo sobre la permanencia y conclusión. En este aspecto resalta el que los apoyos de conectividad y alimentos alcanzan a toda la familia y no sólo al participante. Esto porque las víctimas del conflicto armado interno son personas que se caracterizan por vivir en familias medianas (4-5 miembros) en las que, el reto de atender la formación fue asumido por toda la familia. En este sentido, si bien el Proyecto no tiene un enfoque de género, las herramientas diseñadas para el apoyo psicosocial y los incentivos económicos impactan más sobre las mujeres, puesto que ellas son las encargadas del cuidado de la familia y es ahí donde más se destaca la importancia de los bonos y de las acciones diferenciadas.

12. HALLAZGOS EFICIENCIA Y EFICACIA

En el contexto de la evaluación, la eficiencia mide la obtención de resultados con relación a los recursos utilizados. Esta sección valora la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y de la asignación de tiempo con relación a los productos esperados. En el análisis de la eficiencia se toma en cuenta implícitamente el compromiso de cooperación técnica de la OIT que alcanza al 51% del valor de los recursos del Proyecto (es decir aproximadamente 1 millón de dólares) para promover la igualdad de género, el cuidado del medio ambiente, el diálogo social y los derechos del trabajo.

Principales hallazgos:

La eficiencia de gestión del proyecto es alta en sentido de alcanzar los productos establecidos en la Carta Acuerdo en los tiempos y parámetros del Ministerio de Trabajo, pero es baja en cuanto no permite identificar la asistencia técnica de la OIT de acuerdo a los compromisos suscritos.

El uso de la plataforma Q10 permite cruzar en tiempo real indicadores de cumplimiento con desembolsos y además constituye un sistema de alerta temprana para identificar problemas y riesgos de los participantes relacionados con la deserción. Éste, junto con las actividades de acompañamiento psicosocial han logrado reducir la deserción y manejar las prácticas laborales con mayor éxito al planificado ya que se graduaron 150 personas más de las previstas con deserción de apenas 1,7%.

La **gestión curricular** es valorada como de **eficiencia media**, debido a la sobrecarga de contenidos dado el tiempo limitado y muchas veces menor al de las actividades regulares de las IETDH. Por otra parte, aunque el Proyecto atiende a más mujeres que hombres, carece de enfoque de género, lo que determina que no se prevén elementos importantes como la mayor carga de cuidado que llevan las mujeres dentro del hogar. Las actividades de **gestión de la política pública bottom up** constituyen un esfuerzo muy importante para propiciar el diálogo social en un contexto político difícil debido a las características del grupo objetivo.

El uso de las especificaciones técnicas del Anexo 1 de la Carta Acuerdo en 3 etapas y 13 fases como herramienta de gestión del Proyecto, permite manejarlo cumpliendo con los productos estipulados por el Ministerio de Trabajo, pero no visualiza el aporte técnico de la OIT de acuerdo a los compromisos adquiridos con objetivos claros, cuantificables y verificables (género, cuidado medio ambiental, trabajo decente y diálogo social). No existe evidencia sobre la contribución de CINTERFOR o CIF-Turín como apoyo técnico en la concepción y ajuste del modelo, ni en formación de formadores.

El proyecto carece de gestión del conocimiento por diferentes motivos: i) existe falta de claridad sobre la contribución técnica de la OIT y OEI en el desarrollo del Programa de acuerdo a la especialización de cada una de las agencias, ii) el modelo de gestión basado en la Carta Acuerdo no brinda el espacio para el análisis cualitativo de la información territorial y tampoco el canal para transmitir las necesidades y/o buenas prácticas debido a los instrumentos y productos homogéneos, ante realidades heterogéneas, iii) los esfuerzos por recoger insumos para la política pública no tienen un canal explícito de transmisión y tampoco son sistematizados, iv) existe poca claridad sobre las responsabilidades para la articulación de las personas graduadas con el buscador de empleo y por tanto no es posible identificar los requisitos o impedimentos para trabajar en la ruta de empleabilidad.

El Proyecto tiene un aporte fundamental en apoyar al desarrollo del Sistema de Formación Técnica y Laboral de Colombia, ya que contribuye a fortalecer un sistema paralelo al del SENA para la formación laboral con un modelo novedoso de implementación y articulación a través del Q10, la movilización de actores del tripartismo, y, el fortalecimiento curricular brindado a las IETDH y los formadores. Pero este logro no es reconocido por el Proyecto debido a la falta de sistematización de las acciones en perspectiva programática de mediano plazo y porque se entiende a las víctimas del conflicto armado interno como los únicos beneficiarios.

12.1 Eficiencia de la gestión, sinergias internas

En términos generales, la estructura de gestión siguió los lineamientos operativos acordados para la ejecución del Programa, es decir un modelo de dos pisos, donde el centro se articula hacia arriba con el Ministerio de Trabajo, la OEI y la Oficina de Países Andinos. Hacia abajo se articula con los territorios a través de apoyo técnico a las IETDH y, a través de los COLEX encargados de la coordinación interinstitucional en territorio y apoyo a los participantes.

El modelo de gestión desde el centro contempla las cuatro áreas fundamentales: 1) Gestión económica para pagar los subsidios, manejar los contratos con las IETDH, 2) gestión curricular para apoyar el desarrollo del apoyo psicosocial y fortalecer el aspecto de habilidades blandas, 3) gestión estratégica o de política pública, para fortalecer las acciones de cooperación interinstitucional y el diálogo social con los mandantes, y 4) seguimiento y monitoreo a las acciones de las y los beneficiarios finales. Todas las áreas de manejo del proyecto tienen por objetivo apoyar el desarrollo de las acciones formativas y de la ruta de empleabilidad y reportar resultados al Comité Técnico. La presencia territorial del Proyecto se da a través de los colaboradores externos (COLEX), quienes son los encargados de prestar apoyo en territorio a las diferentes áreas y sobre todo realizar las acciones de seguimiento y apoyo logístico a las IETDH en la transición a la virtualidad, en el seguimiento a los participantes, etc. Asimismo, los COLEX brindan apoyo en el componente práctico mediante la creación o participación en actividades de diálogo social con el sector empleador y productivo. Una actividad importante de los Colex es “facilitar” el registro de los participantes en le SPE (actividad Nr. 10 TDR) para garantizar la ruta de empleabilidad.

La gestión administrativo-financiera muestra alta eficiencia. Los desembolsos del Ministerio de Trabajo son canalizados hacia las IETDH y los beneficiarios, con puntualidad y existen protocolos que avalan los desembolsos según productos e informes sobre el desarrollo de la gestión formativa en coordinación con el área de S&M a través del uso de la plataforma Q10 y los reportes de los COLEX. Al parecer existió una situación en la que se presentaron retrasos en el pago de los bonos, pero fue debido a una situación extraordinaria dentro de la OIT. Los testimonios son concluyentes en sentido de la importancia de contar con un sistema de monitorio en tiempo real para el cruce de información. Particularmente los

beneficiarios finales valoran este mecanismo, puesto que les permitió cubrir los costos de conectividad y apoyar a las familias mediante el bono canasta con regularidad y seguridad.

En cuanto a las actividades de política pública, se valora los encuentros inter-institucionales propiciados por la OIT en territorio y las mesas de discusión donde se recogen insumos para el ajuste a la política pública, y se transmite información sobre la oferta formativa en relación con la demanda laboral. Sin embargo **los resultados no son visibilizados por los actores en territorio**, sobre todo por los siguientes motivos: 1) la información se recoge mediante procesos participativos en un contexto de diálogo social, pero no se realizan actividades de devolución de información, en forma de sugerencias consensuadas para la política pública territorial, 2) no existe el tiempo suficiente para poner en práctica los acuerdos alcanzados dentro de una gestión de 10 meses, 3) no existe claridad sobre qué cambios en los contenidos de las acciones del Proyecto responden a las actividades inter-institucionales de dialogo social y cómo éstas se recogen en los contenidos de las acciones de formación, y 4) no se encuentra evidencia sobre cómo influyen los acercamientos sobre la inserción laboral.

En general los esfuerzos realizados por realizar actividades en el marco del diálogo social para recoger insumos sobre lineamientos de política pública desde el territorio, aunque constituye una de las actividades más importantes realizadas desde la perspectiva de la OIT, no tiene un mecanismo que permita visualizar cómo se transmite y cómo llega hasta el Ministerio de Trabajo. El documento elaborado muestra que se basa en una metodología sólida “*bottom up*” y alta participación en los actores del territorio, pero no tienen una articulación lógica en el instrumento de ejecución del Proyecto que se basa en las 3 etapas y 13 fases de la Carta Acuerdo. Por otra parte, y desde la mirada interanual, los insumos de las mesas de trabajo “*bottom up*” de 2019 que estuvieron dedicados a generar un diálogo productivo no son recogidos en el diseño del Proyecto 2020.

La gestión de seguimiento y monitoreo mediante la utilización de la herramienta Q10 **es valorada como eficiente** puesto que permitió mejorar la gestión de contenidos, tiempos y pago de subsidios mediante el seguimiento continuo a los participantes, la utilización de un sistema de alerta y reacción temprana y su utilización como plataforma para el *blended learning*. Particularmente se valora: 1) La posibilidad de hacer seguimiento continuo al desempeño de las acciones de formación y necesidades de los participantes mediante los buzones de comentarios y preguntas, 2) la posibilidad de realizar un cruce de información para el pago de los bonos, 3) utilización de la plataforma para la transición a la virtualidad. Finalmente, un aspecto que destacan todos los testimonios es la importancia de estar articulados a una herramienta utilizada por alrededor de 700 instituciones educativas en Colombia. Esto tiene el potencial de poder realizar cruces de información por participante y mejorar la trayectoria educativa y laboral más allá de los resultados del Programa Formándonos para el Futuro. Asimismo, constituye un elemento que debería ser tomado en cuenta en el enfoque de mitigación de barreras de acceso al mercado laboral mediante la inscripción al Sistema Público de Empleo.

A pesar de la valoración positiva de la gestión central en las 4 áreas, se identifican importantes desafíos sobre todo con respecto a:

Planificación por actividades en la cadena lógica tendiente a alcanzar los resultados: los testimonios desde las IETDH coinciden en la sobrecarga de trabajo que se presenta debido a la petición de información para los informes de cada una de las áreas del Proyecto. La misma información debe ser preparada para los COLEX, quienes tienen que presentarla como parte de sus productos en territorio ya que las terminales Q10 están en la IETDH.³⁹ En este aspecto todos coinciden en la necesidad de contar con una planificación por actividades, productos y tiempos y controlar el que la información no se repita en los diferentes informes. Se incide en que responder “a demanda” sobrecarga a las instituciones y no permite un uso eficiente del tiempo. Este desafío se profundizó debido a la pandemia por COVID-19 en la que los instrumentos fueron ajustados en forma paralela a la implementación de las acciones.⁴⁰

³⁹ Los TDR de los COLEX con 13 productos, se orientan a las 3 etapas y 13 fases de las Carta Acuerdo.

⁴⁰ Las IETDH de acuerdo a su tamaño reportan que cuentan con profesionales especializados en manejar y proveer la información.

Articulación interinstitucional en territorio resaltando los objetivos: las acciones relacionadas con la articulación interinstitucional en territorio para promover la vinculación laboral y recoger insumos para nutrir las decisiones de política pública son percibidas como muy importantes, pero las percepciones sobre el objetivo son poco claras: i) las acciones destinadas a apoyar el proceso de vinculación de los beneficiarios, impactan más allá del Proyecto, puesto que permite participar a la IETDH como institución, recoger las sugerencias y necesidades del sector empleador en un espacio que sólo es posible construir debido a la imagen institucional de la OIT con llegada a los actores tripartitos. ii) El espacio para el conocimiento de los actores del sector educación, empleo y de las instituciones públicas con presencia territorial son valorados también como muy importantes debido a que abre posibilidades de articulación a instituciones privadas de educación (las IETDH) con otras instituciones como el SENA, el SPE, las cajas de compensación, etc. de acuerdo con la presencia de cada una en territorio; iii) el Proyecto trabaja en un contexto donde las actividades de articulación responden a la disposición de respuesta de los actores, puesto que no cuentan con normativa que prevea la articulación, como es el caso del SENA.⁴¹

“Participamos si, en un encuentro hicimos notar como SENA que era necesario articular los contenidos y que nosotros también podemos realizar acciones para el FpF, si es que la OIT paga el seguro que sería necesario para los cursos de “conexiones en altura”, pero no sé en qué quedo eso”. (E.29)

“Participamos y sugerimos que los trabajadores también necesitan apoyo en capacitación. Muchos trabajadores son víctimas del conflicto armado interno, pero no tienen tiempo ni recursos para hacer un curso completo.... Quizás en forma virtual.... no escuchamos más nada” (E.31)

“Yo quiero dirigirme a los jóvenes, fórmense, califíquense... los estamos esperando, el futuro es ahora y nosotros necesitamos 1000 nuevos profesionales que sepan manejar drones, que sepan trabajar en nuevas tecnologías...” (discurso escuchado en el foro virtual Formándonos para el Futuro realizado el 27 de octubre)

Aunque las acciones en territorio que se desprenden de los encuentros territoriales con actores del contexto no tienen la categoría de “acuerdos”, sino más bien de acercamientos, es importante visibilizarlas en el desarrollo de las acciones en forma interanual, ya que estos acercamientos constituyen un esfuerzo importante por fomentar el diálogo social en un contexto social complicado.

12.2 Eficiencia de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se mide bajo los parámetros de la estrategia de conocimiento de la OIT que con “arreglo a su mandato de justicia social, se debe seguir reforzando el liderazgo y la influencia en los objetivos del trabajo decente”⁴².

Desde este enfoque se pudo constatar que es difícil visibilizar el aporte del trabajo conjunto entre OEI y OIT a la contribución de cada agencia; los informes, reportes y estadísticas manejan un formato conjunto entre OIT y OEI que no permite: 1) identificar la contribución técnica de cada una de las agencias en el manejo de las acciones conducentes a cada producto; la OIT tiene experiencia en trabajo y la OEI en educación, sin embargo la contribución de las agencias de acuerdo a su “expertise” no es visible, 2) el Proyecto carece de un registro ordenado por fechas, versiones y ajustes, relativos a cada resultado lo que no posibilita visibilizar la ruta crítica de las acciones en relación con el calendario curricular y con el alcance de los resultados; 3) se pierde la riqueza de las experiencias en territorio, debido a que no existe el espacio para vaciar la información relativa a los territorios desde sus propias particularidades; 4) no queda claro cuál es el mecanismo de transmisión de aprendizajes hacia la OIT y el Ministerio de Trabajo.

La heterogeneidad de los territorios hace necesario un enfoque flexible para identificar la demanda laboral y oferta formativa: Una revisión a los términos de referencia de los consultores territoriales y en

⁴¹ Ver Anexo 6 Mapeo Institucional por municipio.

⁴² OIT (2017) Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021.

general al trabajo en territorio muestra que no existen canales ni espacio para articular las particularidades de los territorios con las decisiones de política pública relacionadas con el apoyo a la ruta de empleabilidad. Las responsabilidades de los COLEX tienen relación con las 13 fases de la implementación del Programa orientadas a resultados medidos por número de personas formadas. Las actividades relacionadas con los encuentros tripartitos, actividades ante el Servicio Público de Empleo, alcaldías y/o cajas de compensación no están especificadas en los productos. Al parecer estos contenidos son transmitidos en forma verbal en el espacio del Comité Técnico, y en base a ellas se ajustan los términos de la Carta Acuerdo. Sin embargo, no hay evidencias sobre buenas prácticas, cambios y atención de las necesidades de los actores del Proyecto en los territorios desde sus necesidades específicas:

“Esta zona depende mucho de la actividad portuaria y existen muchos desplazados que trabajan en el puerto. Sugerimos que se de formación en administración portuaria o manejo de almacenes o algo que ayude a conseguir trabajo en ese sector. Pero se sigue repitiendo la misma oferta hace ya tres años” (E.17)

“Aquí hay muchos trabajadores del banano, pero las acciones están dirigidas a TICs. Eso se necesita, pero no se atiende las necesidades de los trabajadores, que son también víctimas y que a veces no pueden hacer reconversión laboral” (E.31)

“Yo también soy víctima y exparticipante. Me gustó el curso, pero mi emprendimiento lo construí con herramientas que aprendí en otras clases de emprendimiento.” (E.30)

Por otra parte, en la revisión de los informes presentados al Comité Técnico, se pudo ver que se presenta información territorial en forma desagregada, sin una evaluación cualitativa que permita identificar fortalezas, debilidades y buenas prácticas y o recuperar las experiencias propias del territorio. El trabajo del Proyecto en territorio se recupera sólo en cuanto a indicadores cuantitativos, mientras que la riqueza cualitativa está en la memoria de las personas encargadas de la ejecución. Las personas hacen su trabajo según el Manual Operativo que se orienta estrictamente al Anexo Técnico Nr. 1 del Ministerio de Trabajo, donde no existe el espacio para recuperar el aporte técnico de la OIT.

La percepción sobre el significado del enfoque por competencias es diferente: la mayoría de los actores entienden el enfoque por competencias como articulación de las necesidades de la demanda laboral con la oferta formativa. Sin embargo, el concepto de CINTERFOR y de otras organizaciones como el SENA alertan sobre la necesidad de articular las necesidades específicas por profesión mediante ajustes al marco de cualificaciones y con la participación del sector productivo. Aunque las actividades del Proyecto muestran que existen avances en la aplicación de este enfoque (habilidades blandas), dada la restricción del tiempo y el enfoque anualizado, técnicamente no existe el espacio para aplicar este enfoque con la participación del sector empresarial y de los trabajadores.

Esta situación se da además porque el Proyecto trabaja con diferentes grupos de empresarios y trabajadores a los del SENA. El SENA es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia y con financiamiento proveniente de las empresas y participación de los trabajadores y experiencia con canales claros de interacción de muchos años.⁴³ El Proyecto en cambio, se mueve en un espacio diferente, con instituciones de enseñanza privadas y financiamiento proveniente de la Ley 1443. Esta característica impide lograr acuerdos de largo plazo con trabajadores y empleadores para la transmisión directa de las necesidades. Es por ello que el espacio de los encuentros territoriales debe ser valorado no sólo desde la perspectiva de fomentar el diálogo social o identificar insumos para la política *bottom up*, sino desde como espacio para discutir las acciones de formación para consolidar un enfoque propio de formación por competencias.

El modelo de gestión basado en la Carta Acuerdo no permite visibilizar la contribución técnica de la OIT ya que solo ofrece un marco referencial para el desarrollo de las acciones de formación; si **bien existen**

⁴³ <https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>

actividades destinadas a la construcción de la ruta de empleabilidad, como los encuentros territoriales para recoger sugerencias de política pública, no se observa seguimiento a las actividades realizadas en pos del alcance de este objetivo. Esto se da porque debido al enfoque anualizado del Proyecto y la falta de una herramienta de gestión adaptada a las exigencias de la OIT, que permita visibilizar la contribución técnica en cuanto a enfoque de género, medio ambiente, derechos del trabajo y diálogo social. Asimismo, los canales para informar desde el territorio sobre los avances y resultados de las actividades de cooperación técnica de la OIT no existen dentro de los términos de referencia de los COLEX así como producto relacionado con la identificación de requerimientos y cuellos de botella para construir la ruta de empleabilidad sobre todo para la inserción de los participantes en el Sistema Público de Empleo.

12.3 Colaboración temática, canales de intercambios, sinergias externas

Articulación inter-OIT: El Proyecto BOL_131 depende de la Oficina de Países Andinos de la OIT, cuyo director es el firmante de la Carta Acuerdo. El compromiso de la Oficina de Países Andinos con el Proyecto es alto y corresponde al esfuerzo económico en apoyo técnico a través del especialista en empleo, apoyo en la gestión administrativa y participación en la consolidación de la imagen institucional del Proyecto en Colombia. El compromiso de la OIT es grande, también porque el Proyecto le permite consolidar la presencia institucional en el nivel territorial con sus mandantes mediante las acciones de formación y apoyo en la ruta de empleabilidad para un grupo objetivo clave de las Naciones Unidas.

El proyecto está articulado con la Oficina de Proyectos de Colombia a través de actividades conjuntas realizadas con otros Proyectos, como fue MINTIC, Colombia Emprende, etc. Para la OIT el COL_131 es un proyecto relevante debido a la intersección en la atención a un mismo grupo objetivo desde diferentes proyectos. Esta articulación permitió recuperar el aprendizaje de otros proyectos y transferirlos al COL_131 en un enfoque de trabajo tripartito desde las acciones de formación para el trabajo. En cuanto a personal, existen varios consultores con experiencia de trabajo en proyectos relacionados con la temática.

El problema fundamental radica en la forma como se entiende la contribución del Proyecto a cumplir con los objetivos del Ministerio de Trabajo en relación con la Ley 1448. La Oficina de Países Andinos entiende la contribución de la OIT como estratégica en relación con aportar con cooperación técnica a implementar un programa importante desde el punto de vista del trabajo decente, igualdad de género, el medio ambiente y el diálogo social:

*“El objetivo de la participación es bastante claro, la FTP es la herramienta fundamental para adaptarse al contexto cambiante en el trabajo y uno de nuestros 8 objetivos estratégicos es apoyar políticas y proyectos de formación técnica y está reflejado en el P&P. **No operamos por operar**, somos una agencia especializada en temas de trabajo y formación y nos interesa acompañar estos procesos con nuestra experiencia técnica porque tienen relación con la posibilidad de mejorar las condiciones del trabajo y los trabajadores.” (E. 20)*

mientras que el Proyecto en Colombia entiende la contribución de la OIT como apoyo en el manejo y gestión del Programa otorgado al Ministerio de Trabajo para cumplir con los requerimientos de la Carta Acuerdo 243.

La diferencia en la forma de entender la contribución de la OIT al programa “Formámonos para el Futuro” se refleja en la existencia de instrumentos de gestión diferentes: Por una parte, está el PRODOC aprobado por la oficina de desarrollo de la OIT (PARDEV) con un marco lógico que permite visibilizar la contribución técnica de la OIT en el alcance del objetivo de desarrollo del Programa. Por otra parte, y como instrumento de gestión se utiliza la Carta Acuerdo con el Manual Operativo (orientado estrictamente al Anexo Técnico Nr. 1) en un enfoque por resultados basado en el número de participantes y los territorios.

La falta de claridad en el instrumento de gestión dificulta el ordenar los productos como resultados de un proceso de planificación y correspondencia lógica entre actividades, recursos y tiempos; además, no permite visibilizar los procesos realizados para alcanzar los resultados y mucho menos visibilizar la

contribución técnica de la OIT. Esto dificulta realizar un monitoreo al avance y logro de objetivos en relación con el esfuerzo realizado e identificar la contribución técnica de la OIT en los parámetros de sus principios fundamentales. Según la opinión de la evaluadora, esta situación se presenta por: 1) falta de una instancia de planificación, monitoreo y evaluación interna para el COL_131 no solo basada en resultados relacionados con participantes, sino en actividades los procesos necesarios para alcanzar los resultados, 2) existencia de instrumentos de gestión con formatos diferentes que no permiten recuperar el esfuerzo y trabajo del Proyecto a nivel territorial y, tampoco visibilizar la contribución técnica de la OIT en los productos alcanzados; 3) falta de indicadores relacionados con el aporte técnico de la OIT en cuanto a igualdad de género, medio ambiente, diálogo social y trabajo decente, 4) un enfoque de empleabilidad reducido al trabajo y que descuida la dimensión del emprendimiento, y 5) falta de enfoque de género debido a la no existencia de un especialista de género en la Oficina de los Países Andinos.

Por otra parte, el entender exclusivamente a las víctimas del conflicto armado interno como los beneficiarios únicos del Proyecto, está impidiendo visibilizar la gran contribución del Proyecto en coadyubar a solucionar los otros problemas fundamentales que justifican la creación del Formándonos para el Futuro, como ser los problemas relacionados con la educación técnica en Colombia y la existencia de barreras relacionadas con el acceso al empleo debido a la falta de articulación de las instancias de formación con los buscadores de empleo.

En cuanto a la articulación con el sector laboral y educación en Colombia, el Proyecto contribuye desde dos niveles: el nivel central y el nivel territorial. En el nivel central el Proyecto está articulado directamente a través del Ministerio de Trabajo con la Unidad de Víctimas, el SENA, el Servicio Público de Empleo y el Ministerio de Educación (ver Anexo 6) en el marco de la agenda de promoción del empleo del Ministerio de Trabajo. En territorio la articulación se prevé entre estas mismas instancias dependiendo de su presencia territorial y de otras instituciones relacionadas con el trabajo, como las cajas de compensación, asociaciones de trabajadores y empleadores.

En el nivel territorial los actores reportan conocimiento diferenciado acerca de las actividades relacionadas con la articulación interinstitucional: 1) Las IETDH reportan grandes beneficios obtenidos de los espacios generados por el Proyecto para la inserción en prácticas laborales, 2) Los COLEX reportan experiencias positivas en cuanto a generación de espacios de encuentro de los actores tripartitos para fortalecer la inserción laboral, 3) pero reportan dificultades y falta de conocimiento acerca de las responsabilidades para lograr la articulación con el SPE sobre todo en relación con los requisitos necesario y exigidos para poder realizar esa articulación.

El aporte al fortalecimiento del sector de formación técnica en Colombia constituye uno de los resultados ocultos más importantes del Proyecto. El trabajar con instituciones de educación privadas en forma paralela al sistema liderado por el SENA, está contribuyendo a crear capacidades adicionales para atender las necesidades por formación laboral en instituciones privadas y en una forma de trabajo coordinada con el sector productivo y laboral. Este es un logro muy importante debido al efecto multiplicador a través de la experiencia de las IETDH y de las personas (formadores) que trabajan allí y son parte directa o indirecta de esta experiencia. Pero la OIT no puede capitalizar esos resultados debido a que carece de especialistas de campo al no ser una agencia prioritariamente encargada de implementar proyectos a gran escala.

Las dificultades para la articulación y registro en el Sistema Público de Empleo; se deben a la heterogeneidad de los municipios en cuanto a indicadores socioeconómicos y estructuras de las relaciones institucionales en territorio. En este contexto las dificultades de articulación se presentan sobre todo por: 1) en municipios pequeños la no existencia física del SPE, aunque si de otras instancias como las cajas de compensación, 2) dificultades en cuanto al reconocimiento de contenidos de la formación, puesto que primero tendría el SENA que reconocer los contenidos y nivel de la certificación (técnico laboral), para que el profesional pueda ser inscrito en el SPE, 3) falta de claridad acerca de las responsabilidades para posibilitar la articulación: las IETDH declaran acompañar el proceso de formación y las prácticas, pero no ser responsables de la inscripción en el SPE, y, 4) algunos COLEX declaran ser responsables del registro de los participantes en el SPE y para ello organizan seminarios a cargo del SPE (preparación de hoja de vida) pero, 5) otros entienden que los participantes son responsables de realizar

su inscripción, finalmente, 6) los participantes declaran que no siempre la profesión certificada cumple con los requisitos para ser aceptada en el SPE, continuar con estudios o conseguir trabajo en el mercado.

En general se pudo observar que existen problemas diversos para realizar la articulación con el SPE y de esta manera asegurar o facilitar la ruta de empleabilidad. La opinión de la evaluadora es, que esta situación se presenta debido a la falta de conocimiento diferenciado por municipio de las condiciones/dificultades específicas para el registro en el SPE, y el enfoque homogéneo y rígido para la obtención de productos desde el nivel central que no permite recuperar la experiencia de trabajo de los COLEX en territorio. Para alcanzar el objetivo de registrar a los graduados en el SPE, el Proyecto requeriría conocer los problemas en territorio para que puedan ser elevados hacia las instancias encargadas de diseñar o ajustar las políticas en el Ministerio de Trabajo. Los COLEX tienen el conocimiento y la capacidad para desarrollar esta tarea, pero no tienen el espacio dentro del modelo de gestión del Proyecto.

12.3 Uso de recursos financieros

El Proyecto se financia con recursos del Gobierno de Colombia. Para el 2020 la asignación presupuestaria fue de UDS 2.000.228 (DOS MILLONES DOSCIENTOS VEINTIOCHO MIL DOLARES AMERICANOS) con una contraparte en cooperación técnica por parte de la OIT del 51% (UN MILLON VEINTE MIL CIENTO DIEZ Y SEIS DOLARES AMERICANOS). La OIT recibe como operador del Proyecto un *overhead* de 7% de los recursos provenientes del Ministerio de Trabajo. Esto es la mitad de lo que normalmente cobra la agencia por operar proyectos de desarrollo y se justifica por el grupo objetivo y el alto margen de beneficio directo a las víctimas del conflicto armado interno.

La ejecución presupuestaria alcanza al 98,24% de los recursos según los ítems presentados en la tabla 8. Es un proyecto que beneficia principalmente a las víctimas del conflicto armado interno, ya que los contratos para formación con las IETDH alcanzan al 40% de los recursos ejecutados y la partida de auxilios de transporte, alimentación y dotación representa el 43% de la ejecución total. El costo por participante alcanza a 2183.- dólares, de los cuales 870 corresponden al costo de la formación y 947 al valor de los subsidios.

Tabla 8: Presupuesto y ejecución del COL_131 en USD y porcentaje

Item (Outcome)	Presupuestado	Ejecutado	Presupuestado	Ejecutado
Total	2.000.228,75	1.965.114,78	100,0%	100,0%
01 -Ruta de Inclusion Laboral con enfoque en formacion profesional (manual de lineamientos técnicos y plan operativo)	5.022,42	5.022,42	0,3%	0%
02 - Caracterizacion socio economica de Estudiantes (documento de selección y portafolio inicial)	31.547,78	31.306,13	1,6%	2%
03 - Desarrollo de competencias y formacion complementaria (nivelación de competencias, etapa lectiva, habilidades blandas, informes, acercamiento a empresas)	792.957,76	783.538,96	39,6%	40%
04 - Entrega auxilios de transporte, alimentacion y dotación	853.312,69	852.866,69	42,7%	43%
06 - Project Management & Oversight	183.509,40	163.821,69	9,2%	8%
99 - Project Support and Provision of Cost Increase	133.878,70	128.558,89	6,7%	7%

Fuente: elaboración propia en base a reportes de ejecución.

13. ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD

Esta parte tiene como objetivo responder a la pregunta, de si existen capacidades desarrolladas por el Proyecto en los interlocutores sociales, socios ejecutores y beneficiarios que muestren la orientación hacia la sostenibilidad de las actividades, y si existe probabilidad de que el conocimiento desarrollado trascienda más allá del Proyecto.

Principales Hallazgos:

El trabajo realizado con instituciones de educación privada, motivándolas a ofrecer programas de formación específicos y bajo un modelo orientado al mercado laboral, permitió desarrollar capacidades sostenibles en dos niveles: al interior de las IETDH en otras ofertas formativas y hacia el sistema de educación en Colombia. Este resultado se obtuvo gracias a la fuente diferenciada de financiamiento y debido a la necesidad de crear una oferta formativa acorde a las necesidades diferenciadas del grupo objetivo. Este es un gran logro del Programa y Proyecto ya que permite trascender más allá de las acciones al grupo de beneficiarios.

