



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



## Programa de Formación Profesional de la OIT Colombia – Evaluación Final Agrupada

### Informe de Evaluación

País: **Colombia**

Fecha de la evaluación: **15 noviembre 2021 – 15 marzo 2022**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

Calendario de la evaluación: **Final**

Resultado(s) del P&B: **5**

ODS(s): **1, 10, 16 y 17**

Oficina Técnica: **DWT/CO - Lima**

Oficina Administrativa: **OIT Colombia**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga**

Nombre de los consultores: **Leticia Bendelac, Salvador Bustamante, Juan Sebastián Ortiz y Lina Ramírez.**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal Hurtado**

Código de Proyecto: **COL/21/01/COL (Formádonos para el futuro); COL/21/03/COL (Tus habilidades son oportunidades); COL/21/04/COL (El futuro es de los jóvenes)**

Donante y presupuesto: **COL/21/01/COL (Ministerio de Trabajo de Colombia: USD \$3'744,419 dólares); COL/21/03/COL (Alcaldía del Municipio de Medellín: USD \$2'808,318 dólares) y COL/21/04/COL (Ministerio de Trabajo de Colombia: USD \$411,501 dólares)**

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

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



# INFORME FINAL

Evaluación Final Independiente  
Agrupada del Programa de  
Formación Profesional de la  
OIT en Colombia

Mayo 2022

---

**Consultoría:** Evaluación Final Independiente Agrupada de los Programas de Formación Profesional de la Organización internacional del Trabajo en Colombia.

**Periodo de realización de la evaluación:** 15 noviembre 2021 – 15 mayo 2022.

**Localización:** Colombia.

**Equipo consultor:** Leticia Bendelac (Coordinadora experta en género), Salvador Bustamante (experto en evaluación), Juan Sebastián Ortiz (experto en administración pública) y Lina Ramírez (evaluadora junior).

**Organización contratante:** Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**Persona de contacto de la organización contratante:** Cybele Burga.

Contacto

Leticia Bendelac Gordon  
Artival Research & Evaluation  
Leticia.bendelac@artival.es  
+32 486.944.412  
www.artival.es

---

# ÍNDICE

LISTADO DE TABLAS .....	6
LISTADO DE FIGURAS .....	6
ACRÓNIMOS .....	7
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	9
2. ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN.....	21
2.1 INTRODUCCIÓN.....	21
2.2 CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	21
2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS.....	22
3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	25
3.1 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	25
3.2 USUARIOS DE LA EVALUACIÓN.....	25
4. ENFOQUE EVALUATIVO .....	27
4.1 ENFOQUE EVALUATIVO .....	27
4.2 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	28
5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	29
5.1 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS .....	29
5.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	31
6. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19.....	33
7. NORMAS Y ESTÁNDARES .....	33
8. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN.....	33
9. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO .....	35
P1. ¿LA LÓGICA DE LOS PROYECTOS ES COHERENTE, INTEGRA FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS CONTEXTUALES, Y SE BASA EN UN ANÁLISIS SISTÉMICO?.....	35
P2. ¿EN QUÉ MEDIDA EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS SE HA ADAPTADO A LAS CONDICIONES Y COMPROMISOS DE LAS PARTES INTERESADAS, DE MANERA REALISTA E INCORPORANDO SINERGIAS? .....	44
10. HALLAZGOS – PERTINENCIA .....	46
P3. ¿EN QUÉ MEDIDA LOS PROYECTOS SE AJUSTAN A LAS PRIORIDADES Y NECESIDADES DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS?.....	46
P4. ¿CÓMO SE ARTICULAN LOS PROYECTOS CON LAS ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES NACIONALES Y MUNICIPALES, CON LOS OBJETIVOS DE LA OIT Y CON LAS ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES DE LAS AGENDAS GLOBALES?.....	49
11. HALLAZGOS – EFICACIA .....	51
P5. ¿QUÉ NIVEL DE LOGRO DE RESULTADOS, TANTO ESPERADOS COMO COLATERALES, SE HA ALCANZADO EN EL MOMENTO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN? .....	51
P6. ¿CUÁN EFICACES HAN SIDO LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES DE LOS PROYECTOS PARA AVANZAR EN LA IGUALDAD DE GÉNERO, EN LA CONSTRUCCIÓN DE NIT, DIÁLOGO SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL? .....	54
P7. ¿HA SIDO EFECTIVA LA ESTRATEGIA DE MONITOREO ESTABLECIDA PARA LOS PROYECTOS? .....	60
P8. ¿HA SIDO EFECTIVA LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS?.....	64
12. HALLAZGOS – EFICIENCIA .....	66

P9. ¿SE HAN ASIGNADO LOS RECURSOS (FINANCIEROS, HUMANOS Y TEMPORALES) ESTRATÉGICAMENTE PARA GARANTIZAR EL LOGRO DE LOS RESULTADOS? .....	66
P10. ¿HA SIDO EFICIENTE LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RECURSOS (FINANCIEROS, TEMPORALES Y HUMANOS) EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS? .....	69
P11. ¿CUÁN EFECTIVO E INTEGRADO HA SIDO EL TRABAJO ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS Y UNIDADES QUE PARTICIPARON EN LOS PROYECTOS? .....	71
<b>13. HALLAZGOS – ORIENTACIÓN AL IMPACTO .....</b>	<b>73</b>
P12. ¿EN QUÉ MEDIDA SE PUEDE EVIDENCIAR CAMBIOS EN LA VIDA DE LA POBLACIÓN TITULAR DE DERECHOS Y EN LAS INSTITUCIONES QUE HAN SIDO CAPACITADAS? .....	73
<b>14. HALLAZGOS – SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>80</b>
P13. ¿SE HAN ASEGURADO CUESTIONES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN? .....	80
<b>15. CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>16. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>17. BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>91</b>
<b>18. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>94</b>
<b>19. ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
ANEXO 1 – MATRIZ DE EVALUACIÓN .....	98
ANEXO 2 - TÉCNICAS DIRIGIDAS A INFORMANTES POR PREGUNTA DE EVALUACIÓN.....	108
ANEXO 3 – LISTA DE INFORMANTES CLAVE .....	114
ANEXO 4 – LISTA DE BENEFICIARIOS/AS ENTREVISTADOS.....	116
ANEXO 5 – TEORÍAS DE CAMBIO - TEORÍA DE CAMBIO AGRUPADA .....	119
ANEXO 5 – TEORÍAS DE CAMBIO - TEORÍA DE CAMBIO “FORMÁNDONOS PARA EL FUTURO” .....	122
ANEXO 5 – TEORÍAS DE CAMBIO - TEORÍA DE CAMBIO “TUS HABILIDADES SON OPORTUNIDADES” .....	124
ANEXO 5 – TEORÍAS DE CAMBIO - TEORÍA DE CAMBIO “EL FUTURO ES DE LOS JÓVENES” .....	127
ANEXO 6 – MATRIZ DE COSECHA DE RESULTADOS - DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	129
ANEXO 6 – MATRIZ DE COSECHA DE RESULTADOS - INCIDENCIA POLÍTICA.....	130
ANEXO 7 – LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS .....	131
ANEXO 8 – TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	132

## LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. PRINCIPALES USUARIOS Y SUS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN.....	26
TABLA 2. RESUMEN DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	29
TABLA 3. CLASIFICACIÓN DE CAMBIOS PARA LA "COSECHA DE RESULTADOS" .....	30
TABLA 4. RESUMEN DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN .....	32
TABLA 5. PARTICIPANTES POR TÉCNICA REALIZADA.....	32
TABLA 6. LIMITANTES Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN .....	33
TABLA 7. PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR CADA PROYECTO .....	45
TABLA 8. RESULTADOS DE PRIMER NIVEL POR PROYECTO* .....	52
TABLA 9. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE M&E CON ELEMENTOS CLAVE .....	62

## LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1. PROPUESTA DE TEORÍA DE CAMBIO AGRUPADA.....	40
FIGURA 2. RESULTADOS CUESTIONARIO "TIPO DE PARTICIPACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN EN EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS" N=21 .....	43
FIGURA 3. RESULTADOS CUESTIONARIO "NIVEL DE ADAPTACIÓN DE LOS PROYECTOS A RETOS CONTEXTUALES" SEGÚN ENTIDADES COORDINADORAS Y TÉCNICAS (N=21) .....	45
FIGURA 4. RESULTADOS CUESTIONARIO "¿CONSIDERA QUE LAS EXPECTATIVAS QUE TENÍA ANTES DE INICIAR EL PROGRAMA FUERON RESUELTAS?" N=74.....	47
FIGURA 5. ASIGNACIÓN RECURSOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO PARA "FORMÁNDONOS PARA EL FUTURO" .....	67
FIGURA 6. RESULTADOS "COSECHA DE RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA/EMPLEABILIDAD .....	77

## ACRÓNIMOS

<b>ANDI</b>	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
<b>C</b>	Cuestionarios
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CINTERFOR</b>	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
<b>COLEXT</b>	Colaboradores Externos OIT
<b>CPO</b>	Resultado del Programa de País (por sus siglas en inglés)
<b>E</b>	Encuestas
<b>EFDJ</b>	El futuro es de los jóvenes
<b>ETDH</b>	Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano
<b>FTP</b>	Formación Técnica Profesional
<b>IETDH</b>	Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano
<b>IES</b>	Instituciones de Educación Superior
<b>FPF</b>	Formándonos para el Futuro
<b>GD</b>	Grupos de discusión
<b>GEEW</b>	Enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (por sus siglas en inglés)
<b>GRES</b>	Escala de eficacia de los resultados en materia de género (por sus siglas en inglés)
<b>MT</b>	Ministerio de Trabajo
<b>NIT</b>	Normas Internacionales del Trabajo
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OH</b>	Outcome Harvesting
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>P&amp;P</b>	Programa y Presupuesto OIT
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PRODOC</b>	Documento de proyecto
<b>RD</b>	Revisión Documental
<b>RUV</b>	Registro Único de Víctimas

<b>SMART</b>	Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y determinados en el tiempo (por sus siglas en inglés)
<b>SNU</b>	Sistema de Naciones Unidas
<b>TdC</b>	Teoría del Cambio
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>THSO</b>	Tus habilidades son oportunidades
<b>TF</b>	Trust Funds
<b>TyT</b>	Técnica y Tecnológica
<b>UARIV</b>	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group
<b>VCA</b>	Víctimas del conflicto armado

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final independiente agrupada de tres proyectos de formación técnico profesional (FTP) en Colombia que son implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de una modalidad de *Direct Trust Funds* (TF): “Formándonos para el futuro”, “Tus Habilidades son oportunidades” y “El Futuro es de los jóvenes”.

### ANTECEDENTES

Desde 2016 estas intervenciones se vienen implementando a través de una estrategia de FTP que ha permitido que se empiece a desarrollar una dinámica de cooperación de la OIT con el gobierno nacional y gobierno local de la Alcaldía de Medellín, para la formación profesional de jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad.

Aunque los tres proyectos no responden a un diseño específico o formal como programa de la OIT, de forma implícita han adquirido este carácter como resultado de su formulación concreta por parte de la Oficina de Proyecto en Colombia y la integración de una serie de elementos comunes que pueden sintetizarse en la presencia de cuatro rasgos distintivos: (i) el Desarrollo de modelos de pertinencia de la formación profesional a partir de la relación entre oferta formativa y demanda laboral y orientados hacia la generación de ingresos, (ii) Localización (territorialización) de la implementación mediante Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH) o Instituciones de Educación Superior (IES), (iii) Adopción del *blended learning*<sup>2</sup> como metodología de formación y fortalecimiento de las capacidades de las IEDTH territoriales y (iv) Aportes e incidencia en los ejes de política pública para el cierre de brechas laborales de población vulnerable.

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La Evaluación Final Independiente Agrupada del Programa de Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo en Colombia ha tenido por objetivo contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación. De acuerdo con los TdR, el **objetivo principal** ha sido el de “valorar cuantitativa y cualitativamente la validez, pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de los efectos y los productos de los proyectos, según lo establecido en su marco de resultados, incluyendo la identificación y la documentación de lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento, estableciendo recomendaciones estratégicas que permitan mejorar el diseño y la puesta en marcha de otros proyectos similares”.

Se han abarcado todos los aspectos de los tres proyectos implementados, incluyendo cuestiones vinculadas con la validez del diseño, pertinencia, eficacia, orientación al impacto y sostenibilidad. Así es que se han evaluado las actividades desarrolladas bajo el período en estudio (2021) llevadas a cabo en los 26 departamentos donde se implementó la intervención. Se llevó a cabo una evaluación conducida por un equipo externo, con un modelo no experimental, y orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas. La evaluación estuvo guiada por el modelo criterial de la OCDE/CAD y complementada con un enfoque de teoría de programa. Igualmente, se tuvieron en cuenta las dimensiones de género, diálogo social, alineación con estándares internacionales de trabajo y medioambiente que promueve la OIT en todas sus intervenciones.

### PRINCIPALES HALLAZGOS

Se presenta a continuación un resumen de los principales hallazgos por criterio de evaluación. **Estos hallazgos están más desarrollados en el cuerpo del informe, al principio de cada pregunta relacionada.**

<sup>2</sup> Según los TdR, el *blended learning* es el aprendizaje que combina el e-learning (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes.

**DISEÑO:** Los tres proyectos incluyen una **Teoría de Cambio (TdC)** en su diseño, que explican cómo se espera que las intervenciones alcancen los resultados definidos. De forma general, existe una **limitada identificación de supuestos** en las TdC, que principalmente se centran en supuestos globales externos incluidos en los modelos lógicos de los proyectos. La falta de identificación de supuestos internos y externos a todos los niveles de cambio dificulta el seguimiento de la lógica causal subyacente en las TdC, ya que es un elemento que permite verificar y dar solidez a la teoría. De manera global, **existe complementariedad entre los proyectos** en cuanto a que responden a las mismas problemáticas y convergen en objetivos compatibles, aunque cada una de las intervenciones ha sido diseñada de manera independiente. El hecho de que las TdC están únicamente desarrolladas en formato narrativo dificulta su incorporación en documentos y su diseminación. Con respecto a la participación en el diseño, se constata que las instituciones nacionales y el gobierno, junto con la OIT diseñaron los proyectos de forma colaborativa, mientras que las IETDH e IES y el sector empresarial tuvieron una participación limitada. En los tres proyectos se constata una **limitada incorporación de factores que contribuyan a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y la sostenibilidad ambiental**, así como tampoco se han identificado evidencias de que se hayan incorporado de manera completa las lecciones aprendidas extraídas de las evaluaciones de intervenciones previas.

**PERTINENCIA:** Con respecto a los **cambios y adaptación** de los mismos a otro tipo de retos (jurídicos, económicos, etc.) la percepción tanto de entidades coordinadoras como entidades técnicas es positiva y refleja la capacidad de adaptación de las intervenciones a estos cambios contextuales. Con respecto a la **adaptación a los retos que generó la pandemia de la COVID-19**, es relevante señalar que establecer como eje central de la metodología para los tres proyectos el *blended learning* permitió que la formación ofrecida en los tres proyectos se alinea con los desafíos coyunturales originados por la pandemia de la COVID-19. Los y las participantes valoran este formato por la libertad que aporta al no interferir con otras responsabilidades extracurriculares y no incidir negativamente en sus responsabilidades familiares. No obstante, en algunos casos manifestaron que la metodología asincrónica no les favorecía a sus necesidades para resolver dudas eficientemente. De manera general, **los y las beneficiarias de los tres proyectos manifestaron que estos se ajustan a sus necesidades** en lo que respecta a la oferta de formación. En esta línea, el apoyo psicosocial y el fortalecimiento de habilidades blandas han sido reconocidos como elementos significativos que contribuyeron a la no deserción y a mejorar el bienestar personal, adecuándose especialmente a las necesidades de las víctimas del conflicto armado. No hay mención específica o estrategias para adecuar los proyectos a las necesidades particulares **de población indígena y personas con discapacidad**. Los tres proyectos también se alinean con las estrategias y prioridades nacionales y municipales, con los objetivos de la OIT y con las estrategias y prioridades de las Agendas Globales.

**EFICACIA:** Se puede constatar un **alto nivel de cumplimiento** de ejecución de actividades y resultados de primer nivel previstos por las tres intervenciones. Entre los **efectos colaterales** positivos, destacan dos aspectos. A nivel de la población destinataria, el empoderamiento individual y el auto reconocimiento como sujetos de derechos por parte de las víctimas del conflicto armado. A nivel institucional de la OIT, destacan la diversificación y potencial sostenibilidad de la financiación de la Oficina de Proyecto en Colombia y la generación de espacios de interlocución e incidencia con el gobierno en el ámbito de la formación profesional. No se han identificado evidencias que permitan establecer la desagregación de los beneficios generados en la población indígena, las personas con discapacidades, y otros grupos poblaciones en situación o riesgo de exclusión social. **El logro de los resultados se ha visto favorecido** por la combinación de los auxilios o ayudas directas y el apoyo psicosocial a los participantes, factores que han contribuido a la vinculación y a los muy bajos niveles de deserción de las tres intervenciones. **En el plano negativo se han puesto de manifiesto tres factores que afectan el logro de objetivos**. El primero, la inconsistencia en las bases de datos de beneficiarios recibidas desde la UARIV, el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín que dificultan y retrasan la identificación y matriculación del alumnado en las tres intervenciones. El segundo, la reducción de los escenarios temporales de ejecución a periodos inferiores a los 12 meses y su efecto en la presión de gasto, reducción de capacidad de respuesta ante contingencias de gestión y en la concentración e intensidad de la carga horaria que debe asumir el

alumnado. El tercero, las brechas de conexión y suministro eléctrico en zonas urbanas y rurales apartadas que limitan o dificultan el desempeño y seguimiento de las personas destinatarias de dichas zonas.

De manera general, y siguiendo la escala GRES para establecer contribución a la **igualdad de género**, se puede constatar que, si bien se puede hablar de que algunas actividades estaban enfocadas al género<sup>2</sup>, las actividades formativas no fueron diseñadas para asegurar la participación de las mujeres y promover su inserción en el mercado laboral. No obstante, se han identificado contribuciones colaterales relevantes, especialmente debido a la metodología virtual de formación que permitió la conciliación familiar y mayor asistencia de mujeres a los talleres. Además, se ha identificado que, si bien la metodología virtual de formación permitió una mayor asistencia de mujeres a los talleres, el apoyo a las madres potenciaba su rol como cuidadoras reforzando los estereotipos de género y descuidando la promoción de las labores de corresponsabilidad. Se han puesto en marcha acciones de **diálogo social** en los tres proyectos, aunque sólo se han podido identificar resultados relevantes en el caso de “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes”. En ninguno de los tres proyectos aparece mención a la variable de sostenibilidad medioambiental, habiéndose identificado como clave en lo que respecta a la situación de vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales, más dependientes de las condiciones medioambientales para la generación de recursos económicos en producciones agrícolas. La implementación de las formaciones al haber sido virtual, ha tenido un bajo **impacto medioambiental** en cuanto al uso de transporte y consumo de recursos como plástico o papel. No obstante, no se ha podido constatar que los proyectos hayan seguido una estrategia interna de sostenibilidad medioambiental, especialmente en lo que respecta a las acciones de dotación de kits de ayuda y apoyo psicosocial.

Del análisis realizado al **sistema de monitoreo y evaluación** de los proyectos se puede constatar que los indicadores que se establecen no cumplen con todos los criterios SMART que incluyen metas sobre el número de personas a las que se pretende formar, aunque no quedasen recogidas originalmente en el diseño del sistema. No hay mención específica a la periodicidad de la recogida de información, si bien se ha podido constatar que sí se recolectaban los datos de manera periódica. También se constata que la responsabilidad de realizar actividades de monitoreo recae en los coordinadores de proyecto, pero no se detalla el rol que juegan las IETDH y las IES. Para cumplir con lo proclamado en las Cartas Acuerdo, se ha generado un amplio conjunto de fuentes de verificación y documentos de reporte centrados especialmente en el número de participantes. No existen metadatos de los indicadores, aunque si se desagregan los costes por actividad, y no se mencionan riesgos concretos referidos a la función de monitoreo. Gracias al sistema de monitoreo, se pudieron poner en marcha un conjunto de **medidas correctivas** vinculadas a la pandemia del COVID-19.

Con respecto a la implementación, las estrategias fueron diseñadas sin contemplar una **perspectiva de promoción de la igualdad de género** y el empoderamiento de las mujeres clara, salvo la mención que se hace en las acciones de acompañamiento psicosocial. No obstante, se incorporó el enfoque basado en los derechos humanos. Los PRODOC mencionan que los resultados de los proyectos serán documentados en coordinación con las entidades implementadoras, aunque **no existe como tal una estrategia de generación y sistematización de conocimiento**, más allá de reuniones de seguimiento y coordinación entre las partes implicadas, siendo un desafío sobre el que se está trabajando. Se constata una valoración positiva en lo que respecta al acuerdo intersubjetivo entre representantes de los grupos de interés clave sobre el **compromiso, participación generada y toma de decisiones** durante la implementación.

**EFICIENCIA:** Los recursos financieros, humanos y temporales asignados han sido los adecuados y se corresponden con la modalidad de financiación de las tres intervenciones. Sin embargo, se han identificado dos factores que afectan a la eficiencia de las intervenciones: el limitado periodo de implementación para el alto volumen de recursos y actividades a ejecutar, y la intensidad horaria y abordaje de los contenidos de la formación profesional. Se ha podido constatar un **alto grado de adecuación y adaptación de los recursos a abordar y a mitigar los efectos de la pandemia**, siendo

<sup>2</sup> El término "enfocado al género" (del inglés, gender targeted) es un concepto desarrollado por la Escala GRES que hace referencia a que los resultados se centraban en el número de mujeres y hombres a los que se dirigía la meta (ej: representación del 50/50). Más información disponible en: [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_English.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_English.pdf)

particularmente representativo el auxilio de conectividad y las medidas de acompañamiento a las familias como medidas de contingencia.

Los tres proyectos tienen un **grado de ejecución del 100%** del presupuesto asignado y **cumplen con los plazos previstos**. Una serie de estrategias de gestión de recursos (destinar los subsidios de transporte a auxilios de conectividad y establecer nuevos programas en formato de aprendizaje combinado) han permitido anticipar y mitigar los niveles de deserción, que se mantienen en niveles muy bajos. Se constata una adecuada relación entre recursos y resultados, destacando la capacidad de despliegue e implementación en escenarios temporales menores a 12 meses. Por su naturaleza y la normativa de los financiadores, el margen para generar sinergias o costes o compartidos es prácticamente inexistente, y **no se han identificado sinergias financieras y costes compartidos entre los proyectos**. Con respecto a la relación entre recursos y resultados orientado a género, ninguna de las intervenciones incorporó partidas detalladas para la temática. No obstante, las actividades y resultados han llegado a ser en algunos casos enfocadas al género (centradas en el número de mujeres participantes), aunque en la mayoría de los casos no han tenido en cuenta este componente.

En cada uno de los tres proyectos se ha podido constatar un **alto grado de coordinación interna** y articulación institucional con las partes interesadas, así como la existencia de una estrategia que engloba y establece pautas comunes, independientemente de que se trate de proyectos independientes. Las principales limitantes a la coordinación y comunicación se han identificado en la débil articulación entre el Ministerio de Trabajo y la UARIV y los limitados niveles de articulación y complementariedad intergubernamental del Ministerio de Trabajo con otras instituciones y dependencias gubernamentales con competencias y funciones en materia de educación, servicios sociales y/o que trabajan en la atención y reparación de víctimas del conflicto armado. Se constata un **alto grado de valoración positiva del apoyo técnico y político interno brindado por la OIT**, y se pone de manifiesto la dificultad de adecuar los procesos y procedimientos administrativos internos de la OIT a la realidad y particularidades de la modalidad de financiación de TF. La OIT ha sido capaz de transformar la lógica definida en las Cartas Acuerdo en una modalidad de proyecto enmarcado en la promoción de la mejora de la situación económica y las condiciones de trabajo. **No existen evidencias de colaboración externa con otras agencias relevantes del SNU** y otras iniciativas relevantes.

**ORIENTACIÓN AL IMPACTO:** Con respecto a los resultados reportados sobre **mejora de la calidad de vida y empleabilidad**, y teniendo en cuenta las limitantes de representatividad establecidas en el apartado correspondiente de este informe, en “Formándonos para el futuro” se cumple el objetivo de empleabilidad y generación de ingresos establecido para el proyecto. En “Tus habilidades son oportunidades” no se cumple el objetivo previsto de empleabilidad, situación que se justifica por el hecho de ser una intervención que se encuentra en una fase piloto. En el “Futuro de los Jóvenes” se constata la existencia de altos niveles de expectativas de empleabilidad y generación de ingresos en la población destinataria de la orientación vocacional, aunque este proyecto no tiene un objetivo orientado en este sentido.

Los cambios más representativos y validados orientados al **impacto en lo que respecta a las víctimas del conflicto armado** corresponden a la contribución hacia su empoderamiento como sujetos de derechos, la mitigación de los efectos emocionales, y el factor motivador generado para continuar y desarrollar proyectos de vida. Como **limitante** a este grupo de resultados sobre empleabilidad, se identificó un limitado acompañamiento de las instituciones técnicas para asimilar los contenidos y realizar prácticas para su inclusión real en el mercado laboral en condiciones de igualdad.

Con respecto a los **cambios en el desarrollo de capacidades institucionales** orientados al impacto, estos tienen un carácter agregado en las tres intervenciones. En el caso de la Oficina de Proyecto, se está generando una consolidación progresiva de un ámbito de actuación que, de continuar la modalidad de FT y su dinámica de encargo de gestión, puede dar lugar a su sostenibilidad y operatividad en el corto y medio plazo, así como la apertura de un espacio de posicionamiento e interlocución para la OIT con el gobierno colombiano. En el caso de los financiadores, los cambios hacen referencia a la incorporación de una renovada perspectiva de formación por competencias y generación de ingresos en la formación

profesional, así como una mayor capacidad de articulación e integración desde los territorios. En el caso de las IEDTH y las IES, los resultados se centran en la transferencia y fortalecimiento de sus capacidades para el despliegue de la formación combinada, en especial los ubicados en zonas urbanas alejadas gracias al “*blended learning*”.

Las intervenciones están **incidiendo en la mejora de la política y las actuaciones de formación profesional** del Ministerio de Trabajo y han permitido establecer espacios de interlocución e influencia para la introducción de la perspectiva de la formación por competencias y la generación de ingresos no sólo para las víctimas del conflicto armado, sino también para el conjunto de la población a través de la articulación y coordinación territorial con los beneficiarios y partes interesadas bajo una lógica de abajo hacia arriba.

**SOSTENIBILIDAD:** Dos proyectos (“Formámonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) se enmarcan dentro de las labores promovidas por la Ley 1448 de 2011, por la que se reconoció la necesidad de reparar a las víctimas del conflicto armado interno y su derecho a experimentar medidas de asistencia en el marco de la política social del Gobierno Nacional. Además, en el Decreto 4800 de 2011 art. 66 y 67 se le asignó al Ministerio de Trabajo la competencia del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, y en el art. 68, la creación e implementación de programas de capacitación para el acceso al empleo rural o urbanos por parte de las víctimas, así como capacitación para el emprendimiento. Por este mandato, y el trabajo que ha venido haciendo junto con la OIT, la **sostenibilidad institucional y técnica** tiene un considerable potencial para asegurar su sostenibilidad en el corto y medio plazo. No obstante, en términos de sostenibilidad financiera, y aunque la asignación de estos fondos no está garantizada o comprometida en el corto y medio plazo, lo más probable es que, por su experiencia y trayectoria con este tipo de proyectos, la OIT continúe participando en la ejecución de los TF. **Los elementos con mayor probabilidad de ser sostenidos** en el tiempo son las formaciones en habilidades blandas, las acciones de acompañamiento psicosocial y las formaciones en contenidos generales aplicables a distintos sectores laborales. La posibilidad de mantener los beneficios generados dependerá, en gran medida, de si las IEDTH y las IES cuentan con el personal suficiente (requerimiento para su contratación como entidad ejecutora de las formaciones), la capacidad técnica o la voluntad para mantener los resultados alcanzados una vez terminados, las cuales han manifestado contar con los recursos necesarios. Ninguno de los proyectos abordó medidas de **sostenibilidad medioambiental** en sus estrategias y acciones.

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA VALIDEZ DEL DISEÑO

**Conclusión 1:** Las teorías de cambio definidas para cada proyecto están adecuadamente justificadas y siguen una lógica coherente, especialmente en el caso de “Formámonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”. No obstante, la falta de identificación de supuestos a todos los niveles de cambio dificulta el seguimiento de la lógica causal subyacente, teniendo un efecto negativo también en la función de monitoreo. Las teorías de cambio propuestas (individuales y agrupada) incluyen una serie de supuestos que pueden servir como punto de partida para entender y conceptualizar mejor estas intervenciones, y que pueden ser perfectamente transferibles a futuros proyectos de la misma naturaleza. Además, la TdC agrupada permite conceptualizar estos proyectos como un todo o programa, mostrando sus complementariedades y sinergias. Así mismo, el formato visual de las teorías de cambio propuestas puede favorecer enormemente su comprensión y disseminación entre entidades coordinadores, técnicas y otros grupos de interés. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 y 8.1).

**Conclusión 2:** La adaptación de los proyectos a retos contextuales ha sido adecuada, especialmente en lo que se refiere a los retos generados por la pandemia de la COVID-19. El establecimiento de la metodología *blended learning* como eje central de la formación ofrecida por los tres proyectos (incluyendo los auxilios de conectividad y las medidas de acompañamiento de las familias) es una buena práctica a destacar en lo que se refiere a adaptación contextual, pero también de adaptación a las realidades y compromisos extracurriculares de los y las participantes. En este sentido, un apoyo más activo para la

resolución de dudas en el modelo asincrónico daría mayor solidez a la metodología. (Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2, 5.3, 7.5 y 9.3).

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA PERTINENCIA

**Conclusión 3:** Se ha podido constatar que los proyectos han ofrecido formaciones que se ajustaban, de forma general, a ciertas necesidades de los y las participantes. Destacan también las acciones de apoyo psicosocial y el fortalecimiento de habilidades blandas, particularmente cuando se trabaja con víctimas del conflicto armado. No obstante, la falta de adecuación de las formaciones con las necesidades del sector productivo tuvo un efecto negativo en las posibilidades de inserción de participantes en el mercado laboral. Esta dificultad se vio agravada por la falta de participación del empresariado durante el diseño de los contenidos formativos, y su consecuente adecuación a las posibilidades que ofrecía el mercado laboral. La limitada participación de las IEDTH en el diseño también puede estar contribuyendo negativamente a la pertinencia de los proyectos y a la operativa de los mismos, como en el caso de la selección de participantes. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.6, 3.1 y 3.4).

**Conclusión 4:** El hecho de que los tres proyectos se encuentran alineados con el UNSDCF 2020-2023, con los ODS 1, 10, 16 y 17, a nivel de la OIT con el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021 y el Resultado del Programa de País COL 131, y las Recomendaciones 195 y 205, así como con el PND 2018-2022, y dos de los proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) con la Ley de víctimas 1448 de 2011, permite identificar la contribución de dichas intervenciones al cumplimiento de los marcos normativos nacionales e internacionales. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4).

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICACIA

**Conclusión 5:** El alto nivel de cumplimiento de actividades y resultados de primer nivel previstos por las tres intervenciones se asocia, por un lado, con el empoderamiento individual y el auto reconocimiento como sujetos de derechos de las víctimas del conflicto armado, las ayudas directas y el apoyo psicosocial, y el hecho de que la modalidad de formación asincrónica ha permitido la compatibilización con otras actividades laborales y responsabilidades familiares. Por otro lado, la diversificación y la potencial sostenibilidad de la financiación de la Oficina de Proyecto en Colombia y la generación de espacios de interlocución e incidencia con el Gobierno, ha influido positivamente en el cumplimiento de los resultados. Añadir que, como resultado del monitoreo llevado a cabo, se implementaron unas medidas correctivas que permitieron reducir la tasa de deserción. En el plano negativo, se ha tenido que hacer frente a la difícil identificación de los y las participantes, la reducción de los marcos temporales para la puesta en marcha de las actividades y a las brechas de conexión y suministro eléctrico, que han actuado como limitantes para el logro de los resultados. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 5.1, 5.2, 5.3 y 7.4).

**Conclusión 6:** Los tres proyectos destacan por la presencia de una dinámica de contribución al empoderamiento individual y el auto reconocimiento de las víctimas como sujetos derechos que se genera, no sólo por el hecho de acceder a la formación profesional, sino por el efecto del trabajo psicosocial que se está dando con esta población. En base a las evidencias extraídas, es posible afirmar que el acompañamiento y la variable emocional/motivacional es un efecto colateral destacado y que puede suponer un acierto en este tipo de proyectos. No obstante, el acceso a las ayudas y auxilios directas han sido identificadas como elementos que condicionaban la participación de las personas, más allá del interés real en las formaciones recibidas. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 5.2 y 5.3).

**Conclusión 7:** En los tres proyectos se observa una alta participación de las mujeres, pero no existen evidencias que permitan desagregar los resultados de los beneficios generados en los grupos poblaciones en situación o riesgo de exclusión (como es la población indígena o con discapacidad) y que se encuentra potenciada en su condición de víctimas del conflicto armado. Esto es debido a la limitada atención que se

ha dado a estas cuestiones en los diseños de los proyectos y en las estrategias de implementación. Sin embargo, uno de los efectos colaterales del proyecto “Formándonos para el futuro” fue la puesta en marcha de estrategias de acompañamiento psicosocial y mitigación emocional para personas con discapacidad que se vincularon y no estaban originalmente previstas. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.7, 3.2, y 5.2).

**Conclusión 8:** En el diseño de las actividades se contempló una mayor proporción de la participación de las mujeres en las actividades formativas, así como un acompañamiento psicosocial desde un enfoque de género y diferencial; no obstante, por lo que se ha podido constatar, se trabajaba con las mujeres descuidando el hecho de que su situación de desventaja se debe a un sistema de relaciones de género desiguales. Esto, junto con la falta de partidas presupuestarias para acciones de promoción de la igualdad de género, permite constatar que los proyectos no fueron diseñados para atender a las necesidades laborales específicas de las mujeres y a la reducción de la brecha de género desde un enfoque transformador. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 9.2).

**Conclusión 9:** Los tres proyectos han contribuido a la generación de un diálogo social por el cual obtener insumos para la generación de recomendaciones en clave de política pública a partir de la participación del sector productivo y empleador, sector de la formación y la educación, gobierno local y nacional, y la sociedad civil, además de que se ha generado una hoja de ruta para direccionar el programa de formación de empleo orientado a sectores jóvenes y adultos de Medellín. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.6, 6.7 y 6.8).

**Conclusión 10:** En ninguno de los tres proyectos aparece mención a la variable de sostenibilidad medioambiental, habiéndose identificado como clave en lo que respecta a la situación de vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales, más dependientes de las condiciones medioambientales para la generación de recursos económicos en producciones agrícolas. De manera interna, no se puede evidenciar la puesta en marcha de acciones específicas que estén alineadas con las estrategias internas para hacer las acciones de la OIT más verdes (como quedan incluidas en el Plan de acción de la OIT para la Sostenibilidad Medioambiental 2018-2021). Entre las acciones destacadas en el documento incluye la consideración de incluir procesos de abastecimiento sostenible de materiales, que estaría vinculado en lo que respecta a la dotación de kits de ayuda y puesta en marcha de las acciones de apoyo psicosocial. No obstante, se identifican prácticas que tiene un efecto positivo, como el hecho de que la implementación de las formaciones haya sido virtual y tenga un bajo impacto medioambiental en cuanto al uso de transporte y consumo de recursos como plástico o papel. (Conclusión vinculada con hallazgos 6.9, 8.7 y 13.4).

**Conclusión 11:** A pesar de que el marco de monitoreo y evaluación de los proyectos permite dar seguimiento y tomar decisiones en base a la información generada, existe una diversidad de elementos sobre los que se debería seguir trabajando para el fortalecimiento de la gestión basada en resultados. Los marcos de monitoreo deben ajustarse a la realidad y el alcance de las intervenciones, y en este sentido no se espera que los marcos de monitoreo de los proyectos sean tan detallados como pueden ser los de programas de la OIT nacionales de trabajo decente. En cualquier caso, en su actual formato, los marcos de monitoreo no cumplen con todos los requisitos básicos de monitoreo y evaluación establecidos por la OIT<sup>3</sup>. (Conclusión vinculada con hallazgos 7.1, 7.2, 7.3).

**Conclusión 12:** En la implementación, el enfoque de género fue incorporado exclusivamente en las acciones de acompañamiento psicosocial. Por lo que respecta al enfoque basado en los derechos humanos, este se tuvo en cuenta en el trabajo realizado con las tres titularidades: los titulares de responsabilidades (empresariado e IETDH/IES), los titulares de obligaciones (Estado y poderes públicos) y los titulares de derechos (los y las participantes en los procesos formativos y acompañamiento psicosocial). (Conclusión vinculada al hallazgo 8.3).

<sup>3</sup> IOIT. Principios básicos de Monitoreo y Evaluación. 2015.

**Conclusión 13:** El Equipo de Proyecto es consciente de la necesidad de sistematizar y compartir los conocimientos, de ahí que ya ha sido identificado como un desafío sobre el que se está trabajando. El desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento permitirá dar apoyo a la de comunicación existente, y contribuirá a incrementar la apropiación de los grupos de interés (Conclusión vinculada a los hallazgos 8.4, 8.5 y 8.6).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA

**Conclusión 14:** Se constata un alto grado de eficiencia en la asignación y ejecución de recursos incluso considerando la dificultad de realizar las actividades planificadas en los periodos de tiempo establecidos en las Cartas Acuerdo y Convenio de la Alcaldía de Medellín. La presión de gasto es considerable y limita hasta cierto punto la gestión y mitigación de contingencias. No obstante, los proyectos han superado esta dificultad y se han adaptado adecuadamente a retos contextuales, y han llevado a cabo una serie de estrategias de gestión de recursos que han permitido anticipar y mitigar los niveles de deserción. La adecuada planificación en la firma de las Cartas Acuerdo y Convenios de colaboración es fundamental para evitar retrasos en la ejecución y asegurar que las intervenciones se completan en el tiempo establecido (Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.3, 10.1 y 10.2).

**Conclusión 15:** No existe evidencia o elementos de juicio que permita establecer y valorar que se hayan asignado recursos a la promoción de la igualdad de género. Al contrario, el acompañamiento a las familias o el cuidado de la primera infancia para asegurar la participación en las actividades formativas, especialmente enfocada a las mujeres, son susceptibles de reforzar el rol de las mujeres como cuidadoras sin un enfoque de corresponsabilidad. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 9.1, 9.2, 9.3 y 10.4).

**Conclusión 16:** La estrategia de coordinación aplicada en los distintos proyectos ha permitido un alto grado de coordinación interna en cada una de las intervenciones. Más allá de los limitantes identificados de coordinación intergubernamental e intra-institucional a nivel nacional y local con otras unidades que comparten competencias relevantes en educación y servicios sociales, quedaría por explorar cómo la estrategia común de coordinación podría transversalizarse para buscar sinergias en la implementación de los proyectos con una visión más programática, buscando sinergias financieras y costes compartidos allí donde pudiesen establecerse. La implementación de una estrategia de coordinación más global se beneficiaría también si aspirara a una mayor complementariedad con otros proyectos similares realizados por otras agencias de Naciones Unidas y/o otras iniciativas relevantes. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 10.3, 11.1 y 11.3).

**Conclusión 17:** A pesar de que la OIT ha mostrado capacidad institucional y programática para poner en marcha proyectos de formación técnica profesional que respondan a lo estipulado en las Cartas Acuerdo, la eficacia de sus procesos y procedimientos administrativos internos se ven afectados por los límites temporales marcados y la necesaria entrega de productos proclamados en las Cartas Acuerdo. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 11.2).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**Conclusión 18:** El grueso de los resultados orientados al impacto de los proyectos se dan en el ámbito individual, referidos a cambios orientados a la mejora de la calidad de vida y empleabilidad. Es en este ámbito donde los tres proyectos han contribuido más claramente, aunque en el caso de “Tus Habilidades son oportunidades” no se haya conseguido las metas establecidas y el “El Futuro es de los Jóvenes” se identifique únicamente la expectativa de empleabilidad, ya que la empleabilidad no era un objetivo declarado. Los cambios potencialmente más significativos generados para las víctimas del conflicto armado son el autorreconocimiento y empoderamiento individual como titulares de derechos en el mercado de trabajo y la generación de un factor motivacional para desarrollar sus proyectos de vida. No obstante, la falta de acompañamiento tras las formaciones recibidas e identificación de oportunidades

laborales relevantes limitan el alcance de estos resultados. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 12.1 y 12.2).

**Conclusión 19.** Los proyectos han generado desarrollo de capacidades institucionales a distintos niveles para la OIT (Oficina de Proyecto), el Ministerio de trabajo y las IEDTH/IES. A su vez, las intervenciones han dado lugar a la creación de espacios de incidencia e interlocución de la Oficina de Proyecto con el gobierno colombiano en la mejora de la formación profesional y el sistema nacional de competencias. No obstante, si existe un compromiso firme de incidencia política como parte de los proyectos, este debería reflejarse en sistemas de medida y objetivos definidos para poder establecer hasta qué punto se logran resultados en esta línea de trabajo. (Conclusión vinculada al hallazgo 6.6, 12.3 y 12.4).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA SOSTENIBILIDAD

**Conclusión 20:** Dos de los tres proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) se enmarcan dentro de las labores promovidas por la Ley 1448 de 2011, por la que se reconoció la necesidad de reparar a las víctimas del conflicto armado interno y su derecho a experimentar medidas de asistencia en el marco de la política social del Gobierno Nacional. Además, los tres proyectos se enmarcan en lo ratificado por Colombia bajo los Convenios Coo2 y C111, y aunque todavía no ha sido ratificado, también en lo proclamado en el C142. Con esto, y al haber sido asignado el Ministerio de Trabajo el encargado del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, y de la creación e implementación de programas de capacitación para el acceso al empleo rural o urbanos por parte de las víctimas, así como capacitación para el emprendimiento, y por el trabajo conjunto con la OIT, los proyectos tienen un considerable potencial para asegurar su sostenibilidad en el corto y medio plazo. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.5 y 13.1)

**Conclusión 21:** Si bien la asignación de fondos no está garantizada, es probable que el Ministerio de Trabajo siga contando con la OIT para la puesta en marcha de estas acciones por su experiencia en la materia. Esto es debido, especialmente, por su crucial labor en la identificación de las necesidades en los territorios a partir de la figura de los COLEXT, por dar apoyo a la adaptación de los programas formativos, y articular, entre los actores del tripartito, acciones para la promoción del trabajo decente. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 13.2).

**Conclusión 22:** Los elementos con mayor probabilidad de ser sostenidos en el tiempo son las formaciones en habilidades blandas, las acciones de acompañamiento psicosocial y las formaciones en contenidos generales aplicables a distintos sectores laborales. Los dos primeros elementos aparecen como los elementos clave al tratarse de cuestiones que permitirán a los y las participantes un desarrollo personal, y en el caso de las formaciones en contenidos generales, estos deberán ser revisados para asegurar que responden a las necesidades de la población participante, las IEDTH y el sector empresarial. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 13.3).

## BUENAS PRÁCTICAS

El aprendizaje combinado ha demostrado ser un método efectivo y eficaz en la reducción de las brechas y la vulnerabilidad en la empleabilidad y generación de ingresos de las víctimas del conflicto armado. La **virtualización de la formación profesional y orientación vocacional** no sólo ha permitido que las intervenciones se adapten a la nueva realidad de la pandemia, sino también han permitido que se amplíe la extensión y cobertura geográfica y del número de población destinataria.

Los **auxilios y bonos otorgados a la población participante** han sido un complemento de gran valía durante el proceso de aprendizaje combinado y la virtualización de la formación profesional de los tres proyectos. Estas ayudas han contribuido a mitigar los riesgos de deserción y han actuado como incentivo de captación de personas con dificultades socioeconómica y que tienen muy pocas opciones de combinar procesos formativos con sus actividades diarias de subsistencia.

El **apoyo psicosocial y la capacitación en habilidades blandas** han demostrado tener un gran impacto en los tres proyectos. La mayor parte de la población destinataria de la formación profesional experimenta situaciones de gran complejidad por su condición de víctimas y como tal, la mitigación de las barreras de acceso a la empleabilidad y generación de ingresos no puede reducirse al componente duro de la formación profesional tradicional o la transferencia unidireccional de conocimientos.

## LECCIONES APRENDIDAS

**Inclusión de una estrategia de género.** En los proyectos se ha constatado la falta de una formulación e implementación real del enfoque de género, por las que mitigar las barreras que impiden el acceso igualitario a la empleabilidad y la generación de ingresos entre hombres y mujeres. Si bien se ha podido constatar el fomento de la participación mayoritaria de mujeres, la realización de talleres de igualdad o de medidas que contribuyen a la conciliación, estas actuaciones han sido en la mayoría de casos ciegas u orientadas parcialmente al género, carecientes de un enfoque transformador de las relaciones de género.

**Mayor participación del empresariado.** La formación por competencias y la adecuación a las necesidades del mercado de trabajo requiere de una participación más directa y diferenciada del sector empresarial en los territorios donde se lleva a cabo la formación profesional. El uso de los hallazgos de estudios previos sobre el mercado de trabajo y las rutas de empleabilidad, requieren ser complementados con una participación más directa para la identificación de necesidades sobre los perfiles y demandas del mercado laboral.

**Acompañamiento y tutorización a participantes.** La implementación de las intervenciones en escenarios temporales reducidos y la falta de atención a los sistemas de acompañamiento posterior a las formaciones, ha limitado el seguimiento del proceso formativo del alumnado. En un contexto en el que el asesoramiento en la búsqueda de oportunidades laborales es clave para las personas recién formadas, la figura de mentor se presenta como elemento para dar seguimiento y alcanzar un mayor impacto en la vida de las personas.

## RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

1. **Diseñar una planificación estratégica global** en forma de Programa usando como referencia la teoría de cambio agrupada propuesta. Esto pasaría por la formulación de un marco de resultados que agrupe al conjunto de intervenciones de formación técnica profesional que son gestionadas bajo la modalidad TF. A partir de ello, se procedería a la elaboración de marcos lógicos comprensivos que se fundamenten en una TdC y cadena de resultados concreta para cada intervención (proyecto) que además tenga en cuenta específicamente las necesidades diferenciadas de mujeres, población indígena y personas con discapacidad. *Vinculado a conclusión 1 y 7.*
2. En esta línea, se debería **definir también una estrategia común de coordinación** que maximizase las sinergias durante la implementación de los proyectos, incluyendo sinergias financieras y costes compartidos allí donde pudiesen establecerse. Esta estrategia de coordinación global se beneficiaría también si, por una parte, aspirara a una mayor complementariedad con otros proyectos similares realizados por otras agencias de Naciones Unidas y/o otras iniciativas relevantes; y por otra, favorece en su implementación la articulación intergubernamental entre las instituciones públicas colombianas con competencias en la formación profesional y atención de víctimas. *Vinculado a la conclusión 16.*
3. Finalizar el proceso de elaboración de **una estrategia de gestión del conocimiento** que recoja todas las buenas prácticas, lecciones aprendidas, e información relevante para los grupos participantes en un formato accesible y sistematizado. *Vinculado a la conclusión 13.*
4. En la medida de lo posible, tratar de **alinear más estrechamente la lógica de los procedimientos de los proyectos enmarcados por las Cartas Acuerdo del Ministerio de Trabajo a los procedimientos administrativos y de gestión de la OIT y viceversa**, con el objetivo de acercar posiciones y maximizar la eficacia y eficiencia en la implementación de dichos proyectos. En caso de no ser posible, se

deberían definir procesos y procedimientos administrativos internos de la OIT de carácter específico para la particularidad de las intervenciones financiadas bajo la modalidad de financiación de los TF. Dentro de lo posible, se debería adelantar el proceso de firma de las Cartas Acuerdo y Convenios de colaboración para evitar retrasos en la ejecución y asegurar que las intervenciones se completan en el tiempo establecido. *Vinculado a la conclusión 14 y 17.*

5. **Con respecto a la comunicación**, se deberían seguir trabajando en fortalecer las campañas de sensibilización sobre la importancia de la formación para el acceso al mercado laboral, y generar un mayor sentimiento de apropiación entre los y las participantes. *Vinculado a la conclusión 6.*
6. **Establecer medidas claras de sostenibilidad medioambiental, tanto para los proyectos como para la gestión interna de los mismos.** Se debe incorporar la variable medioambiental de manera concreta para poder establecer el impacto en las poblaciones de las zonas rurales, principales perjudicadas de la actual composición del mercado laboral, que tiende a excluirlas en mayor proporción que la población de las zonas urbanas. *Vinculado a la conclusión 10.*

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS AL DESARROLLO DE LAS FORMACIONES

7. Continuar asegurando que los diagnósticos de identificación informan el proceso de diseño de las formaciones, con el fin de ajustar en mayor medida el contenido a las realidades locales de cada zona de intervención. Más allá de la adecuación de las formaciones a los diagnósticos, es imprescindible asegurar la **participación de grupos de actores clave en el diseño de las formaciones**. En este sentido, se deben incluir activamente a las IEDTH para asegurar la relevancia de las formaciones, al sector productivo para poder adecuar mejor el sistema de pasantías y la inserción laboral, a la OIT/CINTERFOR por su capacidad de “implementar metodologías que permitan desarrollar las competencias laborales para aumentar la empleabilidad de los y las trabajadoras, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento”<sup>4</sup>, y finalmente, se debería involucrar más a la UARIV para fortalecer la coordinación interna en lo que respecta a la selección de los y las participantes. *Vinculado a la conclusión 3, 5 y 22.*
8. **Crear itinerarios formativos modulares** que posibiliten la movilidad entre programas formativos para optimizar e integrar procesos de formación destinados a la inclusión en el mercado laboral y la generación de ingresos. Se debería continuar ofreciendo las ayudas de auxilio de transporte, conectividad, bono canasta, y kit de apoyo que han contribuido a una tasa de deserción muy reducida, así como las acciones de apoyo psicosocial como un módulo de la formación. *Vinculado a la conclusión 5, 6 y 22.*
9. **Continuar ofreciendo capacitaciones en habilidades blandas y el modelo virtual de formación**, ya que el primero ha probado su alta relevancia y eficacia para el trabajo no sólo con víctimas del conflicto armado, sino también con población en situación de vulnerabilidad, y el segundo ha permitido la conciliación familiar y el aumento de la participación de mujeres. Finalmente, se debería incluir un cronograma con las actividades al principio de la formación con el fin de permitir una mayor planificación de la asistencia por parte de las personas participantes. *Vinculado a la conclusión 8 y 22.*
10. **Establecer un sistema de tutorización** por el que se ofrezca acompañamiento a los y las participantes tras las formaciones, y ayude en la identificación de oportunidades laborales. Este podría configurarse a partir de la participación de antiguos alumnos o voluntarios que compartiesen su experiencia con los y las participantes en activo. A su vez, un apoyo más activo para la resolución de dudas en el modelo asincrónico daría mayor solidez a la metodología. *Vinculado a la conclusión 2 y 18.*

### RECOMENDACIONES ORIENTADAS A FORTALECER EL SISTEMA DE MONITOREO

---

<sup>4</sup> En PRODOC FPF, pág 23.

11. **La formulación de modelos lógicos y sistemas de monitoreo** por proyecto que incluyan indicadores SMART, que establezcan metas a cumplir desagregadas por principales grupos de interés (mujeres, población indígena y personas discapacitadas), estén claramente definidos y que cubran todos los aspectos y objetivos declarados, incluidos aquellos relacionados con la incidencia política. Estos sistemas de monitoreo deberán establecer responsabilidades de recogida y reporte de datos a todos los niveles, tanto internos como externos. En caso de existir indicadores cuyo descripción o cálculo no esté claro, se deberá incluir metadatos que permitan comprender exactamente el alcance y conceptos cubiertos. Finalmente, se recomienda identificar posibles riesgos que afecten a la función de monitoreo, así como medidas de mitigación en caso de que sucedan. *Vinculado a la conclusión 9, 11 y 19.*
12. La definición e incorporación de pautas metodológicas para la materialización del **enfoque diferencial y el enfoque de género** en todo el ciclo de gestión de las intervenciones en una perspectiva que no sólo establezca metas desagregadas, sino también objetivos, acciones y resultados concretos de igualdad de género y tratamiento de los factores multiplicadores de la exclusión y vulnerabilidad social de las víctimas del conflicto armado. *Vinculado a la conclusión 11.*
13. Asegurar que los **informes de monitoreo y finales** respondan al conjunto de resultados esperados. Con el objetivo de seguir una lógica programática, se recomienda que los informes de ejecución de los distintos proyectos tengan la misma estructura. *Vinculado a la conclusión 11.*
14. Para futuras evaluaciones, el Equipo de Proyecto debería asegurar el acceso al universo de informantes, tanto de socios como de beneficiarios/as finales. Si el problema del acceso a informantes está relacionado con la protección de datos personales, se debería firmar un acuerdo con cada usuario/a al inicio de su vinculación con el proyecto en el que se establezca que los datos facilitados podrán usarse para eventuales estudios de evaluación. De esta manera, el acceso a informantes siempre estará asegurado y se podrá cumplir con los estándares de evaluación de la UNEG y OIT, maximizando la validez interna de dichos estudios, y asegurando la aplicación de un enfoque evaluativo en línea con la Gestión Basada en Resultados.

#### RECOMENDACIONES ORIENTADAS A FORTALECER LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

15. Diseñar una **estrategia de promoción de la igualdad de género** más allá de su inclusión en las cuestiones transversales del acompañamiento psicosocial. La estrategia debería constar de actividades y partidas presupuestarias específicas, así como resultados esperados en materia de promoción reducción de las brechas de género en el acceso al mercado laboral y a la generación de ingresos. La estrategia debería asegurar que las cuestiones de igualdad de género son transversalizadas en los contenidos formativos, incluyendo cuestiones de nuevas masculinidades y transformación de relaciones de género. Se podría potenciar el trabajo que la OIT ha venido haciendo en materia de la promoción de la igualdad de género, y en especial con ONU Mujeres<sup>5</sup>. *Vinculado a conclusión 15.*
16. Mantener el acompañamiento a las familias y el servicio de cuidado de la primera infancia, estrategias que han aportado, en cierta medida, a la conciliación familiar y una mayor participación de las mujeres. *Vinculado a conclusión 8.*
17. Realizar actividades de sensibilización con representantes del tripartito sobre la importancia de la promoción del trabajo femenino en condiciones de igualdad y de respeto de los derechos de las mujeres, como vía para la promoción de la igualdad de género.

<sup>5</sup> [https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS\\_835982/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_835982/lang--es/index.htm)

## 2. ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN

### Introducción

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final independiente agrupada de tres proyectos de formación técnico profesional (FTP) en Colombia<sup>6</sup> que son implementados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de una modalidad de *Direct Trust Funds* (TF) y que se encuentran en la fase final de su periodo de ejecución:

- 1) Proyecto formación técnica laboral en el marco de una política de trabajo decente, dirigido a las víctimas del conflicto armado (**"Formándonos para el futuro"**).
- 2) Proyecto formación para el empleo y cierre de brechas laborales orientado a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano para Jóvenes y Adultos en la ciudad de Medellín (**"Tus habilidades son oportunidades"**).
- 3) Proyecto orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades transversales a víctimas del conflicto armado interno en Colombia (**"El futuro es de los jóvenes"**).

El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación de Artival Research & Evaluation y se presenta ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.

### Contexto y antecedentes

La formación profesional es uno de los factores clave en la empleabilidad y la generación de ingresos del conjunto de la ciudadanía y en particular, de los grupos poblacionales que se encuentran en situación de pobreza, vulnerabilidad o situación/riesgo de exclusión social. Tal y como ha ocurrido en los diferentes ámbitos sociales, políticos, económicos o culturales la pandemia ocasionada por la COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de adaptación de este tipo de formación a una nueva realidad de digitalización e interacción en entornos virtuales, proceso que no es nuevo en las actividades formativas, pero que sí se ha acelerado con particular intensidad.

En el contexto de países en desarrollo, esta transición plantea diversos desafíos asociados a sus problemáticas estructurales y en especial, la necesidad e importancia de adaptación de los formatos de la formación profesional a las realidades de la población más vulnerable y que está experimentando con particular intensidad los efectos de la crisis e interrupción económica generada por la pandemia.

En el caso particular de un país como Colombia, el desafío demanda una atención prioritaria en la población víctima del conflicto armado interno y en general, de los y las jóvenes y las personas adultas que están experimentando los mayores niveles de desempleo y retroceso en sus condiciones y calidad de vida. Esta atención prioritaria implica la adopción de metodologías de *blended learning* o aprendizaje combinado (virtual y presencial) en un marco o perspectiva que tenga en cuenta las problemáticas que condicionan la formación profesional de estos grupos poblacionales y que, retomando el diagnóstico de la OIT, se pueden sintetizar en tres rasgos distintivos:

- La particular vulnerabilidad y situación de exclusión social en la que se encuentra esta población y la atención relativamente baja del de las víctimas del conflicto.
- Las dificultades en la formación profesional, en particular, en los ámbitos relativos a la escasa movilidad entre instituciones de educación terciaria y niveles de formación (no se avalan dinámicas académicas y aprendizajes, y no existen rutas de movilidad vertical desde la formación técnica), la desarticulación entre la oferta educativa y las demandas del sector productivo, la ausencia de orientación vocacional y/o socio ocupacional, y el bajo posicionamiento en la

---

<sup>6</sup> Estos tres proyectos son evaluados de forma agrupada por su similitud temática y como tal, no responden a un diseño común.

sociedad en general de los programas de la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH) y la Formación Técnica y Tecnológica (TyT).

- La tercera, la mayor preponderancia de las barreras individuales, organizacionales y de entorno en la empleabilidad y generación de ingresos de víctimas y jóvenes y adultos vulnerables.

En este sentido, la OIT y el Gobierno colombiano han establecido una renovada dinámica de cooperación en torno a modelos de pertinencia de FTP orientados hacia la generación de ingresos y en los que se enfatiza en la adopción de metodologías de *blended learning* en los programas de formación profesional dirigidos a estos grupos poblacionales. En concreto, dos proyectos que se desarrollaron con el Ministerio de Trabajo a escala nacional a partir de experiencias previas o antecedentes de cooperación para la implementación del eje promoción de empleo como imperativo legal de la atención y reparación de víctimas; y un proyecto de cooperación de escala local con la Alcaldía de Medellín y alcance específico para jóvenes y adultos de su término municipal. Los tres proyectos objeto de esta evaluación final agrupada<sup>7</sup> hacen parte de un proceso marco de cooperación y asistencia técnica entre el Gobierno colombiano y la OIT para el desarrollo de acciones de FTP dirigida a las víctimas del conflicto armado interno y, en general, a la población vulnerable del país.

En particular, este proceso se ha llevado a cabo con el Ministerio de Trabajo mediante acuerdos (Cartas Acuerdo) de asignación de fondos (TF) para el diseño e implementación de intervenciones de FTP dirigida a personas jóvenes que han sido reconocidas como víctimas del conflicto y que se encuentran en proceso de reparación integral por parte del Estado. Desde 2016 estas intervenciones se vienen implementando a través de una estrategia de FTP que ha permitido que se empiece a desarrollar una nueva dinámica de cooperación descentralizada de la OIT con los gobiernos locales de Colombia. En concreto, mediante una experiencia piloto con la Alcaldía de Medellín para la formación profesional para jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad.

Aunque los tres proyectos no responden a un diseño específico o formal como programa de la OIT, de forma implícita han adquirido este carácter como resultado de su formulación concreta por parte de la Oficina de Proyecto en Colombia y la integración de una serie de elementos comunes que pueden sintetizarse en la presencia de cuatro rasgos distintivos:

1. Desarrollo de modelos de pertinencia de la formación profesional a partir de la relación entre oferta formativa y demanda laboral y orientados hacia la generación de ingresos.
2. Localización (territorialización) de la implementación mediante Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH) e Instituciones de Educación Superior (IES).
3. Adopción del *blended learning*<sup>8</sup> como metodología de formación y fortalecimiento de las capacidades de las IEDTH territoriales.
4. Aportes e incidencia en los ejes de política pública para el cierre de brechas laborales de población vulnerable.

## Descripción de los proyectos

### Formándonos para el futuro

El objeto de este proyecto es el diseño e implementación de procesos de formación técnica en el marco de una ruta de inclusión laboral para las víctimas del conflicto armado. En concreto, de personas que se

<sup>7</sup> La OIT define la evaluación agrupada como “Un bloque de evaluaciones de proyectos combinado en una sola evaluación basada en resultados o área o alcance estratégico, temático o geográfico

<sup>8</sup> Según los TdR, el *blended learning* es el aprendizaje que combina el e-learning (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes. Este método de formación implica utilizar nuevos elementos de tecnología y comunicación y nuevos modelos pedagógicos: Entornos Virtuales de Aprendizaje, Recursos Multimedia, Herramientas de comunicación virtual (foros, correos electrónicos), Video Conferencias y webinars, documentos y manuales que pueden ser descargados, educación por competencias.

encuentren en etapa de reparación, mayores de 18 años, que cuenten con noveno grado de escolaridad y se encuentren inscritas e incluidas en el Registro Único de Víctimas (RUV) de Colombia.

Como respuesta a las nuevas dinámicas generadas por la COVID-19, “Formándonos para el futuro” se basó en el *blended learning* como metodología de formación dirigida a 1.611 participantes (más 161 participantes adicionales como estrategia de reemplazo) en 27 municipios/departamentos priorizados por el Ministerio de Trabajo de Colombia, y en los que se ubican un mayor número de víctimas identificadas por el RUV. Este proyecto se encuentra en su segunda fase en el marco de la Carta Acuerdo 393 de 2021 suscrita entre el Ministerio de Trabajo de Colombia y la OIT.

El **impacto** previsto (objetivo de desarrollo) del proyecto fue la mejora de las condiciones de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado interno, para facilitar su inserción al mercado laboral en condiciones de igualdad, calidad y oportunidad, a través de procesos de formación para el trabajo técnico laboral y complementaria. Para el logro de este objetivo el proyecto plantea una estrategia de intervención en dos niveles de actuación. A nivel de **resultado intermedio**, establece: “Diseñar e implementar, en coordinación con el equipo del Ministerio de Trabajo y en consulta con organizaciones de trabajadores y empleadores, una ruta de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas que mitigue barreras de acceso al empleo, especialmente las relacionadas con la formación de talento humano, dirigida a víctimas del conflicto armado interno”.

La ejecución de este proyecto ha tenido lugar durante el año 2021, a través de la implementación directa de la Oficina de Proyecto de la OIT en Colombia con una modalidad de gestión en la que participaron un Comité Técnico integrado por Ministerio de Trabajo y la OIT. La formación impartida se desarrolló a través de Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH) y las IES, las cuales contaban con la plataforma Q10 de monitoreo.

### Tus habilidades son oportunidades

El objeto de este proyecto es el desarrollo de procesos de formación en competencias técnico-laborales, educación informal, bilingüe y en plataformas digitales, de acuerdo con las necesidades del mercado laboral. Dicho propósito se pretende alcanzar mediante la integración de estrategias transversales con enfoque psicosocial, diferencial y de permanencia, además de una ruta de generación de ingresos que consolide la intermediación laboral de jóvenes y adultos de las diferentes comunas y corregimientos de la ciudad de Medellín.

A raíz de las nuevas dinámicas generadas por la COVID-19, “Tus habilidades son oportunidades” se basó en el *blended learning* como metodología de formación dirigida a 11.147 jóvenes y adultos de entre 16 a 59 años que viven en Medellín y sus corregimientos, en áreas específicas de los sectores productivos. Los y las participantes fueron seleccionados de acuerdo con los requisitos establecidos por la Unidad de Formación de la Secretaría de Desarrollo Económico (Alcaldía de Medellín) y recibieron dos tipos de formación: formación técnico-laboral y educación formal.

“Tus habilidades son oportunidades” se ejecutó en el marco de un convenio de cooperación internacional entre la Alcaldía de Medellín y la OIT, y tiene una connotación de piloto o prueba de aplicación/replicabilidad de la estructura, contenidos y orientación de la FTP a escala de los gobiernos locales en Colombia.

El **impacto** previsto en el proyecto fue la apropiación y el fortalecimiento de las capacidades de la Alcaldía de Medellín, de las IETDH y las IES de la ciudad y el establecimiento de capacidades territoriales instaladas, para permitir la articulación entre la formación y las demandas del sector productivo/empleador. Para ello se propuso un enfoque de calidad de los servicios que posibilitara que, tanto la población participante de la formación como los empleadores, pudieran ver cumplidas sus expectativas, generando mayores oportunidades para el crecimiento social, así como la reactivación y recuperación económica en el territorio.

En particular, “Tus habilidades son oportunidades” planteaba los siguientes **objetivos**:

- Formación en competencias laborales mediante la convocatoria de preseleccionados, matrícula, ingreso y contextualización, nivelación, formación y certificación.
- Desarrollo de competencias blandas -socioemocionales, socio laborales, acompañamiento psicosocial y estrategias de permanencia-, armonizando el ser, el saber y el saber hacer, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos propuestos, y facilitar la permanencia de los y las beneficiarias durante el proceso formativo.
- Gestión para la Intermediación Laboral: articulación con el mercado laboral para generación de oportunidades de empleo de los y las jóvenes y adultos formados.
- Administrar la información del programa, de los y las beneficiarias y de los resultados obtenidos para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.

Estos objetivos estaban asociados a sus tres componentes (formación en competencias laborales, estrategias transversales y gestión para la intermediación laboral), y a una batería de 26 productos.

La ejecución de este proyecto ha tenido lugar durante el año 2021, a través de la implementación directa de la Oficina de Proyecto de la OIT en Colombia con el acompañamiento técnico del Centro de Formación en Turín.

### El futuro es de los jóvenes

El objeto de este proyecto es la orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades blandas y transversales de jóvenes víctimas del conflicto armado entre 16 y 21 años, que se encuentren en etapa de reparación y que cuenten con encargo fiduciario (indemnización a favor de un niño, niña o adolescente que es administrado por una entidad hasta que el menor alcance la mayoría de edad).

En particular, buscó fortalecer y orientar las habilidades de 817 jóvenes en municipios priorizados por el Ministerio del Trabajo y que han sido víctimas del conflicto armado, y que se encuentren en proceso de indemnización a fin de facilitar su transición a procesos de formación y/o generación de ingresos en los términos establecidos por el artículo 3 de la Ley de Víctimas (Ley 1448 de 2011).

“El futuro es de los jóvenes” se suscribió en el marco de la Carta Acuerdo 539 de 2021 entre el Ministerio de Trabajo de Colombia y la OIT para la implementación de este programa gubernamental.