La orientación hacia la sostenibilidad sobre los beneficiarios finales muestra valoraciones positivas. A pesar de que la mayoría no cuenta con un trabajo fijo, los graduados se sienten optimistas debido a que poseen herramientas para ejercer una profesión y cuentan con la experiencia práctica para mejorar su trayectoria de vida. La modalidad virtual ha creado capacidades nuevas y actualizadas sobre los participantes que hace incrementar la confianza en poder insertarse al mundo laboral.

Es necesario desarrollar una estrategia para el manejo del conocimiento. La inexistencia de sistematizaciones impide capitalizar los logros y cambios transformadores resultantes de la experiencia de años de trabajo con un grupo objetivo vulnerable y en un contexto normativo nuevo para la formación laboral. Particularmente importante sería conocer los procesos, retos y dificultades existentes para lograr la articulación con el SPE de manera que se logre vincular a las personas con la posibilidad de ingresar a una ruta de empleabilidad formal con derechos laborales garantizados.

Un desafío adicional es trabajar en sentido de garantizar la sostenibilidad en el marco de los principios de la OIT: enfoque de género, medio ambiente, trabajo decente y diálogo social; de manera que se logre sentar las bases de un trabajo según los principios rectores, más allá de su participación como institución ejecutora. Es decir que no “se opere por operar” un Proyecto estratégico con mucho potencial dadas las características del grupo objetivo y el gran esfuerzo de la sociedad colombiana.

13.1 Capacidades desarrolladas en el sector de formación profesional y el SNET

El Proyecto muestra un alto impacto sobre el desarrollo de las capacidades de las IETDH que se extiende hacia todo el Sistema Nacional de Educación Terciaria en Colombia, y por tanto contribuye a resolver uno de los problemas identificados por el Programa Formámonos para el Futuro relacionados con: i) poca movilidad de entre instituciones de Educación Terciaria y niveles de formación, ii) desarticulación entre la oferta educativa y demanda laboral, iii) ausencia de orientación vocacional y/o ocupacional, iv) bajo posicionamiento de los formación técnica y productiva.

El apoyo técnico a las IETDH ha determinado que instituciones de educación de carácter privado se involucren y/o consoliden ofertas en el nivel de formación profesional debido al desafío de ofrecer programas para un grupo específico, con financiamiento público y garantía de término. Tradicionalmente la FTP en Colombia es impartida por el SENA, institución de alcance nacional con financiamiento parafiscal sobre la nómina de trabajadores. Al financiar programas de formación mediante la partida destinada a programas para víctimas del conflicto armado interno se fortalecen a instituciones privadas y a través de ellas el sistema de formación técnica en Colombia.

Las IETDH han normalizado dentro de su oferta educativa programas de FTP y están trabajando en función de posibilitar la navegabilidad al interior de su oferta. De esta manera los participantes pueden construir una ruta educativa a partir de la certificación. Por otra parte, al ser la IETDH responsables de encontrar las plazas para la realización de la formación práctica, han aprovechado positivamente el espacio de encuentro y diálogo social que posibilita la OIT para la inclusión laboral. El trabajar en forma articulada, escuchando las sugerencias y necesidades tanto de los trabajadores, empleadores y gobierno, permite orientar y ajustar las acciones de formación de acuerdo a las necesidades del mercado laboral y sector productivo y por tanto permiten dotar de pertinencia las acciones del Programa.

Las acciones del Proyecto son también sostenibles al interior de las IETDH, debido a que los aprendizajes curriculares generados por la participación son transferidos a otras ofertas formativas al interior de las propias instituciones de educación, sobre todo en cuanto al contenido de las habilidades blandas, formas de realización del acompañamiento psicosocial, etc. Sin embargo, al no existir claridad sobre el enfoque

formativo por competencias ni correspondencia en contenidos con el marco de cualificaciones, a ellas tampoco les es posible crear una ruta formativa articulada con las acciones del SENA y el SPE. Esta ruta formativa la ejercen dentro de su propia institución o instituciones socias.

Por otra parte, no existe información conclusiva sobre la sostenibilidad de los acuerdos de coordinación interinstitucional para la inclusión laboral sobre todo al nivel territorial. Existen algunas empresas del sector de las TIC que muestran un gran compromiso con el Programa⁴⁴ y las IETDH reportan buenas prácticas acerca de acuerdos propios para la realización del componente de prácticas laborales; pero, a pesar de que se valora el espacio de intercambio del Proyecto, no es posible verificar la sostenibilidad de los acuerdos de articulación de la oferta formativa con la demanda laboral en el marco del tripartismo. Los datos de las encuestas de Inserción Laboral 2019 y de Evaluación el 2020 muestran que más del 85% de las personas formadas están desempleadas.

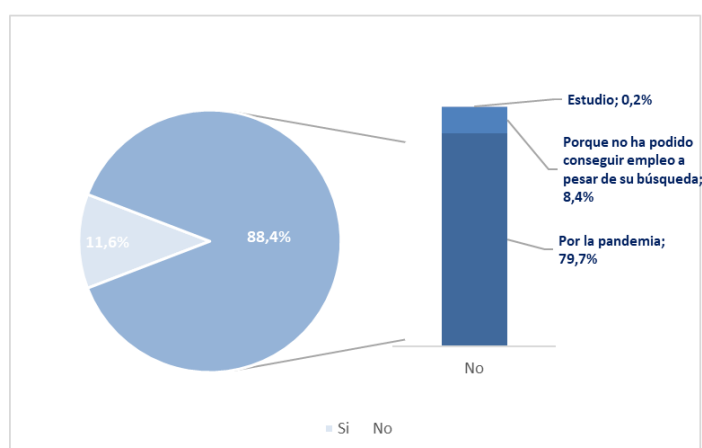
13.2 Inserción laboral

En esta sección se analiza la inserción laboral al mercado de trabajo de acuerdo con la hipótesis de desarrollo “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para implementar una ruta de inclusión laboral y cierre de brechas con enfoque en formación”, es decir, mediante la formación lograr que las personas tengan una mejor inserción en el mercado de trabajo para mejorar sus condiciones de vida: “de víctima a profesional”. Si bien la inserción laboral está fuera de la esfera de control del Programa y Proyecto y no constituye un objetivo con meta cuantificada, es importante analizarla puesto que muestra el impacto de las acciones del Programa sobre la condición del grupo objetivo y se encuentra especificada como objeto final de la Carta Acuerdo⁴⁵:

“Mediante la formación a estas personas se les abre una oportunidad muy grande y es contar con las herramientas para pasar de trabajar en el sector informal donde se trabaja hasta 11-12 horas, a tener la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo formal, con derechos de trabajadores y jornada regulada” (E. 18)

En ese sentido y a pesar de la valoración positiva de la formación teórica y práctica como herramienta para mejorar las condiciones de vida, un porcentaje importante de los participantes aún no cuentan con un puesto de trabajo u ocupación fija. Entre los participantes del 2019 el porcentaje alcanza al 88,4% del total y entre las razones más importantes figura la pandemia y porque “no puede conseguir trabajo”.

Grafico 13: Situación y razones de la falta de trabajo (2019)



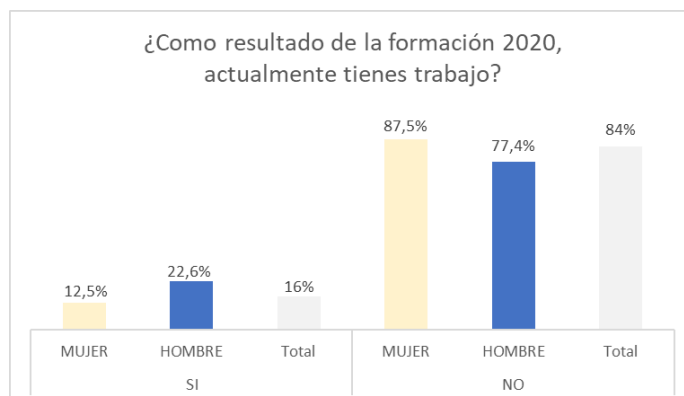
Fuente: Encuesta de Inserción Laboral 2019

⁴⁴ En el Foro de Impacto organizado por el Ministerio de Trabajo, un empresario ofreció 1000 puestos de trabajo para los jóvenes que terminen su formación en TIC.

⁴⁵ Ver “objeto” de la Carta Acuerdo.

Como los mismos participantes declaran, este aspecto es resultado de las restricciones del mercado de trabajo en situación de pandemia que está afectando a toda la fuerza laboral, sobre todo a los jóvenes y mujeres que necesitan ingresar al mercado. Las respuestas en el grupo de beneficiarios del 2020 muestran que las personas que reportan no tener trabajo alcanzan al 84% a pesar de haberse formado en condiciones de pandemia.

Grafico 14: Participantes 2020 según condicion laboral



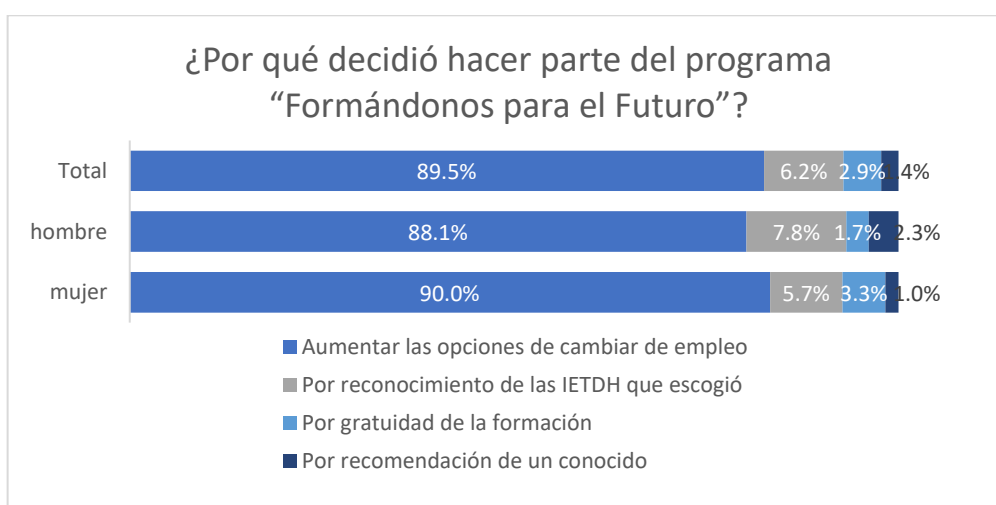
Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Estos datos muestran el difícil contexto creado por la COVID-19 y por las tendencias del mundo del trabajo con dificultades de ingreso para los recién formados. Sin embargo, muestran también que en las acciones del Programa es necesario fortalecer la dimensión y el alcance de la “empleabilidad” ajustando las acciones en el futuro hacia un entendimiento más amplio, es decir formar para el empleo, trabajo y emprendimiento.

13.3 Formación profesional: empleo, autoestima, perspectivas de futuro

La orientación hacia la sostenibilidad de las acciones sobre los beneficiarios finales muestra que el Proyecto está logrando cumplir con el objetivo de restituir los derechos de las víctimas del conflicto armado interno en cuanto a posibilitar una formación que les ayude para su trayectoria laboral y está impactando sobre las posibilidades de mejorar su situación de vida. Como muestran los resultados de la encuesta de Inserción Laboral a los participantes de la gestión 2019, la mayoría entra al Programa con la expectativa de cambiar de trabajo, aunque por las condiciones de la Pandemia, esa expectativa no fue colmada. Los beneficiarios se sienten fortalecidos para encarar el futuro en base a la formación. Esta percepción es mayor en las mujeres y muestra la necesidad de fortalecer el enfoque de género.

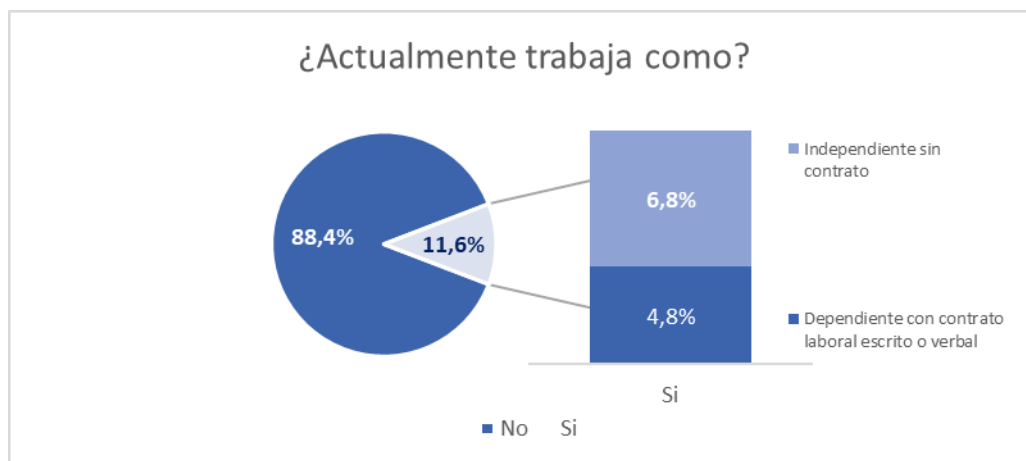
Gráfico 15: motivos para participar en el Programa (Gestión 2019)



Fuente: Encuesta de Inserción Laboral 2019

Sin embargo, la misma encuesta muestra que, aunque la gran mayoría de los participantes se encuentran sin trabajo, dentro de los que están trabajando (11,6%) un 6,8% desarrolla actividades propias. **Esto corresponde con las apreciaciones de las IETDH que reportan un alto grado de autoconfianza, motivación y empoderamiento gracias a la formación.** Los testimonios identifican además la importancia de hacer prácticas en condiciones de formalidad, donde los participantes pueden observar las ventajas de trabajar con seguridad laboral, jornada regulada, etc.

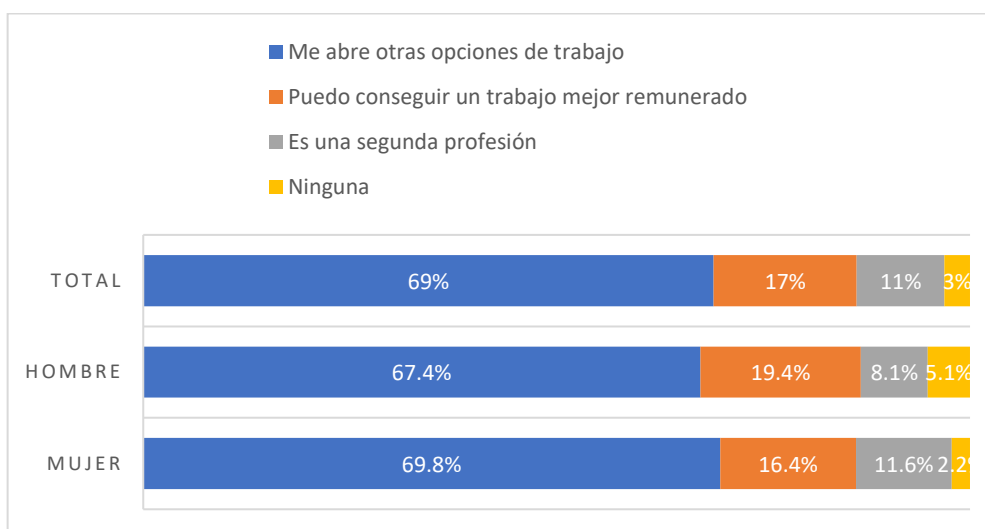
Gráfico 16: Situación de ocupación según dependencia



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

Otra parte, la modalidad **virtual en la que se desarrolló el Proyecto el 2020 logró resultados inesperados en los beneficiarios**, puesto que aparte de la formación específica, las habilidades blandas y el acompañamiento psicosocial, ellos visualizan como una gran oportunidad el haber aprendido a manejar las TIC y los programas computacionales relacionados con la formación. Esta apreciación varía según la edad y es más valorada por las personas mayores.

Gráfico 17: Valoración del aprendizaje y manejo de TICs



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

En general el Programa muestra grandes saltos cualitativos en los beneficiarios, los cuales les permiten encarar el futuro con mayor seguridad y confianza.

13.3 Orientación hacia la sostenibilidad: recursos humanos del COL_131

El COL_131 representa la cuarta versión de la cooperación técnica de la OIT para implementar el Programa Formándonos para el Futuro. **El equipo humano que acompañó el proyecto durante este tiempo fue estable y es un equipo que conoce la trayectoria, los retos y la forma de implementar un**

Proyecto ambicioso por el corto tiempo para desarrollar las acciones. Así mismo se pudo observar que los recursos humanos han ido creciendo junto con el Proyecto y aceptado los retos y sugerencias emanadas de otras evaluaciones, ajustes en la orientación debido a cambios políticos, etc. Es un equipo comprometido y motivado que conoce su trabajo tanto en el nivel central como territorial.

Sin embargo, el apostar a las personas más que por herramientas de gestión con responsabilidades claras, espacios de articulación y procesos específicos basados en acciones con resultados, determina que en general el Proyecto adolezca de institucionalidad. Como ya se planteó en otros criterios de evaluación no existe una herramienta de gestión clara ni un sistema de seguimiento y evaluación por resultados, que permita contar con evidencia verificable sobre las acciones relacionadas con los diferentes niveles y personas. Tampoco existe control de calidad en cuanto a los productos encargados, puesto que por ejemplo los diagnósticos territoriales no tienen información actualizada, los estudios técnicos no sistematizan la información de los territorios y no se verifica la inclusión de los parámetros de la OIT (género, medio ambiente, trabajo decente y diálogo social) en las actividades y productos, aunque existen resultados positivos en algunos casos, como es el de fomentar el diálogo social.

Esto se da porque el Proyecto no realiza una adecuada gestión del conocimiento. No existe un sistema de monitoreo a las actividades ni a los procesos y tampoco existe claridad sobre el alcance, contenido y formas de poner en práctica el enfoque por competencias. Por otra parte, la orientación hacia el alcance de productos, en un modelo de cooperación con la OEI, donde no se identifican resultados por agencia de acuerdo con la especialidad de cada una, impide que se aprovechen los efectos de escala y alcance de la cooperación interagencial.

14. HALLAZGOS: SOSTENIBILIDAD

Principales hallazgos:

El Proyecto se enmarca en la Ley 1448 de atención a las víctimas del conflicto armado interno. La vigencia de la Ley alcanza al año 2031. Por otra parte, es el interés del Ministerio de Trabajo seguir atendiendo a este grupo objetivo con programas de formación, ya que permite combinar la agenda de desarrollo productivo con la agenda de empleabilidad.

Las actividades específicas de formación, articulación laboral y modelo de implementación tienen diferentes grados de sostenibilidad: 1) las acciones de formación han creado capacidades sostenibles en el tiempo dentro de las IETDH, 2) la articulación laboral mediante acciones de diálogo social muestran sostenibilidad media, debido a que los actores no visibilizan el rol estratégico que pueden asumir en el Proyecto; 3) el modelo curricular de formación por competencias necesita ser ajustado a las condiciones diferentes en las que opera el Proyecto.

El modelo de implementación “*blended learning*” representa una herramienta ampliamente aceptada entre los participantes e instituciones. La sostenibilidad de este modelo depende de saberlo combinar hacia la semipresencialidad y/o para alcanzar a poblaciones dispersas u otros grupos como los trabajadores quienes también son parte del grupo de víctimas del conflicto armado interno.

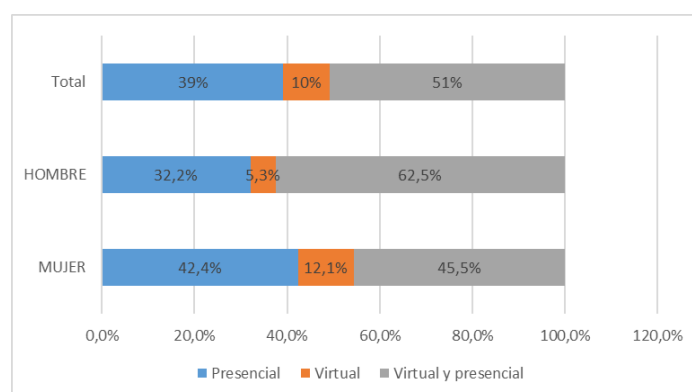
El marco institucional y financiero del Proyecto es la Ley 1448 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras) con vigencia hasta 2031. El Programa Formándonos para el Futuro se inserta dentro de esta normativa y se ejecuta como parte del Plan de Empleo del Ministerio de Trabajo en cual está articulado con el Plan de Desarrollo 2018-2022. El Presidente de Colombia en entrevista con CNN declaró la necesidad de llevar las acciones de “verdad, justicia, reparación y no repetición” a 170 municipios identificados como aquellos más golpeados por el conflicto armado interno, llegando a más de 6 millones de personas, mediante diferentes programas.⁴⁶ Por tanto el financiamiento, la articulación normativa y la prioridad política dotan de sostenibilidad a las acciones del Programa y además lo dotan de una perspectiva de crecimiento horizontal, hacia otros grupos u otros territorios.

⁴⁶ CNN, Programa Conclusiones, 15 de enero de 2020.

El Proyecto constituye una cooperación técnica con el Ministerio de Trabajo, instancia que valora la contribución de las agencias de Naciones Unidas para poner en práctica el programa de acuerdo con los compromisos generales y específicos detallados en la Carta Acuerdo. Aunque el compromiso para la ejecución es anual debido a la restricción fiscal, el Ministerio reconoce y valora la contribución de la OIT. Por tanto, existe compromiso de trabajo conjunto, que dota de sostenibilidad al trabajo de la OIT.

Las actividades específicas de formación, articulación laboral y modelo de implementación utilizado para la realización de las actividades tienen diferentes grados de sostenibilidad: 1) el enfoque de atender a las víctimas del conflicto armado interno por medio de acciones de formación ha sido asimilado, probado y muestra resultados sostenibles en el tiempo dentro de las IETDH que participan en las acciones, 2) la articulación laboral mediante acciones de diálogo social para llegar a los mandantes, muestran sostenibilidad media, debido a que no existen compromisos claros y los actores no visibilizan el rol estratégico que pueden asumir en el Proyecto; 3) el modelo curricular muestra baja sostenibilidad, debido a la falta de claridad del enfoque por competencias, falta de articulación entre los contenidos curriculares propios de las IETDH y los proporcionados por la OIT y la inexistencia de documentos de sistematización.

Gráfico 18: Preferencias de modalidad de aprendizaje



Fuente: Encuesta Evaluación 2020

El modelo de implementación “*blended learning*” muestra gran aceptación desde la perspectiva de todos los actores entrevistados: i) las IETDH valoran el espacio de articulación territorial y la posibilidad de intercambiar experiencias y aprendizajes, ii) los COLEX valoran esa misma posibilidad debido a que les permitió intercambiar ideas y buenas prácticas para encarar el trabajo en territorio, iii) los participantes valoran mucho la flexibilidad del aprendizaje asincrónico que les permitió cumplir con las obligaciones atendiendo las necesidades familiares sin descuidar los estudios, pero por otra parte consideran que existen límites al aprendizaje debido a la no observación en vivo de actividades prácticas y la falta de intercambio con los compañeros. Desde esta perspectiva, considerar la opción de un modelo de formación asincrónico y combinado entre la virtualidad y presencialidad permitiría alcanzar a territorios/poblaciones de difícil acceso.

15. CONCLUSIONES

C1. El Proyecto COL_131 “Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia” constituye un esfuerzo de cooperación de la OIT con el gobierno de Colombia para contribuir con el objetivo de atender la *necesidad de reparación integral de las víctimas del conflicto armado interno* en el marco del mandato de la Ley 1448 de manera que se cumpla con el objetivo de “verdad, justicia, reparación y no repetición” del hecho victimizante. El aporte de la OIT en colaborar con la implementación del “**Programa Formándonos para el Futuro II**” organizando y apoyando técnicamente las acciones de formación para la creación de una ruta de empleabilidad tiene alta relevancia, debido a que permite alcanzar diversos objetivos para un grupo vulnerable, en alineamiento el mandato de la Ley 1448, la Agenda de Desarrollo de las Naciones Unidas, los ODS y los objetivos relacionados con el trabajo decente de la OIT.

C2. Las acciones del Proyecto cumplen con el objetivo de aportar a solucionar los problemas relacionados con el sistema de Formación Técnica y Productiva en Colombia (entendidos como brechas en cobertura, calidad, pertinencia y equidad) y la falta de articulación con el mundo laboral, a través del fortalecimiento de la oferta privada de FTP con apoyo técnico del Proyecto y con recursos provenientes de los acuerdos de la Ley 1448 y de la OIT. A través de las acciones del Proyecto se está logrando incrementar la oferta formativa, más allá del SENA, y por tanto fortaleciendo el sector de formación técnica y laboral en Colombia.

La ubicación estratégica del Proyecto en la interfase entre acciones de formación y trabajo para un grupo objetivo especial y diferente con actores nuevos como son las instituciones privadas de educación y las asociaciones de empleadores, trabajadores y productores en territorio, dotan al proyecto de posibilidad de impacto más allá de los beneficiarios finales: hacia y sobre el sistema de educación de Colombia.

C3. El modelo de implementación del COL_131 es el resultado de un proceso de construcción de 4 años dirigido a vincular la formación técnica con el trabajo en concordancia con las necesidades del sector productivo, para mejorar las condiciones de vida y perspectivas de futuro de un grupo vulnerable. Durante esos años el Proyecto ha ido evolucionando hasta alcanzar eficiencia en la gestión para cumplir con los productos estipulados en la Carta Acuerdo en los tiempos y condiciones estipulados. En 2020 la OIT administró el Programa en 10 municipios mediante la contratación de instituciones de educación y formación privadas y apoyó el proceso formativo con diferentes talleres y seminarios de acompañamiento psicosocial, habilidades blandas, trabajo decente, etc. durante la formación teórica, y fortaleció la articulación de las prácticas laborales de responsabilidad de las IETDH mediante encuentros tripartitos en territorio.

En la presente gestión el COL_131 enfrentó los desafíos del COVID-19, cuya estrategia *blended learning* mostró resultados muy positivos en los beneficiarios finales y en las instituciones encargadas de implementar las acciones, permitiendo alcanzar resultados más allá de lo previsto. Para el 2020 se alcanzó el objetivo de formación de 893 personas (750 planificadas) debido a la baja deserción, la oportunidad de continuar con los estudios en condiciones de *lockdown* y el alto impacto de los bonos de conectividad y bolsa familia, adaptados a los desafíos de la pandemia que alcanzaron a toda la familia.

Sin embargo, el proceso de crecimiento rápido y bajo presión, debido a la restricción fiscal anualizada, determina que al 2020 el Proyecto presente un contenido curricular sobrecargado que afecta principalmente a las mujeres, quienes representan el 70% de la matrícula y llevan la carga del hogar. Además, el proceso de articulación de las personas formadas con un buscador de empleo (SPE o caja de compensación), es un tema que aún queda pendiente.

C4. El modelo de gestión administrativa es adecuado en cuanto posibilita canalizar el apoyo técnico hacia las IETDH, articular los informes y sugerencias al Ministerio de Trabajo mediante el Comité Técnico, y, realizar un seguimiento constante a los resultados medidos por productos, para canalizar los pagos de subsidios a los beneficiarios finales. Sin embargo, este modelo está **descuidando el identificar los problemas específicos de los territorios para desarrollar la ruta de empleabilidad**, debido a las acciones homogéneas en contextos heterogéneos. La falta de análisis cualitativo y sistematizaciones de los problemas y potencialidades territoriales, la poca articulación entre instituciones relacionadas con los objetivos del Proyecto en el territorio y sobre todo la falta de identificación de los cuellos de botella para lograr articular a los egresados al Sistema Público de Empleo u otras bolsas de trabajo.

El sistema de S&M a los beneficiarios finales es eficiente y permite el seguimiento continuo al desempeño de los participantes cruzando los resultados con la entrega de incentivos. Además, incluye buzones de alerta temprana, que permiten atender los requerimientos o ayudar a solucionar problemas de las víctimas del conflicto armado interno en forma inmediata. La Plataforma Q10 atiende a una red de 700 instituciones de educación en Colombia y por tanto la articulación al Q10 representa un gran avance para el manejo del Proyecto, además de jugar un rol fundamental en la adaptación a la virtualidad, al haber servido como plataforma para las clases virtuales y como repositorio de contenidos.

La gestión horizontal generada por el efecto de la Pandemia, mediante encuentros semanales entre actores de los territorios y con la administración del Proyecto, ha generado un espacio positivo de encuentro y aprendizaje conjunto, que debería ser mantenido y fortalecido.

C5. La gestión curricular del Proyecto, basada en el enfoque por competencias, tiene como objetivo lograr un *matching* de las necesidades de la demanda laboral con los contenidos de la oferta formativa a través de la identificación de profesiones relacionadas con el Plan de Desarrollo, pero no contempla las especificidades de cada profesión en relación con el marco de cualificaciones, y no toma en cuenta las restricciones de tiempo para un proyecto con acciones formativas en teoría de entre 1700 y 1200 horas en sólo aprox. 5 meses. Se asume el enfoque por competencias del SENA, sin tomar en cuenta las restricciones específicas al Formándonos para el Futuro relacionadas con la ausencia de canales establecidos para la articulación directa de las necesidades de los empleadores con la oferta formativa, la restricción de tiempo para realizar los ajustes y la procedencia de los fondos de fuentes externas (Ley 1448). Esto muestra la necesidad de trabajar en pos de un enfoque propio de formación, entendiendo las competencias como señalización de capacidades al mercado de trabajo, más que como un resultado de la coordinación de necesidades y contenidos entre actores.

El enfoque por competencias es un modelo curricular nuevo en América Latina, donde no se cuenta con la tradición de aprendices y maestros observada por ejm. en Europa. Eso determina la necesidad de encarar una discusión sobre las características propias del enfoque curricular, puesto que al 2020 el contenido curricular en las acciones del Proyecto está sobrecargado debido a las exigencias que deben cumplir las IETDH y las actividades y talleres extra curriculares que ofrece la OIT en un modelo de ejecución anual que no brinda el espacio para realizar un ajuste por contenidos. Por otra parte, si bien los resultados sobre las prácticas laborales son alentadores ya que se ha logrado colocar casi al 100% de los certificados en pasantías o con contratos de prácticas laborales, en la perspectiva del análisis de la hipótesis de desarrollo relacionada con la construcción de una ruta de empleabilidad resulta visible que es necesario fortalecer la articulación con los buscadores de empleo mediante la identificación de los cuellos de botella en territorio, de manera que se trabaje con una visión de empleabilidad más amplia y que muestre mejores resultados sobre la inserción laboral.

C6. El Proyecto muestra grandes logros durante los últimos 4 años. Se ha consolidado un sistema de gestión orientado a las restricciones de tiempo, se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo constante que permite reacción rápida para evitar la deserción o los atrasos, se cuenta con capacidades humanas desarrolladas en las IETDH y se avanzó desde actividades no coordinadas de formación en 2016, hacia el establecimiento de un modelo de gestión adaptado a la restricción del tiempo y condiciones del grupo objetivo (2020). Por otra parte, se ha consolidado un sistema de bonos que permitió reducir la deserción y compensar el costo de oportunidad de dejar el trabajo por el estudio. Sin embargo, y en sentido de poder contribuir con el desarrollo de otros programas o proyectos es necesario avanzar en la **gestión del conocimiento en el Proyecto**. La orientación hacia la consecución de productos para acceder a los desembolsos del Ministerio de Trabajo hace que no haya una ruta crítica clara basada en objetivos, actividades, indicadores de cumplimiento, así como una reflexión cualitativa de los procesos que llevaron a alcanzar los logros o explicar los desafíos.