El **impacto** previsto en el proyecto fue la orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades blandas y transversales para jóvenes víctimas del conflicto armado. Para ello, estableció un **objetivo** de fortalecimiento y orientación de las habilidades de jóvenes víctimas del conflicto armado que se encuentran en proceso de indemnización, a fin de facilitar su transición a procesos de formación y/o generación de ingresos. En particular, el proyecto contemplaba cuatro **objetivos específicos**:

- Brindar a la medida de cada participante del programa un curso de análisis de intereses formativos y ocupacionales personalizado.
- Establecer y aplicar oportunamente las estrategias que mitiguen la deserción de los participantes del programa.
- Garantizar a los participantes del programa espacios y escenarios virtuales de intercambio de experiencias y casos de éxito en el marco de la orientación vocacional efectuada.
- Realizar gestión empresarial y articulación interinstitucional para garantizar el acceso a la información para el ingreso a instituciones de educación superior (mediante becas o formas de financiación) y las diferentes opciones de financiamiento de sus ideas para el autoempleo a toda la población participante del programa.

Estos ejes se materializaron en una estrategia de intervención integrada por un conjunto de 16 actividades con sus respectivos productos, y que incluían cuestiones como por ejemplo: la conformación de equipos técnicos y sociales, nacionales y territoriales; la focalización, ubicación, aplicación de instrumentos y caracterización de los jóvenes en territorio; el desarrollo del contenido de orientación vocacional y socio-ocupacional (80 horas virtuales); el desarrollo del contenido de competencias cognitivas (40 horas

virtuales); el desarrollo del contenido de competencias no cognitivas (40 horas virtuales) o el Diplomado con certificación OIT insignia digital en Generación de Ingresos y Cohesión Social, entre otros aspectos. La ejecución de este proyecto ha tenido lugar durante el año 2021, a través de la implementación directa de la Oficina de Proyecto de la OIT en Colombia.

### 3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

#### Objetivos y alcance de la evaluación

La Evaluación Final Independiente Agrupada del Programa de Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo en Colombia ha tenido por objetivo contribuir a la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación. De acuerdo con los TdR (documento adjunto en el anexo 8), el **objetivo principal** ha sido el de “valorar cuantitativa y cualitativamente la validez, pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de los efectos y los productos de los proyectos, según lo establecido en su marco de resultados, incluyendo la identificación y la documentación de lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento, estableciendo recomendaciones estratégicas que permitan mejorar el diseño y la puesta en marcha de otros proyectos similares”.

De manera concreta, la evaluación ha dado prioridad a los siguientes **objetivos específicos**:

- Valorar la **coherencia** del diseño del Programa de Formación con miras a formular propuestas que puedan mejorar su efectividad y alcance.
- Valorar el **logro de los resultados** a nivel de los efectos y los productos de los proyectos, incluyendo el análisis y la valoración de las contribuciones realizadas al resultado a medio término esperado de las intervenciones en los diferentes territorios.
- Identificar y describir los **desafíos** que pudieron haber limitado la implementación de los proyectos y el logro de los resultados a nivel de los **efectos** y los **productos esperados**, hayan sido estos previstos o no previstos, así como determinar cómo los proyectos han adaptado su estructura y modos de intervención de acuerdo con el contexto.
- Identificar las principales **lecciones aprendidas** y **buenas prácticas** para ser compartidas con proyectos similares y con los actores implicados en la implementación de los proyectos, contribuyendo así con la generación de conocimiento.
- Formular la **Teoría de Cambio** a partir de la cual se consolide el escenario en futuras intervenciones.

De acuerdo con lo establecido en los TdR, se han abarcado todos los aspectos del Programa a través del análisis de los tres proyectos implementados, incluyendo cuestiones vinculadas con la validez del diseño, pertinencia, eficacia, orientación al impacto y sostenibilidad. Así es que se han evaluado las actividades desarrolladas bajo el período en estudio (2021) llevadas a cabo en los 26 departamentos donde se implementaron las intervenciones.

#### Usuarios de la evaluación

Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de ésta, al haber formado parte o tener implicaciones con los proyectos ejecutados.

En el caso de los proyectos evaluados, los principales usuarios han sido las instituciones gubernamentales y administrativas, los socios implementadores y la OIT. En la tabla 1, se indican de manera resumida los principales usuarios y usos propuestos de la evaluación:

Tabla 1. Principales usuarios y sus esperados de la evaluación

TIPO USUARIO	DESIGNACIÓN	USO PREVISTO
<b>Entidades coordinadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo global del proyecto.</li> <li>- Oficina regional OIT para América Latina y el Caribe.</li> <li>- Oficina regional OIT para los Países Andinos.</li> <li>- OIT Colombia</li> <li>- Ministerio del Trabajo de Colombia y sus Direcciones Territoriales/Regionales</li> <li>- Alcaldía de Medellín</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Entidades técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencia Pública Empleo (APE)/Servicio Público de Empleo (SPE)</li> <li>- Secretarías de Desarrollo Económico y social</li> <li>- Subcomisiones de Concertación Departamentales de Políticas Laborales y Salariales</li> <li>- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)</li> <li>- IETDH/IES</li> <li>- Unidades OIT: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Departamento PARDEV.</li> <li>o Unidad Regional de Programación (URP)</li> <li>o Oficina de evaluación EVAL.</li> <li>o Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTEFOR)</li> <li>o Departamento de Política de Empleo.</li> <li>o Departamentos de Empresas, Actividades para los Trabajadores y Empleadores.</li> <li>o Oficina de Actividades para los Empleadores ACTRAV y ACT/EMP.</li> </ul> </li> <li>- URV, UARIV, Dependencias territoriales de la Unidad de Víctimas, Mesas Departamentales de Víctimas, etc.</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Tripartito en los territorios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno nacional, gobiernos regionales y locales.</li> <li>- Sindicatos y representantes regionales y nacionales de productores, empleadores (ANDI, Cámara de Comercio) y trabajadores</li> <li>- Empresas empleadoras.</li> </ul>	Mejorar la implementación y gestión de recursos. Rendición de cuentas y aprendizaje.
<b>Titularidad de derechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiarios/as directos e indirectos</li> </ul>	Empoderamiento/aprendizaje
<b>Secundario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de Educación</li> <li>- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</li> <li>- Corporación Andina de Fomento (CAF)</li> <li>- Agencias de las NNUU: OCR</li> <li>- Organización Estados Iberoamericanos (OEI)</li> <li>- Otros socios globales / Otras organizaciones de la sociedad civil (titulares de responsabilidades)</li> <li>- Sociedad civil en general</li> </ul>	<p>Aprendizaje organizacional / desarrollo.</p> <p>Rendición de cuentas y sensibilización.</p>

En el anexo 4 se puede consultar un listado completo de los actores clave entrevistados durante la recolección de datos, fundamentales para la formulación de las premisas que se presentan en este informe.

## 4. ENFOQUE EVALUATIVO

### Enfoque evaluativo

El enfoque evaluativo se ajusta al tipo de evaluación establecido por los TdR, final e independiente. Por ello, llevó a cabo una evaluación conducida por un **equipo externo**, con un **modelo no experimental**, y **orientada al uso, al aprendizaje y la rendición de cuentas**. La metodología persiguió la obtención de información relevante para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados. Se ha realizado una evaluación que contempla el estudio de todos los aspectos de la intervención (estructura, procesos y resultados), permitiendo una mayor comprensión de la misma, ayudando a establecer el foco de análisis y, en última instancia, no sólo conocer los resultados alcanzados sino también cómo y por qué esos logros se consiguieron o no, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas.

**La evaluación estuvo guiada por el modelo criterial de la OCDE/CAD**, que la OIT adapta para sus evaluaciones basadas en resultados y que, se encuentran recogidos en la "Directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en resultados (2020)". En concreto, los criterios prioritarios identificados fueron: validez del diseño, pertinencia, eficiencia, eficacia, orientación a impacto y sostenibilidad, y como ejes transversales los derechos humanos, la igualdad de género y el medio ambiente.

El modelo de evaluación criterial propuesto fue complementado con **estudio de la teoría de cambio del programa**. Este modelo contempla que todo proyecto se articula en torno a modelos explícitos o implícitos que explican cómo la intervención causa los resultados pretendidos. Para ello, se diseñó un modelo teórico del programa y de los proyectos que lo conforman para establecer los fundamentos de la intervención subyacente, los vínculos causales entre todos los elementos de los proyectos centrados en producir resultados (teoría del cambio). El modelo teórico incluyó todos los aspectos relevantes del programa: resultados y objetivos, estrategias y actividades emprendidos para alcanzarlos, seguimiento de los desafíos y oportunidades identificadas, y los medios y recursos disponibles para llevar a cabo estas actividades.

Este enfoque de estudiar la intervención con base a todos sus elementos se conoce como **perspectiva sistémica**. La relevancia de este enfoque radica en su utilidad para establecer pautas para el diseño de la evaluación, permitiendo una mejor comprensión de la intervención e incluyendo los vínculos causa/efecto que se generan a todos los niveles. También fue fundamental comprender los datos e interpretar la evidencia para poder sacar conclusiones y recomendaciones sólidas. Finalmente, la teoría del programa ayudó a establecer la conexión entre los resultados y las actividades y procesos del programa, permitiendo la identificación del foco de análisis y, en última instancia, definiendo no solo los logros de la intervención sino también las razones subyacentes (cómo y por qué) se lograron estos resultados o no.

El enfoque tuvo un claro componente **participativo** e inclusivo, involucrando en el proceso a una muestra de todas las instituciones, organizaciones y a la población titular de derechos que tuvieron vinculación con las acciones de los proyectos. Igualmente, se propuso un amplio grupo de personas informantes que incluía el equipo del Proyecto, otros equipos y especialistas de OIT, al Ministerio del Trabajo, a los constituyentes tripartitos, otras instituciones vinculadas a la formación técnica profesional, y a la población destinataria última, titulares de derechos.

Igualmente, se tuvieron en cuenta las **dimensiones de género, diálogo social, alineación con estándares internacionales de trabajo y medioambiente** que promueve la OIT en todas sus intervenciones. Respecto al enfoque de género, éste se transversalizó a través de preguntas específicas en cada uno de los criterios de evaluación, permitiendo la aplicación de la perspectiva de género a través de todas las fases de la evaluación. La evaluación también siguió los principios feministas de participación, empoderamiento y justicia social, mediante las siguientes acciones:

- Promoción del empoderamiento con el objetivo de asegurar la participación y el compromiso del conjunto de usuarias/os más desfavorecidos. Este enfoque se tuvo especialmente en cuenta a realizar las estrategias de muestreo intencionadas.
- Maximizar la utilidad de la evaluación siguiendo un enfoque centrado en la utilización que identificara a las/os usuarias/os clave, los usos previstos y asegurase que las partes interesadas participaban activamente durante el proceso de evaluación.
- Participación de las partes interesadas clave más allá de las fuentes de datos, garantizando su involucración en el proceso de recopilación de datos y la validación del informe.
- Priorización de enfoques cualitativos y análisis inductivo para determinar el nivel de contribución hacia las metas alcanzadas, junto con estrategias cuantitativas como una encuesta online.

## Crterios y preguntas de evaluación

La evaluación ha estado guiada por seis criterios principales bajo los cuales se abordarán el total de las preguntas de evaluación consideradas. La definición de los criterios de evaluación responde a lo solicitado en los TdR, adecuándose a los principios evaluativos de la OIT. Se ha hecho una adaptación para responder a las necesidades informativas recabadas, como se muestra a continuación:

**Validez del diseño.** La evaluación de la validez del diseño estudia la lógica y coherencia programática de los proyectos, y por ende del programa, incluyendo la medida en la que los proyectos incluyen cuestiones transversales en su diseño, el nivel de incorporación de lecciones aprendidas y el nivel de participación de las partes interesadas en el diseño de los mismos. De manera separada, se ha estudiado la capacidad de adaptación de los proyectos a cambios contextuales, incluyendo los efectos de la pandemia de la COVID-19.

**Pertinencia.** La evaluación de la pertinencia se centró en establecer hasta qué punto los proyectos se ajustaron a las necesidades y prioridades de los principales grupos de interés. Además, se analizó el nivel de articulación de los proyectos con las estrategias y prioridades nacionales y municipales en Colombia, los objetivos globales de la OIT y las prioridades de las agendas globales.

**Eficacia.** Valoración del grado de consecución de los resultados como contribución a los ejes estratégicos y objetivos globales del programa. Al tratarse de una evaluación final, incluyó aspectos referidos al cumplimiento de indicadores, identificación de efectos colaterales y la identificación de los factores tanto internos como externos que han permitido o prevenido el logro de cambios. Igualmente se valoraron los avances en la aplicación de la perspectiva de género, así como, de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y la sostenibilidad medioambiental de los proyectos. Finalmente, se estableció hasta qué punto la estrategia de implementación y de monitoreo y evaluación ha sido efectiva.

**Eficiencia.** Se evaluaron en qué medida los proyectos han contado con los recursos económicos, humanos, técnicos y temporales suficientes; así como, si los resultados obtenidos se han logrado con un uso eficiente de estos. También se abordaron de manera explícita la eficiencia de la gestión de los proyectos, tanto interna como externa.

**Orientación al impacto:** Se analizaron los cambios producidos en la empleabilidad de las personas que han sido capacitadas, el fortalecimiento de las organizaciones y el nivel de incidencia política generado.

**Sostenibilidad.** Se valoraron las medidas tomadas para garantizar en el tiempo la continuidad de los resultados obtenidos, con énfasis en las medidas adoptadas para la mitigación de los efectos de la pandemia de la COVID-19 en los resultados. Además, se incluyeron cuestiones que hacen referencia a la sostenibilidad institucional y técnica, la sostenibilidad financiera, la sostenibilidad medioambiental y la apropiación.

Con el objetivo de realizar **una evaluación sensible al género** y de trabajar en el marco de principios que ofrece la OIT para la integración de la igualdad de género en el seguimiento y evaluación de los proyectos,

se han transversalizado preguntas evaluativas que indagan las desigualdades de género, directamente desde preguntas de evaluación, o bien, en los de los criterios de enjuiciamiento.

Con la finalidad de profundizar en la orientación al aprendizaje se ha procedido a identificar evidencias de **lecciones aprendidas** y **buenas prácticas** que contribuyan a generar conocimiento aplicable en intervenciones orientadas a la mejora de la formación profesional.

Todo este proceso queda resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación, incluyendo tanto el trabajo vertical (definición de preguntas de evaluación y criterios de enjuiciamiento) como el trabajo horizontal (establecimiento de indicadores, técnicas de recogida de información y fuentes de información). Todas las preguntas incluidas en los TdR se han sistematizado y la **matriz de evaluación** utilizada se incluye en el anexo 1.

Tabla 2. Resumen de las preguntas de evaluación

CRITERIO	NATURALEZA DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
Validez del diseño	Incluye dos preguntas, una sobre la adecuación de la lógica programática interna de los proyectos y otra relativa a la coherencia programática y adaptación del diseño a las condiciones y compromisos de las partes interesadas, contemplando la generación de sinergias.
Pertinencia	Incluye dos preguntas relacionadas con las necesidades institucionales y de usuarios/as finales, y el nivel de alineamiento con el marco nacional, los objetivos de la OIT y la Agenda de los ODS, incluyendo marcos de promoción de la igualdad de género.
Eficacia	Incluye cuatro preguntas sobre el nivel de logro alcanzado y los efectos colaterales, el nivel de logro en cuestiones transversales, la efectividad de la estrategia de monitoreo y evaluación, y eficacia en la estrategia de implementación.
Eficiencia	Incluye tres preguntas sobre la disponibilidad y asignación de los recursos, el uso eficiente de los recursos, y la eficiencia de la gestión, tanto interna como externa.
Orientación al impacto	Incluye una pregunta relativa a la presencia de resultados orientados al impacto a nivel individual (población indígena, personas con discapacidades físicas, mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados) e institucional.
Sostenibilidad	Incluye una pregunta sobre la apropiación generada y la generación de soluciones para la adaptabilidad y sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.

## 5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

### Estrategias metodológicas

El enfoque metodológico elegido para la evaluación ha considerado las siguientes estrategias:

Combinación de un análisis cuantitativo y cualitativo por el cual, en el diseño de la evaluación se han incorporado tanto estrategias cuantitativas como cualitativas para la recogida y análisis de la información.

Transformación de datos ya que el análisis de la información primaria y secundaria fue realizado combinando estrategias metodológicas de tipo cuantitativo y cualitativo. El análisis no se limitó a analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas y cualitativas, y buscar patrones y tendencias, sino que, de manera adicional, se propuso la transformación de datos. Por un lado, se cuantificaron los datos de tipo cualitativo para poder realizar una comparación directa con los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas.

Uso de estrategias de evaluación específicas para obtener y capturar los resultados del programa, tanto previstos como no previstos, especialmente teniendo en cuenta la posible falta de información de seguimiento a la población que ha participado en los proyectos. El equipo evaluador empleó metodologías de **evaluación participativa** que permitieron obtener información que refleje el impacto, ya que las personas que tienen experiencias de primera mano juegan un papel central en el proceso. La

evaluación priorizó la aplicación de la técnica **Outcome Harvesting** (OH) inspirada en la técnica de Mapeo de Alcances, con la particularidad de que no se enfoca en rastrear los objetivos esperados, sino más bien en recolectar evidencia sobre los logros (intencionados y no intencionados). Una vez que se recopila la evidencia, se mira hacia atrás para establecer hasta qué punto la intervención contribuyó a esos cambios. Además, la combinación de un enfoque de teoría del programa (enfoque prospectivo) junto con las técnicas de OH (enfoque retrospectivo) ha permitido comprender y probar la lógica interna y los mecanismos causales del programa, y establece las bases analíticas para determinar el nivel de resultados y logro. Siguiendo esta técnica, los cambios identificados durante la fase de campo se categorizaron siguiendo la lógica y variables incluidas en la siguiente tabla.

Tabla 3. Clasificación de cambios para la "Cosecha de Resultados"

CLASIFICACIÓN RESULTADOS/CAMBIOS PARA ANÁLISIS	
1. <u>Descripción del resultado</u> : se explica el resultado identificado en detalle)	8. Nivel <u>de innovación</u> en el contexto (Enfoque estandarizado/Interno/Externo/Completamente novedoso)
2. <u>Tipo de cambio</u> : Se indica el tipo de cambio logrado (Individual/Institucional/Estructural)	10. <u>Dónde se ha dado el cambio</u> (Ciudad/Departamento/ Interdepartamental/Nacional)
3. <u>Tipo de resultado</u> : Se especifica el nivel de cambio generado en la cadena de resultados. (Actividad/Resultado/Objetivo específico/Objetivo general)	11. <u>Vínculo con objetivos generales programa</u> : Se vinculará el cambio identificado a los objetivos generales del programa, para establecer su contribución a los mismos
4. <u>Nivel de significancia</u> : Se establece el nivel de significancia del resultado identificado en su contribución a los objetivos de los proyectos (No significativo/ Potencialmente significativo/Significativo/Altamente significativo)	12. <u>Quién se beneficia</u> (Grupo primario)
5. <u>Puntuación GRES</u> : Se clasifican los distintos cambios en base a la escala GRES (negativo, ciego, enfocado, sensible, transformador) <sup>9</sup>	13. <u>Quién se beneficia</u> (Grupo secundario)
6. <u>Nivel de validación</u> (No validado suficientemente/Validado por una fuente/Considerablemente validado por dos fuentes/Validado completamente por 3 o más fuentes/técnicas)	14. <u>Socio/s</u> : Se identifican los principales socios que han contribuido al cambio identificado.
7. Fuentes de información (persona, documento y/o técnica)	15. <u>Tipo de socio</u> : Se clasifican a los socios siguiendo la lógica de tipos de socios incluida en el informe de inicio.

Uso de fuentes de información variadas y complementarias, que permitieran afrontar la ausencia de información en algunos casos, la información no actualizada o la información no confiable. Los datos fueron complementados a través de las opiniones individuales (entrevistas semiestructuradas), debates (entrevistas en grupo) y el análisis de casos. Las diferentes fuentes y técnicas permitieron la triangulación de la información en la que basar el análisis.

Maximización de la utilidad del proceso y resultados de la evaluación, ya que la evaluación se centró en maximizar la utilidad de sus resultados y su uso efectivo. Para ello, el diseño y los procesos de la evaluación fueron realizados poniendo especial atención en dar respuesta a las necesidades informativas obtenidas, y en que las conclusiones y recomendaciones fueran de utilidad para las distintas audiencias.

Utilización de un enfoque flexible y abierto, que permitiese una adaptación continua a los hallazgos y las necesidades informativas surgidas durante el proceso evaluativo, siempre teniendo como objetivo principal arrojar luz sobre las cuestiones identificadas en las preguntas de evaluación.

Consideración de un muestreo intencional combinado con un muestreo aleatorio, en donde el muestreo intencional estaba dirigido a asegurar la diversidad de representantes de las entidades coordinadoras, entidades técnicas, representantes del tripartito y actores secundarios. Este muestreo intencional buscó por un lado cubrir la diversidad de grupos de interés, valorando también la accesibilidad a los y las

<sup>9</sup> [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_Spanish.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_Spanish.pdf)

informantes, condicionados principalmente por la situación de gravedad de la pandemia en el territorio y la posibilidad de acceder mediante sistemas remoto. Como criterios complementarios también se plantearon la eficiencia en el acceso a informantes seleccionando aquellas zonas donde convergen los distintos proyectos y la predisposición de los agentes clave a participar en la evaluación.

Debido a cuestiones relacionadas con la protección de datos de los/as participantes en los proyectos, el equipo de la OIT propuso un muestreo aleatorio para seleccionar a los informantes para la evaluación. La muestra se aplicó a la totalidad de participantes de los proyectos, del cual el equipo de proyecto obtuvo una muestra estadística al 90% de confiabilidad y margen de error al 7%. Como resultado, la muestra abarcaba un total de 113 participantes, y se incluyeron 20 participantes más para cubrir posibles desfases. Todos los participantes fueron invitados a completar un cuestionario online, y una selección de los mismos fueron también invitados a participar en entrevistas y grupos de discusión. No obstante, partir de una muestra y no del universo de participantes supone una limitación considerable en lo que respecta a la validez interna de la evaluación, como fue expuesto durante la fase de inicio al equipo de referencia de la evaluación. De manera efectiva, se entendía (como luego sucedió), que la evaluación finalmente trabajaría con una muestra de la muestra original, ya que, por ejemplo, nunca se espera un 100% de tasa de respuesta en las encuestas online. Este limitante ha sido incorporado con más detalle en la sección sobre limitantes de la evaluación, y se menciona para contextualizar algunos de los hallazgos más importantes que se incluyen en el informe de evaluación. Por otro lado, los beneficiarios/as que participaron en las entrevistas y grupos de discusión también fueron extraídos de esa muestra facilitada por el equipo.

El programa se abordó desde una mirada global, especialmente en lo referente al modelo de gobernanza, los resultados alcanzados bajo el criterio de eficacia, así como las sinergias generadas y la complementariedad entre los proyectos. Para ello, se lanzó un cuestionario online destinado a todos los actores implicados, que se complementó con entrevistas al equipo coordinador y técnico de OIT, y una diversidad de representantes de las instituciones clave de la muestra.

Inclusión de una perspectiva de género<sup>10</sup> y enfoque feminista en el núcleo de la metodología mediante:

- Integración del enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW por sus siglas en inglés) en el alcance del análisis de la evaluación a partir de indicadores que garanticen la recopilación de datos relacionados con GEEW.
- Diseño de preguntas de evaluación por las que abordar específicamente cómo se han integrado GEEW y el enfoque feminista en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos. Además, el modelo lógico en el que se ha basado la evaluación ha incluido un enfoque basado en la interseccionalidad y los Derechos Humanos (EBDH).
- Los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones han sido formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad.

Durante todo el proceso, el equipo consultor se ha asegurado que el proceso de evaluación respetase las premisas básicas de comportamiento ético y profesional, así como los requisitos formales y lineamientos de estilo para la presentación de informes.

## Técnicas y herramientas

Atendiendo a las especificaciones de los TdR, el desarrollo de las diferentes técnicas se realizó completamente de manera virtual, y a partir de dos etapas diferenciadas:

<sup>10</sup> La evaluación se adhiere a la política de igualdad de género de la OIT y al Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP), especialmente a partir del uso del "Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation"

- 1) Reuniones con los equipos de los proyectos a partir de las cuales se definió de manera participativa los actores clave que serían entrevistados y el diseño final de la evaluación.
- 2) Recolección de información a partir de cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión con los y las informantes clave de los distintos grupos de interés identificados.

Tabla 4. Resumen de estrategias y técnicas de evaluación

ESTRATEGIAS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS RECOGIDA DE DATOS
ESTRATEGIAS CUALITATIVAS (ANÁLISIS DE DISCURSO)	Entrevistas semiestructuradas Entrevistas en grupo Revisión documental	Protocolos de entrevista individualizada Protocolos de entrevista colectiva
ESTRATEGIAS CUANTITATIVAS (ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO)	Revisión documental Encuesta online	Sistemas de monitoreo, informes, etc. Cuestionarios

Las cinco técnicas complementarias de investigación llevadas a cabo fueron:

**Revisión documental** de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. El equipo evaluador llevó a cabo un análisis de la situación sobre el contexto de los proyectos, que permitió una mayor comprensión para planificar las otras técnicas adicionales de investigación propuestas.

**Entrevistas semiestructuradas** a actores clave y personas beneficiarias de los proyectos para poder triangular la información, opiniones y posturas de los distintos informantes.

**Grupos de discusión** concebidos como espacios para compartir ideas comunes y lluvia de ideas en donde capturar percepciones y tendencias, así como para identificar los principales cambios experimentados en las vidas de la población meta.

**Encuestas online** adaptadas a los distintos tipos de informantes (actores clave y personas beneficiarias de los proyectos), que facilitó información de carácter cuantitativo para complementar la información cualitativa generada.

**Taller de devolución de resultados** con las partes interesadas vinculadas a los proyectos en los que recoger recomendaciones y validar las principales conclusiones extraídas.

De forma general, se han alcanzado las metas originales previstas en el diseño de la evaluación. Se han realizado el número de entrevistas esperado (un total de 44 entrevistas individuales), así como grupos de discusión (8 en total). El único caso problemático ha surgido en la aplicación del cuestionario a beneficiarios/as, ya que la participación, aunque no ha sido baja, partía de una muestra del universo total de participantes, lo que limita la representatividad de resultados.

Tabla 5. Participantes por técnica realizada

TÉCNICA	PROYECTO	Nº INVITACIONES	Nº PARTICIPACIONES
Entrevista	Actores	53	24
	Formándonos para el Futuro	15	10
	El Futuro es de los Jóvenes	4	4
	Tus habilidades son oportunidades	10	6
Grupos de discusión	Formándonos para el Futuro	65	15
	El Futuro es de los Jóvenes	24	5
	Tus habilidades son oportunidades	44	11
Cuestionario	Actores	73	21
	Formándonos para el Futuro	69	28
	El Futuro es de los Jóvenes	24	13

## 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 en las evaluaciones de los proyectos, tomando en cuenta las recomendaciones recogidas tanto en los TdR como en el documento “*Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO. Practical tips on adapting to the situation*”. Debido a las restricciones de movilidad internacional, el equipo de evaluación no pudo viajar y, por lo tanto, realizó la evaluación de forma remota y en línea, utilizando plataformas como Skype o Zoom. El equipo de evaluación también fue consciente de no ejercer una presión innecesaria sobre los miembros del equipo de los proyectos, por lo que agruparon entrevistas para reducir la carga sobre los informantes.

## 7. NORMAS Y ESTÁNDARES

La evaluación se ajusta 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 UNEG<sup>11</sup> centradas en: independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

La evaluación ha integrado principios de igualdad de hombres y mujeres y no discriminación, diálogo social y normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos, así como las normas y estándares de atención a niños, niñas y adolescentes en los procesos de evaluación.

## 8. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación ha determinado las siguientes limitaciones para la evaluación.

Tabla 6. Limitantes y estrategias de mitigación

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Perfil de los/las titulares de derechos	Los proyectos “El futuro es de los jóvenes” y “Tus habilidades son oportunidades” tienen como beneficiarias finales personas en riesgo de exclusión social, lo que obliga a adoptar medidas especiales que garanticen su atención especializada.	Para atender correctamente las necesidades y derechos de la titularidad de derechos, el equipo evaluador recabó primero toda la información posible a través de otras fuentes, contactando con estas personas para validar la información recabada.
Acceso a los/las titulares de derechos	Al haber finalizado los programas de formación en el momento en el que se realizaba el trabajo de campo, junto con el hecho de que por motivos de protección de datos el equipo consultor no tuvo acceso a la muestra de beneficiarios/as de los proyectos, el acceso a los y las participantes fue difícil con repercusiones directas en una baja	Se realizaron en tres ocasiones las convocatorias a los 8 grupos de discusión programados, y ante la baja tasa de participación, se optó por ampliar de 10 a 20 el número de entrevistas individuales telefónicas a los y las participantes en los proyectos. Con ello, se suplió la falta de información obtenida, accediendo a las opiniones personales de manera directa, con el fin de poder obtener evidencias concretas.

<sup>11</sup> Disponible en: [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=114972](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972)

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
	<p>tasa de participación en los grupos de discusión.</p> <p>Una de las principales limitaciones de la evaluación ha sido el acceso tanto a beneficiarios/as finales como a algunos de los informantes clave. Con respecto a los beneficiarios/as finales, el equipo de evaluación sólo pudo acceder a una muestra del universo total de participantes en los proyectos, en principio explicado por el equipo de proyecto por cuestiones de protección de datos. De esta forma, el equipo del proyecto dio acceso a una muestra de 133 participantes (muestreo estadístico al 90% de confiabilidad y margen de error al 7%.) sobre el total. El problema de origen (y que se comunicó durante la fase de inicio) es que finalmente la evaluación solo pudo acceder a una muestra de informantes de esa muestra, ya que como se esperaba, no se pudo obtener una tasa de respuesta del 100% para la encuesta. Esto limita considerablemente la representatividad de los resultados obtenidos a través del cuestionario.</p> <p>Por otro lado, los beneficiarios/as que participaron en las entrevistas y grupos de discusión también fueron extraídos de esa muestra facilitada por el equipo.</p> <p>Finalmente, no se dio acceso a otros informantes clave, principalmente socios o grupos de interés, como fueron el Ministerio de educación y la UARIV.</p>	<p>El limitante referido a la representatividad de la muestra facilitada, aunque comentado durante la fase de inicio con el equipo de coordinación de la evaluación, no pudo ser mitigado, ya que no se tuvo acceso a más informantes de los originalmente propuestos. Esto limita la validez interna de la evaluación y por lo tanto de sus resultados, principalmente en lo que respecta a la encuesta, pero también a los resultados de las entrevistas y grupos de discusión. Esto es así ya que los informantes solo se pudieron obtener de una muestra facilitada por el equipo y no del universo total. Estos limitantes que afectan al análisis son mencionados con regularidad en el informe cuando se presentan hallazgos relevantes a esta técnica.</p> <p>No poder llegar a otros socios como el Ministerio de educación o la UARIV también supone un revés a la hora de entender completamente los resultados obtenidos.</p>
<p>Baja participación de los actores implicados (no beneficiarios/as) en la recolección de información.</p>	<p>La convocatoria a las entrevistas y a la realización de los cuestionarios on-line no obtuvo el nivel de participación esperado por parte de los actores implicados. El no poder acceder al universo completo de beneficiarios ha limitado considerablemente el alcance de la técnica, ya que finalmente solo se ha obtenido una muestra de la muestra original planteada y facilitada por la OIT.</p>	<p>El equipo evaluador solicitó al equipo de proyecto que informara sobre la relevancia de las entrevistas y cuestionarios para la evaluación antes de su lanzamiento. El equipo de evaluación diseñó el cuestionario y protocolo de entrevista lo más adaptado posible, para ajustarse al perfil del encuestado y a la relevancia de la información solicitada. Las limitaciones del cuestionario se han resaltado en el cuerpo del texto.</p>

## 9. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO

### P1. ¿La lógica de los proyectos es coherente, integra factores internos y externos contextuales, y se basa en un análisis sistémico?

En esta sección se analiza la coherencia y lógica programática, tanto vertical como horizontal, de los proyectos a través de sus teorías de cambio. Se incluyen también el nivel de incorporación de lecciones aprendidas en el diseño, así como una valoración de la inclusión de cuestiones transversales (Derechos Humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres) en los diseños. Finalmente, se analiza el nivel de participación de las partes interesadas en el diseño de los proyectos.

#### Principales hallazgos:

1.1 Los tres proyectos incluyen una Teoría de Cambio (TdC) en su diseño, que explican cómo se espera que las intervenciones alcancen los resultados definidos. El diseño de los proyectos queda justificado dado su alineamiento con el PND 2018-2022 y el Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Colombia 2020-2023 vigente en el momento de la elaboración de los PRODOC.

1.2 La TdC de “Formádonos para el futuro” sigue una lógica coherente y detallada, que expone cada una de las fases según las actividades a realizar. La TdC explica en detalle la secuencia de actividades a realizar durante todas las fases, y como la consecución de cada una de las fases lleva a la siguiente y al logro de objetivos intermedios y de desarrollo.

1.3 La TdC de “Tus habilidades son oportunidades” la coherencia del proyecto, aunque suficiente, no está tan desarrollada como en el proyecto “Formádonos para el futuro”, ya que, aunque se incluye una teoría de cambio narrativa con una explicación secuencial del proceso de formación, la redacción no es tan detallada para cada uno de los componentes señalados.