C7. El Proyecto es sostenible en cuanto a financiamiento; la Ley 1448 fue prorrogada hasta 2031 y el Ministerio de Trabajo valora el aporte de la OIT. La sostenibilidad buscada en los participantes es también alta, puesto que la mayoría se siente más seguro para enfrentar el futuro o continuar los estudios al contar con una profesión. También se observa aprendizaje de los procesos para poner en marcha acciones destinadas a atender al grupo objetivo al interior de las instituciones de formación. **Sin embargo, para mejorar el impacto y la sostenibilidad de las acciones del Proyecto bajo los parámetros de trabajo de la OIT** es necesario contar con un instrumento de gestión adaptado a los retos del Proyecto y que visibilice y permita medir y fortalecer la contribución técnica de la OIT comprometida en la Carta Acuerdo. En este último sentido es importante redimensionar y valorar la importancia y efecto multiplicador de las IETDH y de los docentes/formadores. La contribución de la OIT es temporal y se realiza según acuerdo con el Gobierno de Colombia. **El aprendizaje sobre la forma de trabajo orientada**

al trabajo decente, atención a grupos vulnerables en un enfoque de equidad de género y orientación medioambiental, puede quedar en el Sistema Educativo y en las personas que lo componen.

16. LECCIONES APRENDIDAS

L1. El proyecto no está logrando mostrar la contribución técnica de la OIT y la riqueza del conocimiento generado durante 4 años de manejo del Programa, porque no cuenta con una herramienta de planificación y gestión en cuanto a objetivos, actividades y resultados en estricto apego a los productos establecidos en la Carta Acuerdo y la normativa OIT para manejo y evaluación de proyectos. El contar con este instrumento evitará el problema de no utilización efectiva del PRODOC, se podrán identificar las acciones necesarias para el alcance de cada objetivo/producto y visibilizar la contribución técnica de la OIT. Esto también ayudará a hacer una gestión adecuada del conocimiento puesto que permitiría identificar los productos como resultado de acciones específicas. Para un proyecto de tan corta duración, un manejo adecuado del conocimiento es fundamental. (C1, C3, C4, R1)

L2. El reto de la Pandemia ha permitido probar nuevas formas de trabajo para impartir clases y manejar el Proyecto. La posibilidad de intercambio entre gestores territoriales (IETDH, COLEX) ha mejorado la gestión horizontal del Proyecto permitiendo el aprendizaje conjunto. Por otra parte, la posibilidad de participar en actividades de formación sin necesidad de la presencia física abre espacios para pensar en acciones de formación semipresenciales que permitan alcanzar a grupos necesitados como el de los trabajadores víctimas del conflicto armado y/o llegar a lugares alejados. Posibilita pensar además en nuevas formas de crecimiento horizontal. (C6, BP1, R3)

L3. Los resultados en inserción muestran que es necesario fortalecer el trabajo interinstitucional en el nivel territorial para identificar los cuellos de botella que están impidiendo el registro de los participantes en el SPE. Asimismo, es necesario escuchar las sugerencias en territorio de los mandantes y canalizarlas hacia las instituciones en el nivel nacional, de manera que se logre un mejor trabajo articulado y se puedan tomar las decisiones en el nivel/repartición correspondiente. (C3, R4)

L4. Dada la alta participación de mujeres (70%) y la carga familiar de éstas, es necesario incluir el enfoque de género para el desarrollo de las acciones y atención a necesidades específicas por género. Las consecuencias de conflictos armados como el de Colombia impactan en forma diferenciada y determinan la necesidad de un abordaje distinto para hombres y mujeres. Asimismo, es necesario introducir en los contenidos las dimensiones de sostenibilidad medio ambiental, trabajo decente y dialogo social, como transversales. La formación profesional es el nivel educativo con mayor potencial para trabajar en forma transversal estos temas debido a que se relaciona directamente con la actividad productiva o de servicios. (C4, C5, R1, R4)

17. BUENAS PRÁCTICAS

BP 1. La respuesta rápida del Proyecto en apego a la recomendación de la OMS y la instructiva del Gobierno de Colombia, para transitar a la virtualidad en acciones educativas, ha permitido desarrollar un modelo sólido para impartir acciones de formación cumpliendo con el reto de combinar aprendizajes teóricos y prácticos. Se cuenta con un modelo probado de aprendizaje asincrónico “*blended learning*”, que tiene el potencial de ser utilizado por diferentes instituciones de educación (más allá del Proyecto) y alcanzar a grupos dispersos. (C3, C2, L2)

BP 2: El acompañamiento psicosocial destinado a apoyar a los participantes tanto en aspectos organizativos como afectivos y las dinámicas de apoyo incluyendo al grupo, han permitido sobrellevar los retos en un contexto desconocido y nuevo para un grupo vulnerable. El ajuste de los subsidios hacia las necesidades de los participantes en el contexto del aprendizaje virtual ha permitido comprobar la importancia de la familia como apoyo para la culminación de los estudios (1,7% deserción) y constatar que, si el apoyo llega a cubrir el costo de oportunidad de dedicar el tiempo al estudio en vez de al trabajo, se puede llegar a grupos de víctimas del conflicto armado interno, como los trabajadores. (C1, L2, L3)

18. RECOMENDACIONES

R1. Se recomienda mejorar la gestión del Proyecto mediante el uso de una herramienta de gestión y acompañamiento en planificación estratégica: adaptar la Carta Acuerdo al formato de manejo de proyectos de la OIT identificando productos (resultados), actividades, capacidades y tiempos; realizar un monitoreo basado en actividades e incluir indicadores para medir la contribución técnica de la OIT en equidad de género, protección medio ambiental, trabajo decente y dialogo social.

Esta evaluación enfrentó la dificultad de no poder identificar la cadena causal de actividades conducentes a los resultados, aspecto que dificulta reconstruir de forma adecuada los procesos. Asimismo, es necesario fortalecer el acompañamiento técnico mediante especialistas temáticos (trabajo/empleo y/o formación) que apoyen a consolidar un modelo de formación por competencias adaptado a las restricciones del Programa, pero articulado al marco de cualificaciones del SENA, y que permita el registro de los graduados en el SPE u otra bolsa de trabajo. Se sugiere mirar el Proyecto desde un prisma estratégico y no solo operativo y fortalecer las capacidades de la Agencia como operadora de campo. (C1, C3, C4, L1, L4)

Responsabilidad: OIT (Oficina de Género de Ginebra, PARDEV), Oficina de Países Andinos, Equipo de Proyecto de Colombia.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Limitada. Vinculada a la gestión del Proyecto a aporte técnico de la OIT fijado en la Carta Acuerdo.

Tiempo: Corto plazo

R2. Se sugiere identificar a las IETDH también como beneficiarios finales de las acciones del Proyecto, debido al gran efecto multiplicador que tienen los docentes y formadores para la ejecución de acciones de formación dirigidas a grupos específicos como el de víctimas del conflicto armado interno y, la cultura institucional de trabajo que se queda en las instituciones de educación. El mirar a estos actores desde esta perspectiva permitiría canalizar apoyo técnico de instituciones especializadas de la OIT (CINTERFOR, CIF-Turín) para trabajar en el desarrollo de un modelo de formación por competencias ajustado a las condiciones del Programa. Por otra parte, permitiría desarrollar acciones destinadas a la capacitación de los docentes como agentes multiplicadores en las IETDH con los estándares de trabajo de la OIT. Esto potenciaría el impacto de las acciones. (C2, C4, BP1)

Responsabilidad: OIT (Oficina de Países Andinos, CINTERFOR, CIF).

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Moderada. Vinculada a la generación de capacidades y actividades de comunicación.

Tiempo: Mediano Plazo

R3. Es importante dotar al Programa de una perspectiva de mediano plazo en base al aporte técnico de la OIT. Más allá de la restricción fiscal, el enfoque anualizado no permite a la OIT capitalizar los aprendizajes en la ejecución del Proyecto y no le permite realizar planificación estratégica involucrando a otros sectores como el educativo en un enfoque programático. Esta recomendación es particularmente importante desde el punto de vista del tamaño del grupo objetivo (18% de la población colombiana), y de las buenas experiencias desarrolladas con el modelo de educación virtual con potencial de crecimiento horizontal, para alcanzar a más personas y/o territorios alejados de los centros urbanos. (C4, L1 BP1, BP2)

Responsabilidad: Ministerio de Trabajo, UARIV, OIT-Oficina Países Andinos.

Prioridad: Alta.

Implicación de recursos: Limitado. vinculados a la Ley 1448 y a la Carta Acuerdo.

Tiempo: Mediano Plazo

R4. Es importante fomentar la articulación entre el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación e instituciones como el SENA, el SPE, las Cajas de Compensación y la UARIV en el nivel central, para lograr el objetivo de posibilitar la ruta de empleabilidad. El trabajo articulado en el nivel central podría generar mayor apertura para el desarrollo de las acciones de articulación interinstitucional llevadas a cabo por la OIT en territorio. Para ello es primordial trabajar en la identificación de las experiencias y desafíos en territorio mediante el manejo del conocimiento. (C2, C3, C5, L3)

Responsabilidad: Ministerio de Trabajo, UARIV, OIT-Oficina de Países Andinos.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: ninguna

Tiempo: Corto plazo

19. BIBLIOGRAFIA

Documentos técnicos

ILO, Evaluation Office, Integrating the gender equality in monitoring and evaluation, June 2020.

ILO, Evaluation Office, Adapting evaluations methods to the ILO's normative and tripartite mandate, June 2020.

Banco Mundial, Estudios de América Latina y el Caribe, Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe, Guillermo Beylis, Roberto Fattal Jaef, Michael Morris, Ashwini Rekha Sebastian y Rishabh Sinha, 2021.

ILO, Evaluation Policy (2017) I. Purpose, concepts, rules and use of evaluation within the Organization.

ILO, policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed. (2020)

ILO, Evaluation Office (October 2020): Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations

ILO, WRITING THE INCEPTION REPORT, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 3, revised march 2014

ILO, PREPARING THE EVALUATION REPORT, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 5, March 2014

ILO, RATING THE QUALITY OF EVALUATION, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 6, March 2014

ILO, EVALUATION LESSONS LEARNED AND EMERGING GOOD PRACTICES, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Guidance Note 3, April 2014

ILO, STAKEHOLDER PARTICIPATION, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Guidance Note 7, April 2014.

Louise Clark, Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico, CIAT, La Paz, 2006.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y CAD, Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. 2018-2019.

OIT, Consejo de Administración, GB.331/PFA/4, Sección de Programa, Presupuesto y Administración, Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021, 2017.

OIT, Consejo de Administración, Sección de Programa, Presupuesto y Administración PFA, Evaluaciones de alto nivel de las estrategias y los Programas de Trabajo Decente por País, 2020.

OIT, Plan de Acción de la OIT sobre la igualdad de género 2010-2015, Fase II: Armonizada con el Programa y Presupuesto para el bienio 2012-2013, Ginebra 2013.

Documentos Programa Formándonos para el Futuro

Ministerio de Trabajo, Anexo Técnico, Programa de "FORMACIÓN PARA EL TRABAJO", Vigencia 2020

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Carta Acuerdo Nr. 243.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Modificación Nr. 1 a la Carta Acuerdo Nr. 243, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Carta Acuerdo Nr. 207, 2019.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Protocolo de acompañamiento y seguimiento de la formación técnica por competencias modalidad virtual por emergencia sanitaria COVID-19, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Documento descriptivo que evidencia la ruta de los Centros de Formación en los territorios para la transición a la virtualidad en la formación para el trabajo en el marco del programa Formándonos para el Futuro, Carta Acuerdo Nr. 243, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Documento que dé cuenta el Manual General de Lineamientos Técnicos y Operativos para el desarrollo de las actividades establecidas en el programa, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Información Relevante de los potenciales participantes del programa “Formándonos para el Futuro” a la fecha, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, documento que contenga las estrategias de sistematización de metodologías, herramientas, instrumentos, procesos y experiencias realizadas en el marco de la implementación del programa de formación para el trabajo, 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Informes mensuales al Comité Técnico 2020.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, LINEAMIENTOS PARA LA CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA EN LAS CIUDADES Y REGIONES, Propuesta Consolidada por los Equipos Técnicos del Ministerio de Trabajo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Organización Internacional del Trabajo.

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Guía de autocuidado COVID-19

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Informe Técnico, Historial del programa de formación para población víctima del conflicto armado

Ministerio de Trabajo, OIT, OEI, Informe de Política Pública COL 131, octubre 2020.

Organización Internacional del Trabajo, Cooperación Técnica, Plantilla de Documento Proyecto (PRODOC) 2020 (VF. 17.02.2020)

Organización Internacional del Trabajo, Cooperación Técnica, Plantilla de Documento Proyecto (PRODOC) 2019.

OIT, Informe de Evaluación, Capacidades Laborales para el Trabajo Decente (Programa Educándonos para La Paz), 2018.

OIT, Informe de Evaluación, Fortalecimiento del Talento Humano para la Industria T.I. en Colombia, 2018.

PARDEV minute sheet, 13 May 2019

PARDEV minute sheet, 23 April 2020

Proyecto COL 131, Informe Inserción Laboral Informe Participantes, 2019.

República de Colombia, LEY DE VÍCTIMAS Y RESTITUCIÓN DE TIERRAS, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - ACCIÓN SOCIAL, Bogotá.

20. ANEXOS

Anexo 1. Plantilla de lecciones aprendidas

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia.

Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Oct. 2020-Feb. 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Un manejo adecuado del Proyecto requiere de planificación en cuanto a objetivos, actividades y resultados en estricto apego a los productos establecidos en la Carta Acuerdo y la normativa OIT para manejo y evaluación de proyectos. De esta manera se podrá visibilizar el aporte técnico de la OIT, se podrán identificar las acciones necesarias para el alcance de cada objetivo/producto. Esto también ayudará a hacer una gestión adecuada del conocimiento puesto que permitiría identificar los productos como resultado de acciones y procesos específicos y a partir de ahí realizar los ajustes necesarios. Para un proyecto de tan corta duración, un manejo adecuado del conocimiento es fundamental. (C1, C3, C4, R1)
Context and any related preconditions	El Proyecto cuenta con un documento de diseño de proyecto (PRODOC) aprobado por PARDEV. Efectivamente el Proyecto se maneja en el esquema de la Carta Acuerdo que cumple con los requerimientos del Ministerio de Trabajo, pero no contiene indicadores de las acciones de cooperación técnica de la OIT, ofrecidas en la Carta Acuerdo.
Targeted users / Beneficiaries	Oficina de Países Andinos, Oficina de Evaluación Regional para América Latina y el Caribe.
Challenges /negative lessons - Causal factors	No se pudieron construir indicadores de cumplimiento debido a que las actividades no fueron reportadas en el ordenamiento lógico de la matriz de marco lógico. Si no se maneja el proyecto en base a actividades programadas y resultados, es difícil entender y reconstruir el proceso seguido para alcanzar los productos. No se está capitalizando los aprendizajes del Proyecto.
Success / Positive Issues - Causal factors	Se ha cumplido con los productos establecidos en la Carta Acuerdo en relación al cronograma establecido para acceder a los pagos. Pero no se incluye o hace visible la contribución técnica de la OIT en cuanto a equidad de género, enfoque medio ambiental, trabajo decente y dialogo social.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Definir una herramienta de gestión para manejo del Proyecto que cumpla con los requisitos de evaluación por resultados y definir el formato de presentación permitiendo identificar el aporte específico de la OIT.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia.

Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Oct. 2020-Feb. 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	El reto de la pandemia ha permitido probar nuevas formas de trabajo para impartir clases y para manejar el Proyecto. La posibilidad de intercambio entre gestores territoriales (IETDH, COLEX) ha mejorado la gestión horizontal del Proyecto permitiendo el aprendizaje conjunto. Por otra parte, la posibilidad de participar en actividades de formación sin necesidad de la presencia física abre espacio para pensar en acciones de formación semipresenciales que permitan alcanzar a grupos más necesitados y/o llegar a lugares alejados. Esto posibilita pensar en nuevas formas de crecimiento horizontal. (C6, BP1, R3)
Context and any related preconditions	El Proyecto, junto con la OEI, ha desarrollado una metodología de aprendizaje asincrónico “blended learning” y manejó el Proyecto en forma virtual permitiendo mejorar la coordinación institucional entre las instituciones de educación de los 10 territorios y los enlaces territoriales. La buena respuesta de los beneficiarios muestra que sería importante probar un crecimiento horizontal que permite atender a personas del grupo objetivo que están alejadas de los centros poblados o no tienen disposición completa de tiempo.
Targeted users / Beneficiaries	Ministerio de Trabajo Oficina de los Países Andinos

Challenges /negative lessons - Causal factors	El Proyecto tiene debilidades debido a la aplicación de instrumentos homogéneos en contextos heterogéneos. Es importante valorar la posibilidad de aprender de las experiencias de instituciones/colaboradores que enfrentan un mismo reto en situaciones similares.
Success / Positive Issues - Causal factors	La utilización del “blended Learning” como estrategia para impartir formación (semi presencial) permitiría llegar al grupo objetivo en lugares dispersos. Mejora la coordinación horizontal entre los actores del Proyecto y Programa.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Gestionar un modelo piloto de formación semi presencial. Mantener el intercambio horizontal como una estrategia para el aprendizaje conjunto y el ahorro de recursos (tiempo y dinero).

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia.

Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Oct. 2020-Feb. 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Los resultados en inserción muestran que es necesario fortalecer el trabajo interinstitucional en el nivel territorial para identificar los cuellos de botella que están impidiendo el registro de los participantes en el SPE. Asimismo, es necesario escuchar las sugerencias en territorio de los mandantes y canalizarlas hacia las instituciones encargadas de definir las políticas: Ministerio de Educación. Ministerio de Trabajo, SENA, SPE. (C3, R4)
Context and any related preconditions	La diversidad institucional en los territorios, el desconocimiento de las razones por las que no es posible la articulación de los beneficiarios con el SPE impide que se cumpla con el objetivo de desarrollo de crear una ruta de empleabilidad. Es importante recoger evidencia sobre los problemas y crear la normativa para posibilitar la articulación desde el nivel central.
Targeted users / Beneficiaries	Ministerio de Trabajo OIT Oficina de Países Andinos Oficina de Proyectos Colombia

Challenges /negative lessons - Causal factors	No existe responsabilidades definidas para cumplir con el objetivo de articulación de los graduados al Sistema Público de Empleo u otras bolsas de trabajo. Esto no permite cumplir con el objetivo de cumplir con el mandato de la OIT relativo al trabajo decente. Se desconocen los motivos acerca del porqué la articulación no fue posible.
Success / Positive Issues - Causal factors	Existen esfuerzos en territorio para lograr la articulación.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Realizar un estudio de los motivos (requisitos, cuellos de botella, responsabilidades) que están impidiendo la articulación.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno interno en Colombia.
Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date: Oct. 2020-Feb. 2021

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Dada la alta participación de mujeres (70%) y la carga familiar, es necesario incluir el enfoque de género para el desarrollo de las acciones y atención a necesidades específicas por género. Las consecuencias de conflictos armados como el de Colombia impactan en forma diferenciada de acuerdo al género y determinan la necesidad de un abordaje distinto para hombres y mujeres extensivo hacia el mercado de trabajo. Asimismo, es necesario introducir en los contenidos la dimensión medio ambiental como transversal. La formación profesional es el nivel educativo con mayor potencial para trabajar en un enfoque medio ambiental debido a que se relaciona directamente con la actividad productiva o de servicios. (C4, C5, R1, R4)
Context and any related preconditions	La presencia de mujeres en el proyecto (70%) y las condiciones de víctimas del conflicto armado interno hacen indispensable introducir el enfoque de género.
Targeted users / Beneficiaries	Ministerio de Trabajo UARIV OIT Oficina Central OIT Oficina de Países Andinos

Challenges /negative lessons - Causal factors	Se obtienen resultados diferenciados por hombre/mujer, pero no se los puede entender como resultado de acciones específicas.
Success / Positive Issues - causal factors	El apoyo psicosocial trabaja con la categoría de género y existe disposición de las instituciones de Colombia por apoyar la introducción del enfoque en el Proyecto.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Articular al Proyecto con especialistas de género y con especialistas que ayuden a trabajar en los estándares de la OIT de medio ambiente, dialogo social y trabajo decente de acuerdo al compromiso de la Carta Acuerdo.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia.

Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora **Date:** Oct. 2020-Feb. 2021

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	La respuesta rápida del Proyecto en apego a la recomendación de la OMS y la normativa emitida por el Gobierno de Colombia, para transitar a la virtualidad en acciones educativas, ha permitido desarrollar un modelo sólido para impartir acciones de formación cumpliendo con el reto de combinar aprendizajes teóricos y prácticos. Se cuenta con un modelo probado de aprendizaje asincrónico “blended learning”, que tiene el potencial de ser utilizado por diferentes instituciones de educación (más allá del Proyecto) y alcanzar a grupos dispersos. (C3, C2, L2)
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	El contexto de Pandemia ha sido aprovechado por el Proyecto para crear una estrategia de adaptación a la educación virtual, que ha sido aplicada por las IETDH en territorio y en la oferta formativa específica. Este modelo debería ser ajustado a un modelo de formación semipresencial que permitiría atender de mejor manera a grupos diferentes de víctimas del conflicto armado interno (por ejm trabajadores que no pueden abandonar su empleo y personas que viven en zonas dispersas)
Establish a clear cause-effect relationship	El grupo objetivo está constituido por personas que necesitan flexibilidad para poder mejorar su condición educativa y así poder conseguir un empleo formal y de calidad.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	18% de la población colombiana, víctimas directas o indirectas del conflicto armado interno. Trabajadores víctimas del conflicto armado interno para quienes el costo de oportunidad de formarse es muy alto.
Potential for replication and by whom	Instituciones de formación, proyectos de atención a víctimas del conflicto armado interno.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or	OIT Central, división de Skills OIT Oficina de Países Andinos

ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	"Blended Learning"

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia.

Project TC/SYMBOL: COL/20/01/COL & COL/19/03/COL (inserción laboral)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora **Date:** Oct. 2020-Feb. 2021

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	El acompañamiento psicosocial para apoyar a los participantes en aspectos organizativos, afectivos y las dinámicas de apoyo incluyendo al grupo han permitido sobrellevar los retos en un contexto desconocido y nuevo para un grupo vulnerable. El ajuste de los subsidios hacia las necesidades de los participantes en el contexto del aprendizaje virtual ha permitido comprobar la importancia de la familia como apoyo para la culminación de los estudios (1,7% deserción) y constatar que, si el apoyo llega a cubrir el costo de oportunidad de dedicar el tiempo al estudio en vez de al trabajo en el contexto familiar, se puede llegar a grupos de víctimas del conflicto armado interno, como los trabajadores. (C1, L2, L3)
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Es un grupo objetivo con condiciones especiales que necesita apoyo/ayuda en resolver algunas barreras organizativas (cuenta de banco) y seguimiento permanente. Se deben pensar los subsidios en función de su posible impacto, intentando alcanzar no solo al participante.
Establish a clear cause-effect relationship	Los subsidios llegaron a la familia y eso la involucró en el proyecto formativo de los participantes.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	1,7% de deserción.
Potential for replication and by whom	Otros proyectos relacionados con la atención a víctimas de conflictos.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country	ILO en programas relacionados con la paz y grupos vulnerables.

Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	
Other documents or relevant comments	

Anexo 3. Matriz de evaluación

Matriz de Evaluación					
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Relevancia					
Concepto: Alineación estratégica.	P 1 ¿Cuál es el nivel de alineamiento del Programa con los objetivos de política del Gobierno Colombiano, los objetivos estratégicos de la OIT, el marco de asistencia de las naciones unidas para el desarrollo (MANUD), los objetivos de desarrollo sostenible (Agenda 2030), la agenda de la OEI?	1.1. Valoración del alineamiento del Programa a los objetivos de política del gobierno y si este alineamiento ocurre a nivel estratégico y/o operativo	1.1 Nivel de alineamiento estratégico entre el PRODOC del Programa con la Carta Acuerdo 243, la Ley 1448 de 2011 Ley de víctimas y restitución de tierras en Colombia y los acuerdos para alcanzar una paz duradera.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
			1.2 Nivel de alineamiento operativo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y con los objetivos del Ministerio de Trabajo.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
		1.2. Valoración del alineamiento del Programa al marco de asistencia para el desarrollo planteado por organismos internacionales y si este alineamiento ocurre a nivel estratégico y/o operativo	1.1 Nivel de alineamiento estratégico entre el PRODOC con el resultado 1 P&P 2018-2019 y 2020-2021, resultado 1.4, criterio de medición 2 y recomendaciones 205 numeral 12 de 2017 de la OIT.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
			1.2 Nivel de alineamiento operativo con el principio del Tripartismo, con la sostenibilidad medio ambiental y el dialogo social.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
Concepto: Estrategia de adaptación al COVID-19.	P 2 ¿En qué medida se ha diseñado o rediseñado la intervención de la OIT en función del reto COVID-19, las evaluaciones y orientaciones socioeconómicas de las Naciones Unidas, los diagnósticos nacionales de trabajo decente de la OIT, la ECP o herramientas integrales similares?	2.1 Valoración del rediseño del Programa con un marco de resultados basado en diagnósticos sobre el impacto del COVID-19, evaluaciones socioeconómicas de las Naciones Unidas, diagnósticos nacionales de trabajo decente de la OIT, y diagnóstico de las realidades y necesidades de los mandantes a nivel nacional.	2.1. Grado de ajuste en la estrategia (Carta Acuerdo y PRODOC) / productos / actividades / indicadores / población objetivo priorizada y alineamiento de estos ajustes con la política COVID-19 del Gobierno de Colombia.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
			2.2. Porcentaje de actores encuestados que consideran que el Programa ha tenido capacidad media, alta o muy alta para responder a la crisis de la COVID-19	1) Revisión documental, EA, 3) ES-1,2,3, 4) Encuesta 2020	2) Cualitativo/ cuantitativo
			2.3. Grado de alineación de respuesta COVID-19 con la Evaluación Socioeconómica de las Naciones Unidas, los diagnósticos nacionales de trabajo decente de la OIT.	1) Revisión documental, EA	2) Cualitativo
Concepto: Alineamiento sensible a la igualdad de género.	P3 ¿Es el Programa pertinente con las necesidades diferenciadas por razón de género?	3.1. Valoración de la identificación de las necesidades diferenciadas de las mujeres y hombres en el ámbito de estudio.	3.1. Nivel de sensibilidad a cuestiones de género reflejados en los documentos y acciones de identificación.	1) Revisión documental, 2) EA, 3) Encuesta 2020	Cualitativo
		3.2 Valoración de la adaptación del Programa a la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación.	3.2. Adaptación de la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación al PRODOC.	1) Revisión documental.	Cualitativo

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Validez del diseño					
Concepto: Coherencia del diseño programático.	P4. ¿Es la teoría del cambio del Programa "Formándonos para el futuro II" comprensiva e ilustra cómo y porqué se genera impacto sobre las posibilidades de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado mediante las acciones de formación y tomando en cuenta las necesidades productivas de los territorios y sector productivo?	4.1. Analizar si la estrategia de dos etapas y cinco fases corresponde con el orden requerido para la ejecución de las acciones de formación orientadas a la empleabilidad en cuanto a productos, actividades y resultados.	4.1 Integración de la lógica horizontal y vertical de la cadena programática y operativa del Programa según diseño operativo.	1) Revisión documental	Cualitativa
		4.2. Analizar si el proceso de formación técnica, con enfoque por competencias y mitigación de brechas está logrando elevar las competencias y calificaciones de los participantes de manera que se facilite su inserción laboral en empleo, autoempleo o emprendimiento.	4.1. Grado de participación de los actores en la implementación de un modelo curricular adoptado que incluya la articulación de los sectores educativo, productivo y laboral.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
		4.3. Valorar la participación y contribución de los mandantes y otras partes interesadas en el diseño del Programa y su compromiso para apoyar la inserción laboral.	4.3 Evidencia y grado de participación de los mandantes.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
Concepto: Pertinencia de gestión curricular para impartir FTP	P5. ¿El diseño organizativo del Programa responde a las características de la FTP (teoría y práctica, articulación de la demanda laboral con la oferta formativa para la inserción laboral), atendiendo las necesidades de las víctimas con mitigación de barreras y apoyo psicosocial? En qué medida se están obteniendo resultados esperados del acercamiento a los sectores que demandan personas formadas?	5.1 Indagar sobre el enfoque curricular de la FTP usado en el programa y articulación de contenidos con las actividades de mitigación de barreras y apoyo psicosocial.	5.1. Grado de conocimiento del modelo de formación basado en competencias.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		5.2. Valoración de la articulación institucional de los actores de la FTP en la concepción de la oferta educativa-demanda de habilidades basadas en el Marco de Calificaciones.	5.2 Evidencia, grado y niveles de participación.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		5.3 Valoración de las actividades de acercamiento a las empresas y evidencia sobre actividades de articulación de la demanda laboral con la oferta formativa para facilitar la inserción.	5.3 Protocolo de acercamiento a las empresas e instrumentos utilizados.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
Concepto: Inclusión de los principios rectores de la OIT.	P6. En qué medida incluye el Programa los principios rectores del trabajo de la OIT como el tripartismo y el diálogo social en su diseño?, ¿En qué medida y cómo el diseño del Programa (y su revisión) considera el enfoque de género y no-discriminación; referencias a las Normas Internacionales del Trabajo, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios; y cuestiones medio ambientales?	6.1 Participación de organizaciones de trabajadores y empleadores en el diseño del Programa y en las actividades de prácticas e inserción laboral mediante el diálogo social y el tripartismo.	6.1 Número de reuniones con la participación de trabajadores, empleadores y representantes del Programa. 6.1 Número de reuniones con participación de organizaciones de trabajadores y empleadores junto con los municipios para la inserción laboral.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. 1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa Cualitativa
		6.2 Valoración de la incorporación del enfoque de género y no discriminación en el diseño y la revisión en el Programa.	6.2 Grado de inclusión de estrategias, productos, indicadores y/o presupuesto sensibles a género en la estrategia operativa. 6.2 Participación de algún especialista OIT en género y no discriminación o de otra institución en el diseño del Programa.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. 1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa Cualitativa
		6.3 Valoración de la incorporación de las NIT, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por Colombia, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios.	6.3 Estrategias y número de acciones del Programa que contemplan la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		6.4 Valoración de la aplicación del enfoque medio ambiental en los contenidos curriculares y en la orientación de la oferta formativa.	6.4 Evidencia y % de acciones que incluyen incorporación de contenido sensible al medio ambiente en el contenido curricular de las acciones.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		7.1 Valorar las actividades de adaptación curricular a la modalidad virtual.	7.2 Número de actividades de adaptación de gestión, contenidos y capacitación de los actores por territorio.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		7.2 Valorar si hubo apoyo en infraestructura y formación docente en TICs para encarar la modalidad virtual.	7.2 Existencia de una estrategia de calificación docente para la modalidad virtual	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
Concepto: Adaptación "blending learning"	P7 ¿Cómo se adaptaron los contenidos curriculares y la parte práctica de la formación a la educación virtual en respuesta la crisis de la COVID-19? Cómo se manejaron los tiempos y recursos de la estrategia de adaptación? ¿En qué medida la versión ajustada del Programa se basa en un TOC sólida para una acción integrada y armonizada con las operaciones existentes de la OIT a nivel de país?	7.3 Valorar el manejo de las actividades de mitigación de barreras y apoyo psicosocial en el modelo de formación virtual.	732. Número y tipo de actividades para la adaptación a la virtualidad por tipo y IEDTH.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa/ Cuantitativa
		7.4 Valorar la estrategia de género en condiciones de educación virtual.	7.4 Número de actividades específicas para la atención por género.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa/ cuantitativa