1.4 La TdC de “El futuro es de los jóvenes” tiene una coherencia elevada ya que, como en el caso de proyecto “Formádonos para el futuro”, se detalla la secuencia de actividades por componente, y permite entender de manera clara la secuencia de actividades y logros a alcanzar en distintos niveles.

1.5 De forma general, existe una limitada identificación de supuestos en los diseños de los proyectos, que principalmente se centran en supuestos globales externos incluidos en los modelos lógicos de los proyectos. La falta de identificación de supuestos internos y externos a todos los niveles de cambio dificulta el seguimiento de la lógica causal subyacente en las teorías de cambio, ya que es un elemento que permite verificar y dar solidez a la teoría. La falta de supuestos dificulta también el proceso de monitoreo, ya que deja de lado cuestiones clave que puedan suponer cuellos de botella o pueden maximizar el logro de estos objetivos, permitiendo así establecer medidas correctivas en caso de ser necesario.

1.6 De manera global, existe complementariedad entre los proyectos en cuanto a que responden a las mismas problemáticas y convergen en objetivos compatibles, aunque cada una de las intervenciones ha sido diseñada de manera diferente. El hecho de que las TdC están únicamente desarrolladas en formato narrativo dificulta enormemente su incorporación en documentos y su disseminación. Con respecto a la participación en el diseño, se constata que se dio una participación conjunta en el diseño de los proyectos, es decir, que las instituciones nacionales y el gobierno, junto con la OIT diseñaron los proyectos de forma colaborativa, mientras que las IETDH y las IES, y el sector empresarial tuvieron una participación limitada.

1.7 En los tres proyectos se constata una limitada incorporación de factores que contribuyan a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y la sostenibilidad ambiental, así como tampoco se han identificado evidencias de que se hayan incorporado de manera completa las lecciones aprendidas extraídas de las evaluaciones de intervenciones previas. En lo que refiere a las Normas

Internacionales del Trabajo, aunque se tratan de intervenciones enmarcadas en los Convenios de la OIT ratificados por Colombia C111 y Coo2, no se incluye mención específica en el diseño.

### P1.1 Valoración de la medida en la que los diseños de los proyectos son lógicos y coherentes

**La lógica vertical de los proyectos** hace referencia a la coherencia interna existente en cada proyecto de como una serie de acciones se espera permitan el logro de unos resultados de primer nivel, y como ese primer grupo de resultados permite el logro de los objetivos específicos y generales de las intervenciones. Es decir, la lógica vertical estudia la coherencia del funcionamiento de los proyectos de como una serie de inputs (recursos) son utilizados para la realización de actividades y como estas actividades permiten los cambios esperados a todos los niveles.

Los tres proyectos incluyen una Teoría de Cambio (TdC) en su diseño, que explican cómo se espera que las intervenciones alcancen los resultados definidos. A continuación, se analizan esas teorías de cambio en base a unos criterios clave que explican la lógica vertical de cada uno de ellas.

**Justificación:** Una TdC es justificable cuando está construida basándose en actividades y lecciones aprendidas, buenas prácticas y resultados de evaluaciones de experiencias previas. Como se expone más adelante, los proyectos FTP se alinean con el PND 2018-2022 y el Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Colombia 2020-2023 vigente en el momento de la elaboración de los PRODOC. Los proyectos de FTP se ajustan también a la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos de 2004, y a la Recomendación 205 de 2017, sobre el empleo y el trabajo decente para la paz. En cuanto al alineamiento de los FTP a los ODS, es posible identificar que los tres proyectos contribuyen al cumplimiento de los ODS 1, 10, 16 y 17, a pesar de que en la documentación de los proyectos no se expresa de manera explícita esta conexión.

En el caso concreto del proyecto “Formándonos para el futuro”, la TdC se vincula con el UNSDCF (área 1, resultado 1.2 y resultado 4; área 2, resultado 1) en tanto que promueve la consolidación del Estado Social de Derechos y la gobernabilidad inclusiva, mediante el fortalecimiento de la participación ciudadana, la eficacia de los gobiernos locales y la garantía de los derechos humanos; así como el restablecimiento sostenible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, y la reducción de las brechas económicas, sociales y de género. En el caso de los proyectos “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes”, estos se vinculan con el UNSDCF de manera similar al proyecto “Formándonos para el futuro”, pero sin incluir vinculación al resultado 4.

**Coherencia:** Una TdC es coherente cuando hay una conexión clara entre lo que se quiere realizar (teoría de la acción) y los cambios esperados (teoría de cambio).

En el caso del proyecto “Formándonos para el futuro”, la TdC propuesta consta de tres etapas de ejecución, cada una con distintas fases estructuradas de manera coherente enfocadas al logro del resultado esperado. Las tres etapas propuestas son: alistamiento y diagnóstico, formación en competencias técnico-laborales y cierre de brechas, y procesos transversales (acompañamiento con enfoque psicosocial, de género y diferencial, seguimiento pedagógico, académico y monitoreo, y seguimiento a las condiciones actuales de empleabilidad). Cada una de las etapas cuenta con fases bien definidas y estructuradas de manera lógica, que permitían alcanzar el resultado esperado por la intervención. Con esto, el resultado esperado ha sido formulado de la siguiente manera: “las competencias de la población víctima del conflicto armado restituidas y/o fortalecidas que faciliten su inserción al mercado laboral en condiciones de igualdad, calidad y oportunidad, a través de procesos de formación para el trabajo técnico laboral y complementaria”. Añadir que, para su consecución, se definen siete componentes (productos) a ser alcanzados a partir de la puesta en marcha de una batería de actividades bien definidas.

En base a esto, y tras el análisis realizado, se puede constatar que **el diseño de este proyecto sigue una lógica coherente y detallada**, que explica cada una de las fases según las actividades a realizar. La TdC

explica en detalle la secuencia de actividades a realizar durante todas fases, y como la consecución de cada una de las fases lleva a la siguiente. Esto facilita enormemente la comprensión de la lógica interna del proyecto, dando por tanto una mayor coherencia a la TdC.

Por su parte, el proyecto “Tus habilidades son oportunidades”, que cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Medellín, trata de diseñar, estructurar y ejecutar una estrategia integral que desarrolle la formación en competencias laborales, mediante procesos de formación integrados con estrategias transversales socioemocionales, socio laborales, acompañamiento psicosocial, permanencia e intermediación laboral, para la generación de oportunidades, de ingresos y empleo de los jóvenes y adultos de la ciudad de Medellín. Así, el proyecto fue diseñado para mejorar la pertinencia de la formación del talento humano y responder a la demanda del tejido productivo, a partir de la participación de alrededor de 11.147 jóvenes y adultos.

Para ello, y sin contar con un objetivo de desarrollo ni un objetivo inmediato, propone una serie de acciones con un enfoque de cierre de brechas y atención de barreras de acceso al empleo e inclusión laboral, incluyendo los siguientes componentes (i) formación en competencias laborales, (ii) Estrategias transversales y (iii) ruta de generación de ingresos. Cada una de estos componentes claves incluye una serie de acciones orientadas al logro y consecución de resultados esperado. Este resultado esperado se centra en “Desarrollar procesos de formación, cualificación y reentrenamiento en competencias laborales (Formación técnica laboral, Educación informal -Cursos cortos especializados y formación bilingüe-) de acuerdo a las necesidades del mercado laboral, integrando estrategias transversales socioemocionales, socio laborales, acompañamiento Psicosocial y de permanencia, además de gestión para la intermediación laboral de los jóvenes y adultos de las diferentes comunas y corregimientos de la ciudad de Medellín, en el marco de la línea estratégica”.

En este caso, **la coherencia del proyecto, aunque suficiente, no está tan desarrollada como en el proyecto “Formádonos para el futuro”**, ya que, aunque se incluye una teoría de cambio narrativa con una explicación secuencial del proceso de formación, la redacción no es tan detallada para cada uno de los componentes señalados. Por componente, la teoría no se presenta de forma secuencial, sino que se listan una serie de actividades dentro de cada componente, dando a entender que la consecución de dichas actividades (descritas como objetivos) permitirán alcanzar los logros establecidos por componente.

Por lo que respecta al proyecto “El futuro es de los jóvenes”, el análisis de la TdC permite evidenciar la falta de un objetivo de desarrollo y de un objetivo inmediato, estando la lógica programática estructurada a partir de cinco líneas de acción (i) Alistamiento, definición de lineamientos operativos y técnicos para el desarrollo del programa en su versión 202, (ii) Focalización, ubicación, selección, registro y caracterización de participantes (iii) Desarrollo de procesos de orientación vocacional y socio-ocupacional, desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas, (iv) Articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional y (v) Procesos transversales del programa (Enfoque psicosocial individual y colectivo; Seguimiento, monitoreo y sistematización permanente. La TdC cuenta con un resultado de fin de proyecto que “busca fortalecer y orientar las habilidades de los jóvenes que han sido víctimas del conflicto armado y que se encuentran en proceso de indemnización a fin de facilitar su transición a procesos de formación, y/o generación de ingresos en los términos del artículo 3 de la Ley 1448 de 2011”. Igualmente, propone una serie de productos esperados y acciones específicas para su consecución.

**En el caso de este proyecto, la coherencia es elevada** ya que, como en el caso de proyecto “Formádonos para el futuro”, se detalla la secuencia de actividades por componente, y permite entender de manera clara la secuencia de actividades y logros a alcanzar en distintos niveles.

**Plausibilidad:** Una TdC es plausible cuando se establece que los cambios definidos puedan llevarse a cabo o, dicho de otra manera, que la lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles esté adecuadamente definida. Una de las maneras de establecer la plausibilidad de una TdC es identificando hasta qué punto sus resultados son medibles, lo cual está analizado en la pregunta 7 sobre monitoreo del informe. La segunda estrategia para determinar la plausibilidad es analizando los supuestos (condiciones

internas y externas necesarias para la consecución de logros) bajo los que se sustenta el cambio a todos los niveles.

De forma general, **existe una limitada identificación de supuestos en los diseños de los proyectos**. Los marcos lógicos incluidos en los PRODOC incluyen supuestos externos globales que pueden tener un efecto negativo en los proyectos como cambios en la administración o políticas públicas, o modificación de las medidas sanitarias. En aquellos casos donde se incluyen algunos supuestos más concretos, que se pueden encontrar en las TdC de “El futuro es de los jóvenes”, estos se refieren a cuestiones relacionadas con la motivación y expectativa real de los participantes, el contexto y situación familiar, su historia formativa, etc. De manera adicional, los proyectos cuentan con un análisis de riesgos en su diseño que identifica los principales riesgos (internos y externos) que puedan afectar la sostenibilidad, la implementación y gestión de los proyectos.

En cualquier caso, la falta de identificación de supuestos internos y externos a todos los niveles de cambio dificulta el seguimiento de la lógica causal subyacente en las teorías de cambio, ya que es un elemento que permite verificar y dar solidez a la teoría. La falta de supuestos dificulta también el proceso de monitoreo, ya que deja de lado cuestiones clave que puedan suponer cuellos de botella o pueden maximizar el logro de estos objetivos, permitiendo así establecer medidas correctivas en caso de ser necesario.

**Diseminación:** Una TdC queda adecuadamente diseminada cuando se incluye sistemáticamente en documentos clave e informes, así como se comparte para asegurar su apropiación entre los grupos de interés (especialmente socios implementadores) y su adecuada operacionalización. El hecho de que las TdC están únicamente desarrolladas en formato narrativo dificulta enormemente su incorporación en documentos y su diseminación. No obstante, uno de los productos de la presente evaluación es la presentación de las teorías de cambio de cada proyecto en un formato de modelo lógico visual que incorpora todos los elementos clave a tener en cuenta y que puede servir como punto de partida para asegurar su diseminación efectiva entre los socios colaboradores y aumentar la apropiación de estos documentos. Estas teorías de cambio de cada proyecto se adjuntan en el Anexo 5. Los resultados del análisis cualitativo revelan que, de forma general, los informantes no conocen las teorías de cambio, aunque articulan el objetivo de los proyectos al esfuerzo para la mejora de las oportunidades laborales de las víctimas del conflicto armado y de otros grupos de población en situación vulnerable.

**La lógica horizontal de los proyectos** se refiere al nivel de complementariedad y contribución que unas intervenciones tienen sobre otras, o, dicho de otra manera, hasta qué punto los proyectos contribuyen a resultados globales generales a través de la generación de sinergias.

**Interconectividad.** De manera global, se puede ver la complementariedad de los proyectos en cuanto a que responden a las mismas problemáticas, aunque cada una de las intervenciones ha sido diseñada de manera diferente. En las tres intervenciones se llevaron a cabo diagnósticos sobre las problemáticas identificadas relativas a las barreras de acceso al empleo e inclusión laboral incorporando elementos relativos a las características generales del territorio, aspectos sociodemográficos, características sobre nivel de educación, características sobre Economía y Empleo, y salvo en el caso del proyecto de Medellín, también sobre la oferta nacional y local de programas, proyectos y rutas de empleabilidad e inclusión laboral dirigida a población víctima del conflicto armado.

No existía una TdC global o agrupada que presentase el nivel de interconexión y complementariedad de los proyectos “Formándonos para el futuro”, por lo que se ha desarrollado una como parte del proceso de evaluación. El principal objetivo de esta TdC es mostrar las contribuciones que se realizan desde cada uno de los tres proyectos a resultados globales, permitiendo una visión global de “Programa”, y donde se puedan identificarlos principales nexos y vínculos entre las distintas dimensiones consideradas. La TdC global presentada en la figura 1 tiene como **objetivo de desarrollo** la “contribución a la reparación integral de las personas víctimas del conflicto armado y vulnerables siendo garantizado el goce de sus derechos tras la finalización del programa”. Para ello se han propuesto **cuatro resultados** que responden a las estrategias ya indicadas, y que se enmarcan dentro de niveles de cambio a nivel individual (población

meta), nivel educativo (cambios en las IETDH/IES y sistema educativo, cambios a nivel empresarial y cambios a nivel estructural y/o de política pública como se muestra a continuación:

1. Las personas jóvenes y adultas víctimas del conflicto armado y población vulnerable son protegidas, acompañadas y empoderadas mejorando sus condiciones de empleabilidad y posibilidades de generación de ingresos.
2. Los actores encargados de la formación técnica y profesional brindan oportunidades a las personas víctimas del conflicto armado y vulnerable para acceder a la ruta de generación de ingresos.
3. Fortalecido el sector productivo que garantice la integración al mercado laboral de las personas víctimas del conflicto armado y vulnerable.
4. El proyecto contribuye al aprendizaje, articulación de actores, y a la mejora en el acceso a la formación profesional como paso previo a su integración al mercado laboral y mejora de sus posibilidades de generación de ingresos.

Con esto se ha querido poner el acento en la mejora de las condiciones de empleabilidad de las personas víctimas del conflicto armado y población vulnerable, en la adecuación de la oferta formativa del sistema educativo colombiano con miras a la generación de ingresos, el fortalecimiento del sector productivo para integrar a las personas víctimas del conflicto armado y vulnerable, y a la mejora de la formación profesional adaptada a las necesidades del mercado laboral.

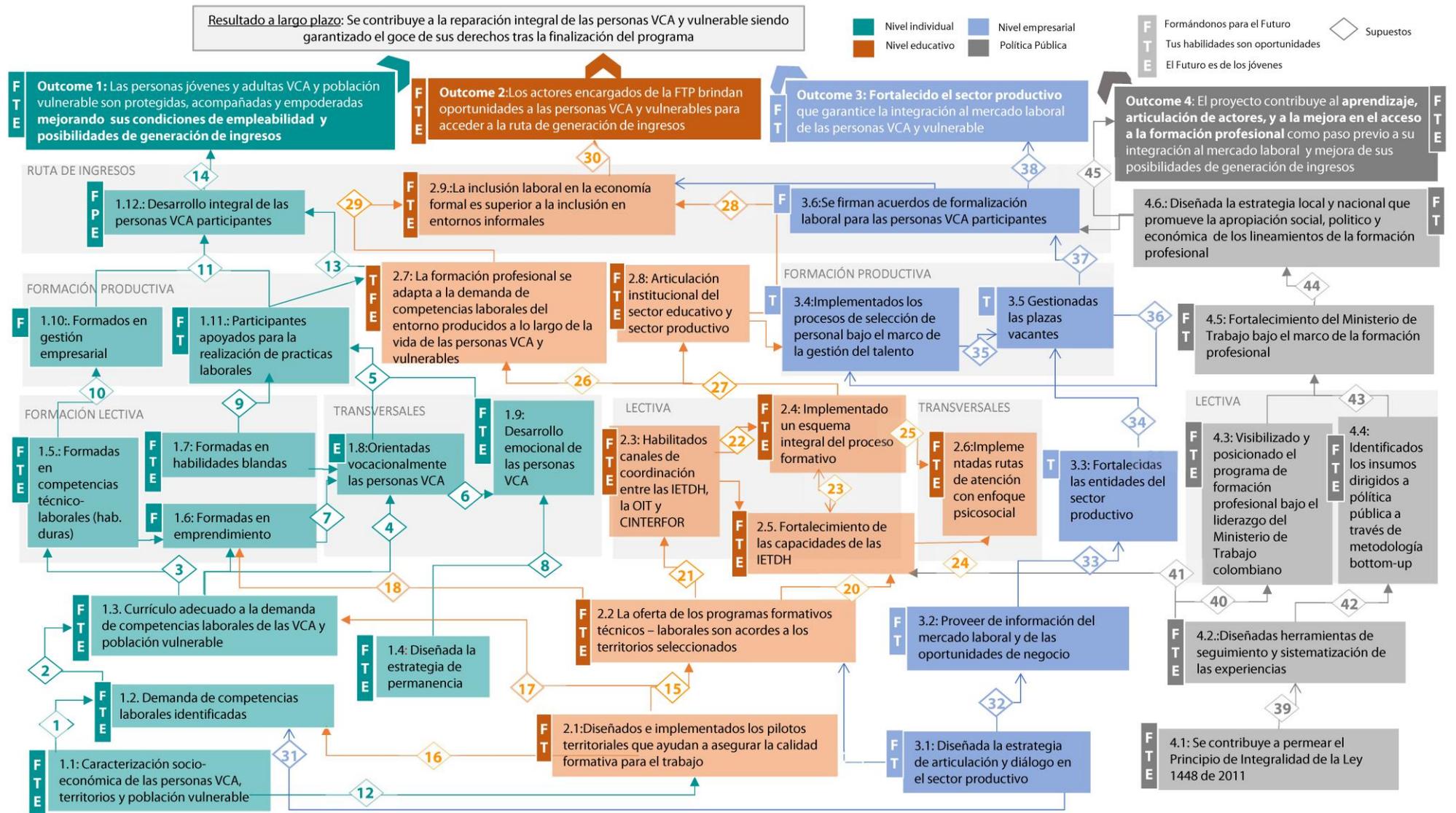
Los cuatro niveles de actuación presentan una aproximación estructurada y holística del trabajo por la mejora del acceso al mercado laboral de las personas víctimas del conflicto armado y en situación de vulnerabilidad. Siguiendo la lógica de los proyectos, se han diferenciado las cuestiones de formación productiva, formación lectiva y elementos transversales, a la vez que identificado los supuestos y condiciones necesarias para el logro de los resultados esperados.

La TdC muestra las contribuciones que hacen cada uno de los proyectos a resultados de los distintos niveles mencionados, y lo más importante, como esos resultados entre los distintos niveles se complementan y relacionan. Por poner un ejemplo, en el nivel educativo se interrelacionan la articulación institucional del sector educativo y el sector productivo (2.8, vínculo entre nivel educativo y nivel empresarial), lo cual contribuye a ofrecer una formación profesional que se adapte a las demandas de competencias laborales del entorno (2.7), y esto a su vez contribuye al desarrollo integral de las personas víctimas del conflicto armado a nivel individual (1.12). Finalmente, la TdC incluye supuestos a todos los niveles que comprenden actividades clave a realizar para el logro del resultado al que están vinculadas, así como identifican condiciones necesarias (internas y externas) para que se den dichos resultados.

### **P1.2 Valoración de la medida en la que el diseño de los proyectos ha incluido cuestiones transversales de Derechos Humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres**

Como se ha comentado, en las tres intervenciones se llevaron a cabo diagnósticos sobre las problemáticas identificadas relativas a las barreras de acceso al empleo e inclusión laboral dirigida a población víctima del conflicto armado y otra población vulnerable. No obstante, **estos diagnósticos no consideraron** cuestiones relacionadas con el diferente acceso de mujeres y hombres al mercado laboral en los PRODOC, lo cual refleja la desconexión entre la identificación de necesidades y la formulación de los programas formativos. Además, tampoco se reflejan cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, y en lo que refiere a las Normas Internacionales del Trabajo, aunque se tratan de intervenciones enmarcadas en los Convenios de la OIT ratificados por Colombia C111 y Coo2, no se incluyen de manera específica en el diseño.

Figura 1. Propuesta de Teoría de Cambio agrupada



## NIVEL INDIVIDUAL

- 1 La población víctima del conflicto armado identificado (especialmente mujeres y jóvenes) con criterios definidos entre la OIT y el Ministerio de Trabajo, aumentan sus oportunidades formativas y laborales. Caracterización socio-económica y del territorio donde se imparten las formaciones.
- 2 El Ministerio de Trabajo establece los aspectos a analizar y señala el grado de vulnerabilidad de las personas participantes tras el diagnóstico de las competencias cognitivas y no cognitivas de las VCA participantes.
- 3 Se han diseñado los lineamientos operativos y técnicos necesarios para la formación por competencias técnico – laborales, orientación vocacional y gestión de empleo. Diseño del Manual operativo.
- 4 Se diseñan las acciones psicosociales y socio laborales de los procesos de formación para mejorar las condiciones de empleabilidad.
- 5 Apoyo a las personas VCA, especialmente a aquellas que se encuentran en la transición de la escuela al mercado laboral. Las personas VCA identifican los conflictos internos, miedos e inseguridades que lastran su toma de decisiones en la vida personal y profesional.
- 6 El enfoque psicosocial se transversaliza a lo largo de todo el programa a través de acciones de acompañamiento a las VCA. Se identifican los intereses formativos y laborales. Dimensiones personal, familiar, intelectual, emocional y profesional
- 7 Entrega de los kit escolar (auxilios, pólizas) a las personas VCA. Acompañamiento de los padres y madres en el cuidado de sus hijos/as.
- 8 Se identifican y contratan profesionales para la atención psicosocial de las personas VCA y asegurar su permanencia y participación en el desarrollo de la ruta de ingresos. Asegurar una baja deserción.
- 9 Se entregan insignias digitales con el propósito de reconocer las competencias adquiridas de las personas VCA participantes en el programa, y aumenta su visibilidad en el mercado laboral.
- 10 Acompañamiento de las VCA en su inserción en el mercado laboral a través de las prácticas laborales. Gestión empresarial con el sector público y privado.
- 11 Se realiza la gestión de las vacantes para que la VCA puedan vincularse laboralmente. Mesas de trabajo con el sector productivo para dar a conocer el programa formativo. Sensibilización.

## NIVEL EDUCATIVO

- 12 Se ha verificado la ruta del perfil vocacional de las VCA para desarrollar la ruta de inclusión laboral con procesos de orientación vocacional y ocupacional, sensibilización empresarial.
- 13 Las IEDTH fortalecidas y cualificadas son seleccionadas y contratadas respondiendo a los criterios establecidos por capacidad técnica y operativa por el Ministerio de Trabajo colombiano.
- 14 Los jóvenes participan en las actividades previstas en el programa formativo con cierta regularidad. Transitan del programa formativo al mercado laboral.
- 15 Los programas formativos (formal e informal) se han adecuado a las vocaciones productivas de los territorios donde actúa el programa. Caracterización de los territorios e identificación de las regiones más vulnerables con el apoyo de la Unidad Administrativa de Víctimas del Conflicto Armado.
- 16 Se revisa la oferta formativa, se identifican las necesidades y la cualificación en cada territorio. Trabajo coordinado con el sector formativo y el sector productivo participante en los programas.  
Se identifica la cualificación de la oferta formativa de la Formación Profesional de los territorios participantes. Las brechas entre el perfil de las personas que salen del proceso formativo y los requerimientos del perfil ocupacional demandado. Mapeo de los cursos formativos existentes.
- 17
- 18 Se pone en marcha la plataforma digital. Se contratan a personas especializadas que realizan el seguimiento y prestan asistencia técnica a las IETDH y las personas VCA. Soporte técnico de apoyo.
- 19 Las IETDH disponen de personal cualificado para ejecutar las formaciones y acompañar a las personas VCA. Transferencia técnica desde la experiencia en Formación Profesional de la OIT, Centro de Formación de Turín. Capacitaciones a las entidades.
- 20 Los procesos formativos se desarrollan bajo una metodología blended learning y en base a los requisitos definidos por la Secretaría de Desarrollo Económico. Se entregan los permisos de uso de la plataforma digital a las personas participantes en educación formal e informal, y al personal docente de las IETDH. Mesa de ayuda.
- 21 Equipos internacionales contratados formarán al personal de la administración y darán apoyo a I personal de las IETDH. Apoyo del Centro de Formación de Turín.
- 22 Se realiza un mapeo de los cursos formativos existentes de manera que se articule la oferta formativa y la demanda del sector productivo.
- 23 Diálogo constructivo con los diferentes actores involucrados para buscar las necesidades de acompañamiento psicosocial.
- 24 Se implementan acciones de cuidado emocional para las personas VCA participantes y para aquellas que participan de la ejecución del programa en coordinación con la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación a las Víctimas.
- 25 Se realizan tutorías para el seguimiento individual y colectivo de las personas VCA y poder identificar sus intereses vocacionales.
- 26 Se identifica el gap de formación complementaria para fortalecer la formación diseñada originalmente y ajustarse a las necesidades de las VCA, y a los requisitos del mercado laboral.
- 27 Reporte de las alertas y los riesgos frente a los procesos formativos y prácticas laborales de las VCA. Verificación de los egresados a través de herramientas de seguimiento.
- 28 La OIT acompaña a las personas participantes en la gestión de las prácticas laborales junto con el Servicio Público de Empleo. Se identifican los acuerdos empresariales para realizar las prácticas laborales en un marco de trabajo formal.
- 29 Las IETDH participan activamente y asumen la responsabilidad de los procesos de orientación vocacional. Las IETDH otorgan certificaciones a las personas VCA que han finalizado los procesos formativos de manera satisfactoria. Ceremonia de certificación aprobada por la Secretaría.
- 30 Desarrollo integral del programa formativo como paso previo al reconocimiento del valor social y público de la Formación Profesional. Asesoramiento y formación.

## NIVEL EMPRESARIAL

- 31 Desarrollo de mesas de diálogo con asociaciones y gremios relevantes identificando las necesidades en competencias técnico – laborales.
- 32 Se analizan las vacantes publicadas a través de las Cámaras de Comercio, y se identifican las ocupaciones del mercado laboral a través del Servicio Público de Empleo y las municipalidades participantes.
- 33 Articulado el Plan de Gestión de empleo con el sector productivo generando vínculos con el resto de actores clave. Se elaboran los manuales técnicos y operativos para el desarrollo de las actividades. Identificación de las experiencias de vida.
- 34 Se minimizan los estereotipos sobre las personas VCA. Se tienen en cuenta el mérito, y las capacidades.
- 35 Se incrementa la calidad de los servicios y se cumplen las expectativas de los buscadores de empleo y de los empleadores.
- 36 Implementado el enfoque diferencial y de género de acuerdo con las necesidades de sectores empresariales.
- 37 Articulación entre la Agencia de Empleo, Secretaria de Desarrollo para gestionar las vacantes de empleo. Implementados los proceso de gestión laboral, orientación laboral, y gestión del empleo preseleccionando y remitiendo a las personas participantes al sector productivo. Verificación de las condiciones de empleabilidad
- 38 Se genera una ruta de ingresos óptima al poder vincular la oferta formativa, la demanda laboral y la firma de los acuerdos con las empresas. Identificada la demanda laboral insatisfecha.

## POLÍTICA PÚBLICA

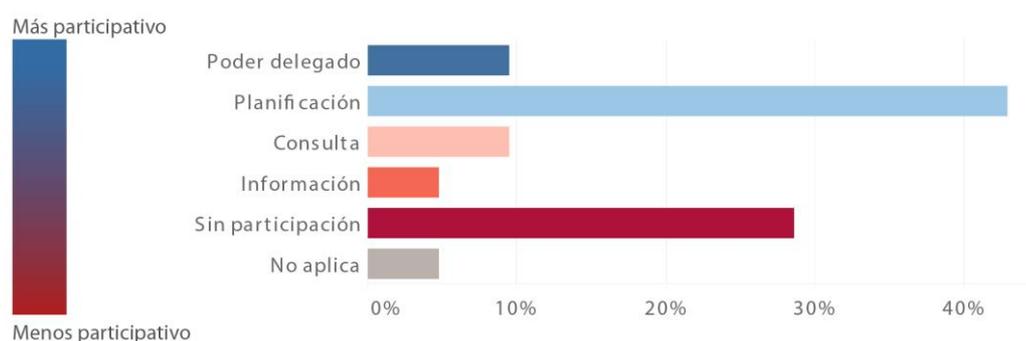
- 39 Los programas forman parte de la política pública de manera que facilita el acceso y la formación de las personas VCA y su vinculación con la demanda del mercado laboral formal.
- 40 Seguimiento del proyecto permanentemente a través de la plataforma digital para identificar las dificultades encontradas, decidir las acciones de mejora, y entregar la información al Ministerio de Trabajo y el resto de actores clave. Técnicas de seguimiento de las actividades. Gestión documental. Entrega de la documentación generada.
- 41 Se diseña e implementa una estrategia de comunicación para favorecer la comunicación entre la OIT, la Alcaldía de Medellín, Ministerio de Trabajo y el resto de actores claves. Comunicación interna y externa mejorada.
- 42 Coordinación entre las entidades de la población víctima del conflicto armado y las comisiones de las políticas públicas. Se realizan talleres de sensibilización a las familias, empresas y entidades públicas para fortalecer la inclusión de las personas VCA en el mercado laboral.
- 43 Se reconstruye el tejido social a través del aumento del diálogo social con los diferentes actores. Mecanismos de coordinación.
- 44 Se evidencian las brechas existentes laborales y los requerimientos del perfil ocupacional de manera que se aportan insumos a la política pública. Fortalecidas las capacidades de la Administración pública.
- 45 Los programas constituyen una estrategia de apoyo a las acciones del Ministerio de Trabajo colombiano en el fortalecimiento de capacidades y la orientación vocacional de las VCA, fortalecimiento de las IETDH y el sector productivo, la política pública de empleo para aumentar la movilidad, la productividad y el sofisticamiento del mercado laboral..

### P1.3 Valoración de la participación de las partes interesadas en el diseño de los proyectos

Con respecto a la participación de las partes interesadas en los diseños de los proyectos, esta estuvo guiada por lo indicado en las Cartas Acuerdo. En ellas, no se hace especial mención a la participación de las partes interesadas en el diseño de los proyectos, ya que la única mención es relativa a los compromisos generales y específicos que asume la OIT en la entrega de los productos acordados.

Por su parte, los resultados del cuestionario realizado a organización coordinadoras y técnicas revela que, de forma general, la mayoría de informantes de la OIT (66%, 8 de 12 informantes, incluyendo COLEXT) consideran que se dio una participación conjunta (planificación) en el diseño de los proyectos, es decir, que las instituciones nacionales y el gobierno, junto con la OIT diseñaron los proyectos de forma colaborativa. Por el contrario, las **IETDH y las IES** en su mayoría (4 de 6 representantes) y las APE (1 caso únicamente) puntualizan que **no participaron en el diseño de los proyectos**. No obstante, se dan dos casos en los que se considera una participación conjunta (planificación) e incluso el poder delegado, que supone que las instituciones nacionales y el gobierno lideraron el proceso y tomaron las decisiones con el apoyo de la OIT). Añadir, que las entrevistas realizadas corroboraron que había habido una **falta de participación de los empresarios** en el diseño de los contenidos formativos, ya que más allá de los diagnósticos sobre las poblaciones en las que se implementaban los proyectos, no consta un proceso participativo de identificación de necesidades.

Figura 2. Resultados cuestionario "Tipo de participación de su organización en el diseño de los proyectos" n=21



### P1.4 Valoración del nivel de incorporación de lecciones aprendidas en otros proyectos/programas en el diseño de los proyectos.

En el marco de las acciones puestas en marcha por el Ministerio de Trabajo y la OIT en materia de promoción del trabajo decente, fortalecimiento de la capacidades laborales y formación profesional, se llevaron a cabo evaluaciones de proyectos similares anteriormente implementados<sup>12</sup>. En ellas, se identificaron lecciones aprendidas y recomendaciones con el fin de mejorar el rendimiento y logro de los resultados que no han sido tomadas en cuenta explícitamente en los PRODOC de los tres proyectos sujetos de esta evaluación. **Algunas de las cuestiones más significativas que siguen quedando pendientes son:** la falta de participación del sector público, el sector privado y los sindicatos locales o regionales en el diseño de los contenidos formativos; el fortalecimiento del trabajo interinstitucional en el nivel territorial para identificar los cuellos de botella que están impidiendo el registro de los participantes en el SPE, o la necesidad de mejorar la gestión de los proyectos mediante el uso de una

<sup>12</sup> Con anterioridad, se llevó a cabo la evaluación de la fase 1 de "Formándonos para el futuro", así como del Programa "Educándonos para la paz" (Capacidades laborales para el trabajo decente), el proyecto "Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del conflicto armado interno en Colombia", y "Fortalecimiento del Talento Humano para la Industria TI en Colombia".

herramienta de gestión y acompañamiento en planificación estratégica por la que adaptar la Carta Acuerdo al formato de manejo de proyectos de la OIT, entre las más destacables.