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Efectividad					
Concepto: Formación para la empleabilidad.	P8. ¿Es el modelo curricular de implementación del Programa adecuado para alcanzar los resultados esperados? ¿Son los arreglos institucionales adecuados para fomentar la participación de los actores del mundo educativo, el productivo y el laboral, y fomentar mediante esos arreglos la inserción laboral?	8.1 Pertinencia del modelo de formación por competencias adoptado, para apoyar la ruta formativa de las víctimas del conflicto armado y mejorar su empleabilidad.	6.1 Tipo de modelo curricular orientado a la inserción laboral adoptado.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa/ Cuantitativa
		8.2 Valoración de las herramientas y estrategias utilizadas para formar en competencias	8.2 Número y tipo de actividades realizadas para identificar las competencias y grado de articulación con el contenido curricular de la formación.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa/ Cuantitativa
		8.3 Valoración de las actividades utilizadas para la mitigación de barreras.	8.3 Porcentaje de actividades realizadas para la mitigación de barreras como porcentaje de las actividades de formación.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz)	Cualitativa/ Cuantitativa
		8.4 Valoración de las herramientas y actividades para el apoyo psicosocial.	8.4 Porcentaje de personas con necesidades de apoyo psicosocial.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3)	Cualitativa/ Cuantitativa
		8.5 Valoración de las actividades para formar a los participantes para el autoempleo o autoemprendimiento.	8.5 Número de talleres de emprendedurismo o temas relacionados	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz)	Cualitativa/ Cuantitativa
Concepto: Pertinencia y calidad del Programa en diferentes condiciones	P9. Qué resultados se observan de la adaptación de herramientas y contenidos en el marco de la pandemia Covid-19, qué razones explican el bajo nivel de deserción en el programa del 2020? Qué resultados cualitativos se pueden observar de la realización de la fase práctica del aprendizaje, el cierre de brechas y de la atención de barreras individuales en condiciones de lock down?	9.1 Valoración de las actividades para adaptar el contenido curricular a la modalidad virtual	9.1 Nivel de aceptación de contenido curricular adaptado.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3)	Cualitativa
		9.2 Valoración de la organización y realización de actividades prácticas de aprendizaje en condiciones de lock down.	9.2 Valoración porcentual de la formación virtual según escala de medición.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz)	Cualitativa
		9.3 Valoración de las actividades de mitigación de barreras en condiciones de lock down.	9.2 Valoración porcentual de las actividades de mitigación de barreras según escala de medición.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa/ Cuantitativa
		9.4 Valoración de actividades de apoyo psicosocial individualizado en condiciones de lock down considerando aspectos de igualdad de género.	9.4 Porcentaje de personas apoyadas y Porcentaje de valoración según escala de medición.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa/ Cuantitativa
		9.5 Valoración de las actividades tendientes a formar capacidades para el autoemprendimiento en condiciones de lock down.	9.5 Número y tipo de actividades de identificación de perfiles laborales. Uso del Marco de Cualificaciones.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa/ Cuantitativa
Concepto: Participación actoral.	P10. En qué medida se reconocen y toman en cuenta las sugerencias de los niveles territoriales para ajustes al Programa? En qué medida se observa la participación constructiva y compromiso del socio principal, los constituyentes, los socios estratégicos en la etapa de diseño e implementación del programa? En qué medida fueron transferidas las sugerencias y lecciones aprendidas de versiones anteriores? En qué medida se toman en cuenta las sugerencias de la OIT en la redacción de la Carta Acuerdo?	10.1 Valorar los mecanismo e instrumentos para la transmisión de sugerencias de los territorios .	10.1 Protocolos de evaluación territorial y sistematización central.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		10.2 Valorar la participación y compromiso del Ministerio de Trabajo, los actores tripartitos, las IEDTH y la OIT en los ajustes al Programa.	10.2 Participación en reuniones mensuales.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2. (Matriz IEDTH)	Cualitativa
		10.3 Valoración de la introducción de las recomendaciones del "Formándonos para la Paz" en el diseño del "Formándonos para el Futuro"	10.3 Evidencia de inclusión de recomendaciones en la carta acuerdo y prodoc.	1) Revisión Documental, 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa
		10.4 Indagación sobre la participación de la OIT en la redacción carta acuerdo y en el Anexo Técnico.	10.4 Protocolo de participación	1) Revisión Documental	Cualitativa
Concepto: Efectividad en acciones orientadas a la igualdad de género.	P11. ¿Cuán efectivas fueron las acciones del Programa para avanzar en la igualdad de género? Es el contenido curricular sensible al género? Existen instrumentos específicos para atender a grupos vulnerables?	11.1 Valoración de los resultados relativos a aspectos relacionados con la igualdad de género.	11.1 Nivel de alcance de la estrategia del cuidado/atención de niños/as.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
			11.2 Nivel de alcance de los "Programa de vida" de los participantes	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
			11.3 Nivel de alcance de la metodología psicosocial	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa

Concepto: Eficiencia de la gestión administrativa y generación de sinergias internas.	P12 ¿Cuán integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que manejan el Programa: Coordinadora Nacional, encargado de M&E, encargado administrativo, coordinadores territoriales?	12.1 Valorar el modelo de gestión en relación con el modelo de ejecución del Programa. Gestión vertical u horizontal.	12.1 Manual de lineamientos con responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones. TDRs Colex. Compromiso de ejecución con las IEDTH	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		12.3 Valoración del apoyo en contenidos según áreas de expertise del modelo de formación por competencias hacia los territorios.	12.2 Grado de participación del SENA en la definición de enfoque. Manuales curriculares y operativos. Nr. de talleres	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
Concepto: Colaboración temática, canales de intercambios. Sinergias externas.	P13 ¿Cuán efectivo es el apoyo técnico y político brindado por la OIT? En que medida el Programa solicita y hace uso de apoyo técnico en FTP (CINTERFOR, Centro Turín) para diseñar las acciones y ofrecer una respuesta a la crisis del COVID? ¿Qué forma toma la coordinación con la OEI y qué resultados concretos se pueden observar del trabajo coordinado OEI-OIT?	13.1 Valoración del grado de Integración del trabajo del Programa dentro del trabajo de la OIT, Oficina de Países Andinos, Oficina de Programas.	13.1 Organigrama y manual de funciones. Convenio de Cooperación y responsabilidades con la OEI. Existencia o no de sinergias en el Programa.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		13.2 Testeo de si el Programa hizo uso del apoyo técnico de instancias expertas en FTP como CINTERFOR y CIF-Turín para el diseño de las acciones y la adaptación al COVID-19	13.2 Evidencia sobre (solicitud de) apoyo técnico a CINTERFOR / CIF Turín en la transición a la virtualidad. / Esquema de colaboración.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		13.3 Valoración del grado, objetivos e instancias de relacionamiento y cooperación de la OIT y OEI.	13.3 Esquema de colaboración OEI-OIT.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		13.4 Nivel de articulación del Programa con otros Programas y Programas de la OIT y del SNU en Colombia.	13.4 Instancias de articulación y frecuencia.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
Concepto: eficacia del modelo de gestión, particularmente eficacia en el manejo de la pandemia.	P14 ¿Cuál fue la participación efectiva del mecanismo del Comité técnico MTPE/OIT/OEI y de los Comités de Seguimiento Curricular, Colex, equipo de acompañamiento psicosocial en el manejo de la Pandemia? ¿Qué mejoras surgieron de la experiencia de trabajo de éstos equipos?	14.1 Valoración de la participación del comité técnico en la toma de decisiones para la gestión Covid-19.	14.1 Frecuencia, canales y mecanismos de transmisión y articulación de sugerencias	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		14.2 Valoración de mecanismos para aseguramiento de gestión de calidad vertical y horizontal.	14.2 Manual de funciones, TDR Colex, existencia de Instancias de control de la información.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		14.3 Valoración de la participación para la inserción laboral.	14.3 Protocolo de acercamiento al sector productivo y laboral.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
Concepto: Apropiación, pertinencia y calidad del mecanismo de M&E.	P15 ¿Cuáles son las mejoras debido al uso de la plataforma de M&E Q10 sobre todo en contexto de pandemia? Existen problemas de operabilidad en las IEDTH y para el monitoreo por parte de la OIT? Existe control de calidad en la información que ingresa a la plataforma? ¿Cuál es el uso de la información proveniente de la Q10? Se utiliza la información para backstopping, para monitoreo y corrección de acciones?	15.1 Valoración del uso de la plataforma para impartir clases en la modalidad "blended learning"	15.1 % de decisiones basadas en la información. Ajustes/Desarrollo de acciones de formación.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		15.2 Valoración de la calidad de la información introducida y del uso de la información del Q10.	15.2 Existencia y número de controles cruzados en la información cargada.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		15.3 Valoración de la existencia de indicadores sensibles al género promovidos por la Unidad de Igualdad de Género de la OIT en la Plataforma Q10.	15.3 Evidencia sobre integración de la perspectiva de equidad de género en el sistema M&E.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
Concepto: Estrategia de impacto sobre el cumplimiento de la LEY 1148 de "medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno"	P16 Existe una estrategia de sistematización, comunicación y transferencia de conocimiento? Se sistematiza y disemina el conocimiento adquirido por el programa para diseñar o ajustar iniciativas de política pública en el tema de atención a víctimas?, Existe una estrategia para documentar y diseminar el conocimiento a nivel interno y externo en áreas relevantes? ¿Cuán efectivo ha sido el uso de conocimiento entre programas de atención a las víctimas del conflicto armado?	16.1 Valoración del aporte del Programa al alcance de los compromisos de la Ley 1448	16.1 Estrategia de socialización de resultados y # de eventos	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		16.2 Indagar si existe un proceso de documentación-sistematización-comunicación por áreas temáticas.	16.2 Existencia de sistematizaciones por temas	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		16.3 Verificar si las sugerencias realizadas a otros programas ("Formándonos para la Paz", Mintic) fueron tomadas en cuenta y si existen mecanismos para el intercambio de experiencias y retos.	16.3 Mecanismo de transmisión de sugerencias.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		16.4 Valorar la atención a los sugerencias de ajuste en las Cartas de Acuerdo.	16.4 Nr. de ajustes en las Carta Acuerdo resultantes de las sugerencias.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
Concepto: eficacia financiera	P17 Ejecución presupuestaria: ¿Cuál es el nivel de ejecución presupuestaria, en forma global y por producto? Tiene el Programa un sistema de reporte de costos? Los resultados justifican los costos? ¿Cuál es el esfuerzo económico en cuanto a igualdad de género y no discriminación?	17.1 Valorar si la ejecución presupuestaria del calendario del MT por pagos corresponde al desarrollo de productos.	17.1 Grado de adecuación de los productos a los desembolsos.	1) Revisión doc.	Cualitativa
		17.2 Calcular el costo por persona formada en la desagregación territorial y por profesión.	17.1 Costos por persona y producto (y actividad si es posible según esquema de fases)	1) Revisión doc.	Cualitativa
		17.3 Valoración del esfuerzo diferenciado por mitigación de barreras, género y problemática psicosocial.	17.3 Costos desagregados por genero y por necesidades psicosociales	1) Revisión doc.	Cualitativa
			17.4 Costos desagregados por actividad curricular.	1) Revisión doc.	Cualitativa

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad					
Concepto: desarrollo de capacidades	P18 Existen capacidades desarrolladas por el programa a nivel institucional (OIT, IEDTH, asociaciones de empleadores y trabajadores)? qué posibilidades existen de que la estrategia de trabajo se mantenga después de la salida de la OIT?	18.1 Indagar sobre las capacidades desarrolladas en las IEDTH para impartir formación profesional en la modalidad virtual para población víctima del conflicto armado.	18.1 Nr. de estudios y sistematizaciones de la estrategia curricular, estrategia de acercamiento al sector productivo y de empleo. Protocolos de acercamiento.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		18.2 Indagar sobre las capacidades desarrolladas para la mitigación de barreras, atención psicosocial y orientación por género en las IEDTH.	18.2 Nr. de estudios y sistematizaciones de la estrategia de mitigación de barreras y de apoyo psicosocial.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2	Cualitativa
		18.3 Indagar acerca de la sostenibilidad de los acuerdos de coordinación interactoral en los niveles territoriales para desarrollar oferta educativa orientada hacia las necesidades productivas.	18.3 Grado de aceptación de la modalidad virtual y calidad de la FTP. Porcentaje de participación de las acciones dentro de las acciones regulares de las IEDTH.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa
		18.4 Indagar acerca de la sostenibilidad de los puestos de trabajo o actividades de autoemprendimiento (2019)	18.4 Porcentaje de graduados del 2019 con un puesto de trabajo fijo o en autoemprendimiento.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
Concepto: Aporte del Programa a la mejora de las condiciones de vida de la población víctima del conflicto armado.	P19 Cómo impacta el contar con una profesión y tener un certificado profesional sobre la autoestima y desempeño de las víctimas del conflicto armado? Cuales y cuán sostenibles son las perspectivas de cambios en las condiciones de empleabilidad de las víctimas del conflicto armado? De qué manera el programa ha contribuido al desarrollo y mantenimientos de esas capacidades?	19.1 Analizar cómo, el contar con una profesión incide en la autovaloración/autoestima de las víctimas del conflicto armado	19.1 Porcentaje de personas que creen que la formación les ayudará en su vida. Porcentaje de personas que valoran el "ser" algo.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
		19.2 Constatar si contar con una profesión repercute en las condiciones de empleabilidad de los participantes	19.2 Porcentaje de personas que cree que la formación les ha ayudado a conseguir empleo/crear un autoemprendimiento.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
		19.3 Indagar acerca de las expectativas de futuro en base a la tenencia de una profesión para hombres y mujeres.	19.2 Porcentaje de personas que cree que la formación les ayudará a conseguir empleo/crear un autoemprendimiento.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
		20.1 Descripción de la metodología y gestiones realizadas para lograr las plazas de inserción y analizar la relación con la permanencia	20.1 número de actividades de acercamiento al sector laboral. Porcentaje de personas que mantienen su puesto de trabajo después de la práctica laboral.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
Concepto: Impacto de la FTP sobre la condición laboral	P20 En qué medida en el 2019 se obtuvieron los resultados esperados en términos de inserción laboral? Qué tipo de gestiones fueron realizadas para conseguir las plazas y cuales fueron exitosas? Qué acciones de seguimiento se han realizado a los participantes de 2019? Cuál es el porcentaje de personas que lograron vinculación, qué porcentaje hicieron emprendedurismo?	20.2 Valorar la existencia de acciones de seguimiento y apoyo a los ex participantes (Registro en el Sistema Público de Empleo).	20.2 Protocolos de seguimiento a los ex participantes. Porcentaje de avance en las gestiones de inclusión en el Sistema Público de Empleo.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa
		20.3 Participantes 2019 según vinculación laboral o emprendedurismo.	20.3 Porcentaje de ex participantes en vinculación laboral por región sexo y tipo de formación.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación, 5) Encuesta inserción laboral	Cualitativa/ Cuantitativa
		21.1 Valoración de la sostenibilidad de las acciones para la adecuación de las capacidades básicas de IEDTH incluyendo la capacitación de formadores y docentes en TICs.	21.1 Porcentaje de docentes con capacitación en TICs./horas de capacitación. Costos de la adecuación a la virtualidad como porcentaje del costo operativo total.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2.	Cualitativa/ Cuantitativa
Concepto: Adaptación toma en cuenta las características de la FTP en manejo de teoría y práctica.	P21 Cuáles fueron los principales avances, limitaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas en el proceso de virtualización de las actividades de FTP, mitigación de barreras, cierre de brechas y apoyo psicosocial?	21.2 Valoración de la incidencia del desarrollo de acciones de mitigación de barreras y apoyo psicosocial en condiciones de lock down.	21.2 Porcentaje de participantes que creen que el apoyo psicosocial les ha ayudado a concluir la formación.	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
		21.3 Valoración de los incentivos entregados para el desarrollo de las acciones.	21.3 Porcentaje de IEDTH que creen que los incentivos impactaron sobre la baja deserción. Porcentaje de participantes que valoran los	1) Revisión doc., 2) EA, 3) ES 1, 2, 4) Encuesta Evaluación.	Cualitativa/ Cuantitativa
		21.4 Valoración de las acciones de coordinación interactoral para las prácticas laborales en condiciones de lock down.	21.4 Existencia de un protocolo de acercamiento virtual.	1) EA, 2) ES 1, 2.	Cualitativa/ Cuantitativa
		21.5 Indagar sobre la posibilidad de replicar el programa en forma horizontal.	21.3 Existencia de un modelo consolidado de realización de acciones. Conocimiento sistematizado.	1) EA, 2) ES 1, 2	Cualitativa/ Cuantitativa

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Sostenibilidad					
Concepto: Sostenibilidad financiera	P22 Se prevé la recepción de aportes adicionales para impulsar los resultados del Programa? De qué factores depende que el Programa siga recibiendo recursos para operación? Qué cambios podrían hacerse para asegurar la sostenibilidad financiera?	22.1 Indagar sobre las fuentes de recursos y los porcentajes de cada una.	22.1 Participación porcentual en el financiamiento.	1) Revisión documental	Cualitativa
		22.2 Indagar acerca de la cantidad de víctimas del conflicto armado que faltan ser atendidas? Compromiso del Gobierno de Colombia para financiar estas acciones y de la Comunidad Internacional.	22.2 Nr. de víctimas según edad remanentes. Ajustes y normativa relacionada con la Ley 1448. Articulación de las actividades del Programa dentro de los ODS.	1) EA, 2) ES 1, 2	Cualitativa
		22.3 Indagar acerca de la existencia de fuentes alternativas de financiamiento.	27.3 Estrategia de financiamiento según fuentes y usos.	1) EA, 2) ES 1, 2	Cualitativa
		24.5 Valorar la posibilidad de apalancar fuentes de financiamiento territorial/del sector productivo.	28.5 Existencia de fuentes alternativas de financiamiento. Grado de inclusión del sector productivo.	1) EA, 2) ES 1, 2	Cualitativa
		Concepto: sostenibilidad institucional	P23 Es el programa en su totalidad sostenible en el tiempo? Cómo se puede garantizar/mejorar la sostenibilidad de los productos (por ejm. Modelo de formación virtual en FTP, estrategia de inserción laboral)? Qué factores explican/contribuyeron a esa sostenibilidad?Cuál es la disponibilidad de los constituyentes y otros socios nacionales a mantener trabajando en el marco del Programa? Cuáles son sus intereses?	23.1 Indagar acerca de la sostenibilidad de las acciones y componentes (curricular y laboral) en las IEDTH.	23.1 Estrategia de sostenibilidad del Programa. Porcentaje de las acciones de formación para víctimas del conflicto armado dentro de las actividades regulares de los IEDTH.
23.2 Indagar acerca de las ventajas/desventajas del modelo virtual más allá de la pandemia.	23.2 Grado de aceptación del modelo de formación virtual en los participantes y en la IEDTH.	1) EA, 2) ES 1, 2		Cualitativa	
23.3 Valorar el compromiso de los constituyentes y otros socios estratégicos para aportar al mejoramiento y ajuste del Programa	23.3 Número de instancias de participación previstas y grado de apropiación del programa.	1) EA, 2) ES 1, 2		Cualitativa	
23.4 Valorar el grado de anclaje institucional del Programa en los territorios.	23.4 Grado de apropiación territorial entre actores territoriales.	1) EA, 2) ES 1, 2		Cualitativa	

Anexo 4. Instrumentos de evaluación utilizados por actor y lista de entrevistados

Actores	Entrevistas abiertas	Entrevistas semiestructuradas	Grupo focal/mapeo de redes	Encuesta en línea
<p>Actores nacionales</p> <p>Ministerio de Trabajo (grupo interno de trabajo para las víctimas y la equidad laboral con enfoque de género)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director área derechos fundamentales EA - Supervisor Programas EA - Coordinadora Grupo EA <p>Servicio Público de Empleo OIT (Programa COL 131)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora EA - Coordinadora Política Pública EA - Coordinador territorial y M&E EA - Coordinadora psicosocial y curricular EA <p>Actores Tripartismo (central y territorial)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rep. empleadores ES-3 - Rep. trabajadores ES-3 - Rep. Gobierno (Director área derechos fundamentales) ES-3 <p>Otros actores</p> <ul style="list-style-type: none"> - OEI (gerencia de Programas) EA - Sena EA 				
<p>Actores territoriales</p> <p>10 COLEX</p> <p>Apoyo Psicosocial</p> <p>Representantes</p> <p>Representantes municipales (Alcaldes)</p> <p>Organizaciones de trabajadores</p> <p>Organizaciones de empleadores</p> <p>Rep. SPE EA</p> <p>Rep. Dir. Territorial ministerio trabajo. EA</p>		<p>ES-1</p> <p>ES-2</p> <p>ES-2</p> <p>ES-3</p> <p>ES-3</p> <p>ES-3</p>	MR	
<p>Beneficiarios directos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participantes programa 2019 (inserción laboral) 			GF-1 Encuesta*	
<ul style="list-style-type: none"> - Participantes 2020 (programa y herramientas Covid-19) 				Encuesta en línea GF-2

*Encuesta de seguimiento condiciones de Empleabilidad de los participantes graduados el 2019

Tabla 9: Lista de personas entrevistadas

INSTITUCIÓN	CARGO	CONTACTOS	ROL EN EL PROYECTO
OIT	Director Oficina Países Andinos	Philippe Vanhuynegem	Director/a Oficina de País
	Especialista Of. Proyectos	Italo Cardona	Encargado Oficina
	Oficiales de Programación	Elyzabeth Gonzalez	Oficiales de Programación
	Directora de Evaluación	Cybele Burga	Directora Evaluación
	Coordinadora de Proyecto	Melva Diaz	Coordinadora del Proyecto
	Política Pública	Claudia López	Coordinadora Política Pública
	Coord. Nal. de Regionales	Oscar Miranda	Monitoreo y Evaluación
	Coordinadora Psicosocial	Rosalba Díaz	Apoyo psicosocial
	Apoyo Comunicación	Valentín Abecia	Apoyo comunicaciones
Q10	Enlace Formandonos para el Futuro	Arlés	Responsable Software
Ministerio de Trabajo	Coordinadora de Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Adriana Albarraçin aalbarraçinp@mintrabajo.gov.co	Delegada Comité Técnico/ Enlace Proyecto MinTrabajo
SENA	SENA Apartadó	Elkin Erazo	Representante Sena Apartadó
Trabajadores	Central Unitaria de Trabajadores de Colombia-CUT Putumayo	Ferney Erazo ferney_erazo@hotmail.com	Representante CUT Putumayo
Trabajadores	Confederación General del Trabajo-CGT Uraba	Angel Machado ammachadof@yahoo.es	Representante Comité Ejecutivo Nacional
Beneficiaria	Barranquilla	Elaine Marcela Rodriguez	Participante 2020
Beneficiaria	Yopal	Naydu Cabrera Martinez	Participante 2020
Beneficiaria	San Agustín, Montería	Yuliney Pereira	Participante 2020
Beneficiario	Santa Marta	Jeferson Borja	Participante 2020
Beneficiaria	Barranquilla	Clarenth Carrillo Rodriguez	Participante 2020

Tabla 10: Lista de entrevistados en territorios COLEX y representantes de las IETDH

Institutos de Educación Trabajo y Desarrollo Humano			
DEPARTAMENTO	CIUDAD	Instituto	NOMBRE
ANTIOQUIA	MEDELLÍN	EDUCACIÓN TÉCNICA LABORAL CENSA	Mauricio Echeverry
	APARTADÓ	EDUCACIÓN TÉCNICA LABORAL CENSA	Jacqueline
ATLÁNTICO	BARRANQUILLA	INSTITUTO CENTRO DE SISTEMAS SAS	Monica Duarte
BOLÍVAR	CARTAGENA	CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN INTEGRAL ELYON YIREH	Eyder Benavides*
CASANARE	YOPAL	FUNDETEC CASANARE SAS	Juan Carlos Pérez Parrado (Rep. Luis Cabrera)
SANTANDER	BUCARAMANGA	ACADEMIA NACIONAL DE APRENDIZAJE ANDAP	María Estela Ruiz*
CÓRDOBA	MONTERÍA	INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN AGUSTÍN	Liliana Manning Bula, Angélica María Cogollo
MAGDALENA	SANTA MARTA	CORPORACIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICOS OCUPACIONAL SISTEMATIZADA CETECOS	Alexa Diez Granados, Ana Avendaño, Orietta Vives, Giovanni Britos, Alexander Charris
PUTUMAYO	MOCOA	INSTITUTO TÉCNICO POLINTEC	Juan Carlos León
META	VILLAVICENCIO	COMPUSIS DE COLOMBIA	Alexander Rocha, Mario Alejandro Londo
Colaboradores Territoriales (COLEX)			
ANTIOQUIA	MEDELLÍN	EDUCACIÓN TÉCNICA LABORAL CENSA	Rafael Lafont
	APARTADÓ	EDUCACIÓN TÉCNICA LABORAL CENSA	Erika Romero
ATLÁNTICO	BARRANQUILLA	INSTITUTO CENTRO DE SISTEMAS SAS	Monica Duarte, José Luis Rodriguez
BOLÍVAR	CARTAGENA	CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN INTEGRAL ELYON YIREH	Jessica Fernández
CASANARE	YOPAL	FUNDETEC CASANARE SAS	Yina Alejandra Guayanés
SANTANDER	BUCARAMANGA	ACADEMIA NACIONAL DE APRENDIZAJE ANDAP	Freddy Velasquez
CÓRDOBA	MONTERÍA	INSTITUTO TECNOLÓGICO SAN AGUSTÍN	María Rebeca de la Ossa
MAGDALENA	SANTA MARTA	CORPORACIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICOS OCUPACIONAL SISTEMATIZADA CETECOS	Beatriz Osorio
PUTUMAYO	MOCOA	INSTITUTO TÉCNICO POLINTEC	Oliverio Barrera, Marcela Castreño
META	VILLAVICENCIO	COMPUSIS DE COLOMBIA	Norma Velez*

Tabla 11. Cuestionario semi-estructurado para IETDH

OIT COL/20/01/COL	
Evaluación Final Independiente "Formándonos para el Futuro II"	
Guía de entrevistas semi estructuradas	
Actores: IETDH	
Buenos días/tardes, somos el equipo evaluador del Programa "Formándonos para el futuro" llevado a cabo por el gobierno de Colombia con el apoyo de la OIT. Esta es una evaluación final independiente por lo que toda la información proporcionada en el marco de esta entrevista será manejada de forma confidencial. Quisiéramos saber si tienen algún problema con que grabemos la entrevista. Muchas gracias por su participación.	
Preguntas Generales	
1	¿Puede comentarme sobre las actividades que realiza el centro, además de las actividades en el marco del Programa "Formándonos para el Futuro II"?
2	¿Puede comentarme cómo se involucra Ud./su Institución con el Programa?
Relevancia	
2.	Cómo califica Usted la relevancia del programa? Cree que es importante para alcanzar la paz en Colombia, por qué? Su IETDH participó en "Formándonos para la Paz"? El año pasado participó del "Formándonos para el Futuro I".
Validez del diseño	
5.1.	Como entiende usted el enfoque por competencias? Cómo introduce Ud. en el diseño curricular las actividades relacionadas con la nivelación de competencias? (aptitud verbal y lecto escritura, El personal de la IETDH es el encargado de brindar el apoyo psicosocial? Cómo lo hacen? Existe un profesional específico para ello? Qué Cómo fortalece la IETDH las habilidades blandas? Qué tipo de actividades realizó para ello?
5.2 y 5.3	Cómo se lleva a cabo la articulación con el sector productivo/empleadores? Y para qué se coordina: a) Para diseñar la oferta formativa, el curso. (Cómo se realiza este proceso?) b) Para conseguir plazas de prácticas. c) Para ajustar el contenido curricular.
6.3.	Se incluye la Normativa Internacional del Trabajo en el contenido de formación? El enfoque de género y medio ambiental? En cuanto %?
7.1-2-3-4	Como califica la respuesta COVID del Programa (muy alta, alta, media, baja) por qué? Qué actividades de adaptación al COVID se llevaron a cabo? Nos puede brindar ejemplos por favor? a) Adaptación curricular? b) Capacitación docente? c) Cómo se adaptaron las actividades para la atención psicosocial? d) Existen actividades específicas para atender el tema de género? Como se adaptaron?
Efectividad	
8	Existen otros cursos en el Instituto? Aplica en todos el enfoque por competencias? Como valora las actividades realizadas para mitigar barreras?
10	Cree Usted que las actividades para nivelar las competencias ayudan al rendimiento/ no abandono de los participantes? Cree Ud. Que la OIT toma en cuenta las sugerencias/necesidades de las IETDH para ajustes al Programa? Qué sugerencias dará Usted desde su territorio para mejorar la pertinencia del Programa?
Eficiencia	
12	Como valora la colaboración de los enlaces territoriales para el desarrollo de las actividades de formación? Qué formas toma esa Cómo valora la participación de la especialista en apoyo psicosocial de la OIT para las actividades de la IETDH? Tiene la IETDH Qué tipo de capacitación en IT y/o diseño de clases virtuales recibieron los docentes/técnicos encargados de dar los cursos para el
13	Cuán integrado ha sido el trabajo de las IETDH con la OIT? Recibió apoyo en el diseño/ajuste curricular? Recibió su IETDH apoyo de instituciones especializadas en formación técnica y capacitación laboral de la OIT como Cinterfor y el centro CIF- Qué forma tomó el apoyo del Comité Técnico para enfrentar los retos de la pandemia por el COVID?
14	Recibió apoyo técnico de la OIT (o del enlace territorial) para adaptar el currículum a la modalidad blended learning? Cómo formó al personal para dar clases en la modalidad blended learning tomando en cuenta la limitación de tiempo? Qué acciones se
15	Como le ayuda la existencia del Q10 para su trabajo? Cómo se diferencia éste de otras instituciones que no trabajan con la OIT?
16	Existe algún mecanismo para socializar su experiencia con la formación por competencias y la adaptación al COVID hacia otras instituciones
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	
18	Qué posibilidades existan que su IETDH continúe atendiendo/realizando cursos para las víctimas del conflicto armado más allá del programa
19	Cómo impacta el contar con un título técnico en las víctimas del conflicto armado? Cree usted que el contar con una profesión es más importante para hombres o mujeres?
Sostenibilidad	
22	Cree Usted que este tipo de programas orientado sólo a víctimas del conflicto armado (tomando en cuenta que representan a un Cuán sostenible es un programa que tiene además por objetivo la inserción laboral?
23	Cree Usted que las personas víctimas del conflicto armado están en igualdad de posibilidades/capacidades para tomar cursos no orientados Cree Usted que el modelo de educación virtual o blended learning es sostenible en el tiempo post COVID? Por qué?