## P2. ¿En qué medida el diseño de los proyectos se ha adaptado a las condiciones y compromisos de las partes interesadas, de manera realista e incorporando sinergias?

En esta sección se analiza la valoración de la respuesta que el diseño de los proyectos ofreció a los cambios contextuales para adaptarse a las condiciones y compromisos de las partes interesadas, así como la respuesta de los proyectos en relación a la pandemia de COVID-19.

### Principales hallazgos:

2.1 Los proyectos definen en su diseño los principales **retos contextuales** a abordar. Con respecto a los cambios y adaptación de los mismos a otro tipo de retos (jurídicos, económicos, etc.) la percepción tanto de entidades coordinadoras como entidades técnicas es positiva y refleja la capacidad de adaptación de las intervenciones a estos cambios contextuales.

2.2 Con respecto a la adaptación a los retos que generó la **pandemia de la COVID-19**, el diseño de el “Futuro es de los jóvenes” explora de manera explícita el contexto laboral derivado de la pandemia, mientras que en el diseño del proyecto “Tus habilidades son oportunidades” se señala la importancia del trabajo hacia la recuperación y reactivación económica de los territorios en el marco de la emergencia sanitaria mundial COVID-19. No obstante, es relevante señalar que establecer como eje central de la metodología para los tres proyectos el aprendizaje a través de encuentros asincrónicos y sincrónicos (*blended learning*), se permitió que la formación ofrecida en los tres proyectos se alinea con los desafíos coyunturales y atendieran a las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno Nacional frente al COVID-19. Los y las participantes valoran la libertad que aporta al no interferir con otras responsabilidades extracurriculares. No obstante, en algunos casos manifestaron que la metodología asincrónica no les favorecía a sus necesidades para resolver dudas eficientemente.

### P2.1 Valoración de la respuesta que el diseño de los proyectos ofrece a retos contextuales (sin incluir pandemia COVID-19)

Los tres proyectos se alinean con los preceptos que integra el trabajo decente para la OIT, teniendo en cuenta que este mandato lo componen cuatro objetivos estratégicos<sup>13</sup> que se articulan con el Programa FTP. Por ello **se puede constatar que, mediante los proyectos, se promueven las normas, los principios y derechos fundamentales en el trabajo**, se crean mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos, se busca mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social y, fortalecer el tripartismo y el diálogo social. En ese sentido, se evidencia que la OIT promovió el desarrollo de calificaciones profesionales y la articulación con la generación de puestos de trabajo, alineándose con sus prioridades institucionales.

Los proyectos se articulan en torno a cuatro grandes problemáticas o retos contextuales, como queda identificado en cada uno de los PRODOC. En la tabla a continuación se evidencia la interrelación de cada uno de los proyectos con el resto, según queda definido en su diseño. La tabla muestra como los tres proyectos están orientados a derribar o mitigar las barreras de acceso al empleo para la población meta. **Existe una complementariedad cruzada entre los proyectos** para abordar tanto las consecuencias laborales y de formación para la población víctima del conflicto armado que es encuentra en dos de los proyectos, como los problemas relacionados con el sistema educativo colombiano y las dificultades específicas del sistema de formación profesional.

<sup>13</sup> Los cuatro objetivos estratégicos definidos en el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 son: empleo, protección social, principios y derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social.

Tabla 7. Problemas identificados por cada proyecto

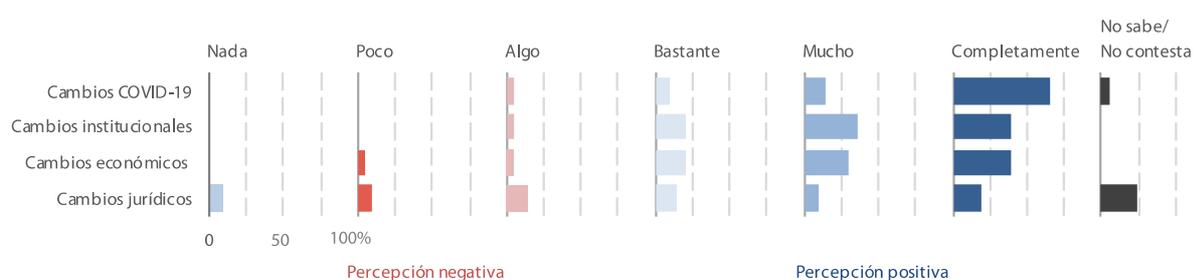
Proyecto	Consecuencias laborales y de formación	Contexto laboral derivado por la pandemia COVID-19	Barreras de acceso al empleo	Sistema educativo y de formación profesional
Formándonos para el Futuro	✓		✓	✓
Futuro es de los Jóvenes	✓	✓	✓	
Tus Habilidades son Oportunidades			✓	✓

A pesar de que, en la tabla antes señalada, los proyectos “Formándonos para el futuro” y “Tus Habilidades son Oportunidades” no indican en los PRODOC de manera explícita que trabajan en pro de mejorar el contexto laboral derivado de la pandemia por COVID-19, se evidencia que, por sus aportes a la mejora de las barreras de acceso al empleo, contribuyen de manera transversal a esta problemática.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a los distintos representantes de las entidades del tripartito, **se manifestó un alto grado de satisfacción sobre la adaptación de los proyectos a la coyuntura política e institucional del país, y la incorporación de necesidades relevantes del mercado laboral.** Asimismo, en los cuestionarios realizados a los distintos actores de los proyectos en su gran mayoría señalaron que los proyectos se adaptaron sobre todo a los cambios económicos, institucionales **y principalmente aquellos derivados de la pandemia por COVID19.** Esta percepción se comparte de igual manera entre informantes de la OIT y de las IEDTH. Por ejemplo, una evidencia de ello es el trabajo precedente a los proyectos en el desarrollo de las caracterizaciones socioeconómica de identificación y análisis de la demanda laboral insatisfecha en los territorios donde se implementaron los proyectos, que facilitó la articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional.

En la siguiente figura se observa el detalle de los resultados de la pregunta del cuestionario relacionada con el nivel de adaptación de los proyectos a retos contextuales:

Figura 3. Resultados cuestionario "Nivel de adaptación de los proyectos a retos contextuales" según entidades coordinadoras y técnicas (n=21)



## P2.2 Sobre la adaptación del diseño de los proyectos a la pandemia del COVID-19

El diseño de el “Futuro es de los jóvenes” explora de manera textual el contexto laboral derivado de la pandemia, mientras que en el diseño del proyecto “Tus habilidades son oportunidades” se señala la importancia del trabajo hacia la recuperación y reactivación económica de los territorios en el marco de la emergencia sanitaria mundial del COVID-19. No obstante, es relevante señalar que al establecer como eje central de la metodología para los tres proyectos el aprendizaje a través de encuentros asincrónicos y sincrónicos (*blended learning*), se permitió que la formación ofrecida en los tres proyectos se alinee con los desafíos coyunturales y atendieran a las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno Nacional frente al COVID-19.

Sobre este particular, los y las beneficiarias exaltaron que la formación virtual sincrónica y asincrónica de manera general se encuentra dentro del rango de buena y excelente. No obstante, en algunos casos se evidencia que esta metodología por algunos beneficiarios y beneficiarias fue percibida como deficiente,

muy deficiente y regular. Esto, puede relacionarse con lo manifestado en algunas entrevistas dónde señalaron que la metodología asincrónica no les favorecía en todos los casos porque no encontraron suficientes espacios para solucionar dudas. En otros casos, este tipo de formación era la mejor porque podían tomar las clases en cualquier horario para que la formación no interfiriera con sus responsabilidades extracurriculares.

A continuación, se evidencian los resultados generales de la percepción de los beneficiarios en los tres proyectos sobre la **formación virtual sincrónica y asincrónica, ya que es una de las estrategias más relevantes mencionadas** por los mismos sobre la adaptación de los diferentes proyectos a la pandemia. En el caso de los informantes de “Formándonos para el futuro” (un total de 28), 24 de los participantes considero positiva (buena, muy buena o excelente) la metodología virtual sincrónica y 25 de los participantes considero de manera positiva el modelo virtual asincrónico.

En el caso de las personas encuestadas para el proyecto “El futuro es de los jóvenes” (un total de 11 personas), 9 personas consideraron positiva la metodología virtual sincrónica (más aún, 7 de ellas, la considero excelente). En el caso de la modalidad virtual asincrónica, la percepción positiva fue reflejada por 7 personas, ya que 2 no respondieron a la pregunta y otras 2 considero esta modalidad “regular”.

En el caso del proyecto “Tus habilidades son oportunidades”, un total de 35 personas fueron encuestadas. 22 personas consideraron positiva la modalidad virtual sincrónica (6 no contestaron a esa pregunta y 4 personas la consideraron muy deficiente). En el caso del modelo virtual asincrónico, la percepción positiva fue compartida por 26 personas, 3 la consideraron “regular”, y una persona la mencionó como “muy deficiente”

Finalmente, y como se ha comentado anteriormente en esta sección, la percepción general de las **entidades coordinadoras y técnicas** sobre la adaptación de los proyectos a los retos generados por la pandemia de la COVID-19 es elevada. Estas entidades coordinadoras e implementadoras también resaltaron que las metodologías de formación virtuales se pueden ver como buenas prácticas pues gracias a esta modalidad más personas pudieron acceder a la formación de competencias y cualificaciones que son tan necesarias en el sector productivo que está se requiriendo para la reactivación económica que vive el país.

## 10. HALLAZGOS – PERTINENCIA

### P3. ¿En qué medida los proyectos se ajustan a las prioridades y necesidades de los principales grupos de interés?

Esta sección analiza el grado en que los objetivos y resultados de los tres proyectos se ajustan a las prioridades y necesidades de la población titular de derechos. Así como se hace la valoración del grado en que los proyectos atienden las necesidades de las IETDH y las IES, como actores que influyen en un efecto multiplicador en beneficio de los intereses de los tres proyectos.

#### Principales hallazgos:

3.1 De manera general, **los y las beneficiarias de los tres proyectos manifestaron que estos se ajustan a sus necesidades** en lo que respecta a la oferta de formación y auxilios (conectividad, alimentarios u otros). En esta línea, el apoyo psicosocial y el fortalecimiento de habilidades blandas han sido reconocidos como elementos significativos que contribuyeron a la no deserción y a mejorar el bienestar personal, adecuándose especialmente a las necesidades de las víctimas del conflicto armado. No obstante, en los grupos de discusión se percibió que había una falta de atención en lo relacionado a maximizar la **empleabilidad**. Particularmente, se señaló la necesidad de un mayor acompañamiento al finalizar los programas de formación en el proceso de obtención de empleo o generación de ingresos.

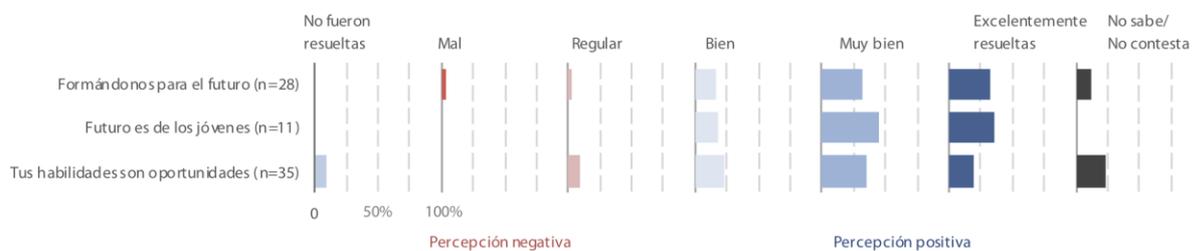
3.2 No se han identificado estrategias específicas para adecuar los proyectos a las necesidades particulares de población indígena y personas con discapacidad.

3.3 Los proyectos se ajustan a las prioridades y necesidades de las IETDH y las IES, las cuales destacan el alto grado de articulación con la OIT. No obstante, en algunos casos las IETDH y las IES señalaron que en algunos municipios la oferta de formación no correspondía a las necesidades particulares del territorio. Se identificaron dificultades en el proceso de selección de los y las beneficiarias, dónde manifestaron oportunidades de mejora con el fin de poder cumplir con los plazos de ejecución de los proyectos.

### P3.1 Ajuste a las necesidades de los/as Titulares de Derechos

De manera general los y las beneficiarias de los tres proyectos manifestaron que **sus necesidades y prioridades fueron atendidas adecuadamente**. A continuación, se evidencia la percepción de la población meta sobre si sus expectativas para cada proyecto fueron resueltas.

Figura 4. Resultados cuestionario "¿Considera que las expectativas que tenía antes de iniciar el programa fueron resueltas?"  
n=74



Los resultados evidencian una elevada percepción positiva para los tres proyectos, ya que el 77% de personas encuestadas del proyecto THSO, el 100% de las personas encuestadas sobre el FDJ y el proyecto "Formándonos para el futuro" tienen una percepción positiva.

Particularmente, en lo que refiere a la **oferta de formación** (orientación vocacional socio-ocupacional y desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas), la percepción generalizada manifestada en las entrevistas y a partir de los cuestionarios, es que el cuerpo docente y el material ofertado fueron los adecuados para sus necesidades. No obstante, en algunos casos y específicamente participantes del proyecto de "Tus habilidades son oportunidades", manifestaron que hubiese sido necesario complementar la formación teórica con una práctica. No obstante, algunas IETDH e IES manifestaron que, en el caso del proyecto de "Tus habilidades son oportunidades", el empresariado señaló su desinterés en trabajar en el proyecto por lo que no se hizo sencillo encontrar prácticas laborales para los y las beneficiarias.

Como se ha mencionado con anterioridad, se llevaron a cabo diagnósticos de las necesidades formativas, no obstante, el diseño de los programas de formación fue realizado en paralelo, y no se tuvieron en cuenta en su totalidad las necesidades del mercado laboral de cada municipio en el que se implementaron los proyectos. Así es, que, en algunos casos durante las entrevistas, las IETDH y las IES señalaron que en algunos municipios la oferta de formación no correspondía a las necesidades particulares del territorio. Por ejemplo, en municipios que no tienen un gran desarrollo empresarial se ofrecía formación en industria digital y el empresariado manifestó que necesitaban formación en temas administrativos o logísticos. O también, un caso particular en Medellín es que los beneficiarios manifestaron que había una sobre oferta de personas formadas en análisis de datos, por lo que por esta razón no lograron poner en práctica los conocimientos adquiridos.

De acuerdo con la revisión documental, no se evidencia una participación directa del sector empresarial en la elaboración de los diagnósticos de necesidades y la definición de los contenidos formativos de las tres intervenciones. Estos diagnósticos están elaborados a partir de fuentes secundarias y presentan un

análisis general de la situación económica y las necesidades del mercado de trabajo en los municipios y zonas de implementación de las intervenciones.

Por otro lado, sobre la valoración de los titulares de derechos de los **auxilios recibidos durante el programa** para realizar el proceso de formación, se percibe de las respuestas recibidas a través de las encuestas y entrevistas realizadas, que fueron positivos y atendieron a las necesidades de la población beneficiaria.

De manera particular, en “Formándonos para el futuro”, el auxilio que fue valorado de manera excelente por una mayor parte de la población encuestada fueron los bonos de alimentación con un 57.69%. En segundo lugar se encuentran los bonos de conectividad y en cuarto y quinto lugar la dotación de jeans y camisetas y los kits escolares. Ninguno de los auxilios fue categorizado como muy deficientes o deficientes.

En “El futuro es de los jóvenes”, el auxilio más valorado fueron los bonos de conectividad por un 81.92% de los y las beneficiarias que respondieron la encuesta. En segundo lugar, el 72.73% calificaron como excelente el bono canasta y/o alimentación. A continuación, se puede evidenciar el detalle de los resultados.

En el proyecto de “Tus habilidades son oportunidades”, de los titulares de derechos que recibieron alguno de los auxilios, el 31.25% de las y los encuestados valoraron los bonos de conectividad como excelentes.

No obstante, en los grupos de discusión se percibió que había una falta de atención a sus necesidades, especialmente en lo relacionado a **su inclusión en el mercado laboral y generación de ingresos**. Particularmente, algunos beneficiarios y beneficiaras señalaron que esperaban tener un mayor acompañamiento al finalizar los programas de formación en el proceso de obtención de empleo o generación de ingresos.

Adicionalmente, las y los beneficiarios de los proyectos de “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”, señalaron que los proyectos atendieron sus **necesidades particulares en tanto que víctimas del conflicto armado**, siendo el apoyo psicosocial y el fortalecimiento de habilidades blandas reconocidos como elementos significativos que contribuyeron a la no deserción y a mejorar su bienestar personal. Especialmente, esto lo manifestaron en las entrevistas realizadas, en dónde indicaban que en su condición de víctimas no suelen tener este tipo de oportunidades para formarse. Adicionalmente, la oferta de formación transversal y el apoyo psicosocial los dignificó, por medio de la reconstrucción y fortalecimiento de tejido social que había sido menoscabado en el pasado por el conflicto armado. Por ejemplo, se identificó que en los informes de avance del acompañamiento psicosocial de Formándonos para el Futuro, se tuvo en cuenta la Resolución 1166 de 2018, que insta a las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas "adoptar lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto armado".

Finalmente, otro elemento relevante a tener en cuenta es que no se encontró información detallada en ninguno de los tres proyectos sobre las **necesidades particulares de mujeres, población indígena, y personas con discapacidad**.

### P3.2 Ajuste a las necesidades de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH)

Las y los representantes de las IETDH y las IES que fueron entrevistadas, manifestaron que los proyectos atendieron a sus necesidades y prioridades. De manera general, estas instituciones destacaron como factor clave el nivel de articulación del trabajo con la OIT, que describen como fluido y organizado.

No obstante, indicaron que fue un desafío la selección de las personas beneficiarias debido a que el contacto inicial con ellas fue demorado, pues desde la OIT les entregaron bases de datos que no estaban lo suficientemente actualizadas y se tuvieron que realizar acciones específicas para lograr tener el número de inscritos requeridos. Otro elemento de relevancia es que los centros de formación territorial que lo requirieron, debieron adaptar sus procesos de formación a la metodología virtual. Esto en sí fue un reto y

una oportunidad por las posibilidades a futuro que tendrán con esta adaptación. Adicionalmente, la OIT les ofreció acompañamiento en este proceso, que fue considerado fundamental.

#### P4. ¿Cómo se articulan los proyectos con las estrategias y prioridades nacionales y municipales, con los objetivos de la OIT y con las estrategias y prioridades de las Agendas Globales?

Esta sección analiza el alineamiento de los proyectos con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNSDCF), el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) de Colombia 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” y los con planes estratégicos de la OIT, incluyendo el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021.

##### Principales hallazgos:

4.1 Se identifica un alineamiento estrecho entre el **Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de Colombia 2020 – 2023** vigente en el momento de la elaboración de los PRODOC-

4.2 En cuanto al **alineamiento de los proyectos a los ODS**, es posible identificar que los tres proyectos contribuyen al cumplimiento de los ODS 1, 10, 16 y 17, a pesar de que en la documentación de los proyectos no se expresa de manera explícita esta conexión.

4.3 En el ámbito de la OIT, los proyectos se enmarcan en el **Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021** y se alinean con el **Resultado del Programa de País COL 131**: Programa de Empleo desarrollado bajo el enfoque del tripartito. Además, se ajustan a la **Recomendación 195** sobre el desarrollo de los recursos humanos de 2004, en lo se refiere a promover que los actores del tripartito fortalezcan los mecanismos necesarios para lograr el trabajo decente y a la **Recomendación 205** de 2017 sobre el empleo y el trabajo decente para la paz.

4.4 Respecto a la **conexión de los proyectos con el PND 2018-2022**, se encontró un nexo con respecto al cierre de brechas del capital humano, mediante el aumento de oferta formación. También, se encontró una alineación de los proyectos de “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” con lo relacionado al PND 2018-2022, en lo específico al Pacto por la Construcción de Paz que establece las líneas de trabajo para la atención a víctimas del conflicto armado y demás disposiciones como la **Ley de víctimas y restitución de tierras (Ley 1448 de 2011)**, entre otros.

##### P4.1 Alineamiento con UNSDCF y la Agenda 2030.

Los proyectos se ajustan de manera concreta con el **Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Colombia 2020-2023** en cuanto a:

- Resultado Estratégico 3: “Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores en prioridades como: ordenamiento territorial, prevención de riesgos y desastres, adaptación y mitigación al cambio climático; preservación y uso sostenible de los recursos naturales, producción y consumo sostenibles; seguridad alimentaria y nutricional, igualdad de género y poblaciones étnicas; economía naranja, circular desarrollo productivo y acceso a mercados, emprendimientos y empleabilidad para jóvenes; fortalecimiento institucional de los organismos de vigilancia y control, con funciones jurisdiccionales, de esclarecimiento y de investigación judicial y no judicial, medición de indicadores y financiamiento para los ODS”.
- Resultado 3.4 “El Gobierno nacional, a través de la política Nacional de Economía Naranja y la estrategia Sacúdete, fortalece sus capacidades para consolidar el ecosistema de emprendimiento, la innovación, la transformación cultural y la inclusión productiva y el empleo formal, con la contribución del Equipo País de las Naciones Unidas a los esfuerzos del Estado”.

En cuanto al alineamiento de los proyectos a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030**, los tres proyectos examinados contribuyen al avance y cumplimiento particular de cuatro ODS y sus metas: 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. En referencia a las metas, no se observan en ninguno de los PRODOC la especificación sobre las metas específicas a las que cada proyecto aportará.

Asimismo, los proyectos se enmarcan en el **Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021 de la OIT** específicamente con el Resultado 5: Competencias laborales y aprendizaje permanente para facilitar las transiciones en el mercado de trabajo y el acceso al mismo. En esta misma línea, los tres proyectos se alinean con el **Resultado del Programa de País – CPO** (por sus siglas en inglés) COL 131, Programa de Empleo desarrollado bajo el enfoque del tripartito, al contribuir al cierre de brechas a partir de la mitigación de barreras de acceso al empleo por medio de procesos de formación técnico laboral, formación en competencias laborales y educación informal de acuerdo a las necesidades del mercado laboral. Así como, con el nexo con el trabajo y sus estrategias transversales de apoyo socioemocional y apoyo psicosocial.

Finalmente, en su diseño tomaron en cuenta la **Recomendación 205 de 2017 de la OIT** sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, en lo que se refiere al desarrollo de estrategias que apoyen a población vulnerable. También, la **Recomendación 195 de 2004 de la OIT**, que plantea el deber de los países miembros de definir políticas de desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje de las personas con necesidades específicas. La recomendación en cita también precisa que los Miembros definan políticas de desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje permanente que reduzcan la desigualdad en lo que respecta a la participación en la educación y la formación.

#### P4.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas nacionales de desarrollo

Respecto a la alineación de los proyectos con el actual **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”**, se puede identificar la conexión con el Artículo 194 en lo referente al cierre de brechas del capital humano mediante el aumento de la oferta de formación. En este mismo, se señala lo relacionado al diseño y la implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones que tiene como intención ampliar y fortalecer el concepto de la formación profesional como parte de los procesos de pertinencia en los espacios educativos y formativos, lo que a su vez contribuirá al cierre de brechas de oportunidades socioeconómicas, sobre todo, de las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

Por otro lado, en lo relacionado a los proyectos “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”, que tienen como foco el diseño de una ruta de inclusión laboral orientada a población víctima del conflicto armado interno, se identifica un vínculo con el PND en lo específico al Pacto por la Construcción de Paz que establece las líneas de trabajo para la atención a víctimas del conflicto armado.

En esta misma línea, se interrelaciona con el **Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera**, en lo que se refiere a la importancia del fortalecimiento del sistema de protección y seguridad social de la población rural, con un enfoque diferencial y de género, con el propósito de garantizar el trabajo digno y los derechos de los trabajadores y trabajadoras del campo y su protección.

Otro elemento de gran relevancia con el que “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” se vinculan, es con la **Ley de víctimas y restitución de tierras (Ley 1448 de 2011)**, por medio de la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno en Colombia. Especialmente, en lo que compone la obligación del Gobierno Nacional de implementar acciones que procuren el auto sostenimiento de las víctimas por medio de la generación de empleo rural y urbano como una medida de reparación.

## 11. HALLAZGOS – EFICACIA

### P5. ¿Qué nivel de logro de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?

La presente sección valora el cumplimiento de los resultados sin llegar a la orientación al impacto (principalmente relacionada con empleabilidad, aumento capacidades e incidencia política, que se tratan en la sección de la pregunta 12 sobre orientación al impacto). En esta sección también se identifican efectos colaterales, tanto esperados como no esperados, positivos y/o negativos, alcanzados por los proyectos.

#### Principales hallazgos:

5.1 En términos de actividades, productos y cumplimiento de los objetivos y las metas de formación de la población destinataria, se puede constatar un **alto nivel de cumplimiento** de ejecución de actividades y resultados de primer nivel previstos por las tres intervenciones.

5.2 Entre los **efectos colaterales** positivos, destacan dos aspectos. A nivel de la población destinataria, el empoderamiento individual y el auto reconocimiento como sujetos de derechos por parte de las víctimas del conflicto armado. Solo en el caso de “El futuro es de los Jóvenes”, se identificaron estrategias de acompañamiento psicosocial y mitigación emocional para personas con discapacidad que se vincularon y no estaban originalmente previstas. A nivel institucional de la OIT, destacan la diversificación y potencial sostenibilidad de la financiación de la Oficina de Proyecto en Colombia y la generación de espacios de interlocución e incidencia con el gobierno en el ámbito de la formación profesional. No se han identificado evidencias que permitan establecer la desagregación de los beneficios generados en la población indígena, las personas con discapacidades, y otros grupos poblaciones en situación o riesgo de exclusión social.

5.3 **El logro de los resultados se ha visto favorecido** por la combinación de los auxilios o ayudas directas y el apoyo psicosocial a los participantes, factores que han contribuido a la vinculación y a los muy bajos niveles de deserción de las tres intervenciones. Además, el aprendizaje combinado y la posibilidad concreta de seguir la formación en modalidad asincrónica ha sido un factor que permitido que la compatibilización con otras actividades laborales y responsabilidades familiares. **En el plano negativo se han puesto de manifiesto tres factores que afectan el logro de objetivos.** El primero, la inconsistencia en las bases de datos de beneficiarios recibidas desde la UARIV, el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín que dificultan y retrasan la identificación y matriculación del alumnado en las tres intervenciones. El segundo, la reducción de los escenarios temporales de ejecución a periodos inferiores a los 12 meses y su efecto en la presión de gasto, reducción de capacidad de respuesta ante contingencias de gestión y en la concentración e intensidad de la carga horaria que debe asumir el alumnado. El tercero, las brechas de conexión y suministro eléctrico en zonas urbanas y rurales apartadas que limitan o dificultan el desempeño y seguimiento de las personas destinatarias de dichas zonas.

#### P5.1 Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados de los proyectos.

En términos agregados, **las tres intervenciones destacan por el alto nivel de cumplimiento de sus actividades y productos, así como por el logro de los resultados previstos de formación de la población destinataria.**

Entre otras cuestiones, se ha podido constatar que la eficacia en la gestión responde a la confluencia de dos factores. Por una parte, la naturaleza y modalidad de este tipo de proyectos que representan un encargo de gestión dónde el financiador preestablece una secuencia específica de actividades, productos y

resultados de formación que se deben alcanzar con carácter vinculante en periodos de ejecución acotados. Por otra parte, el *expertise* y la capacidad de gestión de la OIT (Oficina de Proyecto, Oficina Andina, Oficina Regional) no sólo en términos de ejecución de recursos, sino también, de la generación de soluciones de valor añadido que hacen más efectiva la formación profesional, incluyendo las acciones formativas en habilidades blandas.

No obstante, se debe mencionar que la valoración de la eficacia en las tres intervenciones se encuentra condicionada y limitada por las carencias y, en cierta forma, ausencia de una cadena de resultados que refleje una teoría del cambio y se concrete en marcos lógicos comprensivos con indicadores SMART.

En “Formándonos para el futuro” el diseño de la intervención no utiliza indicadores completamente SMART. En el PRODOC, la Carta Acuerdo y el Anexo Técnico no existe un referente que permita llevar a cabo una medición y valoración consistente y con la suficiente profundidad de la eficacia del proyecto y como tal, su evaluación se ve limitada a la comprobación documental del número de víctimas del conflicto armado que han recibido formación profesional y las actividades y productos conexos de sus programas.

En este sentido, se puede constatar el cumplimiento de la meta de formación de 1.611 víctimas del conflicto armado y la incorporación total de 1.773 personas beneficiarias en 27 municipios, la realización de un total de 72 programas de formación, la entrega de un total de 5.370 kits/dotaciones, 14.250 auxilios de transporte o conectividad, 14.249 bonos canasta y la realización de acciones de acompañamiento psicosocial, entre las que se incluyen 24 transferencias metodológicas, el mapeo institucional de los 27 territorios, socialización de rutas de atención por psicología clínica, entre otras.

En “Tus habilidades son tus oportunidades” el diseño de la intervención tiene un mayor grado de elaboración, pero no es lo suficientemente comprensivo en su cadena de resultados y carece de indicadores completamente SMART. Tomando como referencia el PRODOC, la valoración de la eficacia se ve limitada a la comprobación documental del número de personas que han recibido formación profesional y las actividades y productos conexos de sus programas.

En este caso, también se puede comprobar el cumplimiento del objetivo de formación de 11.178 personas, así como del 100% de las metas de matriculación en 27 programas de formación. De igual forma, se puede constatarla entrega de 15364 auxilios/bonos, la realización de 222 acciones de atención psicosocial y 27 talleres colectivos, entre otras actuaciones de acompañamiento

En “El futuro es de los jóvenes” el marco lógico tampoco es lo suficientemente comprensivo en su cadena de resultados y carece de indicadores completamente SMART. Al igual que las otras intervenciones, sólo es posible valorar la eficacia en términos del cumplimiento del número de personas destinatarias, auxilios y apoyo psicosocial.

Se constata, por tanto, la superación en seis personas de la meta 817 jóvenes víctimas del conflicto armado que recibieron orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades blandas (823 personas en total), la realización de dos diplomados, la entrega de 823 auxilios de conectividad y/o transporte, 823 bonos canasta y kits y 83 actividades o talleres de apoyo psicosocial

Tabla 8. Resultados de primer nivel por proyecto\*

Proyecto	Destinatarios formados		Actividades apoyo psicosocial	Bonos auxilio
	Alcanzado	Meta	Alcanzado	Alcanzado
Formándonos para el Futuro	1.773	1611	51**	28.509
Tus Habilidades son Oportunidades	11.178	11.178	83**	1.646
Futuro es de los Jóvenes	823	817	279	15.364

Fuente: Elaboración propia (\*valores absolutos estimados - \*\*valores absolutos estimados sin talleres u otras acciones no identificadas en la documentación de las intervenciones)

Los resultados de los cuestionarios muestran en general una **satisfacción elevada con los aprendizajes adquiridos** (aprendizajes sobre cohesión social, generación de ingresos, habilidades blandas, mejora de perfil profesional, creación de redes y acceso a prácticas laborales). Por ejemplo, se muestra una satisfacción elevada con los aprendizajes para generar ingresos (ya sea empleo, autoempleo y emprendimiento), en los tres proyectos, donde al menos el 70% de los participantes expresa su satisfacción (THSO), llegando al 92% y 100% en el caso de FPF y FDJ respectivamente. El acceso a prácticas laborales está positivamente valorado en FPF (más del 90% consideran este aspecto positivo de las formaciones), pero no tanto en THSO (60%, 18 de 31 informantes). No obstante, la mayoría de los encuestados para este proyecto no accedió a las prácticas, y los que accedieron la valoraron positivamente, mientras que la totalidad de los informantes del FPF encuestados si lo hicieron en su modalidad presencial o virtual.

En la revisión documental no se han identificado evidencias que permitan establecer la desagregación de los beneficios generados en la población indígena, las personas con discapacidades físicas, y otros grupos poblaciones en situación o riesgo de exclusión social.

En una dinámica similar a la de los resultados globales, sólo ha sido posible comprobaciones en términos del número de participantes y su diferenciación por género y, en su caso, la caracterización y el registro del perfil sociodemográfico de la población destinataria. Aunque es evidente la participación mayoritaria de mujeres (en FPF esta participación es cercana al 70% (1241 mujeres), en THSO es del 61% (6818 mujeres) y en EFDJ del 58% (477 mujeres), no existen evidencias que esta situación sea el resultado de una orientación u objetivo expreso al respecto. Una posible explicación de esto es que las mujeres conforman la mayor proporción de población en situación de vulnerabilidad, viéndose más afectadas por las consecuencias del conflicto armado interno y el desigual acceso al mercado laboral y consecuente generación de ingresos.

#### P5.2 Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos

Respecto a los **efectos colaterales de las intervenciones, se han podido identificar dos cuestiones de carácter positivo**. En “Formándonos para el futuro” y en “El futuro es de los jóvenes” se ha podido observar la contribución de estas intervenciones a la dignificación de las víctimas del conflicto armado, a través del acompañamiento psicosocial y el trabajo emocional que les permite reconocerse como sujetos de derechos y les motiva a desarrollar sus proyectos de vida. Aunque los limitantes de la evaluación no han permitido acceder a una muestra representativa de población destinataria, estas cuestiones han sido un común denominador en las entrevistas y grupos de discusión con las víctimas del conflicto armado ubicándose en un nivel similar al hecho de poder acceder a la formación profesional y recibir los auxilios de las intervenciones. Más aun, en el caso de “El futuro es de los Jóvenes”, se identificaron estrategias de acompañamiento psicosocial y mitigación emocional para personas con discapacidad que se vincularon y no estaban originalmente previstas.