Tabla 12. Cuestionario semi-estructurado COLEX

OIT COL/20/01/COL	
Evaluación Final Independiente "Formándonos para el Futuro II"	
Guía de entrevistas semi estructuradas	
Actores: COLEX	
Buenos días/tardes, somos el equipo evaluador del Programa "Formándonos para el futuro". Esta es una evaluación final independiente por lo que toda la información proporcionada en el marco de esta entrevista será manejada de forma confidencial. Quisiéramos saber si tienen algún problema con que grabemos la entrevista. Muchas gracias por su participación.	
Preguntas Generales	
1	¿En qué municipio trabaja?
2	¿ Puede comentarme cómo se involucra con el Programa?
2	Por favor, describa brevemente sus funciones dentro del Programa y en su trabajo con la OIT.
2	Trabajó en versiones anteriores? En el mismo municipio?
Relevancia del Programa	
3	Cómo califica Ud. la relevancia del programa?, Cree que es relevante para atender a las víctimas del conflicto armado?, por qué? Cree Usted que el Programa atiende necesidades diferenciadas de mujeres y hombres? Cómo? Cómo transversaliza en su trabajo el principio del Tripartismo?
Validez del diseño (con énfasis en la modalidad virtual)	
4.	Cree Usted que el Programa tiene un diseño adecuado para desarrollar sus actividades? Por qué? Coordina Usted actividades con otros Colex/Territorios? Como califica la respuesta COVID del Programa (Muy alta, alta, media, baja) por qué?
5	Cómo se articulan los sectores educativo, productivo y laboral en el territorio? Qué cambios se dieron debido al COVID? educativo, c) Sector laboral? Cómo se identifican las necesidades de los actores del sector productivo? Participa Ud. en éste proceso, cómo? Se transfieren las necesidades del sector productivo al contenido curricular? Que rol juega el enlace territorial en éste proceso?
6	Qué formas adquiere el tripartismo en los territorios? Cómo entiende el diálogo social? Se incluyen los derechos internacionales del trabajo en el contenido curricular? En qué forma? Conocen la Estrategia de Género de la OIT? Contaron con algún especialista de género a nivel territorial? Qué rol tiene el cuidado medio ambiental y la crisis climática en el contenido de los programas? En las necesidades de las empresas?
7	En qué y cómo apoyaron los cole x a las actividades de adaptación al COVID: a) Adaptación curricular b) Capacitación a los docentes? c) Atención psicosocial? d) Existen actividades específicas para atender el tema de género? Como se adaptaron?
Efectividad	
8	Según Ud. participar en el Programa formándonos para el Futuro, ayuda a mejorar las perspectivas de trabajo y vida de las víctimas del conflicto armado? Por qué? Cuál es la situación específica en su municipio?
9	Cual cree que son las razones para la baja deserción del Programa el 2020? Por favor describa brevemente las actividades en cuanto a equipamiento técnico para adaptar el programa a la virtualidad en las IETDH. Qué actividades se desarrollaron para mitigar barreras sociales y alcanzar metas de género durante el COVID? Conoce Ud los resultados? Cómo los valora? Cómo valora Ud el componente de formación para la empleabilidad y emprendimiento en condiciones de COVID. Cuales son los resultados observados sobre la empleabilidad?
10	En qué medida se toman en cuenta las sugerencias/necesidades territoriales para ajustes al Programa? Cúal es el canal para transmitir esas sugerencias?
11	Para el apoyo psicosocial que dio el Programa en su municipio, hubo identificación diferenciada de las necesidades de hombres y mujeres? En la atención a "niños menores" que dio el Programa en su municipio, puede identificar efectos diferenciados entre hombres y mujeres? A quién benefició más este apoyo? En los "proyectos de vida" que realizaron los participantes del programa, se pudieron identificar diferencias substanciales entre hombres y mujeres? Cúales? Se hizo algún tipo de asesoría especial por discriminación de género, discapacidad, estigmatización?
Eficiencia	
12	Cree que el nivel central escucha las sugerencias de los niveles territoriales? Podría darme un ejemplo? Participó Ud. de talleres o seminarios impartidos por Cinterfor o el Centro de Turín de la OIT?
13	Coordina Ud. con otros programas de atención a víctimas en el nivel territorial? Por ejm. Con el servicio público de empleo?
14	Cual fue su experiencia particular en el manejo de la transición hacia la virtualidad?, que recomendaciones haría Ud. para situaciones similares futuras?
15	Cree Ud. que la herramienta Q10 ayuda al monitoreo de los participantes? Qué ventajas identifica Ud.en su trabajo?
16	De los productos y reportes que Ud. Envía, recibe comentarios? Recibe solicitudes de ajustes? Qué sugerencias realizaría para mejorar el Programa? Qué sugerencias si la modalidad virtual continúa?
Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad	
18	Qué posibilidades de sostenibilidad tiene el Programa según Ud.? De parte del Estado? De parte de la OIT?
19	Según Ud. y en su municipio, existe aún una cantidad considerable de víctimas que podrían ser atendidas desde actividades de formación?
20	Qué experiencia tiene Usted en sentido de empleabilidad con los participantes de 2019 (sólo si corresponde).
21	Que buenas prácticas identifica Usted en su Municipio? Qué actividades fueron el 2020 novedosas?
Sostenibilidad	
23	Hacia el futuro, considera que este tipo de programas deberían seguir implementándose? Qué ventajas tiene el Formándonos para el Futuro" sobre otros programas de atención a víctimas del conflicto armado? Cree Usted que el enfoque de "formación por competencias" ha sido apropiado por las IETDH? Cómo se podría replicar esta experiencia?
Otras preguntas	

Tabla 13: Matriz para levantamiento actividades curriculares

MATRIZ DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN CURRICULAR IETDH					
Información general				Describe el apoyo por parte de la OIT o los Colex para desarrollar esa actividad.	Observaciones (valoración del apoyo)
Nombre de la Institución					
Ciudad/municipio					
Nr. de alumnos total (incluyendo los de formándonos para el Futuro)					
Nombre de la formación ofrecida para el Programa Formándonos para el Futuro	1.				
	2.				
Número de horas totales ofrecidas para el Programa Formándonos para el Futuro (por curso)	1.				
	2.				
Nivelación de competencias	1. Del número anterior, número de horas que corresponden a actividades de Nivelación de competencias por tipo	1. Competencias en aptitud verbal y lecto escritura			
		2. Competencias en razonamiento cuantitativo			
		3. Competencias en sistemas de información			
	2. Número de participantes con apoyo psicosocial				
	3. Cantidad de horas de apoyo psicosocial promedio por participante (de los que recibieron apoyo)				
Etapa de formación lectiva	Cursos impartidos y número de horas promedio (inserte celdas de ser necesario)	1.			
		2.			
		3.			
		.			
		.			
Etapa de formación complementaria	1 Fortalecimiento de habilidades blandas (por favor describir el tipo de habilidad fortalecida y Nr. Horas)				
	2. Emprendimiento con enfoque en industria creativa (favor describir el tipo de actividad realizada y Nr. de horas)				
	3. Formación en derechos fundamentales en el trabajo y protección social (favor describir el tipo de actividad y nr. de horas)				
	4. Networking (favor describir el tipo de networking y nr. de horas)				
Etapa de complementación de competencias (70 horas)	1. Tipo de competencia identificada con el sector productivo y Nr. de horas impartidas				
	2. Tipo de competencia identificada con el sector productivo y Nr. de horas impartidas				
	3. Tipo de competencia identificada con el sector productivo y Nr. de horas impartidas				
Etapa de formación práctica	Participación del Centro en la etapa práctica	a. Identificación de la plaza			
		b. Tutoría durante las prácticas			
		c. Sugerencias sobre las pasantías/ inserción			
		d. Ninguna participación			
Auxilios para el transporte, alimentación y dotación (cambiados por el Covid)	1. El centro canalizó los pagos				
	2. El centro autorizó los pagos				
	3. El centro no tuvo participación				
Pólizas estudiantiles, responsabilidad civil extracontractual a ALR	1. El centro contrató las pólizas				
	2. El centro autorizó la contratación				
	3. El centro no tuvo participación				
Etapa transversal de seguimiento y atención de barreras de acceso al empleo	1. El centro realizó el proceso de acompañamiento psicosocial y diferencial individual y por género				
	2. El Centro realizó el proceso de acompañamiento psicosocial y diferenciado colectivo				
	3. El centro realizó el seguimiento a la asistencia de los participantes a lo largo de la formación				
	3. El centro evaluó la calidad de los procesos				
Cierre	1. El centro realiza la divulgación de las acciones en la prensa				
	2. El Centro apoya las acciones de articulación con el Servicio Público de Empleo				
	3. El Centro realiza el portafolio final de cada participante (informe final)				
	4. El centro otorga el Certificado de Participación y certifica las Competencias.				

Resumen Mapeo Institucional

1. Descripción Geográfica de Colombia

Colombia tiene una población de 48 258 494 personas de las cuales el 27% viven en situación de pobreza y el 7,2% en una situación de extrema pobreza (CENSO, 2018). Colombia está dividida en 6 regiones según separaciones geográficas: la región Andina, el Caribe, el Pacífico, la Amazonía, la Orinoquía y la Insular. Estas regiones contienen a los 32 departamentos del país, los cuales contienen a su vez a 1122 entidades administrativas locales (1095 municipios, 8 distritos especiales, 18 áreas no municipalizadas y la Isla de San Andrés). De estas, la región Andina ocupa el primer lugar en términos de población (74%) y una parte mayoritaria de la actividad productiva del país en forma de comercio, refinamiento de petróleo (particularmente en la zona de Barrancabermeja), recursos hídricos y cultivo de café. En un segundo puesto en población y en actividad productiva se encuentra la región caribe, la cual concentra alrededor del 19% de la población del país y tiene un perfil productivo centrado en el turismo, la ganadería y la explotación minera. Por otro lado, la región de la Orinoquía cuenta con el 3% de la población y tiene una economía fuertemente concentrada en la ganadería extensa y la extracción petrolera. La región Pacífico se encuentra el 3% de la población nacional, la cual se enfoca en la pesca y la minería de oro y plata como principales actividades productivas. Finalmente, la población restante del país (alrededor del 1%) se encuentra en las regiones Insular y Amazonía, las cuales tienen economías enfocadas en el turismo y la pesca artesanal.

A partir del conjunto de las actividades económicas de todas las regiones, se puede ver que el país tiene un perfil productivo centrado fuertemente en la extracción de materias primas dado el protagonismo de actividades como la extracción de petróleo crudo (32,9% de la producción), la explotación de hullas de carbón (12,4%), el petróleo refinado (7,4%), el café (6%) y la minería de oro (4,4%).

En el siguiente cuadro se evidencia la heterogeneidad de la población en los territorios.

Tabla. Indicadores Básicos Territoriales

Región Geográfica	MUNICIPIO	Población del Municipio (Proyecciones DANE-2019)	% Pobreza (Por Ingreso). Del Departamento (CENSO 2018)	Población del Departamento (CENSO 2018)	Número de Desplazados en el Municipio. (SNARIV, 2020)	Tasa de Desempleo (DANE 2018)
Llanos (Orinoquía)	YOPAL (Casanare)	177 688	19,1%	435 195	23 173	10,6%
Caribe	SANTA MARTA (Magdalena)	538 612	46.6%	1 341 746	102 899	21,7%
Caribe	CARTAGENA (Bolívar)	1 028 736	36.2%	2 070 110	81 302	20,5%
Andes	BUCARAMANGA (Santander)	607 428	20.1%	2 184 837	45 986	23,1%
Andes	APARTADÓ (Antioquía)	127 744	21.2%	6 407 102	65 471	n.d
Andes	MEDELLÍN (Antioquía)	2 533 424	21.2%	6 407 102	254 817	24,7%

Llanos (Orinoquía)	VILLAVICENCIO (El Meta)	545 302	25.4%	1 039 722	80 277	26,4%
Amazonas	MOCOA (Putumayo)	40 689	25,1%	348,182	24 281	10,5% (datos de 2015)
Caribe	BARRANQUILLA (Atlántico)	1 274 250	24.2%	2 535 517	53 497	14,1%
Caribe	MONTERÍA (Córdoba)	505 334	44.2%	1 784 783	93 301	24,5%

Fuente: Elaboración Propia

2. Descripción Institucional Colombia

La formación por competencias está conceptualizada, regulada y evaluada por el Ministerio de Educación y Cultura a través de sus distintas instancias competentes (ICFES, SIET) Sin embargo, el Ministerio de Trabajo tiene un rol central en la implementación de programas de formación para el trabajo, es decir, tiene atribuciones específicas para generar programas en el marco de la estrategia de cierre de brechas (oferta y demanda laboral) y generar una ruta de empleabilidad. Particularmente, cuando se trata de víctimas del conflicto armado la Ley 1448 le faculta atribuciones especiales para generar programas de empleo y, a su vez, ser la instancia de coordinación institucional con las otras entidades estatales competentes (Unidad de Víctimas, Defensoría del Pueblo, otras).

Además de los Programas de Formación para el Empleo que el Mintrabajo ofrece, existen varias instancias de formación por competencias que atienden al público en general, estas son; a nivel privado los Institutos de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH), y a nivel público el Servicio Nacional de Empleo (SENA), las Secretarías de Educación y de Trabajo de las Alcaldías y las Cajas de Compensación. Las instancias públicas no solamente ofrecen cursos de formación, sino también ofrecen servicios de intermediación laboral a través de capacitaciones específicas en habilidades blandas, herramientas para la búsqueda de empleo, y tienen plataformas web de ofertas laborales.

En las Cajas de Compensación y en el SENA, participan los sindicatos y el sector privado empresarial. Por otro lado, las Alcaldía, también proporcionan programas específicos de capacitación, formación e intermediación laboral.

El Rol del Ministerio de Trabajo (en general)

En los artículos 66 y 67 de la Ley 1448 de 2011 se dispuso de manera expresa que el Ministerio del Trabajo será el responsable del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, y de definir los lineamientos de política en conjunto con las demás entidades competentes en la materia.

A su vez se estableció en el mismo decreto el artículo 68 “La creación e implementación de programas de capacitación para el acceso a empleo rural y urbano por parte de las víctimas. El Ministerio de Trabajo y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), crearán e implementarán respectivamente programas de capacitación para el empleo y emprendimiento, que preparen a las víctimas para los retos que exige la competitividad en el mercado laboral”.

El Rol del SENA (en general)

Es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país.

La Entidad que tiene una estructura tripartita, -en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno-, busca suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad.

El Rol de la Unidad de Víctimas (En general)

La Unidad para la Atención y Reparación Integral para las Víctimas (UARIV o Unidad para las Víctimas), es una de las instituciones que se crean en el 2011 a partir de la ley 1148 de 2011, también llamada la Ley de Víctimas. La función de la UARIV es la reparación integral a las víctimas del conflicto armado colombiano a partir de cuatro medidas: la rehabilitación emocional, las garantías de no repetición, la satisfacción de necesidades básicas y la indemnización monetaria. Estas medidas de reparación se enmarcan en una perspectiva psicosocial del daño causado por la violencia durante el conflicto y enfoque diferencial e interseccional.

La Unidad para las Víctimas opera de forma nacional con presencia en todos los departamentos, en forma de múltiples direcciones territoriales, a través de programas como los siguientes: la reparación colectiva desde un enfoque étnico y colectivo; la indemnización monetaria acompañada de intervenciones psicosociales que contextualizan y dan sentido a la indemnización; la rehabilitación individual basada en la atención psicosocial; la implementación de políticas que lleven al establecimiento de garantías de no repetición, y la conmemoración de fechas y eventos importantes para las víctimas. Aunque la Unidad para las Víctimas no se concierne directamente con la situación laboral de las víctimas, sus programas han llegado a ser de gran utilidad para la empleabilidad y la inserción al mercado laboral de algunas víctimas del conflicto armado.

El rol de las CAJAS de COMPENSACION (En General).

Las cajas de compensación son corporaciones sin ánimo de lucro que tienen como función desarrollar varias funciones relacionadas a la seguridad social. Son instancias creadas de forma bipartita entre Empresarios y Sindicatos. Tienen la labor de administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores afiliados y a sus familias. Las cajas de compensación suelen operar a nivel nacional, en el caso de las más grandes como Compensar, Cafam y Colsubsidio; o a nivel departamental, e incluso a nivel municipal, para el caso de otras cajas de compensación más pequeñas. El subsidio familiar por el cual se responsabilizan las cajas es otorgado por el gobierno, que suelen ser entidades privadas, para que cada una lo administre a los trabajadores a través múltiples vías: desde pagos monetarios mensuales hasta la prestación de servicios de salud, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, vivienda y/o crédito. Desde 2013, el gobierno de Colombia le otorgó a las cajas de compensación la responsabilidad de administrar el subsidio al desempleo.

Las Cajas de Compensación también ofrecen cursos de formación por competencias, habilidades blandas y realizan actividades de intermediación laboral a través de bolsas de empleo.

Los trabajadores se afilian a las cajas de compensación a través de convenios hechos por su empleador. Más allá, los servicios los servicios a los cuales un afiliado puede acceder dependen de su categoría de subsidio familiar, la cual depende, a su vez, de sus ingresos declarados y del tipo de vinculación laboral con su empleador.

El Rol de los Sindicatos (en General)

Los sindicatos en Colombia se entienden como asociaciones integradas por trabajadores, ya sea de empresas públicas o privadas, que se agrupan en defensa y promoción de los intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral específica de los miembros o las condiciones laborales generales. Los sindicatos son uno de los tres actores claves en la formulación tripartita del Convenio OIT. En el país existen tres principales grupos de sindicatos que representan los intereses generales de los trabajadores, independiente de la profesión: la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), la Confederación General del Trabajo. (CBT) y la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC). Estos grupos agrupan sindicatos de gremios específicos e incluso de empresas específicas para crear agendas de trabajo que cubran los intereses generales. Adicionalmente, los sindicatos gremiales de algunos sectores son suficientemente grandes como para representar sus

intereses políticos de forma independiente. De estos, los más importantes son la unión sindical obrera, el sindicato nacional de taxistas y la federación colombiana de profesores, entre otros. Finalmente, existen algunos sindicatos relacionados a una única empresa que tienen un nivel de influencia similar al de los sindicatos gremiales o incluso los generales. En esta categoría vale resaltar al sindicato de trabajadores del INPEC y al sindicato de trabajadores de Ecopetrol.

El Rol de los Gremios Empresariales (en General)

Colombia cuenta con varios gremios empresariales, cada uno con distintos niveles de cobertura y distintas misiones. A nivel nacional, existen principalmente dos gremios empresariales que suelen representar a distintos sectores de forma global y centralizada: La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). Estos grupos reúnen y representan a varias empresas de distintos sectores comerciales en aras de influenciar la política pública en pro de sus intereses en temas sociales y políticos. De esta manera, se puede ver que los gremios empresariales colombianos que funcionan a nivel nacional tienen un fuerte componente lobista. De forma paralela, estos grupos también prestan servicios directos a las empresas afiliadas tales como asesoría jurídica, consejería en crecimiento y desarrollo empresarial, sostenibilidad, implementación de tecnologías e innovación. Adicionalmente, existen varios gremios empresariales con operaciones más pequeñas por dedicarse a regiones (por ejemplo: Cámara de comercio de Bogotá), sectores económicos específicos (por ejemplo: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia), grupos poblacionales (por ejemplo: Cámara de comerciantes LGBT de Bogotá) o relaciones comerciales internacionales particulares (por ejemplo: Cámara de Comercio Hispano Colombiana).

La Defensoría del Pueblo (En General y en los municipios)

La Defensoría del Pueblo es una institución creada en la constitución política de 1991 para la protección, defensa, promoción, divulgación y ejercicio de los derechos humanos en todo el territorio nacional, misión que comparte con la procuraduría y las personarías municipales. A través de la oficina del Defensor o la Defensora del Pueblo, que opera a nivel nacional, y las oficinas municipales de la Defensoría, se han establecido varios programas y políticas que buscan darles apoyo a las víctimas del conflicto armado. Particularmente, se establece una Defensoría Delegada para la Orientación y Asesoría de las Víctimas del Conflicto armado interno. Esta tiene como objetivos específicos fijar y adoptar las políticas y planes generales relacionados con la orientación, asistencia y asesoría de las víctimas del conflicto armado interno, llevar a cabo procedimientos que garanticen la orientación y la integración de esta población y establecer lineamientos para monitorear el estado y el grado de integración. Las labores específicas que esta Defensoría Delegada lleva a cabo cambian de municipio en municipio.

3. Análisis Institucional del Programa

El Programa opera en un contexto social complejo con una alta heterogeneidad entre los territorios donde una buena comprensión de los roles de diferentes actores y la relación es fundamental para asegurar un buen desempeño del programa. En la siguiente tabla se describe la relación entre los Grupos de Interés por tipo de beneficiarios y los roles del Programa Formándonos para el Futuro II.

Tabla 1.

Partes interesadas por tipo de interés	Grupos de Interés por Roles			
	Agencia Promotora	Agencia Implementadora	Agencia Supervisora	Alianzas
Beneficiarios Directos	Mintrabajo, Mineducación, UARIV.	OIT Oficina de Programa IETDH, UARIV, SPE, Cajas de Compensación Familiar.	Mintrabajo, OIT Oficina Regional	Población de Víctimas Familias de los Beneficiarios Empresas privadas Instituciones Públicas.
Beneficiarios Indirectos	SPE, Cajas de Compensación Familiar. SENA Regionales Comfacasnanare Alcaldías/	Alcaldías/Secretarías Mintrabajo territoriales (en algunos municipios) Secretarías de desarrollo económico	Sindicatos: CUT	Gremios Empresariales, Empresas Aliadas. ANDY Cooperativas UVRIV Atlántico Corpoamazonia

	Secretarías			DPS Defensoría del Pueblo Alianza NEO Pro Urabá ASFOTEC
--	-------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a la Matriz de solicitud de información a COLEX.

Si bien el Programa se ejecuta desde el mandato del Ministerio de Trabajo⁴⁷, por las características de la población beneficiaria requiere de una coordinación inter-institucional con varias instancias estatales, nacionales y locales. En el Esquema 1, se ilustra el flujo de coordinación. A nivel central, el Programa se implementa a través de los IETDH que, éstos a su vez son regulados por el Mineducación. Todos los programas de formación, incluyendo la formación por competencia, deben ser aprobados acorde con la certificación de aseguramiento de calidad, su registro en el SIET, el reconocimiento de experiencias similares en territorio y la certificación para la ampliación de la oferta con el SENA.

La coordinación del Mintrabajo tanto con el Mineducación y con la UARIV lleva implícito no solamente el respeto a la institucionalidad sino también la conceptualización del programa dentro del marco establecido por ambas instituciones. Por ejemplo, el Mineducación establece los lineamientos de la formación por competencias, así como la forma de evaluar (a través del ICFES). Por otro lado, el Mintrabajo sigue los lineamientos de la UARIV en cuanto a los protocolos de atención y seguimiento de la población beneficiaria víctima del conflicto armado. En todo este proceso el Mintrabajo tiene como responsabilidad y fin último lograr la inserción laboral de las víctimas.

El Equipo de Programa realizó varios acercamientos para generar alianzas estratégicas que, por un lado, le permitan asegurar una ruta de empleabilidad a los y las beneficiarios, y por otro lado, le permita contar con una estrategia de cierre de brechas con el sector privado empresarial, principal oferente de empleos. Se evidencia varios esfuerzos individuales y en conjunto con los IETDH a través de los colaboradores territoriales (COLEX) para asegurar los cupos de pasantías con el sector privado y/o público y, asegurar el registro de los beneficiarios en los distintos espacios de intermediación laboral (Cajas de Compensación, SENA; Alcaldías, etc.)

Cabe notar que a nivel nacional y a nivel territorial, existen varias instancias de intermediación laboral de carácter tripartita (gobierno, empresariado y sindicatos); las Cajas de Compensación, el SENA, el Servicio Público de Empleo a nivel territorial, son instituciones no solamente ofrecen formación, también administran bolsas de empleo.

Estos esfuerzos han sido bastante heterogéneos. En la Tabla 2, se muestra los acercamientos que tuvo el programa con las distintas instituciones a nivel local. En el Esquema 1. Se muestra en líneas punteadas, una de las debilidades por la pertinencia del diseño del programa es la debilidad de mecanismos de asociatividad local con el diseño del programa. Esto es, que no se muestra evidencia sobre la inclusión de las necesidades locales y regionales a partir de mecanismos de consulta, participación y vinculación al diseño del programa.

Al respecto es importante mencionar que durante la vigencia del año 2019 se desarrollaron una serie de mesas técnicas territoriales, con los representantes del sector productivo, representantes del sector académico y formativo y con representantes y líderes de las víctimas de conflicto armado; en estas mesas, se recogieron importantes aportes que fueron retomadas para la construcción de las recomendaciones de políticas públicas a nivel central.

El programa realizó una serie de acciones a nivel territorial para mejorar la asociatividad del programa, sin embargo, estas acciones serán consideradas para la gestión 2021. Para la gestión 2020, los ajustes se realizaron en base a las recomendaciones del 2019. En los hechos, se evidencia grandes debilidades en la capacidad asociativa de los territorios en torno al diseño del programa. Principalmente, en la

⁴⁷ El Decreto 4800 de 2011, reglamentario de la Ley 1448, prevé la generación de empleo para las víctimas del conflicto armado

participación de los sindicatos. En esta vía, la conclusión relevante es la debilidad de articulación y coordinación interinstitucional al nivel del territorio.

Tabla 2. Instituciones a Nivel Territorial

Región Geográfica	Municipio	Instituciones Presentes En el Municipio
Llanos (Región Orinoquía)	YOPAL (Casanare)	UARIV, Prosperidad Social, Defensoria del Pueblo, Personeria, Secretaria de Gobierno Municipal y Departamental, Secretaria de Educación Municipal, Oficina de Gestoras Sociales Departamental y Municipal, SENA, ConfaCasanare, Mintrabajo, Oficina regional Casanare, Secretaria de Desarrollo Económico, Camara de Comercio.
Caribe	SANTA MARTA (Magdalena)	Defensoría del pueblo, SENA, Prosperidad Social, Servicio Público de Empleo, Personería Municipal de Santa Marta, FDHCC, Minuto de Dios
Caribe	CARTAGENA (Bolívar)	Defensoría del pueblo, SENA, Prosperidad Social, SNIDL, Servicio público de empleo, MAA, Capitalización Microempresarial, Innpulsa, FTDH, Plan de emergencia social Pedro Romero, RIE, RAI, Mi Negocio, PVCAI, Educándonos por la Paz, Programa Transfórmate, Formándonos para el Futuro
Andes	BUCARAMANGA (Santander)	Defensoría del pueblo, SENA, Departamento para la prosperidad social, ASOPORMEN, Corporación tecnológica del oriente, Cámara de comercio de Bucaramanga, FENALCO, CUEES, UNIRED, FONADE, Fondo Nacional de Garantías, Banco Caja Social, ProColombia, Programa de formación exportadora
Andes	APARTADÓ (Antioquía)	EMPRESAS SENA, Alcaldía Municipal de Apartadó, Alianza NEO Pro Urabá. APE-SENA, ASFOTEC, Comfama, Camacol, Cedecámara, Cámara de Comercio de Urabá, CENSA, CGT, Colpensiones, Comfenalco Antioquia, Complejo Tecnológico, Agroindustrial, Corporación Universitaria UNIMINUTO, MESA CTC Antioquia, EMCOMERCIO, FEDERACION CGT URABA, Fenalco, Fundación Rangél, Gestión Laboral Comfama, Gobernación de Antioquia, Institución Universitaria FESU, Juventudes Alcaldía de Apartadó, Las Mazamoras de Urabá. Ministerio del Trabajo Territorial Antioquia Oficina Especial Urabá -Ministerio del trabajo Red Urabá Joven, Secretaria de Educación y Cultura del Distrito de Turbo, SENA – MESU, Sinaltrafruit, Sindebracol, Sintra Ambiente Directiva Apartadó, SINTRAINAGRO, Unaltrapec, URT, USPE, UARIV, Empresas Públicas de Apartadó EMPAPA, Emisora Alcaldía de Apartadó, Alcaldía de San Pedro de Urabá.
Andes	MEDELLÍN (Antioquía)	Defensoría del pueblo, SENA, Prosperidad Social, Empleo para la Prosperidad, Programa del SENA para Población Vulnerable y para la formación de Jóvenes Rurales, Pacto de Productividad y Escuela para la Inclusión, Agencia de

		Renovación del Territorio, Fondo de Solidaridad y el Fomento al Empleo y Protección al Cesante
Llanos (Región de Orinoquia)	VILLAVICENCIO (El Meta)	Defensoría del pueblo, SENA, Prosperidad Social, Servicio Público de Empleo, Ecopetrol, Fundación Camino de la Esperanza, Centro de Educación Especial, Sistema de Monitoreo de Cultivos Ilícitos, UNODC.
Amazonas	MOCOA (Putumayo)	Gobernación del Putumayo. Alcaldía de Mocoa. Ministerio del trabajo-territorial Putumayo. Camara de Comercio del Putumayo. Sena. SPE. UARIV, CorpoAmazonia, Alcaldía de Villagarzón.
Caribe	BARRANQUILLA (Atlántico)	Agencia Pública de empleo, Ministerio del Trabajo territorial Atlántico, entidades gubernamentales, organizaciones sindicales. UARIV, ANDI.
Caribe	MONTERÍA (Córdoba)	Defensoría del pueblo, SENA, Prosperidad Social, Servicio Público de Empleo, FENALCO, ANDI, COTELCO

4. Implementación y roles

La implementación del programa está compuesta por actores del Gobierno Nacional, Staff de la OIT de la Oficina Regional para los Países Andinos, un Equipo de profesionales específico para el Programa, las Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y la Empresa Q10. El equipo de la OEI participa en las mesas de trabajo mensuales para la consolidación metodológica y conceptual del Programa. La descripción se presenta en la siguiente tabla:

Institución	Personal a Cargo
Gobierno Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ministro de Trabajo y Empleo ➤ Equipo asesor Ministro de Trabajo y Empleo ➤ “Mesas Técnicas de Empleo” de carácter tripartito.
Staff OIT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Director Oficina País, Oficina Regional Países Andinos ➤ Asesor Especialista en Empleo y Políticas Publicas, Oficina Regional Países Andinos, ➤ Personal Administrativo Oficina, Oficina Regional OIT Países Andinos ➤ Especialista de Programa Oficina OIT Colombia.
Equipo de Programa OIT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinadora Nacional del Programa Formándonos para el Futuro II ➤ Especialista y coordinador Nacional de Monitoreo. ➤ Especialista y coordinador de Políticas Publicas y articulación inter-institucional ➤ Especialista y coordinador Psicosocial ➤ Apoyo Administrativo y Logístico ➤ Especialista Estrategia de Comunicación ➤ Apoyo estrategia Comunicación ➤ Diez Colaboradores Externos a Nivel Territorial, uno en cada municipio de implementación.
IETDH Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente General ➤ Director/a académico ➤ Departamento de bienestar estudiantil (Acompañamiento psicosocial y padrinos) ➤ Responsable prácticas empresariales ➤ Responsable soporte técnico y plataforma de monitoreo. ➤ Plantel de Profesores para la formación

Q10_Empresa de software académico y administrativo para educación virtual	➤ Profesional asignado para el Programa
OEI	➤ Equipo de 24 profesionales ⁴⁸

Elaboración Propia

Tabla 2 Resumen. Rol de los Actores en el Programa

Actor	Rol
OIT	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la ejecución del proyecto - Prestar asistencia técnica y lineamientos metodológicos - Implementar los talleres de protección, trabajo decente y competencias blandas. Verificar que las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) y las empresas cumplan los compromisos adquiridos para el desarrollo de las prácticas laborales de los estudiantes del programa. - Facilitar los procesos de articulación del programa a nivel nacional y territorial, y posicionar el programa dentro de la red de instituciones locales. - Monitorear la plataforma Q10.
Beneficiarios/as	<p>La población víctima del conflicto armado es la principal beneficiaria del programa deben ser mayores de 18 años, tener un grado de escolaridad mínimo de noveno grado de secundaria cursado y aprobado, y estar debidamente registrados en el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral de Víctimas. El diseño del proyecto establece que está dirigido especialmente a los jóvenes, aunque no se delimita la edad máxima.</p>
IETDH	<p>Las IETDH son las instituciones encargadas de impartir los programas de formación técnico-laborales a la población Beneficiaria del programa. Se seleccionaron de manera conjunta con el Ministerio del Trabajo, acorde con la certificación de aseguramiento de calidad, su registro en el SIET, el reconocimiento de experiencias similares en territorio y la certificación para la ampliación de la oferta con el SENA.</p> <p>Las IETDH tiene el siguiente rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de 1000 horas mínimas de preparación conceptual (inicialmente eran 600horas), y al menos 300 horas de práctica empresarial, según la normatividad vigente del Decreto 1075 de 2015. • Garantizar las plazas de práctica laboral para el 100% de los estudiantes que finalizan la etapa de formación teórica, con excepciones para mujeres en estado de embarazo, personas con alguna afectación de salud que impida el desarrollo de la práctica, y madres o padres cabeza de hogar que se encuentren trabajando. Los convenios para el desarrollo de las prácticas son suscritos entre las empresas y las IETDH, garantizando el seguimiento del componente práctico asignando docentes como tutores de los estudiantes durante su estadía como practicantes. • Realizan la logística de entrega de incentivos, bono de alimentos, bono de conectividad y uniformes. • Realizan reportes mensuales al Programa sobre las prácticas laborales según los indicadores establecidos para cada una de las fases de formación práctica sugeridos en el lineamiento metodológico propuesto por la OIT. • Realizan el acompañamiento psicosocial, principalmente llamadas telefónicas (en el Contexto COVID) de seguimiento, que permiten verificar los inconvenientes de asistencia del estudiante, problemas familiares, salud, etc. En caso de identificar problemas, el equipo psicosocial y docente se reúne, realizando estrategias para llegar a un acuerdo que permita la permanencia del estudiante y para finalizar los estudios.
Mintrabajo	<p>El Ministerio del Trabajo a través del Grupo Interno de Asistencia Técnica territorial (GIATT) ha creado “Mesas Técnicas de Empleo” de carácter tripartito, en las cuales se analiza estrategias de generación de empleo. En las mesas técnicas participan las Gobernaciones</p>

⁴⁸ La OEI implementa de manera independiente en los 10 municipios acordados con el Mintrabajo, y participa en las mesas tripartitas junto con la OIT para definir el marco conceptual, metodológica y de monitoreo.

	<p>departamentales, los gremios empresariales, la academia y las principales organizaciones de la Sociedad Civil (organizaciones sindicales, asociaciones de productores, y tienen la función de promocionar el Programa. Al mismo tiempo, el Mintrabajo, OIT y OEI participa en reuniones mensuales para la consolidación del marco conceptual y metodológico.</p> <p>El Mintrabajo recibe la información de la población beneficiaria seleccionada por la OIT, y éste coordina con la Unidad de Víctimas para la validación de la base de datos. Los beneficiarios seleccionados deben estar dentro del Registro Único de Víctimas.</p> <p>Finalmente el Mintrabajo aprueba la lista de beneficiarios del programa y realiza la articulación con el Servicio Público de Empleo, posteriormente la OIT valida la información en la plataforma Q10.</p>
UESPE	<p>La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo es la instancia de intermediación laboral gubernamental que apunta a mejorar la inclusión laboral y la productividad del empleo. El SPE es el encargado de planificar y ejecutar políticas activas del mercado laboral para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a las empresas a cubrir vacantes.</p> <p>El rol de la UASPE es potenciar la Ruta Diferencial de Empleabilidad para las Víctimas, en conjunto con la Unidad para las Víctimas y el Servicio Público de Empleo, adscrito al Ministerio del Trabajo. El SPE es una red conformada por las cajas de compensación, y las oficinas de empleo municipal orientada a la gestión y colocación de recursos humanos.</p> <p>Los beneficiarios del programa que finalizan la etapa de formación teórica y práctica, registran su hoja de vida en las agencias de gestión y colocación del SPE. Luego se entra al proceso de orientación e intermediación laboral, que consiste en pruebas psicotécnicas, entrevista socio-ocupacional, perfilamiento ocupacional y plan de desarrollo individual.</p>
Mineducación	<p>El Mineducación viene impulsando la política de “Educación para el Trabajo” que forma parte del sistema educativo colombiano. El Decreto 2020 (2006) da lugar a la creación del Sistema de Calidad de la Formación. En base a esto, el año 2010 se crea un sistema de monitoreo llamado Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET), se trata de una herramienta informática creada para que las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas ingresen la información de las instituciones y los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (antes educación no formal) que tengan licencia de funcionamiento y registro.</p> <p>Este sistema proporciona información sobre la legalidad de estas instituciones y programas, es decir, permite a los ciudadanos tener información sobre los programas e instituciones, la duración, certificación de calidad y costos educativos.</p> <p>Por otro lado, el Ministerio de Educación es el órgano que da los lineamientos para la prestación del servicio de educación en casa y presencial bajo el esquema de alternancia, así como las prácticas de bioseguridad en la comunidad educativa.</p>
Secretarías de Educación	<p>Las secretarías de educación que dependen de los municipios y/o gobernaciones son las responsables del proceso del registro de los IETH en el sistema SIET, deben evaluar y aprobar el funcionamiento de las IETH.</p> <p>Durante la pandemia COVID, las secretarías jugaron un rol muy importante para establecer los lineamientos para la educación virtual. Implementaron programas para otorgar computadores a los estratos más bajos, o sustituyeron los programas de desayuno escolar por bonos alimenticios.</p>
SNET	<p>El Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) se concibe como una organización de los diferentes niveles de educación post-media, que comprende dos opciones educativas diferenciadas según su orientación académica u ocupacional. Las dos opciones son: i) educación universitaria y ii) formación profesional (técnica).</p> <p>De acuerdo al Mineducación, se tienen las siguientes estrategias: i) Facilitar la movilidad de estudiantes en el sistema educativo, ii) Promover el aprendizaje permanente ampliando las</p>

	oportunidades de acceso de los adultos a la educación y la capacitación. iii) Desarrollar un lenguaje común a través del enfoque de competencias que permita dialogar a los sectores productivo y educativo. iv) Mejorar la empleabilidad de las personas mediante la certificación de competencias y el reconocimiento de aprendizajes previos, incluidos aquellos que se adquieren en el trabajo. v) Ofrecer al sector productivo las señales que necesita para definir sus necesidades ocupacionales y garantizar así procesos de selección de personal más eficientes. vi) Promover la pertinencia de la educación y de la formación garantizando que las cualificaciones respondan a las necesidades de las personas y del entorno socio-productivo. vii). Orientar a las personas en sus opciones de formación.
SNARIV	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas está constituido por el conjunto de entidades públicas del nivel gubernamental y estatal a nivel nacional y territorial, y demás organizaciones públicas o privadas encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas que tiendan a la atención y reparación integral de las víctimas. Uno de los objetivos del Sistema es la coordinación interinstitucional, la articulación de ofertas y Programas, al igual que la provisión de recursos, asignación, focalización, ejecución de manera integral y articulada de los servicios públicos.
Mesas de Víctimas nacional, departamental y municipal	Las Mesas de Víctimas son espacios de coordinación inter-institucional que operan bajo el principio que las organizaciones y defensores de derechos son garantes de la inclusión exitosa de las víctimas en la participación efectiva en las políticas públicas, y mediadores capaces de concertar con instituciones de orden local y nacional (artículo 114 de la ley 1448 de 2011). El gobierno nacional proporciona el apoyo técnico, logístico y financiero, y toma medidas para favorecer el acceso de las organizaciones y redes de mujeres a los procesos de reparación.
Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	El Ministerio del Trabajo promueve el cumplimiento de la ley 1257 de 2008 y particularmente el decreto reglamentario del sector Trabajo el 4463 de 2011. En ese marco normativo el Ministerio del Trabajo tiene entre sus obligaciones la promoción de los derechos humanos de las mujeres en el mundo del trabajo. El grupo está liderado por la Asesora del Despacho del Ministro (Mintrabajo), se reúne mensualmente con integrantes de OEI y OIT, es la instancia tripartita de toma de decisiones, propuesta metodológica y conceptual y monitoreo del Programa.
Gremios Empresariales y Empresas Privadas	Las gremios empresariales y las empresas participaron en el programa en distintas etapas; i) En la identificación de la demanda laboral a través de su participación en mesas y espacios de discusión proporcionando información sobre las necesidades de contratación (perfil laboral, competencias, etc.), ii) Aportan en la gestión de puestos para las prácticas laborales, mediante acuerdos con las empresas los beneficiarios del programa pueden acceder a prácticas laborales guiadas o a través de contrato laboral de aprendizaje. La empresa designa un tutor para realizar seguimiento y retroalimentación de la etapa práctica con las IETDH. La empresa y la IETDH definen el plan de trabajo a partir del cual la etapa práctica es evaluada, y realizan un examen al finalizar la práctica. Si el resultado es aprobatorio, las empresas emiten un certificado de aprobación que incluye las funciones desempeñadas y las metas logradas por el estudiante. iii) Gestión de vacantes para la vinculación laboral. En el caso de expedición de un contrato de trabajo con remuneración por parte de la empresa, esta se compromete a seguir los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo, o en su defecto los lineamientos técnicos de contratación establecidos por la OIT en el documento que rige el desarrollo de las prácticas empresariales. Realizan la afiliación de los estudiantes al Sistema de Riesgos Laborales, siguiendo los lineamientos de la Ley 1562 de 2012.
SENA	El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia.

	<p>La entidad dispone de una Ruta de Atención Diferencial a las víctimas del conflicto armado, la cual permite en un proceso de orientación ocupacional identificar habilidades, destrezas y competencias. Cuenta con una oferta institucional educativa y laboral con orientación ocupacional, formación para el trabajo, certificación de competencias laborales, emprendimiento y empresarios, intermediación laboral, y flexibilización en el ingreso.</p> <p>La certificación por competencias funciona de la siguiente manera: una vez terminado un programa de formación de manera individual se puede acceder a un Certificado de Validación de Competencias Laborales ingresando a la página del Sistema de Información Laboral del SENA, ahí se inscribir la candidatura para la formación por competencias, se realiza una prueba de conocimientos en línea y si el candidato aprueba se otorga un Certificado de Formación por Competencias.</p>
DPS	<p>Departamento para la Prosperidad Social (DPS)</p> <p>Dispone de varios programas orientados a mejorar el encuentro entre la oferta laboral de la población víctima y empleos formales. Brinda fortalecimiento de habilidades y competencias esenciales en el desempeño laboral y el emprendimiento, además de acompañamiento durante la implementación de los programas. La oferta está compuesta de una ruta de cierre de brechas de información, ruta de formación complementaria, y ruta de formación técnica. Dentro de los programas de los cuales dispone sobresalen “Empleo para la Prosperidad”, y “Mi negocio”.</p>
Sindicatos	<p>Asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral. Los sindicatos son uno de los tres actores claves en la formulación tripartita del Convenio OIT.</p> <p>CUT, Central de Unión de Trabajadores. CGT, Confederación General del Trabajo. CTC, Confederación de Trabajadores de Colombia. Estos actores participan en las Mesas de Políticas Públicas.</p>
Alcaldías	<p>La educación en la ciudad es regulada por la Secretaría de Educación, dependencia de la Alcaldía Distrital. A nivel local, dentro de los Planes de Desarrollo Locales también se establecen iniciativas orientadas a la población víctima del conflicto armado a través de programas específicos de reparación integral, incluidos la inserción laboral. De acuerdo a la Ley 715 de 2001, todas las secretarías de desarrollo económico en nombre de las alcaldías ejercen el liderazgo en lo que atañe a la política de empleo municipal. Lo anterior implica una obligación de participar en la promoción del empleo y la protección de los desempleados.</p>

Elaboración Propia

1. Implementación y Caracterización a nivel Local

El Programa se implementa en 10 municipios, cada uno con distintas ofertas en formación por competencias y distintos actores. Responde también a las características asociadas al mercado y a la situación socio-económica local. La selección de los programas de formación responde al estudio de demanda laboral y empleabilidad.

No.	MUNICIPIO	IETDH	PROGRAMA DE FORMACIÓN	PART-MATRICULADOS
1	YOPAL	FUNDETEC	T. L Auxiliar en Seguridad y Protección en el Trabajo	60
2	SANTA MARTA	CETECOS	T.L en Mercadeo y Ventas	86
			T.L en Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información	25
3	CARTAGENA	ELYON YIREH	T.L en Auxiliar Administrativo	47
			T.L Mercadeo y Ventas	37
4	BUCARAMANGA	ANDAP	T.L en Sistemas Informáticos y Redes	74

			T.L Auxiliar en Comunicación Gráfica y Publicitaria	36
5	APARTADÓ	CENSA	T.L Instalador de Redes de Telecomunicaciones	60
6	MEDELLÍN	CENSA	T.L Auxiliar en Diseño Gráfico Digital	90
			T.L Instalador de Redes de Telecomunicaciones	54
7	VILLAVICENCIO	COMPUSIS	T.L Operación de Redes y Herramientas Informáticas	60
8	MOCOA	POLINTEC	T.L En Sistemas Informáticos	36
9	BARRANQUI LLA	SYSTEM CENTER	T. L Soporte de Aplicaciones Informáticas	90
			T.L Gestión de Redes y Telecomunicaciones	30
10	MONTERÍA	SAN AGUSTIN	T.L Atención Integral a la 1ra Infancia	83
			T.L Auxiliar en Sistemas y Redes	42
TOTAL				910

5. Caracterización territorial

a) Apartadó, Antioquia⁴⁹

En el municipio confluye una diversa mezcla cultural que reúne afrodescendientes, paisas, costeños e indígenas, en una planicie que forma parte del Caribe colombiano. El municipio alberga una población de 96.380 habitantes de los cuales 79.665 (83%) están localizados en la cabecera municipal y 16.715 (17%) en el área rural. Con un índice de urbanización del 82.65%. Para el año 2018 se tiene un total de 113.469 habitantes (DANE, 2019). El 59% de la población se encuentra en edad de trabajar con edades entre 15 y 64 años. Aproximadamente el 55% de la población está compuesta por jóvenes, niños y niñas. De acuerdo a datos oficiales (DANE,2018) el 19,51% de la población total es pobre, el 17,2% urbana y el 34,4 rural.

Según datos que provee el DANE, la ciudad de Apartadó es la primera en importancia económica de la subregión de Urabá. Su economía ha venido diversificándose en los últimos años, destacando el despegue del sector comercial, financiero, construcción, MANUFACTURERO, y de servicios⁵⁰. Es considerado como el principal municipio del Urabá Antioqueño por su actividad comercial y su infraestructura, además que posee las principales sedes de entidades del estado y empresas multinacionales. Está rodeado de inmensas plantaciones bananeras y plataneras, las mismas que representan el principal renglón de la economía de la región y, en los últimos años, ha tenido un crecimiento acelerado en el agroturismo y ecoturismo. También cuenta con una zona industrial (fabricación de plástico, cartón, reparación de maquinaria dura y otros).

La actividad agroindustrial con enfoque exportador del banano genera alrededor de 6.000 empleos, que cuentan con ciertas garantías debido a la lucha constante que a lo largo de los años ha logrado el Sindicato de Trabajadores de la Industria Agropecuaria, SINTRAINAGRO. Esta actividad está estructurada por las diferentes comercializadoras y los propietarios de las fincas representan a los demandantes de mano de obra, al igual que las actividades comerciales, financieras, hoteleras y otros servicios.

⁴⁹ Extraído principalmente de los Documentos de la OIT sobre “Caracterización de los Municipios” generados por el Programa. En muchos casos se actualizaron los indicadores.

⁵⁰ De acuerdo con el DANE, las tres actividades económicas más importantes en el municipio son: Cultivo de productos agrícolas (61%), seguido por actividades de servicios a las empresas excepto servicios bancarios con un 25% y por último el sector comercio con un 14%.

Por otro lado, de acuerdo al Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, las carreras técnicas más demandadas son Técnicos instaladores de Redes y Líneas de telecomunicaciones, Auxiliares técnicos de instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de Telecomunicaciones.

Entre las principales barreras de entrada al mercado laboral está la libreta militar y en el fondo la conscripción, se convierten en obstáculos severos para el acceso al mercado laboral, principalmente en los jóvenes de menores ingresos y que viven en áreas rurales. Donde la cercanía a las fuerzas militares se convierte en factores de riesgo⁵¹.

El Urabá se ha caracterizado por ser una región emblemática del conflicto armado colombiano, no solo porque es un punto estratégico para diferentes economías legales e ilegales, por la fertilidad del suelo y su ubicación idónea para el tráfico de drogas, armas y recientemente migrantes, sino también porque tiene una historia ligada a una gran variedad de actores armados que lograron penetrar varios ámbitos durante diferentes periodos. El Urabá está atravesado por fuertes conflictos sociales sin resolver, asociados a reivindicaciones por el acceso y restitución de tierras (Álvarez, Llorente, Cajiao, & Garzón, 2017).

Según datos del municipio (2018), Apartadó ha recibido en los dos últimos años 317 familias producto de desplazamientos individuales, las cuales se han ubicado en diferentes barrios en casas de amigos o familiares. Fueron expulsadas 11410 personas (2619 hogares) y llegaron 6858 (1426 hogares).

La primera causa de mortalidad de la población en Apartado es por “agresiones” (35%), seguido de lejos por afecciones ocasionadas en el periodo perinatal (8%), y de ahí varias otras causas. Es un municipio que además tiene problemas de seguridad ciudadana.

b) Barranquilla, Atlántico

Aproximadamente 1 273 646 personas viven en la cabecera distrital y 604 en la zona rural. La densidad poblacional es de 8274 habitantes por kilómetro cuadrado. El 5,3% de la población de Barranquilla presenta alguna limitación (discapacidad) permanente en razón del conflicto armado. La población entre 15 y 64 años representa el 68.3%, con una tendencia a reducir las tasas de natalidad, la población es cada vez menos joven. La tasa de masculinidad es 92. Es decir, por cada 100 mujeres residen 92 hombres.

De acuerdo al CENSO del 2005, el 13,1% de la población se identifica afrodescendiente y el 86,6% como población caucásica y mestiza, el resto indígena, gitano y pequeñas comunidades semitas (judíos y árabes del Medio Oriente). El 21.1 % de la población se encuentra bajo la línea de pobreza (DANE, 2018).

Barranquilla es el principal centro económico de la Región Caribe de Colombia, entre las actividades económicas destacan el comercio y la industria, servicios financieros, agricultura, ganadería y pesca. El eje de la actividad industrial, no sólo del Departamento sino de la región Caribe, es la ciudad de Barranquilla, que se beneficia de su posición geográfica Barranquilla funciona como puerto fluvial y marítimo.

Barranquilla presenta las tasas de desempleo más bajas del país, con 7.8 por ciento el año 2019. A pesar de las bajas tasas, el desempleo en las mujeres es el doble que el desempleo en los hombres, 5,6 y 11, 4 respectivamente.

Actualmente en el departamento de Atlántico el 35% de las personas ocupadas, se encuentran trabajando con el sector comercio, hoteles y restaurantes, el 24 por ciento en servicios comunales, sociales y personales, el 13% en transporte.

Barranquilla, capital del departamento de Atlántico, es la ciudad de referencia en términos de atención a víctimas del conflicto armado, fue esencialmente una ciudad receptora de población desplazada durante el periodo 1995-2016, con un total de 123.631 personas recibidas de otros municipios, las cuales representan el 10% de la población total y 7.322 personas expulsadas que representan el 0,6% de la población.

⁵¹ Documento de Programa sobre La Caracterización Socio-Económica de la ciudad de Apartadó (OIT, 2020)

A raíz de esto se ha creado la Oficina de Atención a Víctimas del Conflicto desde el 2014 y, adicionalmente, desde febrero de 2016 se cuenta con la iniciativa de construcción del Centro de Atención a las Víctimas del Conflicto Armado, que tendría un enlace directo con entidades del Estado como el SENA y el ICBF4.

Según el Boletín del Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral – SINIDEL (2015), en Atlántico de 15.813 graduados de programas de pregrado, incluyendo técnicos, tecnológicos y universitarios, el 72.5% logró vinculación laboral en 2016.

De acuerdo al Servicio Público de Empleo, los estudios técnicos más demandados el año 2018 en Barranquilla fueron Asistentes Administrativos, , técnicos en sistemas, Inspectores de sanidad, seguridad y Salud Ocupacional.

c) Bucaramanga, Santander

El municipio de Bucaramanga es el área metropolitana más grande y la capital del departamento de Santander. Cuenta con una población de 528 mil 855 personas de los cuales 65,6% se encuentran en edad de trabajar (15 a 59 años). En general, la población del municipio es bastante homogénea, el 98,3% no se identifica dentro de ninguna categoría étnica (1,7% restante se identifican como población afrocolombiana) y el 98,2% residen en la cabecera municipal, indicando un pequeño porcentaje de población asentada en zonas rurales. Según datos oficiales, el municipio cuenta con un índice de pobreza inferior al promedio nacional, con un total de 14,5% de la población en situación de pobreza y un 1,6% en situación de pobreza extrema.

La economía del departamento de Santander, de la cual Bucaramanga representa un porcentaje significativo, presenta tendencias similares a la economía nacional de Colombia en términos del crecimiento en los sectores del turismo, comercio al por menor e inversión en pequeñas y medianas empresas, y los créditos de vivienda. Sin embargo, el sector de construcción, del cual otros muchos sectores dependen, se mantiene en cifras negativas, lo que puede implicar una posible desaceleración del crecimiento en el futuro. En lo concerniente a Bucaramanga específicamente, los sectores de mayor importancia para la economía del municipio son el comercio y la producción industrial y agropecuaria, los cuales han venido en crecimiento en los últimos años. La construcción, la extracción de petróleo y las exportaciones también son sectores importantes, pero están en recuperación después de unos años de reducción de la actividad o registran una disminución de actividades.

Con una tasa de desempleo de 11,8%, Bucaramanga es una de las capitales departamentales con menor desempleo en Colombia. Según datos oficiales del DANE, la población en ocupación se distribuye, en su mayoría, en empleos relacionados a las áreas de Comercio y reparación de vehículos (20,9%), MANUFACTURA (15,7%), administración pública y defensa (12,6%), actividades artísticas (10,7%) y transporte y almacenamiento (8,9%).

Bucaramanga es el área metropolitana que más desplazados recibe en el nororiente colombiano, provenientes en su mayoría de Norte de Santander y el Magdalena Medio, víctimas del paramilitarismo; y de Arauca, víctimas de grupos guerrilleros. Estas poblaciones se han consolidado en la ciudad de dos formas particulares en la ciudad: (i) de forma concentrada en zonas suburbanas y (ii) de forma dispersa, en inquilinatos y albergues. La población situada de la primera forma es de particular preocupación dada la falta de acceso a servicios básicos y el alto riesgo de inundación y deslizamiento de las zonas donde se han establecido estas comunidades.

En términos de cobertura educativa se ha visto un leve incremento en el número de estudiantes matriculados en centros de educación primaria y secundaria, llegando a un total de 106.618 estudiantes para el periodo de 2018. En relación a la educación superior, se calcula que alrededor de 7 de cada 10 personas entre los 17 y 21 años está matriculado en una institución de educación universitaria, lo que significa una de las mejores tasas en el país. Sin embargo, la tasa de estudios de posgrado ha disminuido en un 25,1% en los últimos años. De todas formas, el 85% de las personas con un título universitario se encuentran empleadas o reforzando sus estudios, lo que ubica a Bucaramanga como la segunda capital departamental con mejor tasa de ocupación para ciudadanos formados, después de Cali.

d) Cartagena, Bolívar

Cartagena y su área metropolitana, constituida por los municipios aledaños, cuentan con una población de 1.047.005 de habitantes, lo que comprende cerca del 48% de la población del departamento de Bolívar. En el departamento hay 51,6% mujeres y 48,4% hombres. Hay un alto nivel de diversidad étnica en este municipio: el 14,7% se identifica dentro un grupo étnico. En total hay 315.995 personas afrodescendientes, 2.212 palenqueros y palenqueras y 1.469 personas indígenas. En términos de pobreza, las tasas son ligeramente inferiores al promedio nacional: 25,9% de la población en situación de pobreza y 3,4% en situación de pobreza extrema.

La mayor parte de la actividad productiva del Bolívar (53.5%) está ocupada por la fabricación de productos de la refinación del petróleo. Este sector se encuentra centrado particularmente en Cartagena debido a que en este municipio se encuentra Reficar, la segunda refinería de petróleo más grande de Colombia y una de las modernas de América del Sur. Concerniente al resto de la actividad productiva, la fabricación de sustancias químicas básicas ocupa un 23,7%, siendo el segundo sector con mayor influencia en la economía del departamento, mientras que el 22,8% restante se divide en pequeños porcentajes para varios sectores como fabricación de productos plásticos (5,1%), fabricación de productos minerales no metálicos (3.5%) y procesamiento de carne de pescado (2.9%), entre otros.

Cartagena ha presentado mejoras significativas en la reducción del desempleo. Del primer semestre de 2010 al primer de 2018 se pasó de tener una tasa de desempleo de 12,6 a una de 8, tasa que también es bastante menor a la de la tasa promedio de otras 12 ciudades del país (11,4). Aunque se ha presentado una mejora en este aspecto, aún existe un fuerte reto en cerrar la brecha de desempleo según el género: En Cartagena, la tasa de desempleo para hombres (6) es bastante menor a la de las mujeres (10,6).

Finalmente, se puede destacar la importancia del sector hotelero y turístico para el mercado laboral de la región. Esto se ve en qué, de las personas ocupadas en el municipio, el 31% trabajan en comercios, hoteles o restaurantes, los cuales son impulsados, principalmente, por el turismo. Los servicios comunales, sociales y personales (24%) y el transporte (15%) también representan sectores importantes para el empleo en Cartagena.

La capital del Bolívar es uno de los focos claves del conflicto interno colombiano. Así, Cartagena se ha posicionado como una de las ciudades líder en el país en términos de atención a víctimas. Desde el 2016, se ha atendido a víctimas a través del Centro de Atención a Víctimas del Conflicto (CAV), el cual es manejado por el gobierno distrital con financiamiento del gobierno nacional. El CAV busca darle atención y acompañamiento a las 17.179 personas registradas como víctimas en la ciudad.

En la actualidad, según datos del Registro Único de Víctimas de la Unidad para las Víctimas, hay 407 personas desplazadas en Cartagena. Esto representa uno de los puntos más bajos de población desplazada en el municipio, lo cual es significativo si se tiene en cuenta que para el año 2001, en el punto más alto de llegada de población desplazada a Cartagena, había un total de 19.119 personas desplazadas por la violencia habitando en la ciudad.

Cartagena tiene una tasa de analfabetismo bastante baja (2,6%). En contraste, la cobertura educativa presenta una tendencia preocupante. En el periodo 2007 a 2018 la tasa de cobertura bruta bajó 7 puntos porcentuales, lo cual deja clara la necesidad de atención por parte del gobierno distrital. Esta falta de cobertura total es reflejo del problema mayor en la falta de cobertura en educación media, la cual cayó 12.2 puntos porcentuales en el mismo periodo. Finalmente, la cobertura en educación superior presentó una tasa muy por debajo de la media nacional (52%) con un total de 36.1%.

e) Medellín, Antioquia

Medellín es la capital del departamento de Antioquía y la segunda ciudad más poblada de Colombia con una población total de 2.508.452, del cual el 52,9% son mujeres y el 47,1% son hombres. Según reportes del SISBEN, la población de Medellín está actualmente concentrada en el grupo etario entre los 20 y los 34 años, lo cual implica un posible envejecimiento de la población en un futuro cercano. De esta población el 13,9% se encuentra en situación de pobreza y el 2,7% en situación de pobreza extrema. La población afrocolombiana representa el 2,5% de la población total del municipio.

El departamento de Antioquia contribuye un 14,6% del producto interno bruto nacional, lo que equivale a alrededor de 125 billones de pesos colombianos. La economía antioqueña, de la cual Medellín representa un porcentaje, se compone principalmente por el sector de suministro de gas, electricidad y agua (20%), industrias MANUFACTURERAS (19,4%), actividades científicas y técnicas de administración y apoyo (18,8%), construcción (16,5%) y actividades financieras y de seguros (15,9), entre otros.

Medellín tiene una tasa de desempleo de 11,6%, la cual, aunque ha disminuido en los últimos años, es ligeramente más elevada que el promedio de las ciudades del país (10,9%). Sin embargo, se maneja una tasa de informalidad (40%) significativamente menor a la del promedio (46,7%). De manera paralela, la tasa global de participación (66,4%) y la tasa de ocupación (59,3%) se han mantenido estables en los últimos periodos. La población ocupada se ubicó en las áreas de comercio, hoteles y restaurantes (28,6%), servicio comunales, sociales y personales (22,6); MANUFACTURAS (18,1%) y construcción (8,7%), entre otras.

Medellín ha sido uno de los centros urbanos claves para la llegada de población desplazada por la violencia debido a su ubicación geográfica y su estatus como la segunda ciudad más importante del país. Antioquia y el Magdalena Medio, fueron unas de las regiones donde el conflicto armado tuvo su versión más cruda, lo que llevo a que un alto número alto de familias se vieran forzadas a migrar hacia la capital del departamento. En su punto más alto, en el 2001, Medellín albergó un total de 112.683 personas desplazadas. En la actualidad, ese número se ha reducido a 44.136, lo que cual implica una mejora en la reubicación de víctimas, pero de todas formas significa un reto para el distrito. En términos más generales de atención a víctimas en Medellín, ha estado protagonizada por varias organizaciones no gubernamentales, teniendo la Unidad para las Víctimas un rol importante en el apoyo a estos grupos.

Medellín tiene rendimientos por encima de los promedios nacionales en medidas relevantes para la educación. El municipio cuenta con una tasa de analfabetismo del 3,8%, por lo que se encuentra bastante cerca a poderse declararse un municipio libre de analfabetismo.

La tendencia con respecto a los promedios nacionales se mantiene en la cobertura educativa. La cobertura para la educación neta total es del 100%. Las tasas para educación preescolar (77,18%), primaria (95,96%) y secundaria (90,53) son bastante buenas mientras que la cobertura de la educación media (53,79%) presenta un reto importante para Medellín. La baja cobertura en la educación media a comparación de otras áreas se ve presente en varios territorios del país.