En el caso de “Tus habilidades son tus oportunidades”, no se constata esta cuestión y, en general, no se ha identificado algún tipo de efecto colateral que sea representativo.

El segundo efecto colateral positivo que se ha identificado tiene un carácter agregado y corresponde al plano institucional de la OIT. Estas intervenciones y, sus respectivos antecedentes, han dado lugar a una renovada fuente de financiación, a través de TF y encargos de gestión que favorecen la generación de espacios de interlocución e incidencia de la OIT con el gobierno colombiano en un ámbito que, siendo parte de su mandato, no había tenido este nivel de profundización y amplitud y en el que destaca la contribución a la mejora generalizada de las capacidades del Ministerio de Trabajo para dar respuesta a los mandatos de legales respecto a la empleabilidad y formación profesional de las víctimas del conflicto armado.

#### P5.3 Identificación de evidencias sobre factores internos y externos que afecten al logro de objetivos

**Respecto a los factores clave que afectan positivamente al logro de los objetivos**, se puede establecer un cierto grado de correlación entre los auxilios, la ayuda psicosocial y los niveles tan bajos de deserción en las tres intervenciones (0% en “El futuro es de los jóvenes”, 0,94% en “Formándonos para el Futuro” y 10,12%). Si bien las limitaciones de la evaluación para acceder a una muestra más representativa de informantes clave no han permitido una mayor profundización y validación en esta cuestión, en las entrevistas y grupos de discusión se ha puesto de manifiesto que el éxito en la permanencia se explica en buena medida por las ayudas directas (bonos de conectividad y bonos canasta) y el acompañamiento psicosocial la población destinataria, en especial a las víctimas del conflicto armado que se encuentran en las zonas más alejadas del país.

**En el plano negativo se han puesto de manifiesto tres factores que afectan el logro de objetivos** en términos del impacto de las intervenciones. El primero, la inconsistencia en las bases de datos de beneficiarios recibidas desde la UARIV, el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín que dificultan y retrasan la identificación y matriculación del alumnado en las tres intervenciones. El segundo, la reducción de los escenarios temporales de ejecución a periodos inferiores a los 12 meses (por ejemplo, en 2021 fue de cinco meses en “Formándonos para el Futuro”) y su efecto en la presión de gasto, reducción de capacidad de respuesta ante contingencias de gestión y en la concentración e intensidad de la carga horaria que debe asumir el alumnado. El tercero, las brechas de conexión y suministro eléctrico en zonas urbanas y rurales apartadas que limitan o dificultan el desempeño y seguimiento de las personas destinatarias de dichas zonas. Los resultados de los cuestionarios corroboran esta cuestión identificada también durante las entrevistas, ya que en el caso de “Formándonos para el futuro” y “Tus habilidades son oportunidades”, un 30% de las personas encuestadas mencionaron problemas de conexión a internet.

## P6. ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en la igualdad de género, en la construcción de NIT, Diálogo Social y Sostenibilidad Ambiental?

En la presente sección se analizan los relativos a aspectos transversales de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental, así como se identifican posibles diferencias entre proyectos en las estrategias de incorporación del enfoque de género y comparación de los resultados alcanzados.

### Principales hallazgos:

#### Género

6.1 De manera general, y siguiendo la escala GRES, se puede constatar que, si bien se puede hablar de que algunas actividades estaban enfocadas al género, las actividades formativas no fueron diseñadas para asegurar la participación de las mujeres y promover su inserción en el mercado laboral. Además, se ha identificado que, si bien la metodología virtual de formación permitió una mayor asistencia de mujeres a los talleres, el apoyo a las madres potenciaba su rol como cuidadoras reforzando los estereotipos de género y descuidando la promoción de las labores de corresponsabilidad.

6.2 En “Formándonos para el futuro” no hay mención específica a la promoción de la igualdad de género, además de que falta una desagregación por sexos del grado de participación en las formaciones y la evaluación de resultados a partir de la encuesta de satisfacción, así como el tipo de acompañamiento psicosocial desde un enfoque de género.

6.3 En “Tus habilidades son oportunidades” si bien hay datos desagregados por sexo del número de participantes que accedieron a sesiones de acompañamiento psicosocial, no se especifica cuáles fueron las necesidades específicas de las mujeres para su participación en los procesos formativos e inclusión en el mercado laboral. Además, no se cuentan con datos desagregados sobre el nivel de satisfacción lo que imposibilita la obtención de datos reales sobre la adecuación de las formaciones a las realidades específicas de mujeres y hombres, y su consecuente contribución a la promoción de la igualdad de género.

6.4 En “Futuro es de los jóvenes” se dan datos desagregados por sexo sobre las personas participantes en las actividades formativas y el acompañamiento psicosocial a madres y padres con hijos e hijas menores de 6 años. Además, se señalaron algunas cuestiones sobre la afectación de las relaciones de género, y en concreto la distribución de los cuidados, en el acceso al empleo juvenil.

#### Construcción de NIT

6.5 Los proyectos se encuentran alineados con los Convenios ratificados por Colombia, el Coo2 - Convenio sobre el desempleo y el C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). Además, y aunque todavía no ha sido ratificado, también se enmarcan en lo proclamado en el C142 - sobre el desarrollo de los recursos humanos, y de manera concreta, el proyecto “Formándonos para el Futuro” ha podido tener un espacio de participación y dinamización del GAN.

#### Diálogo social

6.6 En “Formándonos para el Futuro” se plantea una contribución a la generación de un diálogo social por el cual obtener insumos para la generación de recomendaciones en clave de política pública, para lo cual se llevaron a cabo acciones de articulación con el sector público, privado, educativo y sociedad civil para la socialización del proyecto y la generación de compromisos. No obstante, se echa en falta una descripción de los resultados alcanzados por la que evaluar el grado de contribución al fomento de dicho diálogo social.

6.7. El proyecto “Tus habilidades son oportunidades” generó una hoja de ruta para direccionar el programa de formación de empleo orientado a sectores jóvenes y adultos de Medellín. Se diseñaron un conjunto de recomendaciones, proponiendo ejes de políticas públicas a partir de estrategias de motivación laboral de corte transversal.

6.8 El proyecto “El futuro es de los jóvenes” ha venido poniendo en marcha desde 2019, acciones para la identificación de insumos para el fortalecimiento de la política pública, a partir de la participación del sector productivo y empleador, sector de la formación y la educación, gobierno local y nacional, y la sociedad civil. Así, en 2021, se llevó a cabo la fase de implementación del ejercicio a partir de la difusión y análisis de los resultados, con el fin de avanzar en la articulación de las áreas de interés del Ministerio del Trabajo y otros actores implicados.

#### Sostenibilidad medioambiental

6.9 En ninguno de los tres proyectos aparece mención a la variable de sostenibilidad medioambiental, habiéndose identificado como clave en lo que respecta a la situación de vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales, más dependientes de las condiciones medioambientales para la generación de recursos económicos en producciones agrícolas. La implementación de las formaciones al haber sido virtual, ha tenido un bajo impacto medioambiental en cuanto al uso de transporte y consumo de recursos como plástico o papel. No obstante, no se ha podido constatar que los proyectos hayan seguido una estrategia interna de sostenibilidad medioambiental, especialmente en lo que respecta a las acciones de dotación de kits de ayuda y apoyo psicosocial.

### P6.1 Género

Con el fin de valorar los resultados relativos al avance en la igualdad de género obtenidos a partir de los proyectos, y ante la falta de un paquete de actividades dirigidas específicamente hacia las mujeres, el análisis se aborda desde la revisión de la transversalización de la perspectiva de género en las diferentes actividades planificadas.

En lo que respecta al proyecto “Formándonos para el futuro”, y en base al Informe Final del proyecto, se puede constatar una falta de desagregación por sexo del grado de participación en lo que respecta al porcentaje de hombres y mujeres que culminan la formación, que adquieren competencias, y/o que realizan prácticas laborales. Si bien en la descripción de las acciones puestas en marcha para mitigar la

deserción se menciona la puesta en marcha de “herramientas personalizadas dando frente a diferentes situaciones que presenten algún riesgo de deserción”, no se especifica cómo estas herramientas fueron diseñadas atendiendo a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.

En cuanto al acompañamiento psicosocial, si bien se menciona que se ha seguido un enfoque diferencial y de género, la descripción de la estrategia y actividades seguidas no contemplan una aproximación diferenciada a las necesidades de hombres y mujeres. Ni la socialización de las rutas de atención por psicología clínica, ni los abordajes individuales a los participantes que presentaban alguna situación específica considerada barrera formativa, ni los cursos de enfoque psicosocial para la acción sin daño y enfoque diferencial para la política pública, ni la construcción del plan acción para mitigar las barreras para el ingreso y permanencia al sector productivo, presentan elementos por los que identificar una inclusión del enfoque de género.

Añadir que la evaluación de resultados a partir de la encuesta de satisfacción del servicio de los participantes, no vierte datos desagregados por sexo por los que obtener evidencias relativas a la satisfacción de hombres y mujeres de los contenidos y modalidades formativas, las prácticas empresariales, o los auxilios de conectividad o bonos de alimentación.

Finalmente, y si bien en el diseño del proyecto se contemplaba un “plan de acompañamiento virtual de atención del cuidado a los hijos menores de 7 años de los participantes que se encuentren en el ciclo vital de la primera infancia y que requieran de este servicio para facilitar su permanencia en el programa durante la etapa lectiva”, el seguimiento de las acciones no permite valorar el logro de dicho acompañamiento, y su especial pertinencia para la participación en los procesos formativos e inclusión en el mercado laboral de mujeres y hombres con hijos e hijas a cargo. Al contrario, al haber estado principalmente dirigidas hacia las mujeres, se ha potenciado su rol como cuidadoras reforzando los estereotipos de género y descuidando la promoción de las labores de corresponsabilidad.

En cuanto al proyecto “Tus habilidades son oportunidades” se ha podido constatar que, dentro del componente 2 de “Estrategias transversales”, se ofrece información detallada mediante la desagregación por sexos de las acciones implementadas en materia de acompañamiento individual y grupal. Al respecto, se describe que los principales elementos tratados fueron dificultades familiares o de pareja y situaciones académicas o inasistencias, sin especificar cuáles eran las necesidades específicas de las mujeres para poder proseguir con el proceso de formación e inclusión en el mercado laboral. En cambio, dichos datos desagregados faltan en lo relativo a los talleres psicosociales puestos en marcha.

En cuanto a la proporción de desertores totales de los programas de formación, y si bien se cuantificaron de manera desagregada por sexo, no se realizó un análisis de los elementos por los que mujeres y hombres, de manera diferenciada, asisten a las formaciones, quedando las estrategias para minimizar el riesgo de deserción sin un enfoque de género transformador.

Así es, que el grado de satisfacción con las formaciones recibidas y habilidades adquiridas no ha sido elaborado de manera desagregada por sexo, lo que imposibilita la obtención de datos reales sobre la adecuación de las formaciones a las realidades específicas de mujeres y hombres, y su consecuente contribución a la promoción de la igualdad de género.

Es preciso destacar que, al finalizar la implementación del proyecto, se realizó una caracterización socioeconómica de los y las participantes, en la que se ofrecían datos desagregados por sexo, orientación sexual y grupo étnico, entre otros, a partir de los cuales pudieron dilucidar la mayor presencia de mujeres al encontrarse ellas con mayores dificultades para encontrar trabajo. No obstante, el análisis ofrecido se queda en un nivel descriptivo, al no ofrecer información sobre las razones subyacentes que hacen que las mujeres tengan mayores dificultades para acceder al mercado laboral.

Finalmente, y en cuanto a las prácticas laborales, si bien no hay una cuantificación porcentual a partir de datos desagregados por sexo de los y las participantes que accedieron a pasantías, se ofrece un listado de las personas que accedieron a dichas prácticas con información sobre el programa formativo en el que participaron y el sector laboral en el que se vieron insertadas.

Al igual que en las otras intervenciones, el proyecto “El futuro es de los jóvenes” incluía cuestiones vinculadas con el género en las actividades transversales, a partir del acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género. Según la justificación del enfoque, se trataba de ofrecer seguimiento a los y las participantes que, por las tareas diarias de cuidado y atención a sus hijos e hijas, veían comprometidos su participación en las actividades formativas. Según lo plasmado en el informe final de ejecución del proyecto, “el acompañamiento a los padres del programa cuidado de niños y niñas de 0 a 6 años generó un impacto positivo en los padres porque lograron adquirir herramientas que abordan áreas como la cognitiva, psicomotora, lenguaje y emocional que permiten a los padres de familia estimular cada dimensión con mayor facilidad a través de herramientas prácticas... ellos manifestaron la importancia que tuvieron estos temas, ya que fueron de gran ayuda para su rol de madre o padre para un cuidado emocional adecuado de sus hijos o hijas” (página 61). Si bien se cuentan con datos desagregados por sexo sobre el número de hijos e hijas de los y las participantes menores de 6 años, es difícil extraer conclusiones sobre el logro de los resultados alcanzado en materia de promoción de la igualdad de género.

Finalmente, en lo que respecta la información sobre la participación de los y las jóvenes en el proyecto, se han ofrecido datos desagregados por sexo por los que analizar el nivel de participación de manera diferenciada. Además, de manera sucinta, se señalaron algunas cuestiones sobre cómo el desempleo juvenil impacta en mayor medida en las mujeres jóvenes, y como este hecho se relaciona con la escasez de servicios de cuidado para conciliar las responsabilidades del hogar y la participación laboral o involucración en actividades formativas. Así, se menciona que los diplomados, tanto de orientación vocacional como de generación de ingresos, fueron vinculados con la igualdad de género y autonomía económica de las mujeres.

De manera general, se ha podido constatar a partir de las entrevistas y grupos de discusión realizados, que los y las participantes coincidían en que la estructura de las formaciones, y en concreto la virtualidad debida a la pandemia, permitió la conciliación y asistencia. En palabras de una de las participantes: “Yo cuido a mi hijo, y por ese motivo no estoy trabajando porque no tengo quién lo cuide. Pero como este curso era en la noche yo me organizaba para yo poderme a estudiar tranquila”. Los resultados del cuestionario por su parte muestran una percepción muy positiva por parte de entidades coordinadoras y técnicas sobre la contribución de los proyectos a la igualdad de género, ya que el 95% de informantes (20 de 21) expresó una percepción positiva (el 60% considero que los proyectos contribuían completamente a esta cuestión).

No obstante, siguiendo las categorías propuestas por la escala GRES, **si bien se puede hablar de que algunas actividades estaban enfocadas al género<sup>14</sup>, en cuanto que aseguraban una participación igual (e incluso mayor) de mujeres y hombres, las actividades formativas no fueron diseñadas para asegurar la participación de las mujeres y promover su inserción en el mercado laboral.** Un ejemplo destacable de esta falta de atención de las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres (ciego al género) es la ausencia de actividades de sensibilización con actores del tripartito sobre la importancia de la promoción del trabajo femenino en condiciones de igualdad y de respeto de los derechos de las mujeres, como vía para la promoción de la igualdad de género.

## P6.2 Construcción de NIT

En lo que respecta a la construcción de las Normas Internacionales del Trabajo, y en concreto a la contribución de los proyectos a los convenios y tratados sobre trabajo decente de la OIT, destacar que los proyectos se encuentran alineados con los Convenios ratificados por Colombia, el Coo2 - Convenio sobre el desempleo y el C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). Además, y aunque todavía no ha sido ratificado, también se enmarcan en lo proclamado en el C142 - sobre el desarrollo de los recursos humanos.

<sup>14</sup> El término "enfocado al género" (del inglés, gender targeted) es un concepto desarrollado por la Escala GRES que hace referencia a que los resultados se centran en el número de mujeres y hombres a los que se dirigía la meta (ej: representación del 50/50). Más información disponible en: [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES\\_English.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/gender/GRES_English.pdf)

Al respecto, “El futuro es de los jóvenes” contribuyó a que las personas, en pie de igualdad y sin discriminación alguna, desarrollasen y utilizaran sus aptitudes para el trabajo en su propio interés y de acuerdo con sus aspiraciones, teniendo presentes al mismo tiempo las necesidades de la sociedad.

Además, dicho proyecto incluyó en los contenidos de las formaciones, principios del empleo decente, especialmente en lo relativo a sus garantías, estilo de vida, y al reconocimiento de sus derechos laborales. Según lo reflejado en el informe final, dichos contenidos fueron muy positivos, porque el estudiantado logró comprender la importancia que tiene el conocer sus derechos fundamentales, el tener un trabajo digno, ingresos justos, el rechazo total a la discriminación y a la exclusión, a la vez que se socializaba la ardua labor de la OIT y el Ministerio del Trabajo en la materia.

De manera general, el proyecto ha contribuido a las directrices del Convenio técnico Coo2 - Convenio sobre el desempleo, a partir del fortalecimiento que brindó a las jóvenes víctimas del conflicto armado, para que su ingreso al Servicio Público de Empleo, fuera más competitivo en aspectos de orientación vocacional y generación de ingresos, y que su paso por la ruta de empleabilidad tuviera resultados efectivos. En las 26 regiones en las que se llevó a cabo, permitió superar barreras geográficas para que los jóvenes, considerados tradicionalmente vulnerables en sus lugares de residencia, tuvieran herramientas para la mitigación de barreras, e inclusión en la ruta de empleabilidad en el marco del sistema de reparación a víctimas.

Además, también estuvo alineado con lo proclamado en el Convenio técnico C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), en cuanto a la promoción de la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación de la población víctima del conflicto armado, tanto en el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo, como en las condiciones de trabajo. De esta manera, se identificaron insumos en el territorio para el fortalecimiento de los programas de la ruta de orientación vocacional y socio ocupacional, que permitiera la toma de decisiones informadas y que los jóvenes identificasen trayectorias e itinerarios formativos, educativos y ocupacionales que fortalecieran su proyecto de vida y mejorara sus posibilidades.

Si bien Colombia no ha ratificado el Convenio técnico C142 - sobre el desarrollo de los recursos humanos, la OIT vino trabajando con los programas de formación profesional, “Formándonos para el Futuro” y “El futuro es de los Jóvenes” para el fortalecimiento y desarrollo de los recursos humanos a partir de la orientación profesional y la formación profesional. Estos programas fueron creados en conjunto por la OIT con los aliados Gubernamentales como el Ministerio del Trabajo, a fin de diseñar e implementar una estrategia de formación en el marco de la inclusión laboral a población víctima del conflicto armado, permitiendo así fortalecer sus competencias laborales.

Añadir que “Formándonos para el futuro” ha podido tener un espacio de participación y dinamización del GAN<sup>15</sup>, por el que identificar insumos en materia de la actualidad del mercado del trabajo y la generación de ingresos. Igualmente, ha permitido socializar el programa en los espacios pertinentes y fortalecer acciones de alianzas para el proyecto. De manera común, tanto el equipo de proyecto de la OIT como el Ministerio de Trabajo coincide en que se ha dado una “articulación de todos los actores, generando un “match” entre demanda de competencias, empleo y autoempleo” (Equipo País OIT) y una “creación de conciencia de trabajo decente y derechos de los trabajadores” (Ministerio del Trabajo)<sup>16</sup>.

### P6.3 Diálogo social

El proyecto “Formándonos para el futuro” planteaba una contribución a la generación de un diálogo social por el cual obtener insumos para la generación de recomendaciones en clave de política pública (diseño e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones y la puesta en marcha del subsistema de

<sup>15</sup> La Red Global de Aprendizaje (GAN) es una red que reúne empresas, organizaciones de empleadores, asociaciones y organismos internacionales con la misión de promover el desarrollo de aprendizajes de calidad y con el principal objetivo de crear y promover oportunidades de trabajo para los jóvenes y garantizar el desarrollo de habilidades para los negocios.

<sup>16</sup> Es importante resaltar que durante la recolección de datos, no se pudo tener acceso al sector empresarial, por lo que su visión no queda reflejada en esta afirmación.

formación profesional, fortalecimiento de estrategias de inclusión social y económica, y pertinencia de la oferta formativa para el crecimiento productivo de los territorios).

Así, durante la implementación de las actividades se llevaron a cabo alrededor de 350 reuniones y/o mesas de articulación con el sector público, privado, educativo y sociedad civil (organizaciones sindicales) con el fin de socializar el programa, y generar compromisos reales y aportar al fortalecimiento en cualquiera de los componentes que englobaban el programa, como era la gestión de prácticas, vinculaciones laborales y oportunidad de generación de ingresos para los participantes. No obstante, se echa en falta una descripción de los resultados alcanzados en la materia por la que evaluar el grado de contribución al fomento de dicho diálogo social.

Durante la implementación del proyecto “Tus habilidades son oportunidades” se generó una hoja de ruta para direccionar el programa de formación de empleo orientado a sectores jóvenes y adultos de Medellín. Se diseñaron un conjunto de recomendaciones durante la celebración de un taller para la generación de políticas públicas (noviembre 2021) por cada mesa de trabajo.

En ellas se discutieron elementos relativos al cierre de brechas de empleo y la generación de ingresos (las barreras en el acceso al mercado laboral, la falta de información acerca de programas de formación gratuita, la falta de recursos informáticos para vincularse a la formación de manera virtual, orientación vocacional, entre otras) se identificaron nichos en la oferta laboral, se presentaron elementos sobre la pertinencia y calidad de las ofertas formativas, sugerencias para la recuperación y reactivación económica, y la movilidad formativa. Finalmente, y aunque se menciona en los informes finales que se propusieron líneas de políticas públicas a partir de estrategias de motivación laboral de corte transversal basadas en un enfoque social, diferencial y de permanencia, no se ha podido constatar la existencia de cambios alcanzados en los marcos normativos.

El proyecto “El futuro es de los jóvenes” ha venido poniendo en marcha, desde 2019, acciones para la identificación de insumos para el fortalecimiento de la política pública, a partir de la participación del sector productivo y empleador, sector de la formación y la educación, gobierno local y nacional, y la sociedad civil. Como se explica en el informe final de proyecto, en 2019 se llevó a cabo un diagnóstico (línea de base) en el que se definió la metodología para la identificación de insumos y esquema de diálogo social en los territorios. En 2020 se identificaron ejes de política para el fortalecimiento del programa, los cuales se analizaron y discutieron en un nuevo ejercicio de diálogo social para reconocer y actualizar estos insumos, y finalmente en 2021, se llevó a cabo la fase de implementación del ejercicio a partir de la difusión y análisis de los resultados, con el fin de avanzar en la articulación de las áreas de interés del Ministerio del Trabajo y otros actores implicados. Por ello, se trabajó de manera articulada entre los diferentes programas orientados a población víctima del conflicto armado<sup>17</sup>, llevando a cabo reuniones internas con el fin de avanzar de forma unificada en cuanto a la metodología y acogiendo las particularidades de cada programa. Como resultados señalados, destacar las siguientes medidas:

- Relacionar al Servicio Público de Empleo como principal política activa de empleo que permitiese la articulación entre la oferta y demanda laboral.
- Crear un programa especial de carácter nacional para los jóvenes rurales, no solo en temas agrícolas, sino condicionando su acceso al retorno y trabajo por la comunidad.
- Incentivar a la empresa privada, las cámaras de comercio y las corporaciones autónomas regionales para que estructuren un plan de beneficios económicos y/o sociales dirigidos a las víctimas del conflicto armado que participen de programas de emprendimiento rural y que trabajen en procesos de cuidado ambiental.
- Atender a las peculiaridades de las regiones y de la población participante para asegurar un verdadero impacto.

<sup>17</sup> Los proyectos con los que se trabajó fueron “Formándonos para el Futuro”, “el Futuro es de los Jóvenes” y “Yo Trabajo por Colombia” junto con la OEI.

Con ello, se realizó un proceso de difusión interna liderado por el equipo de víctimas y con la contribución técnica y metodológica de la OIT, en el que se manifestó la intención de llevar a cabo talleres para la difusión externa, por la que fortalecer el documento “identificación de insumos orientados al fortalecimiento de la política pública en términos de reparación integral a las víctimas del conflicto armado, frente a orientación vocacional”.

#### P6.4 Sostenibilidad medioambiental

En ninguno de los tres proyectos aparece mención a la variable de sostenibilidad medioambiental, habiéndose identificado como clave en lo que respecta a la situación de vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales, más dependientes de las condiciones medioambientales para la generación de recursos económicos en producciones agrícolas.

La implementación de las formaciones al haber sido virtual, ha tenido un bajo impacto medioambiental en cuanto al uso de transporte y consumo de recursos como plástico o papel. No obstante, no se ha podido constatar que los proyectos hayan seguido una estrategia interna de sostenibilidad medioambiental, especialmente en lo que respecta a las acciones de dotación de kits de ayuda y apoyo psicosocial.

#### P7. ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo establecida para los proyectos?

Esta sección aborda la calidad del sistema de monitoreo de los proyectos para medir los cambios y resultados previstos, así como la manera en la que estos han integrado la perspectiva de género y han servido para la toma de decisiones informada. Finalmente, se incluye una valoración del nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las necesidades surgidas como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

##### Principales hallazgos:

7.1 Los proyectos de “Formádonos para el futuro” y “Tus habilidades son oportunidades” cuentan con una **estrategia de seguimiento** detallada en sus PRODOC, mientras que en “El futuro es de los Jóvenes” la mención se reduce a plazos que deberán seguirse para la presentación de productos. Para poder llevar a cabo este sistema de monitoreo, la OIT propuso el uso de herramientas digitales y de monitoreo transversal, contando como soporte principal la herramienta virtual Q10 soluciones, por la que llevar a cabo la gestión académica, administrativa y la educación virtual de cada una de las instituciones que son parte del programa.

7.2 Los proyectos “Formádonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” tienen una **estrategia de evaluación** enfocada a la evaluación de los procesos y el resultado a corto plazo de la implementación del programa de formación y satisfacción del servicio.

7.3 Del análisis realizado al **sistema de monitoreo y evaluación** de los proyectos se puede constatar que los indicadores que se establecen no cumplen con todos los criterios SMART que incluyen metas sobre el número de personas a las que se pretende formar, aunque no quedasen recogidas originalmente en el diseño del sistema. No hay mención específica a la periodicidad de la recogida de información, si bien se ha podido constatar que sí se recolectaban los datos de manera periódica. También se constata que la responsabilidad de realizar actividades de monitoreo recae en los coordinadores de proyecto, pero no se detalla el rol que juegan las IETDH y las IES. Para cumplir con lo proclamado en las Cartas Acuerdo, se ha generado un amplio conjunto de fuentes de verificación y documentos de reporte centrados especialmente en el número de participantes. No existen metadatos de los indicadores, aunque si se desagregan los costes por actividad. Si bien en la estrategia de evaluación no se hace mención a la recogida de datos desagregados por sexo, en los informes finales de “Formádonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” se ofrecía información. Finalmente, destacar que se ha tenido que hacer frente a la inconsistencia en las bases de datos de beneficiarios

recibidas desde la UARIV, el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín; y no se mencionan riesgos concretos referidos a la función de monitoreo.

7.4 A través de la plataforma Q10 el Equipo de Proyecto cuenta con elementos para poder hacer seguimiento del logro de consecución de los resultados, e implementar **medidas correctivas**. Así fue que algunos elementos fueron identificados para atender a cuestiones vinculadas con la tasa de deserción de los y las participantes en los diferentes proyectos, no obstante, una de las entidades coordinadoras manifestó que, por cuestiones de calidad y plazo de presentación de los informes, se limitó la toma de decisiones correctivas.

7.5 Gracias al sistema de monitoreo, se pudieron poner en marcha un conjunto de medidas correctivas vinculadas a la pandemia del **COVID-19**. Al respecto, destacar que los tres proyectos fueron formulados e implementados durante el año 2021 en plena pandemia, por lo que las especificidades de las formaciones y las actividades transversales fueron diseñadas atendiendo a las particularidades del contexto.

#### P7.1 Valoración de la calidad del sistema de monitoreo de los proyectos para poder medir los cambios y resultados previstos por el Programa, incluyendo la perspectiva de género

Los proyectos de “Formándonos para el futuro” y “Tus habilidades son oportunidades” cuentan con una estrategia de seguimiento detallada en sus PRODOC, mientras que en “El futuro es de los Jóvenes” la mención se reduce a plazos que deberán seguirse para la presentación de productos.

En el caso de “Formándonos para el futuro” se propone por cada una de las obligaciones asumidas, un conjunto de actividades (resultados esperados) concretas para su monitoreo, traducidas en la presentación de documentos que den cuenta del grado de implementación y logro de resultados alcanzados a nivel de producto y cumplimiento de actividades.

En el caso de “Tus habilidades son oportunidades” la estrategia de seguimiento se aterriza a partir de la propuesta de elementos que permitan medir el avance del aprendizaje y los conocimientos obtenidos por parte de los y las participantes. Para tal fin, la OIT, propone realizar dicho proceso a través de una ruta que ha desarrollado para otros programas y que incluye distintos niveles de seguimiento y monitoreo: (i) desde el equipo nacional; (ii) desde el equipo territorial; y (iii) desde la coordinación con la Alcaldía de Medellín para la identificación de alertas tempranas.

Para poder llevar a cabo este sistema de monitoreo, y especialmente desarrollado en el PRODOC de “Tus habilidades son oportunidades”, la OIT propuso el uso de herramientas digitales y de monitoreo transversal, contando como soporte principal la herramienta virtual Q10 soluciones. Esta herramienta apoya fue concebida para dar apoyo a la gestión académica, administrativa y la educación virtual de cada una de las instituciones que son parte del programa. Además, ofrece información organizada y precisa que se refleja en alertas preventivas e indicadores de cada uno de los componentes de la estrategia, a partir de la cual se podrán tomar decisiones preventivas y consolidar todos los registros y la trazabilidad de cada fase del programa, contando con soportes de verificación y producción de reportes en tiempo real.

En base a esto, la OIT contribuyó a la identificación y puesta en marcha de actividades correctivas para la mejora del programa y contribuir así al mayor logro de los resultados esperados. No obstante, y en base a lo descrito en los PRODOC en cuanto al uso de la plataforma Q10, no existen medidas concretas para medir el logro de los resultados previstos con una perspectiva de género, más allá de la cuantificación del número de mujeres participantes en los programas de formación.

Por lo que se ha podido constatar en materia de estrategia de evaluación, solo los proyectos “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” tienen una propuesta con estrategias y metodologías de evaluación de resultados y satisfacción del servicio. Al respecto, destacar que, tal y como aparece en el documento, se trata de una estrategia por la que evaluar los procesos y el resultado a corto plazo de la implementación del programa de formación para el trabajo y de orientación vocacional como

estrategia para la generación de ingresos y el autoempleo de población víctima del conflicto armado en Colombia.

Se presenta a continuación el análisis de cumplimiento con los principales elementos que todo sistema de M&E orientado a resultados debe incluir, basados en el análisis de la información facilitada al equipo evaluador y los resultados de las entrevistas realizadas a distintos actores.

Tabla 9. Nivel de cumplimiento del sistema de M&E con elementos clave

ELEMENTO	CUMPLIMIENTO	ELEMENTO	CUMPLIMIENTO
Indicadores SMART	Parcial	Coste por actividad/indicador	✓
Líneas de Base/Metas	Parcial	Datos desagregados	Parcial
Periodicidad de recogida y reporte de datos	Parcial	Base de datos	Parcial
Responsabilidades	Parcial	Documentos de reporte	✓
Fuentes de verificación	✓	Riesgos de monitoreo	X
Metadatos de los indicadores	X		

Los tres proyectos incluyen en sus PRODOC un marco lógico, aunque es solo en el caso de los proyectos “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes” donde se establecen objetivos a distintos niveles, resultados, actividades, indicadores, fuentes de verificación y supuestos externos generales a tener en cuenta para la consecución de logros. El marco lógico del proyecto “Formándonos para el futuro” no incluye objetivos ni resultados, ni tampoco indicadores de medida válidos. A pesar de que se incluyen estos elementos básicos de monitoreo y evaluación, los **indicadores** que se establecen no cumplen con todos los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y determinados en el tiempo). A continuación, se realiza el análisis por criterio:

- **Específicos:** En general, los indicadores de los proyectos “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes” son específicos ya que permiten entender los conceptos medidos (número de capacitaciones, número de personas formadas, certificados entregados, etc.). En el caso de “Formándonos para el futuro”, existen bastantes indicadores que más que medir conceptos, hacen referencia a quien van dirigidas las actividades o a las herramientas donde encontrar información relevante (plataforma tecnológica). En ninguno de los marcos lógicos se detalla ni se hace referencia a ningún tipo de desagregación de la información, aunque en los informes finales de “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes” sí que se ofrecía información desagregada por sexo.
- **Medibles:** bajo este criterio se establece hasta que punto los indicadores son efectivamente medibles y cuantificables. En el caso de “Formándonos para el futuro”, los indicadores no son medibles ya que no incluyen referencia alguna a una unidad de medida. En el caso de los proyectos “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes”, aunque están mejor definidos, carecen de una línea de base metas en las que basar niveles de logro, por lo que su capacidad de medición queda considerablemente limitada.
- **Alcanzables:** Los indicadores establecidos para los tres proyectos carecen de metas es los modelos lógicos, aunque luego sí se han incorporado unas metas a posteriori.
- **Relevantes:** los indicadores de los proyectos “Tus habilidades son oportunidades” y “El futuro es de los jóvenes” son completamente relevantes para el nivel de logro que se pretende alcanzar, ya que establecen indicadores más operativos del tipo número de capacitaciones, personas formadas, etc. El proyecto “Tus habilidades son oportunidades” es el que va más lejos en la

medición de resultados ya que incluye un indicador de objetivo específico que mide la proporción de participantes empleados al final del proyecto.