Finalmente, la tasa de cobertura en educación superior de Medellín es una de las más altas del país: 91,2%. Es de resaltar que, aunque ha habido una desaceleración en crecimiento de esta tasa, esta ha aumentado constantemente desde el 2010.

f) Mocoa, Putumayo

El municipio de Mocoa está compuesto principalmente por la ciudad de Mocoa, la capital del departamento del Putumayo. Según el censo de 2018 realizado por el DANE, este centro urbano cuenta con una población de 56.398 personas que se distribuye en un 51% de mujeres y 49% de hombres. Esta población se encuentra en su mayoría (66,7%) en edad de trabajar (15 a 59 años). En términos de diversidad étnica, aunque la mayor parte de la población de Mocoa no se identifica dentro de ningún grupo étnico reconocido legalmente, hay un porcentaje significativo (15,2%) que se identifica como indígena y otro grupo de menor porcentaje (3,7%) que se identifica como afrocolombiano.

El sector agropecuario ocupa un 89,49% de la actividad productiva. En los últimos años ha habido esfuerzos para diversificar la economía, impulsando los sectores de comercio y de servicios, que ocupan alrededor de la mitad de la actividad económica restante cada uno.

Según datos del Registro Único de Víctimas, alrededor del 46% de la población asentada en Mocoa es población desplazada por la violencia. Esto ha llevado a que un porcentaje bastante significativo de los habitantes del municipio se hayan establecido en viviendas informales a las afueras del casco urbano de Mocoa. Estas viviendas no suelen contar con servicios públicos básicos y suelen estar bajo constante riesgo de inundación y derrumbe, riesgo que se ha hecho particularmente evidente en los últimos años a través de varios accidentes ambientales. Esta situación plantea un inmenso reto en términos de

planeación y urbanismo a esta población vulnerable, la cual ha recibido poca ayuda por parte de autoridades competentes. La misma inatención por parte de las entidades departamentales y municipales que ha llevado a la precarización de estos asentamientos ha sido también clave en el recrudecimiento de la violencia en el departamento a raíz del incremento en actividades relacionadas al narcotráfico en Putumayo y Mocoa desde la década de 1990.

En términos de cobertura educativa, Mocoa presenta tasas inferiores al promedio nacional en educación primaria, secundaria y media. Siguiendo con la tendencia nacional, la cobertura de primaria y secundaria son relativamente buenas (102,35% y 92,55% respectivamente) pero hay amplias necesidades en términos de la cobertura media (52,09%) y cobertura en educación superior (49,9%).

g) Montería, Córdoba

Montería, la ciudad capital del departamento de Córdoba cuenta con una población de 433.723 habitantes, los cuales se dividen en un 51,5% de mujeres y un 48,5% de hombres. La mayor parte de la población del municipio se concentra en la edad apta para trabajar, estando el 62,8% de esta entre los 15 y los 59 años.

La pandemia de Covid-19 afectó de manera significativa el comportamiento de las variables económicas relevantes para el análisis de la producción del municipio. En el último año, creció el sector financiero, el sector agropecuario, el comercio interno, el turismo y la llegada de remesas mientras que hubo una reducción en el sector de construcción, la minería, la industria, el transporte y el comercio exterior.

Más allá de estas fluctuaciones, la producción industrial de manufacturas se mantiene como el eje principal de la economía de Córdoba, representado el 96% de la actividad productiva del municipio.

Las condiciones sociales y de salud que trajo la pandemia y la cuarentena han llevado a que las condiciones del mercado laboral se deterioraren. Esto se puede ver particularmente en la caída de 2,1 puntos porcentuales de la tasa de ocupación y de 1 punto porcentual de la tasa global de participación y aumento en 1,2 puntos porcentuales de la tasa de desempleo. Dadas estas circunstancias, los sectores que más contribuyeron a la tasa de ocupación fueron el comercio y reparación de vehículos (23%), administración pública y defensa (12,4%), actividades de servicio (11,7%) e industria manufacturera (10,3%), entre otros.

Actualmente, en el municipio de Montería se tienen registradas 2734 personas que han llegado a la ciudad como resultado de un desplazamiento forzado por el conflicto armado. Este número representa una reducción en la cantidad de víctimas de desplazamiento asentadas en la ciudad desde su punto más alto (8357 personas) en 2001. Políticas públicas como el Plan de Desarrollo para el periodo 2016 – 2019 dejan en evidencia que la atención a esta población es una de las prioridades para el distrito, que busca caracterizar y apoyar de manera diferencial a esta población. De forma paralela, los casos de personas que se hayan visto forzadas a desplazarse de Montería por el conflicto armado son muchos menos, para 2018 se registraron 356 casos, número que también se ha reducido del máximo histórico de 1881 en el año 2000.

Córdoba es uno de los departamentos con mayores tasas de analfabetismo del país, así se entiende que Montería, con 10,6%, tiene una de las tasas más altas entre las capitales departamentales. Esta tasa, aunque bastante alta en comparación a otras ciudades del país, representa una mejora significativa dada la reducción constante del analfabetismo desde el 2015, lo que muestra el éxito de las inversiones del gobierno departamental y el ministerio de educación. El principal reto en este aspecto puede ser la bajísima cobertura educativa para preescolar: se estima que el 83% de los niños y niñas menores de 5 años no atienden a ninguna escuela.

La cobertura educativa en los demás sectores ha presentado incrementos considerables desde el 2007. Aunque en primaria no se aumentó significativamente la cobertura, esta es bastante buena y es el área de mayor cobertura en el municipio. De forma paralela, educación media ha incrementado 36,8 puntos porcentuales desde el 2007, pero no alcanza el 50% de cobertura, una de las tasas de cobertura más baja entre las ciudades del país. La tasa de cobertura en educación secundaria aumentó 16,78 puntos porcentuales en el mismo periodo.

Finalmente, la tasa de cobertura de educación superior, 13,1%, también es de las más bajas entre las ciudades del país.

h) Santa Marta, Magdalena

Santa Marta tiene una población de 515.717 habitantes, divididos en 252.573 hombres y 263.114 mujeres. Esta población habita en su mayoría en el sector rural del municipio mientras que solo un pequeño porcentaje (8,5%) habita en zonas urbana. La capital del departamento de Magdalena presenta unos índices de pobreza por encima del promedio de las capitales departamentales en términos de pobreza general (33,7%) aunque por debajo del promedio con respecto a pobreza extrema (6,2%). De la población general del municipio, 3,6% se identifican como afrocolombianos y 1,6% se identifican como indígenas.

En los último 10 años, el municipio de Santa Marta ha logrado disminuir significativamente la tasa de desempleo. Sin embargo, se mantiene una fuerte brecha de género en esta medida: la tasa de desempleo para hombres es del 6,5% mientras que la de las mujeres es de 14,5%. Esta tendencia se replica en la tasa de ocupación, donde esta es 65,7% para hombres y 44,9% para mujeres.

Aunque la mayoría de los empleos en municipio se relacionan a la industria hotelera, de restaurantes y de turismo; hay una fuerte incidencia de empleo informal en municipio.

Para septiembre de 2019, la Unidad para las Víctimas calcula que hay 91.989 personas que se han visto obligadas a desplazarse por causas relacionadas al conflicto armado. Al mismo tiempo, actualmente habitan en Santa Marta 198.192 personas desplazadas de otras zonas. La cantidad de personas desplazadas en la ciudad ha variado históricamente, bajando drásticamente en 2008 y manteniendo una tendencia a la baja desde 2015. Así como ha disminuido la cantidad de llegadas, el número de personas que se han visto expulsadas de la ciudad a la fuerza lleva en aumento desde 2009, lo que plantea un importante reto para el distrito.

La atención y el acompañamiento a estas víctimas ha estado protagonizado por entidades oficiales como la Unidad para las Víctimas, la defensoría del pueblo y la personaría; así como por organizaciones no gubernamentales creadas por la población civil, como la Mesa Departamental de Organizaciones de Población Desplazada, la Asociación de Campesinos y Desplazados residentes en Santa Marta y la Fundación Mujeres de la Provincia, entre otras.

Magdalena cuenta con una tasa de alfabetización de 91,1%, lo cual la ubica en el 26 de los 32 departamentos de Colombia. Esta tasa dista de la meta planteada en el plan Colombia 2030, según el cual Magdalena debe contar con una tasa de alfabetización cercana al 100% para ese año. De todas formas, la existencia del plan es un buen indicador de la voluntad política en pro de la alfabetización.

Siguiendo con los indicadores negativos en el área de la educación, la cobertura también deja muchas alarmas en el municipio. Las coberturas para preescolar (61,99%), primaria (86,98%), secundaria (77,13%), media (44,38%) y superior (34,74%) todas se encuentran bastante por debajo de la media nacional. Ante este panorama es vital que desde el ministerio de educación y el gobierno municipal se adopten medidas que permitan expandir el cubrimiento de los programas educativos en Santa Marta.

i) Villavicencio, Meta

Según los datos del DANE, Villavicencio es la capital departamental que más ha incrementado su población en los últimos años. Desde el 2005, la población de la capital del Meta ha crecido en 39,7 puntos porcentuales, para llegar a un total de 531.275 personas en la actualidad. Esta población no tiene una presencia significativa de grupos étnicos más allá de un pequeño porcentaje de personas afrocolombianas (0,9%) y personas indígenas (0,4%). El municipio tiene una tasa de pobreza de 18,1% y de pobreza extrema de 3,9%, ambas por debajo del promedio nacional y departamental.

La economía de Villavicencio está fuertemente influenciada por la explotación de minas y canteras, siendo un 49,4% de la actividad productiva del municipio. Este sector ha estado centrado principalmente en la explotación petrolera, la cual es posible gracias a los yacimientos petroleros cercanos al municipio,

los más grandes e importantes del país. El comercio (11,7%) y la agricultura y ganadería (10,3%) también son sectores importantes de la producción de Villavicencio.

Villavicencio cuenta con un total de 73.872 habitantes que han llegado al municipio como resultado de un desplazamiento forzado, este es el número más alto entre todos los municipios del Meta. Esta alta cantidad de población ha demostrado ser desbordante para la capacidad de respuestas de las entidades públicas municipales. Líderes y organización de esta población manifiestan una falta de acción social ante las problemáticas relevantes como la precarización de la vivienda y la dificultad para conseguir empleo. Este fenómeno de desplazamiento hacia Villavicencio es resultado de una larga y complicada historia de violencia y conflicto armado en las zonas más rurales del Meta. La población desplazada resultante de esta violencia ha visto el crecimiento demográfico y económico de Villavicencio en los últimos como una oportunidad de escapar de la violencia y reconstruir sus vidas.

El municipio tiene una tasa de analfabetismo del 3,2%. La cobertura educativa es particularmente difícil de medir en el departamento del Valle debido a que no existen datos desde el 2008, e incluso en este periodo el municipio de Villavicencio no reportó datos por este periodo sino para el 2007. En este periodo la cobertura educativa general fue de 85,6%. En detalle, la cobertura preescolar fue de 80,8%, la de primaria fue de 110,2%, la de básica secundaria fue de 73,71%, la de media fue 76% y la de superior fue de 35,9%.

j) Yopal, Casanare

Yopal es la capital del departamento de Casanare y el municipio más poblado, con un total de 158.422 de habitantes, divididos en 50% hombres y 50% mujeres. Esta población cuenta un pequeño porcentaje de personas que se identifican como afrocolombianas (1,9%) e indígena (0,3%). Un porcentaje significativo de la población 67,7% se encuentra en edad apta para trabajar (15 a 59 años). La población del municipio es primordialmente urbana, estando el 83% de la población en zonas urbanas mientras que 17% restante vive en zonas rurales.

En el periodo de 2017 a 2018, el departamento de Casanare fue el departamento con el mayor crecimiento en términos de PIB de todo el país, con un crecimiento general de 19.3%. Los sectores de mayor crecimiento fueron la explotación de minas y canteras, suministro de servicio relacionado al agua, gas y electricidad, y actividades profesionales, científicas y técnicas.

A partir de este crecimiento, la economía del departamento, liderada por Yopal, se compone principalmente de tres sectores: la elaboración de productos de molinería y almidón, con el 54,5% de la producción; la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, con 25,6%; y otras industrias MANUFACTURERAS, con 20%.

El municipio de Yopal, como muchos otros en Colombia, presenta una alta incidencia de empleo informal, el cual puede ser difícil de caracterizar y analizar. Sin embargo, el empleo formal del municipio se encuentra bien descrito y clasificado en varios sectores. Alrededor del 50% del empleo de Yopal se encuentra en el sector de servicios empresariales, sociales y financieros, 15% en comercio y el 11% en construcción. El 25% restante se distribuye en otros varios sectores como MANUFACTURA, transporte y agricultura, entre otros.

Yopal tiene una tasa de desempleo 8,4%, la cual está ligeramente por debajo del promedio nacional (9,6%) y representa la segunda tasa de desempleo más baja en las capitales de la región, después de Puerto Inírida. Así mismo, tiene una tasa global de participación del 76,7%

Para el 2018 el Registro Único de Víctimas de la Unidad para las Víctimas reporta que Yopal recibió 443 personas desplazadas por la violencia. Esto es resultado de una baja constante de este número desde el 2004 y representa una reducción del 11% del año anterior y el punto más bajo en los últimos 20 años. A pesar de este bajo número, la atención a población desplazada es un punto relevante dentro del Plan de Desarrollo 2018-2019 del departamento.

La atención y el acompañamiento a las víctimas del conflicto armado en Yopal ha sido desarrollada en su mayor parte por grupos de organizaciones de la sociedad que se enfocan en el cumplimiento de los derechos humanos. Desde el 2011, con la promulgación de la ley 1448, conocida como la Ley de Víctimas,

estos grupos han enfocado sus esfuerzos en facilitar que las víctimas del conflicto se acobijen en los programas creados por la ley. Las organizaciones más importantes en el municipio son la Corporación social para la asesoría y capacitación comunitaria (COSPACC), el Congreso de Pueblos y el Movimiento nacional de víctimas de crímenes de estado (MOVICE), entre otros. Esta labor ha estado acompañada por varias organizaciones no gubernamentales de carácter internacional.

Concerniente a la cobertura educativa, el municipio de Yopal presenta para el periodo de 2018 unas tasas preocupantes que dejan evidencia la necesidad de establecer políticas que aumenten la cobertura educativa. La tasa de transición fue de 88%, y aunque sigue por debajo del promedio nacional, es la única que aumentó con respecto al año anterior. Por otro lado, las tasas de cobertura en primaria (99,1%), secundaria (86,3%) y media (49,8%) se redujeron en comparación al 2017. Es particularmente alarmante la tasa de cobertura en educación, la cual no alcanza a cubrir a la mitad de los niños y niñas que deberían estar matriculados en una institución de educación media.

En educación superior, Yopal tuvo una tasa de cobertura de 61,2%, una tasa de cobertura superior al promedio nacional. De los estudiantes matriculados en un programa de educación superior, el 98% se encontraban en programas de pregrado, mientras que el 2% cursaba posgrados.

Informe de análisis de los datos contenidos en la Plataforma Q10 para participantes de los programas de formación (en sus dos fases) en los 20 municipios.

1. Revisión de la bibliografía del Proyecto sobre todo en relación con el Sistema de Monitoreo y Evaluación y las bases de datos.

La **revisión bibliográfica** se hizo de forma exhaustiva analizando la documentación entregada por el equipo de la contraparte, quienes compartieron 10 carpetas con archivos en formato Word, Excel, Pdf y Power Point referida al programa, el conjunto de archivos alcanzó aproximadamente a 1.14 Gigabytes.

Imagen de las carpetas compartidas por el equipo de la contraparte

1. Documentos de diseño y revisiones del proyecto-20201110T163901Z-001
2. Presupuesto y revisiones financieras relevantes-20201110T164024Z-001
- 3 Informes de Progreso (TPR) mas Informes Finales
4. Plan de Trabajo-20201110T170054Z-001
5. Mecanismo de M&E_registro por ciudad-20201110T170158Z-001
6. Publicaciones y otros productos relevantes-20201110T170223Z-001
7. Otros documentos relevantes-20201110T170317Z-001
8. Lista completa de actores-20201110T170843Z-001
9. Evaluaciones previas-20201110T170914Z-001
10. Informe inserción laboral participantes año 2019-20201110T171013Z-001

La revisión de las bases de datos comprendió el análisis de las variables de los participantes inscritos en cada uno de los nueve centros de formación que abarcan diez municipios, como también de la base de datos de la encuesta de empleabilidad realizada a los participantes de la gestión 2019. En el anexo Nr.1 se encuentran los cuadros estadísticos resumen de ambas bases de datos y las bases construidas están el anexo digital.

2. Informe de aplicación, tabulación y análisis de la información (si es necesario aplicación de factor de expansión) para los datos recogidos mediante encuestas en línea y entrega de la base de datos

a) Definición de plataforma para la captura de datos.

La plataforma de captura de datos fue KOBOTOOLKIT, donde se desarrolló el aplicativo de encuesta en línea y, se definieron las variables cualitativas y cuantitativas que permitieron caracterizar a los participantes del programa.

b) Aporte al desarrollo de la metodología del enfoque cuantitativo definiendo muestra y estrategia para recolección de datos.

Metodológicamente se planificó recolectar la información utilizando la plataforma Q10 (<https://site4.q10.com/User/Login>) y la plataforma Kobotoolbox (<https://www.kobotoolbox.org/>).

La muestra inicial planificada fue de un 30% del universo, unas 300 encuestas aproximadamente, sin embargo, con el apoyo de los colaboradores locales se logró 453 encuestas recibidas.

La plataforma Q10 sirvió para llegar a los participantes de la gestión 2020, específicamente se utilizó este medio para hacer llegar un mensaje a la totalidad de los egresados que los invitó a participar de la encuesta de evaluación del programa.

El mensaje además contaba con un enlace que los conducía a la encuesta en línea, la cual estaba desarrollada en la plataforma Kobotoolbox, esta encuesta se inició el día 28 de diciembre de 2020 y concluyó el 15 de enero de 2021.

Imagen del contenido del mensaje enviado mediante el Q10



Enketo Express for KoBo Toolbox
ee.kobotoolbox.org

Queridos participantes del programa Formándonos Para el Futuro 2020,

Solicitamos su amable apoyo en diligenciar la siguiente encuesta que tiene por objeto realizar una evaluación del programa Formándonos para el Futuro y sus resultados nos permitirá realizar mejoras del programa en el caso de ser necesario.

<https://ee.kobotoolbox.org/RspjodJM>

Es importante que la encuesta se diligencie antes del 15 de enero de 2021.

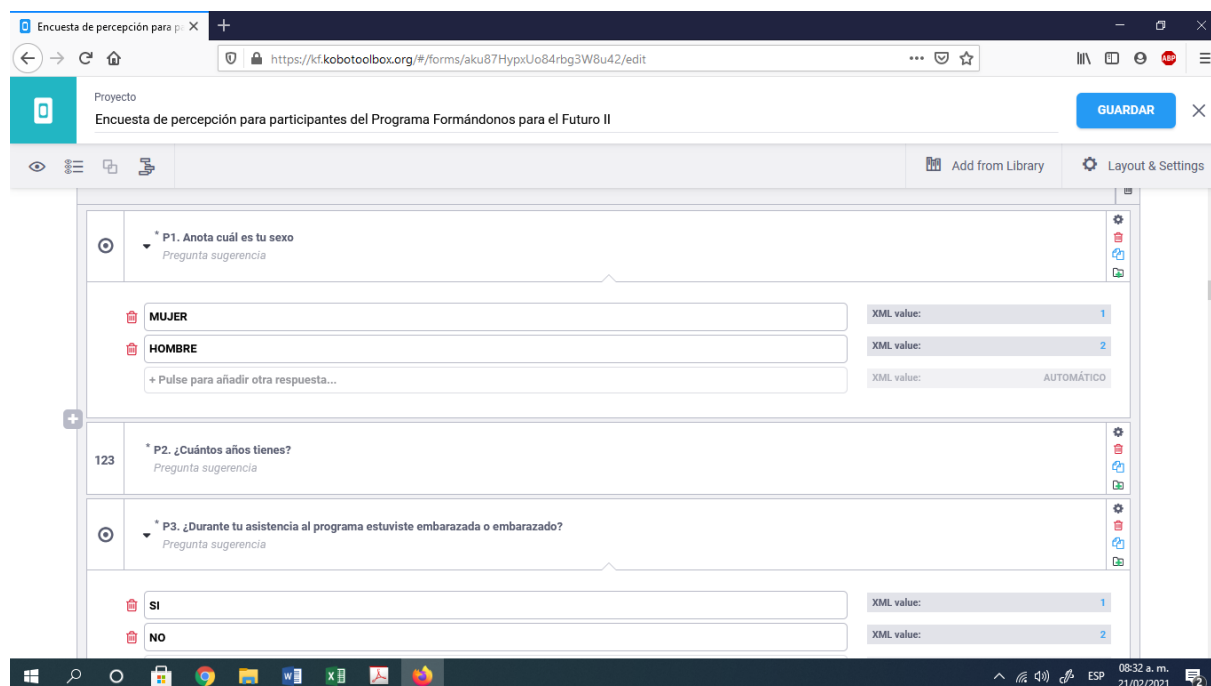
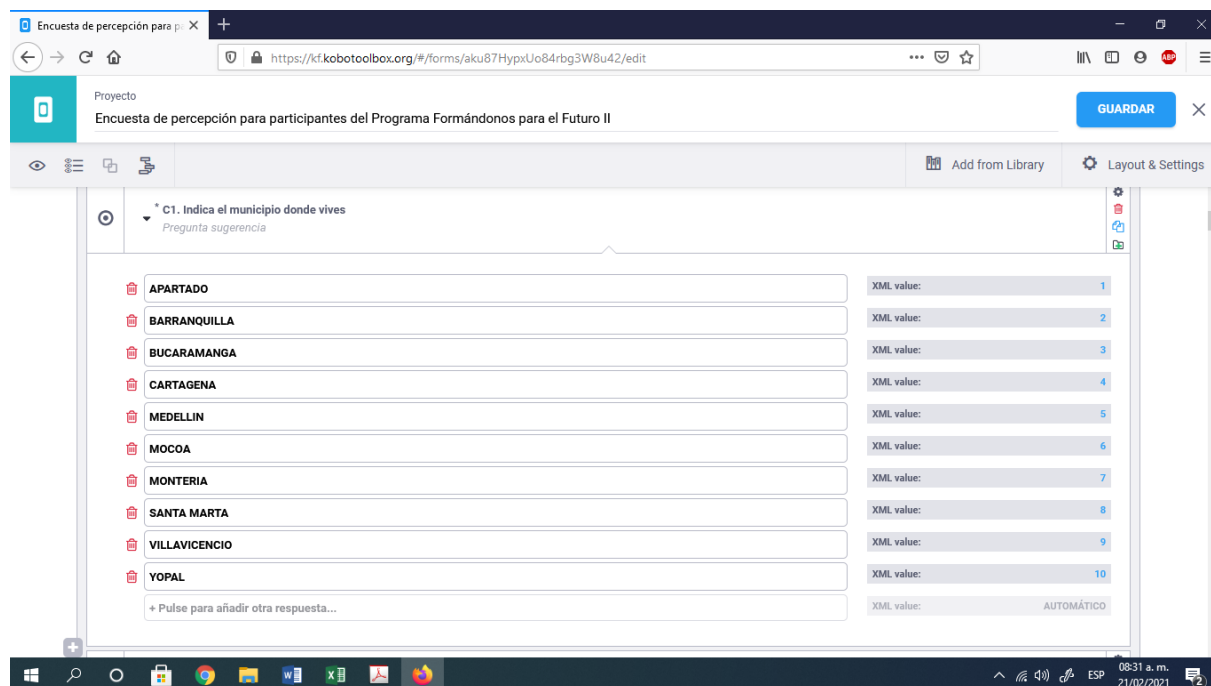
Cualquier duda con respecto a la encuesta se podrán contactar con los siguientes correos electrónicos: kathlenlizarraaga@gmail.com, saulsms@yahoo.com

23:08 ✓

c) Diseño y adaptación de los cuestionarios de evaluación.

El diseño y adaptación de los instrumentos se realizó en tres etapas, una primera etapa consistió en la validación del contenido con el equipo evaluador y la contraparte en gabinete, luego en la segunda etapa se validó mediante un grupo focal con tres participantes del programa mediante una reunión zoom, finalmente con los insumos del grupo focal se hizo una adaptación y ajuste final. El cuestionario final se encuentra en el anexo Nro.2.

Imágenes de las pantallas de la programación de la encuesta de evaluación 2020



d) Participación en el proceso de recolección de información

Se participó en grupos focales para validar el instrumento y también para recoger insumos cualitativos que ayudaron a la evaluación, se participó de dos grupos focales y también durante todo el proceso de recepción y seguimiento de las encuestas.

Imágenes de las pantallas de seguimiento a la encuesta de evaluación 2020



The screenshot shows the 'DATOS' (Data) page of the survey. It displays a table with the following data:

Valor	Frecuencia	Porcentaje
CENSA	37	38.95
CETECOS	13	13.68
SAN AGUSTIN	10	10.53
SYSTEM CENTER	10	10.53
ANDAP	8	8.42
FUNDETEC	7	7.37
ELYON YIREH	4	4.21
POLINTEC	4	4.21
COMPUSIS	2	2.11

Below the table, there is a question preview: 'C3. Selecciona el nombre del curso de formación que cursaste' with a note that 95 of 95 respondents answered this question.

e) Discusión y valoración de la información recolectada de acuerdo con los criterios de evaluación.

Durante el proceso de recolección de información cuantitativa y cualitativa se realizaron discusiones vía zoom para realizar ajustes a los criterios de evaluación.

Se construyeron indicadores estadísticos por género de cada una de las preguntas.

f) Revisión crítica con enfoque estadístico.

Se hizo una revisión de las respuestas por cada una de las variables se elaboró tablas de indicadores de cada una de las variables de la Encuesta de Inserción Laboral 2019 y de la encuesta de percepción para participantes del programa. También se incorporaron los factores de expansión y las bases se trabajaron en formato SPSS, esto para aplicar los factores construidos. En el anexo 4 y 5 se encuentran las tablas de indicadores de las encuestas de empleabilidad 2019 y de percepción del programa 2020 respectivamente, en el anexo digital en los archivos de bases de datos en Excel se encuentra la descripción del tamaño de la muestra respecto al universo.

Las bases de datos con sus diccionarios de variables y etiquetas se encuentran en el anexo digital en formato SPSS y Excel, y las tablas de los factores de expansión están en el Anexo Nr. 7.

Anexo 1

Tabla 14: Población matriculada 2020 por territorio e institución

Ciudad	Institución	Femenino	Masculino	Total general
Apartadó	CENSA	32	34	66
Barranquilla	SYSTEM CENTER	98	47	145
Bucaramanga	ANDAP	102	50	152
Cartagena	ELYON YIREH	75	23	98
Medellín	CENSA	99	57	156
Mocoa	POLINTEC	33	12	45
Montería	SAN AGUSTIN	110	18	128
Santa Marta	CETECOS	80	34	114
Villavicencio	COMPUSIS	48	31	79
Yopal	FUNDETEC	54	17	71
Total general		731	323	1054

Tabla 15: Población encuestada en la gestión 2019 para evaluar empleabilidad por territorio

Etiquetas de fila	Masculino	Femenino	Total general
Barranquilla	12	44	56
Cali	2	31	33
Cartagena	12	26	38
Medellin	19	57	76
Monteria	15	40	55
Santa Marta	7	33	40
Valledupar	5	33	38
Yopal	8	27	35
Total general	80	291	371

Anexo 2: Cuestionario aplicado a los beneficiarios 2020

Encuesta de percepción para participantes del Programa “Formádonos para el Futuro II”

Esta encuesta se realiza como parte de la evaluación final independiente del Programa Formádonos para el Futuro II, del cual fuiste parte el 2020. Muchas gracias por participar y responder con la verdad. Tus respuestas sólo servirán para mejorar el Programa y tu información será protegida.

1. Características generales

C1. Indica el municipio donde vives

APARTADO BARRANQUILLA BUCARAMANGA CARTAGENA MEDELLIN MOCOA MONTERIA SANTA MARTA VILLAVICENCIO YOPAL

C2. Selecciona la Institución o instituto donde estudiaste

ANDAP
CENSA
CETECOS
COMPUSIS
ELYON YIREH
FUNDETEC
POLINTEC
SAN AGUSTIN
SYSTEM CENTER

C3. Selecciona el nombre del curso de formación que cursaste

Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información
Atención Integral a la 1ra Infancia
Auxiliar Administrativo
Auxiliar en Comunicación Gráfica y Publicitaria
Auxiliar en Diseño Gráfico Digital
Auxiliar en Seguridad y Protección en el Trabajo
Auxiliar en Sistemas y Redes
Gestión de Redes y Telecomunicaciones Instalador de Redes de Telecomunicaciones Mercadeo y Ventas
Operación de Redes y Herramientas Informáticas
Sistemas Informáticos Sistemas Informáticos y Redes Soporte de Aplicaciones Informáticas

2. Características personales

P1. Anota cuál es tu sexo

MUJER HOMBRE

P2. ¿Cuántos años tienes?

P3. ¿Durante tu asistencia al programa estuviste embarazada o embarazado?

SI NO

P4. ¿Cuál es era nivel máximo de Instrucción ANTES de Ingresar al programa de formación?

- 9 años
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Educación Laboral o técnica
- Educación superior universitaria
- Otra

P5. ¿A qué estrato económico perteneces o pertenece tu familia?

- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5 y 6

P6. ¿En el transcurso de la formación, estuviste a cargo del cuidado o atención de algún miembro de tu hogar? Puedes seleccionar más de una opción

- Bebés/Niños
- Adolescentes
- Personas mayores
- Personas con enfermedad crónica
- Personas con discapacidad permanente
- Personas con Covid-19
- No estuve a cargo

P7. ¿Recibiste apoyo de tu familia para estudiar durante el programa?

SI NO

P8. ¿Qué tipo de apoyo recibiste de tu familia? Puedes seleccionar más de una opción

- Apoyo económico
- Cuidaban a los niños/familia
- Te apoyaban con los quehaceres de la casa
- Te apoyaban con los estudios
- Otro

P9. ¿Cuántas personas viven en tu hogar?

3. Participación y valoración de las acciones de formación laboral

P10. ¿Participaste en la etapa de nivelación y cierra de brechas (lecto escritura, aptitud verbal, razonamiento cuantitativo)?

SI NO

P11. ¿En cuánto te ayudaron las acciones de nivelación de competencias para el desempeño posterior de tus estudios de técnico laboral?

- Me ayudó mucho
- Me ayudó lo suficiente

Me ayudó poco

No me ayudó nada

P12. ¿Participaste en las acciones de formación de habilidades blandas?

SI NO

P13. ¿En cuánto te ayudó las competencias blandas para el desempeño en los cursos posteriores?

Me ayudó mucho

Me ayudó lo suficiente

Me ayudó poco

No me ayudó nada

4. Valoración de las clases e identificación de dificultades

P14. ¿Cómo calificas lo aprendido en tu Formación de Técnico Laboral para tu futuro profesional?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

P15. ¿Cómo calificas la calidad de las clases virtuales?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

P16. ¿Cuáles fueron las principales dificultades durante las clases virtuales?

No tenía el equipo tecnológico adecuado

Mi internet era muy lento

No sabía manejar programas de computación

Ninguna

P17. ¿En el futuro, que tipo de formación preferirías?

Presencial

Virtual

Virtual y presencial

P18. Sobre la experiencia en el uso de tecnologías de información (internet y programas), ¿Con cuál de las siguientes opciones te identificas?

Es una segunda profesión

Me abre otras opciones de trabajo

Puedo conseguir un trabajo mejor remunerado

Ninguna

5. Valoración del apoyo recibido

P19. ¿Durante el Programa, qué tipo de apoyo psicosocial recibiste? Elegir 2 opciones

Apoyo por enfermedad

Apoyo por problemas familiares

Apoyo con la instalación de internet O Apoyo con equipo de computación

Otro (especificar)

Ninguno

P20. ¿Cómo calificas el apoyo psicosocial?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

6. Práctica e inserción laboral

21. ¿Bajo qué modalidad hiciste tu práctica laboral?

Presencial

Virtual

Virtual y presencial

P22. ¿Cómo calificas la práctica laboral?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

P23. ¿Qué hacías antes de ser beneficiario del Programa?

Estudiar

Trabajar

Estudiar y trabajar

Ni estudiar ni trabajar

Otro

P24. ¿Qué es lo que más valoras del Programa? Elegir 2 opciones

Las actividades de nivelación

Formación como Técnico Laboral

Formación en habilidades blandas (comunicación, networking...)

Formación en competencias para el trabajo

Prácticas laborales

Aprendizaje del uso del Internet

P25. ¿Qué es lo que más valoras del Apoyo recibido por el Programa? Seleccionar una opción

Dotación de jeans y camisetas

Los kits escolares

Los bonos de conectividad

Los bonos de alimentación

P26. ¿Como resultado de la formación, actualmente tienes trabajo?

SI NO

P27. ¿Crees que lo aprendido en este Programa te ayudará a encontrar trabajo?

No, no creo que me ayude

Sí, estoy seguro

No sé

P28. ¿Cuáles son tus planes a futuro?

Trabajar en lo que he aprendido

Continuar con un técnico medio

Continuar estudiando en la Universidad

No sé

P29. Debido a que elegiste la opción malo/muy malo, explica brevemente a qué aspectos negativos te refieres y sugerencias para su mejora.

Anexo 4:

Tabla 16: Indicadores de la Encuesta de Inserción Laboral 2019

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	hombre	mujer	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
Ciudad	Yopal	7.2%	8.2%	7.5%	71.9%	28.1%	100.0%	16	41	57
	Cartagena	8.3%	10.2%	8.8%	70.1%	29.9%	100.0%	20	47	67
	Valledupar	9.7%	7.1%	9.0%	79.7%	20.3%	100.0%	14	55	69
	Santa Marta	9.9%	8.2%	9.4%	77.8%	22.2%	100.0%	16	56	72
	Cali	11.3%	8.2%	10.5%	80.0%	20.0%	100.0%	16	64	80
	Medellin	17.6%	16.8%	17.4%	75.2%	24.8%	100.0%	33	100	133
	Monteria	17.3%	23.0%	18.7%	68.5%	31.5%	100.0%	45	98	143
	Barranquilla	18.8%	18.4%	18.7%	74.8%	25.2%	100.0%	36	107	143
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	74.3%	25.7%	100.0%	196	568	764
1. ¿Por qué decidió hacer parte del programa "Formándonos para el Futuro"?	Aumentar las opciones de cambiar de empleo	90.0%	88.1%	89.5%	74.7%	25.3%	100.0%	511	173	684
	Por reconocimiento de las IETDH que escogió	5.7%	7.8%	6.2%	67.8%	32.2%	100.0%	32	15	47
	Por gratuidad de la formación	3.3%	1.7%	2.9%	84.8%	15.2%	100.0%	19	3	22
	Por recomendación de un conocido	1.0%	2.3%	1.4%	56.0%	44.0%	100.0%	6	5	10
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	74.3%	25.7%	100.0%	568	196	764
2. ¿Por qué escogió el programa de formación que curso?	Gusto por el programa	65.3%	68.6%	66.2%	73.4%	26.6%	100.0%	371	134	506
	Para mejorar mis condiciones de empleabilidad (ser más empleable)	19.5%	19.3%	19.5%	74.6%	25.4%	100.0%	111	38	149
	Para complementar estudios que tenía	11.8%	10.6%	11.5%	76.3%	23.7%	100.0%	67	21	88
	No había más oferta de formación	3.4%	1.5%	2.9%	86.5%	13.5%	100.0%	19	3	22
3. ¿La formación adquirida en el marco de "Formándonos para el Futuro" era la que usted esperaba recibir?	No	6.5%	0.9%	5.0%	95.5%	4.5%	100.0%	37	2	38
	Si	93.5%	99.1%	95.0%	73.2%	26.8%	100.0%	531	194	726
4. ¿Se siente satisfecho con la formación recibida en el marco de	Muy satisfecho	70.3%	75.6%	71.7%	73.0%	27.0%	100.0%	399	148	548
	Satisfecho	24.6%	23.4%	24.3%	75.3%	24.7%	100.0%	140	46	185

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	hombre	mujer	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
"Formándonos para el Futuro"?	Poco Satisfecho	5.1%	1.0%	4.1%	93.5%	6.5%	100.0%	29	2	31
5. Recodificado 5. ¿En qué modalidad realizó su práctica laboral el año pasado?	Pasantía	46.9%	47.9%	47.1%	74.0%	26.0%	100.0%	266	94	360
	Contrato de aprendizaje	39.3%	38.8%	39.1%	74.6%	25.4%	100.0%	223	76	299
	participacion en proyecto	6.8%	7.5%	6.9%	72.2%	27.8%	100.0%	38	15	53
	No hizo practica laboral	7.1%	5.9%	6.8%	77.8%	22.2%	100.0%	40	11	52
6. ¿Desde el momento en que obtuvo tu certificado de técnico laboral por competencias ha estado interesado en buscar empleo?	No	1.8%	0.9%	1.6%	85.7%	14.3%				
	Si	98.2%	99.1%	98.4%	74.2%	25.8%	100.0%	558	194	752
7. ¿De Toda su formación recibida hasta ahora, considera que la ofrecida en el marco de Formándonos para el Futuro, es la más importante que ha recibido para su desempeño laboral?	No	7.8%	8.7%	8.1%	72.2%	27.8%	100.0%	45	17	62
	Si	92.2%	91.3%	91.9%	74.5%	25.5%	100.0%	523	179	702
8. ¿Considera que la formación que recibió mejoró las posibilidades de conseguir un empleo?	No	5.0%	3.7%	4.6%	79.7%	20.3%	100.0%	28	7	35
	Si	95.0%	96.3%	95.4%	74.1%	25.9%	100.0%	540	189	729
9. ¿Considera que las competencias adquiridas en el marco de Formándonos para el Futuro, ha sido útil en su desempeño laboral?	No	4.7%	2.8%	4.2%	82.9%	17.1%	100.0%	27	5	32
	Si	95.3%	97.2%	95.8%	74.0%	26.0%	100.0%	541	191	732
10. ¿Ha iniciado un proceso de formación posterior a su certificación como técnico laboral por competencias, recibida en el marco de Formándonos para el Futuro?	No	92.5%	90.9%	92.0%	74.7%	25.3%	100.0%	525	178	703
	Si	7.5%	9.1%	8.0%	70.6%	29.4%	100.0%	43	18	61
11. Si su respuesta anterior	Cs. Administrativas y Contables	5.7%	0.0%	4.0%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	hombre	mujer	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
es afirmativa, defina el nivel de educación posterior a la certificación	Cs. Administrativas y Contables	13.6%	0.0%	9.6%	100.0%	0.0%	100.0%	6	0	6
	Servicios de hostelería	0.0%	11.2%	3.3%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Manufactura y Preparación de alimentos	4.2%	0.0%	3.0%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Administrativas y Contables	0.0%	11.2%	3.3%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Manufactura y Preparación de alimentos	4.0%	0.0%	2.8%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Diploado en proyectos	3.5%	0.0%	2.5%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Otros	4.1%	0.0%	2.9%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Licenciatura en Trabajo social o Docencia	3.9%	0.0%	2.7%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Licenciatura en Trabajo social o Docencia	3.9%	0.0%	2.7%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Administrativas y Contables	0.0%	9.3%	2.7%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Manufactura y Preparación de alimentos	5.7%	0.0%	4.0%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Otros	0.0%	9.7%	2.9%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Cs. Administrativas y Contables	4.0%	0.0%	2.8%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Informáticas y de Sistemas	0.0%	11.2%	3.3%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Servicios de hostelería	0.0%	12.8%	3.8%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2
	Servicios de hostelería	4.2%	0.0%	3.0%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Servicios de salud	3.5%	0.0%	2.5%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Administrativas y Contables	12.1%	0.0%	8.5%	100.0%	0.0%	100.0%	5	0	5
	Seguridad ocupacional y Obras civiles	0.0%	15.6%	4.6%	0.0%	100.0%	100.0%	0	3	3
	Manufactura y Preparación de alimentos	0.0%	9.7%	2.9%	0.0%	100.0%	100.0%	0	2	2

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	hombre	mujer	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
	Manufactura y Preparación de alimentos	12.3%	9.3%	11.4%	75.9%	24.1%	100.0%	5	2	7
	Servicios de salud	3.9%	0.0%	2.7%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Seguridad ocupacional y Obras civiles	3.5%	0.0%	2.5%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Informáticas y de Sistemas	3.9%	0.0%	2.7%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Cs. Administrativas y Contables	4.1%	0.0%	2.9%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
12. ¿Usted ha creado empresa después de la formación recibida en el marco de Formándonos para el Futuro?	No	96.2%	91.3%	95.0%	75.3%	24.7%	100.0%	546	179	725
	Si	3.8%	8.7%	5.0%	55.8%	44.2%	100.0%	22	17	39
13. ¿Se encuentra trabajando actualmente?	No	90.0%	83.7%	88.4%	75.7%	24.3%	100.0%	511	164	675
	Si	10.0%	16.3%	11.6%	64.0%	36.0%	100.0%	57	32	89
14. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿actualmente trabaja como?	Dependiente con contrato laboral escrito	0.4%	1.5%	0.7%	45.0%	55.0%	100.0%	2	3	5
	Dependiente con contrato laboral escrito	3.5%	4.5%	3.8%	69.6%	30.4%	100.0%	20	9	29
	Dependiente con contrato laboral verbal	0.3%	0.0%	0.2%	100.0%	0.0%	100.0%	2	0	2
	Independiente sin contrato	5.3%	10.3%	6.6%	60.0%	40.0%	100.0%	30	20	51
	No trabaja	90.4%	83.7%	88.7%	75.8%	24.2%	100.0%	513	164	677
16. ¿Cuánto tiempo tardó en encontrar su trabajo actual?	De 1 a 2 meses	56.1%	90.4%	66.9%	57.5%	42.5%	100.0%	22	16	38
	De 2 a 3 meses	13.3%		9.1%	100.0%	0.0%	100.0%	5	0	5
	Más de 4 meses	30.5%	9.6%	24.0%	87.3%	12.7%	100.0%	12	2	14
17. Si su respuesta 13 es que no se encuentra empleado actualmente ¿Por qué razón no se encuentra empleado actualmente?	Por la pandemia	90.4%	89.7%	90.2%	75.0%	25.0%	100.0%	470	157	627
	Porque no ha podido conseguir empleo a pesar de su búsqueda	9.3%	10.3%	9.5%	72.8%	27.2%	100.0%	48	18	66
	Estudio	0.3%		0.3%	100.0%	0.0%	100.0%	2		2
	Nada, no se parecen	40.9%	8.3%	30.6%	91.5%	8.5%	100.0%	19	2	21

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	hombre	mujer	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
18. ¿En su trabajo actual (o último trabajo) que tanto se parecen las labores realizadas con respecto a la formación adquirida en marco de Formándonos para el Futuro?	Todo, todas las labores se parecen	26.4%	27.4%	26.7%	67.7%	32.3%	100.0%	12	6	18
	Un poco, algunas labores son parecidas	32.7%	64.4%	42.7%	52.6%	47.4%	100.0%	15	14	29
19. ¿En su trabajo actual (o último trabajo) que tanto se parecen los ambientes laborales con respecto a los ambientes de aprendizaje a los que tuvo acceso en marco de Formándonos para el Futuro?	Nada, no se parecen	40.9%	8.3%	30.6%	91.5%	8.5%	100.0%	19	2	21
	Todo, todos los ambientes se parecen	26.4%	35.6%	29.3%	61.7%	38.3%	100.0%	12	7	20
	Un poco, algunos de los ambientes son parecidas	32.7%	56.1%	40.1%	56.0%	44.0%	100.0%	15	12	27
20 ¿Su trabajo actual (o último trabajo) lo desempeña en el mismo municipio en el que recibió la formación en marco de Formándonos para el Futuro?	No	7.6%	8.3%	7.8%	66.9%	33.1%	100.0%	4	2	5
	Si	92.4%	91.7%	92.2%	68.7%	31.3%	100.0%	42	19	62

Anexo 5:

Tabla 17: Indicadores de la Encuesta de Evaluación 2020

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
C1. Indica el municipio donde vives	MOCOA	4.5%	3.7%	4.3%	73.3%	26.7%	100.0%	33	12	45
	APARTADO	4.4%	10.5%	6.3%	48.5%	51.5%	100.0%	32	34	66
	YOPAL	7.4%	5.3%	6.7%	76.1%	23.9%	100.0%	54	17	71
	VILLAVICENCIO	6.6%	9.6%	7.5%	60.8%	39.2%	100.0%	48	31	79
	CARTAGENA	10.3%	7.1%	9.3%	76.5%	23.5%	100.0%	75	23	98
	SANTA MARTA	10.9%	10.5%	10.8%	70.2%	29.8%	100.0%	80	34	114
	MONTERIA	15.0%	5.6%	12.1%	85.9%	14.1%	100.0%	110	18	128
	BARRANQUILLA	13.4%	14.6%	13.8%	67.6%	32.4%	100.0%	98	47	145
	BUCARAMANGA	14.0%	15.5%	14.4%	67.1%	32.9%	100.0%	102	50	152
	MEDELLIN	13.5%	17.6%	14.8%	63.5%	36.5%	100.0%	99	57	156
Total	100.0%	100.0%	100.0%	69.4%	30.6%	100.0%	731	323	1054	
C2. Selecciona la Institución o instituto donde estudiaste	POLINTEC	4.5%	3.7%	4.3%	73.3%	26.7%	100.0%	33	12	45
	FUNDETEC	7.4%	5.3%	6.7%	76.1%	23.9%	100.0%	54	17	71
	COMPUSIS	6.6%	9.6%	7.5%	60.8%	39.2%	100.0%	48	31	79
	ELYON YIREH	10.3%	7.1%	9.3%	76.5%	23.5%	100.0%	75	23	98
	CETECOS	10.9%	10.5%	10.8%	70.2%	29.8%	100.0%	80	34	114
	SAN AGUSTIN	15.0%	5.6%	12.1%	85.9%	14.1%	100.0%	110	18	128
	SYSTEM CENTER	13.4%	14.6%	13.8%	67.6%	32.4%	100.0%	98	47	145
	ANDAP	14.0%	15.5%	14.4%	67.1%	32.9%	100.0%	102	50	152
	CENSA	17.9%	28.2%	21.1%	59.0%	41.0%	100.0%	131	91	222
C3. Selecciona el nombre del curso de formación que cursaste	Auxiliar en Sistemas y Redes	1.7%	9.4%	4.0%	28%	72%	100.0%	12	30	43
	Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información	3.1%	7.0%	4.3%	49.9%	50.1%	100.0%	23	23	45
	Instalador de Redes de Telecomunicaciones	9.2%	20.7%	12.7%	50.1%	49.9%	100.0%	67	67	134
	Gestión de Redes y Telecomunicaciones	3.2%	7.2%	4.4%	50.5%	49.5%	100.0%	24	23	47
	Operación de Redes y Herramientas Informáticas	5.8%	10.5%	7.2%	55.5%	44.5%	100.0%	42	34	76
	Sistemas Informáticos y Redes	8.6%	10.0%	9.0%	65.9%	34.1%	100.0%	63	32	95
	Auxiliar Administrativo	5.7%	5.8%	5.7%	68.7%	31.3%	100.0%	41	19	60
	Soporte de Aplicaciones Informáticas	11.1%	8.3%	10.3%	75.2%	24.8%	100.0%	81	27	108

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
	Auxiliar en Seguridad y Protección en el Trabajo	7.4%	5.3%	6.7%	76.1%	23.9%	100.0%	54	17	71
	Auxiliar en Diseño Gráfico Digital	8.8%	5.6%	7.8%	78.1%	21.9%	100.0%	64	18	82
	Sistemas Informáticos	5.0%	3.1%	4.4%	78.5%	21.5%	100.0%	36	10	46
	Mercadeo y Ventas	13.7%	7.0%	11.7%	81.6%	18.4%	100.0%	101	23	123
	Atención Integral a la 1ra Infancia	13.0%	0.0%	9.0%	100%	0.0%	100.0%	95	0	95
	Auxiliar en Comunicación Gráfica y Publicitaria	3.8%	0.0%	2.6%	100%	0.0%	100.0%	28	0	28
Descriptivos		Máximo	Máximo	Máximo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Media	Media	Media
P2. ¿Cuántos años tienes?	En años	54	61	61	17	18	17	27	27	27
P4. ¿Cuál es era nivel máximo de instrucción ANTES de ingresar al programa de formación?	9 años	0.6%	2.2%	1.1%	39.3%	60.7%	100.0%	5	7	12
	Secundaria incompleta	3.2%	3.0%	3.1%	70.8%	29.2%	100.0%	23	10	33
	Secundaria completa	46.3%	45.8%	46.1%	69.6%	30.4%	100.0%	338	148	486
	Educación Laboral o técnica	43.2%	40.0%	42.2%	71.0%	29.0%	100.0%	316	129	445
	Educación superior universitaria	6.4%	9.1%	7.2%	61.4%	38.6%	100.0%	47	29	76
	Otra	0.4%	0.0%	0.3%	100.0%	0.0%	100.0%	3	0	3
P5. ¿A qué estrato económico perteneces o pertenece tu familia?	Estrato 1	86.7%	67.8%	80.9%	74.3%	25.7%	100.0%	633	219	852
	Estrato 2	11.7%	25.9%	16.0%	50.4%	49.6%	100.0%	85	84	169
	Estrato 3	1.7%	1.9%	1.7%	67.0%	33.0%	100.0%	12	6	18
	Estrato 4	0.0%	4.4%	1.4%	0.0%	100.0%	100.0%	0	14	14
	Estrato 5 y 6	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0
P6. ¿En el transcurso de la formación, estuviste a cargo del cuidado o atención de algún miembro de tu hogar?	Bebés/Niños	54.1%	27.1%	45.9%	81.9%	18.1%	100.0%	396	88	483
	Adolescentes	19.6%	16.6%	18.7%	72.8%	27.2%	100.0%	144	54	197
	Personas mayores	12.7%	19.7%	14.8%	59.2%	40.8%	100.0%	93	64	156
	Personas con enfermedad crónica, discapacidad o COVID19	7.8%	3.6%	6.5%	261.7%	38.3%	300.0%	57	12	69
	No estuve a cargo	22.5%	48.6%	30.5%	51.1%	48.9%	100.0%	164	157	321
P7. ¿Recibiste apoyo de tu familia para estudiar durante el programa?	SI	78.1%	70.5%	75.8%	71.5%	28.5%	100.0%	571	228	799
	NO	21.9%	29.5%	24.2%	62.7%	37.3%	100.0%	160	95	255
P8. ¿Qué tipo de apoyo recibiste de tu familia?	Apoyo económico	9.6%	21.9%	12.2%	62.8%	37.2%	100.0%	27	16	43
	Cuidaban a los niños/familia	33.2%	16.4%	29.7%	88.6%	11.4%	100.0%	93	12	105

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
	Te apoyaban con los quehaceres de la casa	51.4%	27.4%	46.5%	87.8%	12.2%	100.0%	144	20	164
	Te apoyaban con los estudios	26.4%	41.1%	29.5%	71.2%	28.8%	100.0%	74	30	104
	Otro	7.1%	12.3%	8.2%	69.0%	31.0%	100.0%	20	9	29
Descriptivos		Máximo	Máximo	Máximo	Mínimo	Mínimo	Mínimo	Media	Media	Media
P9. ¿Cuántas personas viven en tu hogar?	Nro de personas	14	10	14	1	1	1	4	5	4
P10. ¿Participaste en la etapa de nivelación y cierra de brechas (lecto escritura, aptitud verbal, razonamiento cuantitativo....)?	SI	77.2%	71.6%	75.5%	70.9%	29.1%	100.0%	564	231	796
	NO	22.8%	28.4%	24.5%	64.5%	35.5%	100.0%	167	92	258
P11. ¿En cuánto te ayudaron las acciones de nivelación de competencias para el desempeño posterior de tus estudios de técnico laboral?	Me ayudó mucho	75.2%	59.6%	70.6%	75.5%	24.5%	100.0%	424	138	562
	Me ayudó lo suficiente	18.0%	35.1%	23.0%	55.6%	44.4%	100.0%	102	81	183
	Me ayudó poco	5.4%	0.9%	4.1%	93.8%	6.2%	100.0%	30	2	32
	No me ayudó nada	1.4%	4.5%	2.3%	43.2%	56.8%	100.0%	8	10	18
P12. ¿Participaste en las acciones de formación de habilidades blandas?	SI	90.4%	84.7%	88.6%	70.7%	29.3%	100.0%	660	274	934
	NO	9.6%	15.3%	11.4%	58.9%	41.1%	100.0%	71	49	120
P13. ¿En cuanto te ayudó las competencias blandas para el desempeño en los cursos posteriores?	Me ayudó mucho	76.0%	64.5%	72.6%	74.0%	26.0%	100.0%	502	177	678
	Me ayudó lo suficiente	18.8%	30.5%	22.2%	59.9%	40.1%	100.0%	124	83	208
	Me ayudó poco	3.5%	5.0%	3.9%	62.4%	37.6%	100.0%	23	14	37
	No me ayudó nada	1.8%	0.0%	1.2%	100.0%	0.0%	100.0%	12	0	12
P14. ¿Cómo calificas lo aprendido en tu Formación de Técnico Laboral para tu futuro profesional?	Excelente	62.8%	55.6%	61%	71.9%	28.1%	100%	459	180	639
	Muy bueno	21.9%	22.2%	22%	69.1%	30.9%	100%	160	72	232
	Bueno	10.4%	16.6%	12%	58.7%	41.3%	100%	76	54	130
	Regular	3.4%	2.4%	3%	75.7%	24.3%	100%	25	8	32
	Malo	0.2%	0.0%	0%	100.0%	0.0%	100%	1	0	1
	Muy malo	1.2%	3.2%	2%	46.5%	53.5%	100%	9	10	19
P15. ¿Cómo calificas la calidad de las clases virtuales?	Excelente	46.6%	40.0%	45%	72.5%	27.5%	100%	341	129	470
	Muy bueno	30.5%	36.6%	32%	65.4%	34.6%	100%	223	118	341
	Bueno	17.4%	13.4%	16%	74.6%	25.4%	100%	127	43	170
	Regular	3.7%	6.8%	5%	55.2%	44.8%	100%	27	22	49
	Malo	1.1%	0.0%	1%	100.0%	0.0%	100%	8	0	8

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
	Muy malo	0.6%	3.2%	1%	31.1%	68.9%	100%	5	10	15
P17. ¿En el futuro, que tipo de formación preferirías?	Presencial	42.4%	32.2%	39%	74.9%	25.1%	100%	310	104	413
	Virtual	12.1%	5.3%	10%	83.7%	16.3%	100%	88	17	106
	Virtual y presencial	45.5%	62.5%	51%	62.3%	37.7%	100%	333	202	535
P18. Sobre la experiencia en el uso de tecnologías de información (internet y programas), ¿Con cuál de las siguientes opciones te identificas?	Me abre otras opciones de trabajo	69.8%	67.4%	69%	70.1%	29.9%	100%	510	218	728
	Puedo conseguir un trabajo mejor remunerado	16.4%	19.4%	17%	65.6%	34.4%	100%	120	63	182
	Es una segunda profesión	11.6%	8.1%	11%	76.5%	23.5%	100%	85	26	111
	Ninguna	2.2%	5.1%	3%	49.5%	50.5%	100%	16	16	33
P19. ¿Durante el Programa, qué tipo de apoyo psicosocial recibiste?	Apoyo con la instalación de internet	42.5%	46.6%	43.8%	67.4%	32.6%	100.0%	311	150	461
	Ninguno	25.3%	30.4%	26.8%	65.3%	34.7%	100.0%	185	98	283
	Apoyo por problemas familiares	24.7%	13.5%	21.3%	80.5%	19.5%	100.0%	181	44	224
	Apoyo con equipo de computación	9.5%	13.4%	10.7%	61.7%	38.3%	100.0%	70	43	113
	Otro (especificar)	10.0%	11.5%	10.5%	66.5%	33.5%	100.0%	73	37	110
	Apoyo por enfermedad	9.5%	6.3%	8.5%	77.5%	22.5%	100.0%	69	20	90
P20. ¿Cómo calificas el apoyo psicosocial?	Excelente	61.6%	59.6%	61%	70.0%	30.0%	100%	450	193	643
	Muy bueno	24.1%	21.1%	23%	72.1%	27.9%	100%	176	68	244
	Bueno	10.6%	13.4%	11%	64.2%	35.8%	100%	77	43	121
	Regular	2.3%	1.7%	2%	75.5%	24.5%	100%	17	5	22
	Malo	0.8%	2.1%	1%	47.0%	53.0%	100%	6	7	13
	Muy malo	0.6%	2.1%	1%	38.9%	61.1%	100%	4	7	11
P21. ¿Bajo qué modalidad hiciste tu práctica laboral?	Presencial	39.0%	42.8%	40%	67.4%	32.6%	100%	285	138	423
	Virtual	45.1%	40.5%	44%	71.6%	28.4%	100%	329	131	460
	Virtual y presencial	16.0%	16.7%	16%	68.4%	31.6%	100%	117	54	171
P22. ¿Cómo calificas la práctica laboral?	Excelente	45.3%	43.6%	45%	70.2%	29.8%	100%	331	141	472
	Muy bueno	26.3%	26.1%	26%	69.5%	30.5%	100%	192	84	277
	Bueno	16.4%	17.2%	17%	68.3%	31.7%	100%	120	56	175
	Regular	8.1%	7.8%	8%	70.1%	29.9%	100%	59	25	84
	Malo	2.5%	1.4%	2%	80.3%	19.7%	100%	18	5	23
	Muy malo	1.4%	3.9%	2%	45.4%	54.6%	100%	11	13	23
	Trabajar	32.0%	48.5%	37%	59.9%	40.1%	100%	234	157	390

Variables	Opciones de respuesta	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total	mujer	hombre	Total
		% columnas			% filas			Recuento		
		P23. ¿Qué hacías antes de ser beneficiario del Programa?								
	Ni estudiar ni trabajar	39.6%	15.5%	32%	85.2%	14.8%	100%	289	50	339
	Estudiar	12.7%	20.5%	15%	58.3%	41.7%	100%	93	66	159
	Estudiar y trabajar	11.5%	12.6%	12%	67.4%	32.6%	100%	84	41	125
	Otro	4.3%	2.8%	4%	77.3%	22.7%	100%	31	9	40
P24. ¿Qué es lo que más valoras del Programa?										
	Formación como Técnico Laboral	62.2%	69.5%	64.4%	67.0%	33.0%	100.0%	455	224	679
	Formación en competencias para el trabajo	42.0%	36.9%	40.4%	72.1%	27.9%	100.0%	307	119	426
	Formación en habilidades blandas (comunicación, networking...)	26.6%	20.0%	24.6%	75.1%	24.9%	100.0%	195	65	259
	Prácticas laborales	23.2%	21.5%	22.7%	70.9%	29.1%	100.0%	169	70	239
	Aprendizaje del uso del Internet	19.6%	9.2%	16.4%	82.9%	17.1%	100.0%	143	30	173
	Las actividades de nivelación	8.1%	6.0%	7.4%	75.4%	24.6%	100.0%	59	19	78
P25. ¿Qué es lo que más valoras del Apoyo recibido por el Programa?										
	Los bonos de alimentación	92.1%	96.2%	93%	68.4%	31.6%	100%	673	311	984
	Resto de bonos	7.9%	3.8%	7%	242.7%	57.3%	300%	58	12	71
P26. ¿Como resultado de la formación, actualmente tienes trabajo?										
	SI	12.5%	22.6%	16%	55.7%	44.3%	100%	92	73	164
	NO	87.5%	77.4%	84%	71.9%	28.1%	100%	639	250	890
P27. ¿Crees que lo aprendido en este Programa te ayudará a encontrar trabajo?										
	Si, estoy seguro	82.3%	72.3%	79%	72.0%	28.0%	100%	602	234	835
	No sé	15.1%	23.9%	18%	58.8%	41.2%	100%	110	77	187
	No, no creo que me ayude	2.6%	3.8%	3%	60.5%	39.5%	100%	19	12	31
P28. ¿Cuáles son tus planes a futuro?										
	Continuar estudiando en la Universidad	42.5%	51.6%	45%	65.1%	34.9%	100%	311	167	478
	Trabajar en lo que he aprendido	39.8%	29.3%	37%	75.4%	24.6%	100%	291	95	385
	Continuar con un técnico medio	15.1%	16.1%	15%	68.0%	32.0%	100%	110	52	162
	No sé	2.6%	3.0%	2.8%	66.3%	33.7%	100.0%	19	10	29

Anexo 7: Factores de expansión

Tabla 18: Factor de expansión por ciudad y sexo para la Encuesta de Inserción Laboral 2019

Ciudad	Sexo	Factor
Barranquilla	hombre	3.00
Barranquilla	Mujer	2.43

Cali	hombre	8.00
Cali	Mujer	2.06
Cartagena	hombre	1.67
Cartagena	Mujer	1.81
Medellin	hombre	1.74
Medellin	Mujer	1.75
Monteria	hombre	3.00
Monteria	mujer	2.45
Santa Marta	hombre	2.29
Santa Marta	mujer	1.70
Valledupar	hombre	2.80
Valledupar	mujer	1.67
Yopal	hombre	2.00
Yopal	mujer	1.52

Tabla 19: Factor de expansión por ciudad y sexo para la Encuesta de Evaluación 2020

Ciudad	Sexo	Factor
Apartado	mujer	2.13
Apartado	hombre	2.43
Barranquilla	mujer	2.80
Barranquilla	hombre	3.36
Bucaramanga	mujer	3.09
Bucaramanga	hombre	7.14
Cartagena	mujer	1.53
Cartagena	hombre	2.09
Medellin	mujer	1.87
Medellin	hombre	3.00
Mocoa	mujer	2.75

Mocoa	hombre	2.00
Monteria	mujer	1.86
Monteria	hombre	3.00
Santa Marta	mujer	1.45
Santa Marta	hombre	3.09
Villavicencio	mujer	2.82
Villavicencio	hombre	3.44
Yopal	mujer	2.25
Yopal	hombre	4.25