- **Determinados en el tiempo:** Los indicadores no incluyen una referencia temporal concreta para el logro de resultados, más allá de que se establezca que la duración de las intervenciones en los marcos lógicos, por lo que se asume que es el marco temporal dado.

Destacar que en las estrategias de monitoreo de los proyectos faltan **líneas de base**, y aunque se entiende que al ser proyectos de formación técnica profesional la población inicial antes de la puesta en marcha era o, hubiera sido recomendable ofrecer datos sobre la población que necesitaba fortalecer sus capacidades técnicas antes de la implementación de los proyectos. Sobre las **metas**, aunque originalmente no se incluían en los modelos lógicos de los proyectos, están definidas en los PRODOC ya que se define el número de personas al que se pretende alcanzar con las formaciones y acciones transversales.

Sobre la **periodicidad de la recogida de información**, y si bien no hay mención específica en las estrategias de monitoreo, se ha podido constatar durante una de las entrevistas con una IETDH, los seguimientos mensuales (generación de estadísticas) en términos de participación a las formaciones, interacción en la plataforma y cumplimiento de las actividades, se hacían inicialmente quincenales, aunque luego se empezaron a hacer semanales por solicitud de la OIT.

En lo que respecta a la **responsabilidad** de llevar a cabo el monitoreo y seguimiento, y tal y como aparece descrito en los PRODOC, dicha función era atribuida a los y las coordinadores de proyecto a partir de los datos recabados desde las IETDH y las IES. Los PRODOC no incluyen las responsabilidades de monitoreo asumidas por las IEDTH.

Por la propia naturaleza de las Cartas Acuerdo diseñadas en base a la entrega de un amplio listado de documentos (productos) para rendir cuenta de las actividades implementadas, se han facilitado un conjunto de **fuentes de verificación y documentos de reporte** por las que validar la puesta en marcha de las actividades. No obstante, si bien han sido mucho los documentos producidos, el contenido de ellos se centraba principalmente en señalar el número de participantes, sin ofrecer evidencias de los cambios acontecidos en las vidas de las personas.

Los **metadatos de los indicadores**, definidos como las herramientas para la construcción de indicadores en todo ámbito temático (incluyendo sus definiciones, fórmulas para el cálculo, conceptos cubiertos, etc.) no están presentes en el sistema de monitoreo propuesto. A pesar de ser indicadores de cálculo sencillo a priori, se echa en falta esta información para entender mejor la naturaleza de la información recogida.

Se ha podido constatar que existe una desagregación del **coste por actividad** en los documentos financieros, y en cuanto a los **datos desagregados**, si bien en la estrategia de evaluación no se hace mención a la recogida de datos desagregados por sexo, en los informes finales de "Formándonos para el futuro" y "El futuro es de los jóvenes" se ofrecía información de este tipo referida al nivel de participación en los proyectos.

En cuanto a **las bases de datos**, y como se ha mencionado con anterioridad en la pregunta sobre efectos colaterales que afectan el logro de los resultados, el Equipo de Proyecto y las IETDH/IES han tenido que hacer frente a la inconsistencia en las bases de datos de beneficiarios recibidas desde la UARIV, el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín que dificultan y retrasan la identificación y matriculación del alumnado en las tres intervenciones.

Finalmente, y si bien los PRODOC cuentan con una matriz de análisis de riesgos, no se mencionan **riesgos** concretos referidos a la función de monitoreo.

## P7.2 Valoración del uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones informada.

Tal y como se ha mencionado anteriormente en lo relativo a la plataforma Q10, la OIT cuenta con elementos para poder hacer seguimiento del logro de consecución de los resultados, e implementar medidas correctivas.

Además de los elementos identificados a partir del uso de la plataforma Q10, algunos elementos fueron identificados en lo que respecta a la tasa de deserción de los y las participantes en los diferentes proyectos, así como consecuencias directas vinculadas a la pandemia del COVID-19, de ahí que un conjunto de medidas correctivas fue implementado.

En concreto, en “Formándonos para el futuro” se llevaron a cabo una serie de acciones para mitigar los factores de deserción que giraban en torno al seguimiento integral a cada participante gracias a la articulación del equipo administrativo, docente y psicosocial, junto con el equipo psicosocial nacional de la OIT. Las principales estrategias que se llevaron a cabo fueron:

- Abordajes adicionales individuales, a cada participante.
- Flexibilización de entregables en la formación académica.
- Apertura de espacios en horarios adicionales con el componente de la etapa lectiva.
- Préstamo de equipo de cómputo durante la etapa lectiva.
- Asistencia técnica para la reparación de equipos de cómputo.
- Estrategias de refuerzo en métodos de estudio, uso del tiempo libre, repaso Q10 y consecución al logro.

En “Tus habilidades son oportunidades” se dio seguimiento a la asistencia a través de la plataforma Q10, y en concreto de la verificación del tiempo de conexión y el cumplimiento de los compromisos académicos y resultados de aprendizaje establecidos en el programa de formación.

En “El futuro es de los jóvenes” se menciona un conjunto de acciones específicas puestas en marcha para asegurar el logro de los resultados de las acciones del componente de acompañamiento psicosocial con una especial atención a los y las participantes con hijos o hijas de 0 a 6 años.

A pesar de las medidas puestas en marcha por el Equipo de Proyectos para la toma de decisiones informadas, destacar que una de las entidades coordinadoras manifestó que, “desafortunadamente los informes y análisis recibidos fallaron en tiempo y calidad, y esto limitó que se pudieran tomar decisiones”.

### P7.3 Nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Como ha quedado reflejado con anterioridad, se pusieron en marcha algunas medidas correctivas para hacer frente a los retos planteados por la pandemia del COVID-19. Es importante destacar que **los tres proyectos sujetos a evaluación fueron formulados e implementados durante el año 2021 en plena pandemia**. Así es, que las especificidades de las formaciones y las actividades transversales fueron diseñadas atendiendo a las particularidades del contexto, y salvo las medidas destinadas a la reducción de la deserción, el sistema de monitoreo ya contemplaba medidas adaptadas al contexto pandémico.

### P8. ¿Ha sido efectiva la estrategia de implementación de los proyectos?

Esta sección aborda la estrategia de implementación para el logro de resultados de los proyectos, la estrategia de generación de conocimiento y comunicación, el compromiso y participación efectiva generada entre los grupos de interés clave, y la valoración de la medida en la que las acciones realizadas suponen un riesgo medioambiental.

### Principales hallazgos:

8.1 Los PRODOC de los proyectos ofrecen una descripción detallada con las acciones a llevar a cabo en cada una de las fases identificadas para el logro de los objetivos formulados, proponiendo resultados esperados y actividades planificadas de manera lógica para su consecución.

8.2 Salvo en el proyecto “Formádonos para el futuro”, en los otros dos proyectos se proponen unas **modalidades de gestión** con la estructura de la composición de los equipos y las funciones diferenciadas que cada cargo asumirá.

8.3 Las estrategias de implementación fueron diseñadas sin contemplar una **perspectiva de promoción de la igualdad de género** y el empoderamiento de las mujeres clara, salvo la mención que se hace en las acciones de acompañamiento psicosocial. No obstante, se incorporó el enfoque basado en los derechos humanos, al tenerse en cuenta a los titulares de responsabilidades (empresariado e IETDH/IES), los titulares de obligaciones (Estado y poderes públicos) y los titulares de derechos (los y las participantes en los procesos formativos y acompañamiento psicosocial).

8.4 Los PRODOC mencionan que los resultados de los proyectos serán documentados en coordinación con las entidades implementadoras, aunque **no existe como tal una estrategia de generación y sistematización de conocimiento**, más allá de reuniones de seguimiento y coordinación entre las partes implicadas, siendo un desafío sobre el que se está trabajando.

8.5 Existe una **estrategia de comunicación** diseñada e implementada por el Equipo de Proyecto, para acceder e identificar a los y las participantes del programa, divulgar y socializar la formación y actividades transversales, a la vez que busca potencializar la comunicación interna y externa del proyecto generando información actualizada y visibilizando los productos y servicios ofrecidos.

8.6 Se constata una valoración positiva en lo que respecta al acuerdo intersubjetivo entre representantes de los grupos de interés clave sobre el **compromiso, participación generada y toma de decisiones** durante la implementación.

8.7 No se han constatado evidencias de acciones planificadas ni realizadas, orientadas a mitigar **riesgos medioambientales** y su posible impacto. No obstante, son relevantes ya que dichas cuestiones tienen un especial impacto en las poblaciones de las zonas rurales, principales perjudicadas de la actual composición del mercado laboral que tiende a excluirlas en mayor proporción que la población de las zonas urbanas.

### P8.1 Valoración de la estrategia de implementación para el logro de resultados de los proyectos

En los PRODOC de los tres proyectos se ofrece una **descripción detallada con las acciones a llevar a cabo** en cada una de las fases identificadas para el logro de los objetivos formulados, proponiendo resultados esperados y actividades planificadas de manera lógica para su consecución. En cada una de las etapas propuestas se describen los componentes metodológicos y formativos, y los vinculados con las acciones transversales, el número de participantes esperados, la selección de los territorios para la implementación, la selección de las instituciones educativas encargadas de las formaciones y su articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional, según proceda.

Además, y salvo en el proyecto “Formádonos para el futuro”, en los otros dos proyectos se proponen unas **modalidades de gestión** con la estructura de la composición de los equipos y las funciones diferenciadas que cada cargo asumirá, tanto del Equipo Internacional como el Equipo Nacional de la OIT, así como se menciona la contratación de instituciones educativas, las cuales dispondrán de equipos técnicos y administrativos que lleven a cabo la implementación de las componentes técnicas (procesos de formación) y transversales (acompañamiento psicosocial, comunicaciones, monitoreo y seguimiento) definidas bajo los lineamientos establecidos por el personal de la OIT.

De manera general, señalar, que estas estrategias de implementación **fueron diseñadas sin contemplar una perspectiva de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres clara**, salvo las acciones de acompañamiento psicosocial. Desde un enfoque basado en los derechos humanos, se tuvieron en cuenta a las tres titularidades: nótese los titulares de responsabilidades (empresariado e IETDH/IES), los titulares de obligaciones (Estado y poderes públicos) y los titulares de derechos (los y las participantes en los procesos formativos y acompañamiento psicosocial).

### P8.2 Valoración de la estrategia de generación de conocimiento y sistematización del mismo.

El análisis realizado ha permitido constatar que, si bien se menciona que los resultados de los proyectos serán documentados en coordinación con las entidades implementadoras, **no existe como tal una estrategia de generación y sistematización de conocimiento**, más allá de reuniones de seguimiento y coordinación entre las partes implicadas. Y así es que, y según ha señalado el Equipo de Proyecto de la OIT, “es uno de los desafíos en los que se está trabajando, la documentación y sistematización de resultados y casos de éxito”.

Lo que sí existe es una estrategia de comunicación diseñada e implementada por la OIT, con una serie de actividades, rutas, protocolos y medios de comunicación adecuados para el acceso e identificación de los participantes del programa, divulgación y socialización de la formación y actividades transversales. Con el objetivo de dar a conocer el programa, la estrategia fue diseminada a través de redes sociales, boletines informativos, micro-sitios web, participaciones en medios locales y elaboración de videos institucionales, así como el desarrollo de acciones de articulación interinstitucional con instituciones del gobierno, sociedad civil, organismos internacionales y empresas contactadas, entre otros.

Con ella, se buscó potencializar la comunicación interna y externa del proyecto, disponiendo de procedimientos que garantizaran la generación de información actualizada, oportuna y confiable en el marco de la estrategia de comunicaciones. Además, se buscó generar impacto del programa respecto al empoderamiento de los y las participantes, visibilizando los productos y servicios ofrecidos.

### P8.3 Valoración del compromiso y participación efectiva generada entre grupos de interés clave.

En lo que respecta al acuerdo intersubjetivo entre representantes de los grupos de interés clave (OIT y EITDH) sobre el compromiso y participación generada durante la implementación, la gran mayoría (95%, 20 de 21 informantes) **valoró positivamente dicho compromiso y participación**.

### P8.4 Valoración de la medida en la que las acciones realizadas representan un riesgo medioambiental.

Finalmente, ni en los PRODOC ni los informes finales de los proyectos se han constatado evidencias de acciones planificadas ni realizadas, orientadas a mitigar **riesgos medioambientales y su posible impacto**. No obstante, son relevantes ya que dichas cuestiones tienen un especial impacto en las poblaciones de las zonas rurales, principales perjudicadas de la actual composición del mercado laboral que tiende a excluirlas en mayor proporción que la población de las zonas urbanas.

## 12. HALLAZGOS – EFICIENCIA

### P9. ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?

En esta sección se analizar la disponibilidad y adecuación de reparto de los recursos, y en concreto, la adecuación en la asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género y a la atención de los efectos derivados de la pandemia por el COVID-19.

**Principales hallazgos:**

9.1 **Los recursos financieros, humanos y temporales asignados han sido los adecuados** y se corresponden con la modalidad de financiación de las tres intervenciones. No obstante, se han identificado dos factores que afectan a la eficiencia de las intervenciones: el limitado periodo de implementación para el alto volumen de recursos y actividades a ejecutar, y la intensidad horaria y abordaje de los contenidos de la formación profesional para los proyectos “Formándonos para el futuro” y “Tus habilidades son oportunidades”.

9.2 No existen evidencias o información que permitan llevar una valoración de la asignación de los recursos a la promoción de la igualdad de género. Al contrario, algunas acciones como el apoyo a las mujeres en el cuidado de sus hijos e hijas para su participación en las actividades formativas, reforzaron el rol de las mujeres como cuidadoras.

9.3 Se ha podido constatar un **alto grado de adecuación y adaptación de los recursos a abordar y a mitigar los efectos de la pandemia**, siendo particularmente representativo el auxilio de conectividad y las medidas de acompañamiento a las familias como medidas de contingencia.

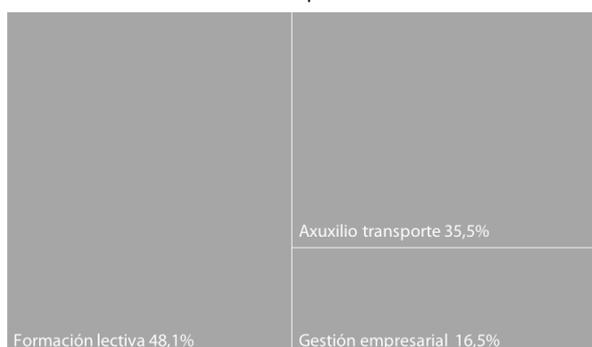
**Pg.1 Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros**

En términos agregados, se ha podido evidenciar un **alto grado de disponibilidad y adecuación de los recursos financieros para el logro de los resultados de los tres proyectos**. De igual forma, se ha podido constatar en los presupuestos que la asignación y distribución de las partidas presupuestarias se corresponde con las actividades y productos establecidos en las Cartas Acuerdo, los anexos técnicos y el convenio de cooperación.

Desde la perspectiva de los financiadores, existe una valoración positiva de la contrapartida de la OIT, recursos a los que atribuyen los buenos resultados alcanzados de los proyectos y los avances en términos de calidad y consistencia técnica de la formación profesional de la población destinataria. Por su parte, entre las entidades técnicas, entidades coordinadoras y la población destinataria se constata una satisfacción generalizada con el volumen de recursos destinados por parte del Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín a estos proyectos.

En “Formándonos para el futuro” se observa una destinación de prácticamente la mitad del presupuesto asignado para el Ministerio de Trabajo, en las partidas relativas a la formación lectiva y práctica que se tenía prevista, en los talleres de nivelación, en el desarrollo de contenido de análisis de intereses formativos, así como en el suministro de la plataforma tecnológica. Por su parte, se observa una asignación del 35% en las partidas correspondientes al auxilio transporte y/o conectividad y de bono canasta, y, una ejecución del presupuesto restante en las partidas de gestión empresarial y articulación interinstitucional (16%). El grado de asignación presupuestaria para auxilios ha sido un elemento clave para potenciar los resultados positivos del proyecto.

Figura 5. Asignación recursos del Ministerio de Trabajo para “Formándonos para el Futuro”



De igual forma, en la contrapartida de la OIT se observa una destinación de un tercio del presupuesto (32%) a la formación complementaria, del 8% al acompañamiento psicosocial y una distribución equilibrada del resto de partidas en actuaciones y productos necesarios para el desarrollo y logro de los objetivos de la intervención

En “Tus Habilidades son oportunidades” no se ha tenido acceso al presupuesto o informe de uso de recursos de la intervención. No obstante, en la comprobación de actividades, productos y en la

revisión del informe final se observa su correspondencia con las actuaciones previstas en el convenio de cooperación.

En el caso de “El Futuro es de los Jóvenes” se observa una asignación de más de la mitad del presupuesto (55%) al desarrollo de los contenidos de orientación vocacional y socio-ocupacional, competencias cognitivas y no cognitivas, así como una asignación del 26% del presupuesto a las partidas correspondientes al auxilio de conectividad y/o movilidad y al bono de alimentación.

En la contrapartida de la OIT también se observa una asignación del 56% de los contenidos de orientación vocacional y socio-ocupacional, competencias cognitivas y no cognitivas y del diplomado con certificación OIT de insignia digital, así como una distribución equilibrada del resto de partidas en actuaciones necesarias para el desarrollo de este tipo de orientación vocacional.

### Pg.2 Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros

En términos de **recursos temporales**, se evidencian dos factores que afectan la eficiencia de las intervenciones e indirectamente, su eficacia e impacto. El primero, tiene un carácter agregado y corresponde al limitado periodo de implementación para el alto volumen de recursos y actividades que debían ejecutarse. Teniendo presente la condicionalidad o limitante de la ejecución anual en esta modalidad de financiación TF, en las entrevistas se ha puesto de manifiesto la dificultad de cumplir los plazos y seguir procesos y procedimientos administrativos internos de la OIT. En concreto, porque la modalidad de este tipo de financiación hace que se tenga una limitada capacidad de respuesta para la gestión y mitigación de contingencias, debido a la existencia de una presión de gasto que determina una gestión enfocada al cumplimiento de metas de personas que deben ser formadas. En términos generales, entre los informantes clave de las entidades coordinadoras la postura relativamente común es la de no llevar a cabo ejecuciones en periodos inferiores a los 12 meses de duración.

El segundo se da a nivel de dos intervenciones y está relacionado con la intensidad horaria y abordaje de los contenidos de la formación profesional. En “Formándonos para el futuro” el mínimo de 1000 horas (500 horas lectivas – 500 horas prácticas) es particularmente intenso, sobre todo si tiene en cuenta que la ejecución del proyecto ha de darse en un periodo inferior a 12 meses, y que termina suponiendo una sobrecarga para el alumnado y los equipos de trabajo. En 2021, la ejecución tuvo que darse en menos de nueve meses por la demora en la firma de la Carta Acuerdo con el Ministerio de Trabajo. En “Tus habilidades son oportunidades” se ha podido constatar un cierto grado de insatisfacción de la población beneficiaria con el tratamiento y distribución temporal de los contenidos/temarios de la formación profesional. Se han identificado tres ámbitos donde esta cuestión ha sido más relevante:

- Tratamiento generalista y poca profundización en los temarios de los diplomados y técnicos laborales.
- Falta de orientación y contenido de aplicabilidad práctica.
- Peso elevado o desproporción del tiempo dedicado a las habilidades blandas respecto a los contenidos y profundización temática de los diplomados.

### Pg.3 Valoración de la adecuación en la asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género

En los proyectos que se han podido valorar<sup>18</sup> (no se ha podido acceder al informe económico de “Tus habilidades son Oportunidades”) **no existen evidencias de asignación de recursos orientados a la promoción de la igualdad de género**, y aunque de manera general, es una cuestión que se enuncia o vincula al enfoque diferencial y el apoyo psicosocial, no tiene un desarrollo o asignación específica en los informes de uso de recursos financieros, en los informes de resultados o los documentos de orientación.

<sup>18</sup> No se ha podido acceder al informe de uso de recursos para “Tus habilidades son Oportunidades”.

Resaltar que se financiaron actividades para el cuidado de menores para asegurar la participación en las actividades formativas, pero que estas estuvieron especialmente enfocadas a las mujeres, perpetuando de esta manera su rol como cuidadoras.

En el informe de uso de recursos de “Formádonos para el futuro” se enuncia como componente de la contrapartida de la OIT una línea presupuestaria titulada “Acompañamiento con enfoque psicosocial, de género y diferencial”, pero no tiene ninguna asignación o sub-partida concreta que lo desarrolle. En “Tus habilidades son oportunidades” y en “El futuro es de lo jóvenes”, más allá de la mención en los PRODOC o tasas de participación de mujeres, no se encuentran referencias a la igualdad de género en sus informes de uso de recursos y/o informes finales.

#### P9.4 Valoración de la adecuación en la asignación de recursos para abordar los efectos de la pandemia del COVID-19

En los tres proyectos se puede observar un **alto grado de adecuación de los recursos para abordar los efectos de la pandemia de la COVID-19**. En particular, destaca el acierto en la creación del auxilio de conectividad, y los procesos de acompañamiento psicosocial y el apoyo a las familias como medidas de anticipación y contingencia respecto a los cambios generados, sobre todo en los casos de la población destinataria más desfavorecida. La incorporación del aprendizaje combinado, la adecuación de la plataforma tecnológica y la continuidad de los proyectos son ejemplos representativos de la capacidad de respuesta y adaptación de las intervenciones a los efectos de la pandemia. En concreto, en “Formádonos para el futuro” y “El futuro es de lo jóvenes” esta adaptación ha permitido ampliar la cobertura a víctimas del conflicto armado ubicadas en zonas alejadas que, en escenarios tradicionales de presencialidad, no hubiese podido acceder a la formación.

#### P10. ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?

Esta sección valora el adecuado uso de los recursos financieros, humanos y temporales en relación con los resultados obtenidos, analizando el nivel de ejecución presupuestaria, los plazos programados y consumidos en la implementación de la actuación, la percepción entre instituciones sobre la utilización de recursos, así como la identificación de posibles vías alternativas para un uso más eficiente de los recursos disponibles.

##### Principales hallazgos:

10.1 Los tres proyectos tienen un **grado de ejecución del 100%** del presupuesto asignado y se constata una valoración eficiente entre las entidades coordinadoras y técnicas sobre la eficiencia en el uso de los recursos para el logro de los resultados y su adaptación a los efectos de la pandemia del COVID-19.

10.2 Los tres proyectos **cumplen con los plazos previstos** en la programación de actividades de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidas en las Cartas Acuerdo y anexos técnicos del Ministerio de Trabajo y el convenio con la Alcaldía de Medellín. Una serie de estrategias de gestión de recursos (destinar los subsidios de transporte a auxilios de conectividad y establecer nuevos programas en formato de aprendizaje combinado) han permitido anticipar y mitigar los niveles de deserción, que se mantienen en niveles muy bajos.

10.3 En términos de actividades, productos y cumplimiento del número de personas que reciben la formación profesional, se puede constatar una buena relación entre recursos y resultados, destacando la capacidad de despliegue e implementación en escenarios temporales menores a 12 meses. Por su naturaleza y la normativa de los financiadores, el margen para generar sinergias o costes o compartidos

es prácticamente inexistente, y **no se han identificado sinergias financieras y costes compartidos entre los proyectos.**

10.4 Con respecto a la relación entre recursos y resultados orientado a género, ninguna de las intervenciones incorporó partidas detalladas para la temática. No obstante, las actividades y resultados han llegado a ser en algunos casos enfocadas al género, aunque en la mayoría de los casos no han tenido en cuenta este componente.

### P10.1 Valoración del nivel de ejecución presupuestaria

En los tres proyectos se ha podido constatar una **ejecución del 100% de los recursos asignados** por el Ministerio de Trabajo y la Alcaldía de Medellín, así como de la contrapartida de la OIT. Las entidades coordinadoras y técnicas coinciden en su valoración positiva sobre el uso eficiente de los recursos y destacan la agilidad y capacidad de gestión técnica y administrativa de la OIT en esta modalidad de financiación de TF.

Los resultados de las entrevistas muestran que los informantes mantienen una postura relativamente común, y comparten que se está realizando una gestión y transformación eficiente de los recursos en las tres intervenciones de acuerdo con las condiciones y particularidades de los TF. El carácter vinculante de la ejecución anual (año fiscal) al alto volumen de actividades, productos y objetivos de formación profesional, implica que, necesariamente, en esta modalidad de financiación se deban mantener altos estándares de eficiencia en el uso y transformación de los recursos. En efecto, esto es lo que ha venido ocurriendo en los últimos años y se evidencia en la asignación del 100% de la ejecución de “Formándonos para el futuro” y el “El futuro es de los jóvenes” por parte del Ministerio de Trabajo a la OIT y el inicio de “Tus habilidades son oportunidades” con la Alcaldía de Medellín.

En “Formándonos para el futuro” y en el “El futuro es de los jóvenes” la eficiencia en la transformación de recursos es evidente en la incorporación del aprendizaje combinado, el tránsito a la virtualidad y el hecho que se haya ampliado la cobertura a población víctimas del conflicto armado de zonas urbanas y rurales alejadas.

De igual forma, se observa una eficiente gestión de los recursos en la transformación de aquellos que antes se destinaban a subsidio de transporte en auxilios de conectividad y el despliegue del apoyo psicosocial como medidas de **anticipación y mitigación de la deserción**. De hecho, si se miden en términos de deserción, la formación profesional de estos proyectos es muy eficiente no solo porque sea del 0,94% y el 0% respectivamente, sino porque se ubica muy por debajo de la media nacional en este tipo de formación, que es aproximadamente del 11%, o de la del SENA que es del 12,1% y que corresponden a porcentajes previos a la pandemia.

En “Tus habilidades son oportunidades” se puede observar una lógica similar, en este caso la eficiencia en el despliegue de nuevos programas en formato de aprendizaje combinado en plena pandemia y un nivel de deserción del 10,12% que, además de ser inferior a la media nacional, evidencia un alto grado de eficiencia para una intervención que se implementa por primera vez.

Teniendo en cuenta el límite de la anualidad, los informantes clave de las entidades técnicas y coordinadoras han planteado como **estrategia alternativa** la posibilidad que las Cartas Acuerdos y convenios no se suscriban para su ejecución en periodos inferiores a los 12 meses, que se pudiera reducir el número de actividades de formación que se deben llevar a cabo y se produjese una mayor concentración territorial de los municipios o regiones que se deben cubrir.

Con respecto a la relación entre recursos y resultados **orientado a género**, ninguna de las intervenciones incorporó partidas detalladas para la temática. No obstante, como se comenta en la anterior sección de este informe, las actividades y resultados han llegado a ser en algunos casos enfocadas al género, aunque en la mayoría de los casos han sido ciegos al género.

### P10.2 Nivel de sinergias financieras y costes compartidos entre los diferentes proyectos

Por su naturaleza y la normativa de los financiadores, el margen para generar sinergias o costes o compartidos es prácticamente inexistente, salvo que se estipule de forma expresa en las Cartas Acuerdo o en el convenio de cooperación. Es importante tener en cuenta que, en esencia, se trata de encargos de gestión con destinación finalista de los recursos y que la normativa, sistemas y organismos de control de fondos públicos en Colombia se desenvuelve en marcos particularmente rígidos que, salvo mención o autorización expresa, no permiten que se lleven a cabo sistemas centralizados o de costes compartidos que trasciendan la naturaleza u objeto para los que fueron asignados.

En los PRODOC, presupuestos y otra documentación de las intervenciones **no se han identificado sinergias financieras y costes compartidos entre los proyectos**. A este respecto, en las entrevistas con las entidades coordinadoras se ha destacado la existencia de un equivalente de capital semilla que se ha constituido con los remantes de los presupuestos asignados por el Ministerio de Trabajo, y que se utiliza como puente de financiación de los recursos humanos de la Oficina de Proyecto entre los periodos de finalización e inicio de los proyectos.

### P10.3 Valoración de los plazos programados y consumidos

En los tres proyectos se observa un **alto grado de adecuación de los plazos programados y consumidos en relación con las actividades previstas** y, a excepción de los inconvenientes con las bases de datos y matriculación, no se han identificado evidencias de retrasos significativos en el cumplimiento de la planificación prevista.

En una dinámica similar a la de los factores analizados previamente, esta adecuación se corresponde con la capacidad de gestión de la oficina de proyecto y, al hecho que, en el caso de “Formándonos para el futuro” y el “El futuro es de los jóvenes” los desembolsos están directamente vinculados a la entrega de una detallada lista de productos y evidencias de productos que se establecen en las Cartas Acuerdo y anexo técnico. En el caso de “Tus habilidades son oportunidades”, si bien el convenio no es tan exhaustivo en actividades y productos, es taxativo en el objetivo de formación de la población destinataria y el plazo de ejecución.

A este respecto, conviene señalar que la existencia de volúmenes tan altos de recursos, actividades y productos que deben ser ejecutados en escenarios temporales de un año (e incluso inferiores), implica un sobreesfuerzo organizacional y una presión de gasto que puede terminar afectando de forma negativa la calidad e impacto de las intervenciones. Este riesgo tiende a incrementarse en situaciones organizacionales como la de la Oficina de Proyecto en la que la financiación de su estructura no es permanente y depende de estos ingresos.

### P11. ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en los proyectos?

En esta sección se analizan los mecanismos de coordinación interna, el apoyo técnico y político interno recibido por la OIT, así como la valoración de la coordinación externa con otras agencias del SNU y otras iniciativas relevantes.

#### Principales hallazgos:

11.1 En cada uno de los tres proyectos se ha podido constatar **un alto grado de coordinación interna** y articulación institucional con las partes interesadas, así como la existencia de una estrategia que engloba y establece pautas comunes, independientemente de que se trate de proyectos independientes. Las principales limitantes a la coordinación y comunicación se han identificado en la débil articulación entre el Ministerio de Trabajo y la UARIV y los limitados niveles de articulación y complementariedad intergubernamental con otras instituciones y dependencias gubernamentales con competencias y funciones en materia de educación, servicios sociales y/o que trabajan en la atención y reparación de víctimas del conflicto armado. También se identificó escasa coordinación entre las

entidades coordinadoras y técnicas y otras actuaciones e instituciones de la Alcaldía de Medellín que trabajan en los ámbitos de la formación profesional.

11.2 Se constata un **alto grado de valoración positiva del apoyo técnico y político interno brindado por la OIT**, y se pone de manifiesto la dificultad de adecuar los procesos y procedimientos administrativos internos de la OIT a la realidad y particularidades de la modalidad de financiación de TF. La OIT ha sido capaz de transformar la lógica definida en las Cartas Acuerdo en una modalidad de proyecto enmarcado en la promoción de la mejora de la situación económica y las condiciones de trabajo.

11.3 **No existen evidencias de colaboración externa con otras agencias relevantes del SNU** y otras iniciativas relevantes.

#### P11.1 Valoración de los mecanismos de coordinación interna

En las tres intervenciones se ha podido comprobar un **alto de grado de coordinación interna** y articulación entre las entidades coordinadoras y las partes interesadas.

A través del cuestionario, las entidades coordinadoras (OIT) y entidades técnicas (IETDH/IES) mostraron una valoración positiva tanto de la coordinación como de la comunicación alcanzada entre ellas, así como con las autoridades gubernamentales. La revisión documental y las entrevistas con informantes clave de entidades coordinadoras y técnicas, ha permitido constatar que esta coordinación es el resultado de la combinación de dos factores básicos. Por una parte, la existencia de una estrategia marco de formación por competencias y orientación a la generación de ingresos con alto nivel de liderazgo y compromiso ejecutivo por parte de la Oficina de Proyecto. Por otra, una distribución clara de roles y competencias entre los actores de los proyectos y la capacidad de despliegue y operación territorial, a través de los COLEXT.

No obstante, es necesario señalar que en las entrevistas con las entidades coordinadoras se puso de manifiesto la existencia de algunas **problemáticas internas y externas asociadas a la comunicación y coordinación** en los tres proyectos, como se describe a continuación.

En “Formándonos para el futuro” y el “El futuro es de los jóvenes” las inconsistencias con las bases de datos de las personas beneficiarias y los problemas de captación/matriculación se asociaron con los requisitos y limitantes de confidencialidad de la información y datos de las víctimas del conflicto armado que terminan condicionando la articulación entre el Ministerio de Trabajo y la UARIV (institución que las provee). De igual forma, se reconoció la existencia de algunos problemas en la articulación y complementariedad intergubernamental del Ministerio de Trabajo con otras instituciones y dependencias gubernamentales, con competencias y funciones en materia de educación, servicios sociales y/o que trabajan en la atención y reparación de víctimas del conflicto armado.

En “Tus habilidades son oportunidades”, las entrevistas con las entidades coordinadoras y técnicas revelaron la escasa coordinación y articulación con otras actuaciones e instituciones de la Alcaldía de Medellín que trabajan en los ámbitos de la formación profesional, la empleabilidad o el emprendimiento, la escasa incorporación y aplicación de las experiencias previas y el saber hacer de la ciudad, así como la presencia de ciertos desajustes temporales y equívocos en la notificación a la Alcaldía sobre los resultados y avances del proyecto.

#### P11.2 Valoración del apoyo técnico y político interno recibido brindado por la OIT

Entre los informantes clave de las entidades coordinadoras y técnicas existe una valoración positiva del apoyo político y técnico brindado por la OIT. El único aspecto donde se plantea la necesidad de mejora es en la conveniencia de adaptación, flexibilización o, en su caso, de formulación de procesos y procedimientos administrativos que respondan a la lógica y a los requisitos de esta modalidad de financiación, en especial, en todo lo relativo al balance y adaptación a los escenarios temporales anuales.

Es destacable el **valor agregado de la OIT** en la puesta en marcha de estas intervenciones de formación técnica profesional promovidas por el Gobierno de Colombia (Ministerio de Trabajo y Alcaldía de Medellín), ya que la Organización ha sido capaz de transformar la lógica definida en las Cartas Acuerdo en una modalidad de proyecto enmarcado en la promoción de la mejora de la situación económica y las condiciones de trabajo.

### P11.3 Valoración de la coordinación externa con otras agencias relevantes del SNU y otras iniciativas relevantes

Finalmente, no se han identificado evidencias de la existencia de líneas de coordinación externa con otras iniciativas o agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU). Por sus particularidades, cada intervención se gestiona como una entidad suscrita a los ámbitos gubernamentales nacionales y, sobre esta cuestión en particular, no existe un planteamiento expreso desde el Ministerio de Trabajo o la Alcaldía de Medellín de coordinación o búsqueda de sinergias con otras iniciativas y agencias del Sistema de Naciones Unidas.

## 13. HALLAZGOS – ORIENTACIÓN AL IMPACTO

### P12. ¿En qué medida se puede evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos y en las instituciones que han sido capacitadas?

En esta sección se analizan los cambios de vida que se han producido en la empleabilidad de las personas, el desarrollo de las capacidades a nivel individual e institucional, y el nivel de incidencia a nivel de las políticas.

#### Principales hallazgos:

12.1 Con respecto a los resultados reportados sobre **mejora de la calidad de vida y empleabilidad**, y teniendo en cuenta las limitantes de representatividad establecidas en el apartado correspondiente de este informe, en “Formámonos para el futuro” se cumple el objetivo de empleabilidad y generación de ingresos establecido para el proyecto. En “Tus habilidades son oportunidades” se cumple con el objetivo previsto de empleabilidad. En el “Futuro de los Jóvenes” se constata la existencia de altos niveles de expectativas de empleabilidad y generación de ingresos en la población destinataria de la orientación vocacional, aunque este proyecto no tiene un objetivo orientado en este sentido.

12.2 Los cambios más representativos y validados orientados al **impacto en lo que respecta a las víctimas del conflicto armado** corresponden a la contribución hacia su empoderamiento como sujetos de derechos, la mitigación de los efectos emocionales, y el factor motivador generado para continuar y desarrollar proyectos de vida. En su conjunto, estos cambios en el desarrollo de capacidades individuales tienden a ser ciegos al **género** y los que son sensibles, lo son de forma indirecta porque producen por la vía del apoyo psicosocial y el acompañamiento a las familias, actuaciones que tienden a favorecer la conciliación y la permanencia de las mujeres en las intervenciones. Como **limitante** a este grupo de resultados sobre empleabilidad, se identificó un limitado acompañamiento de las instituciones técnicas para asimilar los contenidos y realizar prácticas para su inclusión real en el mercado laboral en condiciones de igualdad.

12.3 Con respecto a los **cambios en el desarrollo de capacidades institucionales** orientados al impacto, estos tienen un carácter agregado en las tres intervenciones. En el caso de la Oficina de Proyecto, se está generando una consolidación progresiva de un ámbito de actuación que garantiza su sostenibilidad y operatividad en el corto y medio plazo, así como la apertura de un espacio de posicionamiento e interlocución para la OIT con el gobierno colombiano. En el caso de los financadores, los cambios hacen referencia a la incorporación de una renovada perspectiva de formación por competencias y generación de ingresos en la formación profesional, así como una mayor capacidad de articulación e integración desde los territorios. En el caso de los IEDTH, los resultados se

centran en la transferencia y fortalecimiento de sus capacidades para el despliegue de la formación combinada, en especial los ubicados en zonas urbanas alejadas gracias al *"blended learning"*.

12.4 Las intervenciones están **incidiendo en la mejora de la política y las actuaciones de formación profesional** del Ministerio de Trabajo y han permitido establecer espacios de interlocución e influencia para la introducción de la perspectiva de la formación por competencias y la generación de ingresos no sólo para las víctimas del conflicto armado, sino también para el conjunto de la población a través de la articulación y coordinación territorial con los beneficiarios y partes interesadas bajo una lógica de abajo hacia arriba.

En su conjunto, la valoración del impacto de estas intervenciones resulta compleja y no existe la suficiente evidencia o elementos de juicio que permitan establecer los cambios efectivos que se están produciendo al más alto nivel, y es por esto que la sección se focaliza en la orientación al impacto que las actividades y resultados de los proyectos están generando de forma global. En la documentación de los proyectos y en las entrevistas con informantes clave de las entidades coordinadoras y técnicas se da cuenta de impacto en términos de satisfacción de la población destinataria, de adecuación de la formación a las necesidades del mercado de trabajo y del cumplimiento de objetivos de formación, empleabilidad y generación de ingresos o incidencia y trabajo desde la perspectiva de política pública. No obstante, los titulares de derechos y las propias entidades coordinadoras y técnicas ponen de manifiesto la generación de cambios u otros efectos que no están relacionados directa e indirectamente con la empleabilidad y generación de ingresos en el corto y medio plazo

Desde luego, esto no implica que no existan resultados o no se cumplan con las actividades, productos y objetivos previstos en los acuerdos que dan lugar a estas intervenciones. A continuación, se muestran los resultados de los efectos orientados al impacto identificados a través de la puesta en marcha de las diferentes técnicas de investigación y la metodología de la cosecha de resultados.

#### **P12.1 Valoración de los cambios en la calidad de vida y empleabilidad de las personas participantes**

En "Formándonos para el futuro" se ha podido constatar el cumplimiento del objetivo de impacto de vinculación laboral de un mínimo del 25% de la población participante en la intervención. De acuerdo con los datos del informe final ejecutivo, el objetivo se superó en casi cinco puntos porcentajes (30%) con un total de 528 personas participantes con vinculación laboral y generación de ingresos en 2021. De este total el 69% (362 personas) obtuvo un contrato de trabajo, el 17% (89 personas) suscribieron contratos de aprendizaje, el 8% (43 personas) generaron autoempleo y el 6% (34 personas) tuvo cartas de intención de contratación para el año 2022.

**Los limitantes de la muestra realizada para el cuestionario no han permitido comprobar o validar de forma representativa los cambios en la empleabilidad y generación de ingresos de los y las beneficiarias.** El análisis muestra que el 50% (14 personas) de los titulares de derechos que respondieron los cuestionarios tenían un trabajo antes de participar en el proyecto y el 18% trabajaban y estudiaban (5 personas), es decir el eventual referente de comprobación de impacto en la empleabilidad no se le puede aplicar más de la mitad de la muestra. Adicionalmente, esta misma proporción prácticamente se mantiene igual tras la finalización del proyecto, con el 46% (13 personas) que indica que está trabajando y el 11% (3 personas) que trabaja y estudia, situación que no permite evidenciar ni llegar a conclusiones sólidas sobre cambios en la vida de estos titulares de derechos.

En las entrevistas y grupos de discusión con la población beneficiaria, **se han podido constatar algunos cambios representativos en la empleabilidad y generación de ingresos.** Por una parte, personas que han sido contratadas o vinculadas tras la finalización de las prácticas en el misma empresa o empleador. Por otra parte, personas que han aplicado la formación recibida en la mejora de sus iniciativas o emprendimientos previamente existentes. En términos de perspectivas de cambio en la empleabilidad o generación de ingresos, en las entrevistas y en los grupos de discusión con la población beneficiaria se observa una valoración y percepción positiva que la formación recibida va a tener a futuro, en particular por el hecho de tener una titulación que lo certifique. En los cuestionarios, la valoración también es

positiva, el 57% de los titulares de derechos (16 personas) considera excelente o muy buena la contribución de la intervención a estas cuestiones y 29% (8 personas) considera que es buena.

Aunque en esta intervención se presenta una participación mayoritaria de mujeres, no existen registros desagregados por sexo en el cumplimiento de las metas de empleabilidad, ni tampoco evidencias que permitan llegar a conclusiones sobre los cambios en términos de igualdad de género o el impacto específico generado en grupos poblacionales que siendo víctimas del conflicto armado se encuentran en una situación o riesgo adicional de exclusión social.

En "Tus habilidades son oportunidades" se cumple con el objetivo de una vinculación laboral de al menos 5% de la totalidad de las personas participantes. De acuerdo con el informe técnico de gestión final, la vinculación laboral fue equivalente a 440 personas.

No obstante, en las entrevistas con las entidades coordinadoras y técnicas sólo se realizaron dos precisiones a este respecto por parte de la Alcaldía de Medellín y el SENA. La primera, señaló la percepción de una falta de coordinación y articulación con las otras políticas y acciones de ciudad que ya se vienen desempeñando y una cierta duplicidad de acciones. La segunda, expresó que los perfiles formados no se correspondían necesariamente con las demandas del sector empresarial, que en algunos casos no había correspondencia entre las competencias y saberes que decían tener los candidatos y los que realmente poseían y que, en general, la oferta de empleo no es lo suficientemente amplia para la demanda existente.

Los limitantes de la muestra realizada para el cuestionario no han permitido comprobar o validar de forma representativa los cambios en la empleabilidad y generación de ingresos de los beneficiarios. No obstante, los resultados muestran que un 34% (12 personas) de los titulares de derechos que respondieron indicaron que se encontraban trabajando al momento de su vinculación y el 17% (6 personas) que estaba trabajando y estudiando, lo que equivale a prácticamente la mitad de la muestra. Proporción que se mantiene en un nivel similar entre quienes responden que tras la finalización de la formación trabajan (40%) y entre quienes responden que o estudian y trabajan (11%) es decir a más de la mitad no se les puede aplicar un criterio de valoración o atribución de cambios en los niveles de empleabilidad o generación de ingresos.

En las entrevistas y grupos de discusión con la población beneficiaria **no se observan evidencias o planteamientos sobre cambios en la empleabilidad y la generación de ingresos**. A este respecto, se mencionan dos planteamientos o percepciones sobre el impacto que esta intervención pudiera generar. El primero, pone de manifiesto que la motivación principal para participar fue básicamente acceder a la oportunidad de la formación para tener nuevos conocimientos o actualizarlos. El segundo, menciona que la formación fue muy general y con pocos niveles de profundización para poder aplicar los conocimientos, acceder a un trabajo o mejorar los emprendimientos. No obstante, en los cuestionarios sí se puede observar una calificación positiva del 60% a la contribución potencial de la intervención a la generación de la empleabilidad y generación de ingresos.

Aunque en el informe final se indican los nombres de las personas con empleabilidad y generación de ingresos, no existen registros desagregados por sexo, ni tampoco evidencias que permitan llegar a conclusiones sobre los cambios en términos de igualdad de género o el impacto específico generado en grupos poblacionales que se encuentran en una situación o riesgo adicional de exclusión social.

Por sus características y alcance de orientación vocacional, en el "Futuro es de los jóvenes" **no existen objetivos o metas concretas de empleabilidad** en la población destinataria víctima del conflicto armado y en este sentido, es conveniente y lógico que la valoración de este tipo de impacto se produzca en términos de perspectivas o percepciones de cambio potencial de las personas destinatarias.

A este respecto, en las entrevistas y los grupos de discusión con las personas beneficiarias se ha puesto de manifiesto la contribución y el efecto motivacional que ha tenido la intervención para iniciar o continuar un proyecto de vida estudiando, trabajando o emprendiendo, en particular en los/las jóvenes víctimas del conflicto armado que habitan en las zonas urbanas y rurales más alejadas.

En los cuestionarios, el 100% de la muestra a la que se ha podido tener acceso (13 personas), también ha realizado una calificación positiva de la contribución que este proyecto puede tener a futuro en su empleabilidad o generación de ingresos.

En el documento final de la intervención se pueda constatar que el 58% de los titulares de derechos son mujeres (477) y la existencia de una caracterización general del perfil del conjunto de la población destinataria. No obstante, no existen evidencias concretas que permitan establecer si esta distribución responde a una estrategia específica de género o cual sería el impacto potencial en términos de igualdad de entre hombres y mujeres, así como en otros grupos poblaciones en situación o riesgo de exclusión social.

A través del análisis cualitativo quedó manifestado que uno de los incentivos fundamentales en su participación en los proyectos fueron las ayudas recibidas (kits de auxilio, bonos de conectividad y bonos canasta) y que vieron que, tras las formaciones recibidas, no se habían generado las oportunidades necesarias para su inclusión real en el mercado laboral. Los cuestionarios revelan que más de la mitad de informantes de FDJ y “Formándonos para el futuro” consideran **escaso el acompañamiento de las instituciones educativas para realizar prácticas**, y que esto fue una cuestión fundamental o bastante importante en el proceso. En los grupos de discusión algunas personas señalaron también que faltó un seguimiento por parte de las instituciones de formación por el que asimilar el contenido, y que el principal beneficio de su participación en las formaciones había sido el poder reflejar una formación en sus hojas de vida, el conjunto de habilidades blandas recibidas y el acompañamiento social. En otras palabras, muchas de ellas echaban de menos poder aplicar esos contenidos a situaciones reales y como una de las participantes en el proyecto “Tus habilidades son oportunidades” reflejó, “y ahora, ¿dónde están nuestras oportunidades?”.

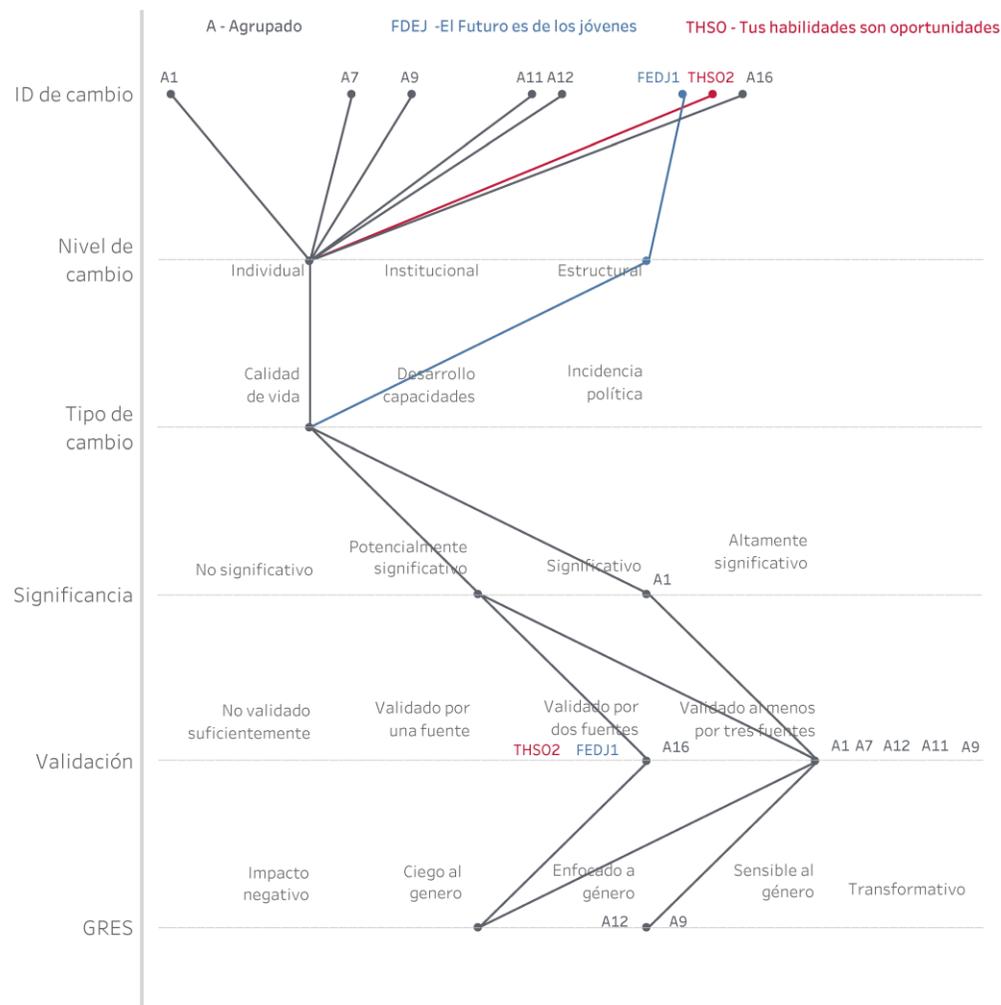
**A través de la aplicación de la metodología de la Cosecha de resultados** en las entrevistas y grupos de discusión se han identificado un conjunto de evidencias que permiten constatar cambios relevantes en cuanto a la calidad de vida y empleabilidad de los participantes, el aumento de capacidades y la incidencia política. Se identificaron un total de 28 cambios, que fueron categorizados según el tipo de cambio al que se hace referencia, el nivel de cambio relevante (individual, institucional o estructural), la significancia del cambio, su validez metodológica y su puntuación según la escala GRES para medir la contribución a la igualdad de género.

A continuación, se sintetizan los cambios identificados bajo esta metodología en lo referido a cambios de vida y aumento de la empleabilidad, que quedan reflejados de forma visual en la figura 6. Las figuras sobre aumento de capacidades e incidencia política que apoyen el análisis se han incluido en el anexo 6. En el análisis final sólo se han tenido en cuenta los cambios con un nivel de validación relevante, entendido como cambios que han sido validados por dos o más técnicas y/o dos o más informante. En este sentido, y en lo que se refiere a cambios orientados a la mejora en la calidad de vida de los y las participantes, se identificaron cambios relevantes de forma agrupada para los tres proyectos, así como para los proyectos “El Futuro es de los jóvenes” y “Tus habilidades son oportunidades”. No se identificaron cambios relevantes en esta categoría para “El Futuro es de los jóvenes”, como queda reflejado en la figura 6.

En lo que respecta a cambios en el desarrollo de capacidades y cambios orientados a la incidencia política, los resultados obtenidos validados se refieren al nivel agrupado, como resultado de las indicaciones tempranas de impacto de los tres proyectos. Las figuras correspondientes se incluyen en el anexo 6.

Figura 6. Resultados "Cosecha de resultados en calidad de vida/empleabilidad

### Resultados Outcome Harvesting



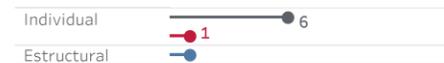
### Tipo de cambio

Calidad de vida

### Descripción de cambio

A1	Autorreconocimiento de los beneficiarios como titulares de derechos en el mercado de trabajo
A7	Interacción entre empresariado y jóvenes
A9	Mitigación efectos emocionales y empoderamiento VCA
A11	Posibilidad de formación y construcción de un proyecto de vida
A12	Incremento de la participación de mujeres
A16	Apoyo a la generación de ingresos y la empleabilidad
FEDJ1	Inclusión y tratamiento personas con discapacidad
THSO2	Generación de ingresos via emprendimientos

### Nivel de cambio



### GRES (sensibilidad al género)



### Significancia resultados

	Agrupado	EFDJ	THSO
Potencialmente	5	1	1
Significativo	1		

A nivel individual se ha identificado un grupo de ocho cambios referidos a mejora de la calidad de vida individual de los y las participantes en los proyectos. De estos, seis cambios han sido generados de manera transversal por las tres intervenciones y tienen un impacto potencialmente significativo en la empleabilidad de los participantes. Complementariamente, se identificaron dos cambios **validados por dos o más técnicas y/o fuentes que corresponden a “Formámonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”, intervenciones que están dando lugar a:**

- i) El autorreconocimiento y empoderamiento individual de las víctimas del conflicto armado como titulares de derechos en la sociedad en general, y en el mercado de trabajo en particular. Se ha podido validar completamente por tres o más fuentes/técnicas que el acceso a estas intervenciones les ha permitido a las víctimas del conflicto armado identificarse como titulares de derechos y que tienen derecho a un trabajo decente y a la generación de ingresos en las mismas condiciones que el resto de la población.
- ii) La mitigación de los efectos emocionales y el empoderamiento en las víctimas del conflicto armado y generación de un factor motivacional para seguir adelante y desarrollar proyectos de vida. En este resultado, también validado completamente por tres o más fuentes/técnica, se ha podido observar que el apoyo psicosocial de las intervenciones está contribuyendo que superen los efectos emocionales de la dramática situación que han experimentado y que pueden salir adelante en términos de empleabilidad y generación de ingresos.
- iii) la posibilidad de acceso a formación y orientación para población víctimas del conflicto armado doblemente vulnerable y ubicada en zonas alejadas que de otra forma ni hubiesen podido acceder, incluyendo una participación considerable de mujeres. Se ha validado completamente por tres o más fuentes/técnica que estas intervenciones son en la práctica la única opción de formación u orientación a la que pueden acceder las víctimas del conflicto armado que se encuentran en situación más vulnerable.
- iv) La interacción generada entre el empresariado y los jóvenes y la posibilidad de generación de ingresos y empleabilidad. Este es el único cambio que se ha clasificado como potencialmente significativo.

En su conjunto, estos cambios en el desarrollo de capacidades individuales tienden a ser **ciegos al género** y los que son sensibles, lo son de forma indirecta porque producen por la vía del apoyo psicosocial y el acompañamiento a las familias, actuaciones que tienden a favorecer la conciliación y la permanencia de las mujeres en las intervenciones. En términos de innovación, aunque no responden a un planteamiento en la formación profesional, si tienen un carácter novedoso a nivel interno ya que este tipo de actuaciones no tienen precedentes en Colombia.

Con respecto a los resultados por proyecto, la contribución a la generación de ingresos y la empleabilidad quedó registrada y validada por dos o más fuentes/técnicas en los casos de “El Futuro es de los Jóvenes y “Tus Habilidades son Oportunidades”, en este último caso la generación de ingresos fue destacada también vía emprendimientos.

### P12.2 Valoración de los cambios en el desarrollo de capacidades institucionales

**A nivel institucional** se han identificado un grupo de cuatro cambios con impacto potencialmente significativo en el desarrollo de capacidades y que, en esencia, tienen un carácter agrupado para las tres intervenciones. Estos cambios han sido validados completamente por dos o más fuentes/técnica y han sido clasificados como ciegos al género.

En el caso de la Oficina de Proyecto, se está generando una consolidación progresiva de un ámbito de actuación que, de continuar la modalidad de FT y su dinámica de encargo de gestión, puede dar lugar a su sostenibilidad y operatividad en el corto y medio plazo, así como la apertura de un espacio de posicionamiento e interlocución para la OIT con el gobierno colombiano en un ámbito que, siendo parte de su mandato, no había tenido este tipo de alcance o magnitud.

En el caso de los financiadores, los cambios hacen referencia a la incorporación de una renovada perspectiva de formación por competencias y generación de ingresos en la formación profesional, así como una mayor capacidad de articulación e integración desde los territorios. De igual forma, cabe destacar la ampliación de la cobertura o mayor capilaridad en zonas urbanas y rurales apartadas a las que difícilmente se hubiese podido acceder en los esquemas tradicionales de la formación presencial.

En el caso de los IEDTH, los resultados se centran en la transferencia y fortalecimiento de sus capacidades para el despliegue de la formación combinada, en especial los ubicados en zonas urbanas alejadas gracias al *"blended learning"*. Este grupo de resultados son los únicos considerados enfocado al género ya que se tomaron medidas de apoyo a la permanencia en la formación. En términos de innovación en el contexto el que se realizan, los resultados se consideran bajo un enfoque estandarizado, es decir, no necesariamente novedoso.

### P12.3 Valoración de la incidencia a nivel de políticas

Los resultados del diálogo social generado ya han sido expuestos en la pregunta 6 de evaluación de este informe. En esta sección se reflejan, por ejemplo, la generación de una hoja de ruta para direccionar el programa de formación de empleo orientado a sectores jóvenes y adultos de Medellín e influenciar políticas relacionadas. O también las acciones realizadas en el marco de "El futuro es de los Jóvenes" para la identificación de insumos y el fortalecimiento de la política pública, a partir de la participación del sector productivo y empleador, sector de la formación y la educación, gobierno local y nacional, y la sociedad civil.

Aplicando la metodología del OH para la identificación de cambios estructurales y de incidencia política, se hallado cuatro cambios relevantes que generan **tres efectos significativos**.

1. La introducción del concepto y la práctica de la formación por competencias y la generación de ingresos en la política y actuaciones de formación profesional del Ministerio de Trabajo.
2. La articulación y coordinación territorial con los beneficiarios y partes interesadas desde una perspectiva de abajo hacia arriba.
3. La generación de espacios de interlocución directa de la OIT con el gobierno colombiano que en otras situaciones hubiese sido más complejo o difícil alcanzar.

En el caso del primer y segundo cambio, es particularmente relevante el hecho de su reconocimiento expreso por parte de los informantes clave del Ministerio de Trabajo que han sido entrevistados, la constatación que a partir de la experiencia y aprendizaje de "Formándonos para el futuro" y el "Futuro es de los Jóvenes" se está elaborando un decreto y directrices de formación profesional que antes no existían en esta institución, y en la participación e influencia de la Oficina de Proyecto en los debates sobre la mejora del sistema nacional de cualificaciones. Es conveniente señalar que en "Tus habilidades son oportunidades" el impacto en incidencia política todavía no es evidente porque todavía se encuentra en una fase muy inicial de desarrollo con tan sólo un año de ejecución.

Estos cambios han sido validados completamente por tres o más fuentes/técnica y son ciegos al género. En términos de innovación, en el contexto tienen un enfoque estandarizado, aunque las entidades coordinadoras consideran que a futuro pueden ser completamente novedosos en el sentido de su influencia en la eventual mejora de la política de formación profesional y su orientación hacia las competencias y la generación de ingresos.

## 14. HALLAZGOS – SOSTENIBILIDAD

### P13. ¿Se han asegurado cuestiones clave para la sostenibilidad de los resultados de la intervención?

La sección analiza hasta qué punto se ha asegurado la apropiación del proyecto entre las entidades socias, y qué medidas o soluciones se están proponiendo o se espera proponer para asegurar la sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.

#### Principales hallazgos:

13.1 Dos de los tres proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) se enmarcan dentro de las labores promovidas por la Ley 1448 de 2011, por la que se reconoció la necesidad de reparar a las víctimas del conflicto armado interno y su derecho a experimentar medidas de asistencia en el marco de la política social del Gobierno Nacional. Además, al haberle sido asignado al Ministerio de Trabajo la competencia del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, y la creación e implementación de programas de capacitación para el acceso al empleo rural o urbanos por parte de las víctimas, así como capacitación para el emprendimiento, y por el trabajo conjunto con la OIT, la **sostenibilidad institucional y técnica** tiene un considerable potencial para asegurar su sostenibilidad en el corto y medio plazo.

13.2 En cuanto a la **sostenibilidad financiera**, y aunque la asignación de estos fondos no está garantizada o comprometida en el corto y medio plazo, lo más probable es que, por su experiencia y trayectoria con este tipo de proyectos, la OIT continúe participando en la ejecución de los TF.

13.3 Los elementos con mayor probabilidad de ser sostenidos en el tiempo son las formaciones en habilidades blandas, las acciones de acompañamiento psicosocial y las formaciones en contenidos generales aplicables a distintos sectores laborales.

13.4 La posibilidad de mantener los beneficios generados dependerá, en gran medida, de si las IETDH y las IES cuentan con el personal suficiente, la capacidad técnica o la voluntad para mantener los resultados alcanzados una vez terminados, las cuales han manifestado contar con los recursos necesarios.

13.5 Ninguno de los proyectos abordó medidas de **sostenibilidad medioambiental** en sus estrategias y acciones.

#### P13.1 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional, técnica y financiera de los proyectos

Cabe empezar mencionando que dos de los tres proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) que han sido sujetos de esta evaluación se enmarcan dentro de las labores promovidas por la Ley 1448 de 2011, por la que se reconoció la necesidad de reparar a las víctimas del conflicto armado interno y su derecho a experimentar medidas de asistencia en el marco de la política social del Gobierno Nacional. En concreto, en ella se promueve el empleo como eje importante para beneficiar a las víctimas del conflicto armado, señalando al Ministerio de Trabajo como responsable de diseñar, coordinar y hacer seguimiento a los programas y proyectos de promoción del empleo. Dichas disposiciones quedaron establecidas en el Decreto 4800<sup>19</sup> de 2011 a través del cual se reglamentó la Ley, estableciendo

<sup>19</sup> En el art. 66 y 67 del Decreto 4800 de 2011 se le asignó al Ministerio de Trabajo la competencia del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, además de formular, adoptar, dirigir y evaluar la política de generación de empleo e incremento del nivel de empleabilidad de la población víctima del conflicto armado. En el art. 68, se le asigna la labor de creación e implementación de programas de capacitación para el acceso al empleo rural o urbanos por parte de las víctimas, así como capacitación para el emprendimiento.

mecanismos para promover el empleo a favor de las víctimas del conflicto armado. Además, en dicha Ley, se insta al uso de un enfoque diferencial por el que reconocer las necesidades particulares de la población en razón de su edad, género, orientación sexual y situación de discapacidad (Artículo 13).

El Ministerio de Trabajo cuenta con una asignación de fondos TF para el diseño e implementación de intervenciones de FTP. Así es que, por la obligación legal de reparación a las víctimas del conflicto armado, y la propia naturaleza de los fondos destinados a la formación técnica profesional, se podría afirmar que este tipo de intervenciones serán financiadas en el futuro.

Así, y si bien el país entrará en un proceso electoral entre los meses de marzo y mayo de 2022, tal y como se señaló por parte del Ministerio de Trabajo, “lo más probable es que, con cambios, continúe porque se trata de una obligación legal de reparación de víctimas y porque sus propios resultados y satisfacción de los beneficiarios hará que se siga demandando”. Con esto, se puede constatar que, siendo el Ministerio de Trabajo el encargado junto con la OIT, de las acciones de formación técnica profesional, tiene un alto potencial para asegurar su sostenibilidad institucional y técnica en el tiempo.

Aunque la asignación de estos fondos no está garantizada o comprometida en el corto y medio plazo, lo más probable es que, por su experiencia y trayectoria con este tipo de proyectos, la OIT continúe participando en la ejecución de los TF. A este respecto, conviene señalar que el Gobierno colombiano aplica una dinámica de externalización con Organizaciones Internacionales y terceros actores, por la cual, aunque se generen cambios en la orientación del Gobierno, este tipo de intervenciones continuarán encargándose a la OIT en su condición de institución especializada.

En concreto, y según lo identificado por los y las participantes en los grupos de discusión, **las actividades que mayor probabilidad tienen de ser sostenibles** en el tiempo son: las formaciones en habilidades blandas, al no depender estas de las particularidades de las demandas del mercado laboral; las acciones de acompañamiento psicosocial, ya que les proveen de mecanismos individuales para la superación de barreras enfocadas al desarrollo personal; y las formaciones en contenidos generales aplicables a distintos sectores laborales. Tal y como fue señalado durante una de las entrevistas llevadas a cabo con una de las IEDTH, “el tema de liderazgo, es lo que creo que les permitirá mitigar las barreras de acceso al empleo y la generación de ingresos porque les permite ser reconocidos en sus comunidades. Ser agentes de cambio, ser emprendedores o buscar empleo”.

En cuanto a los **productos con mayor probabilidad de ser sostenibles**, señalar que los contenidos de las formaciones técnico profesionales pueden ser fácilmente adaptados a las nuevas necesidades del mercado laboral. No obstante, dichos contenidos deberán ser revisados para asegurar que responden a las necesidades de la población participante en lo que respecta a la inclusión en el mercado laboral y cierre de la brecha salarial. Y así, queda reflejada la importancia de incluir al sector empresarial y a CINTERFOR en el diseño de los programas formativos, ya que según lo manifestado durante una entrevista al personal del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) “si bien el nivel de satisfacción ha sido alto por parte todos los actores, se debe reconocer cierta insatisfacción de las empresas con los perfiles que finalmente recibieron porque no tenían las competencias esperadas”.

**En lo que respecta a las IEDTH**, la posibilidad de mantener los beneficios generados por los proyectos depende, en gran medida, de si las partes implicadas cuentan con el personal suficiente, la capacidad técnica o la voluntad para mantener los resultados alcanzados una vez terminados. Al respecto, las respuestas obtenidas por parte de las IEDTH son positivas, pero no concluyentes, dado que únicamente participaron seis en la encuesta. No obstante, mostraron interés, y confirmaron poseer suficiente personal, capacidad técnica y financiera para mantener los resultados alcanzados.

### P13.2 Valoración de diferencias en el nivel de sostenibilidad de los resultados alcanzados según proyecto, y de ser así en qué se refleja esta diferencia

Si bien se dan algunas diferencias en cuanto a los resultados alcanzados según los proyectos, la sostenibilidad de los mismos no varía en gran medida de una intervención a otra, ya que las condiciones

que afectan a las víctimas del conflicto armado y población en situación de vulnerabilidad, y los elementos institucionales que permiten el sostenimiento de los logros, son los mismos en las tres intervenciones.

### P13.3 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad medioambiental de los resultados de la intervención.

Finalmente, mencionar que ninguno de los proyectos abordó medidas de sostenibilidad medioambiental en sus estrategias y acciones, siendo cuestiones de crucial importancia sobre todo en cuanto a la situación de especial vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales.

## 15. CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA VALIDEZ DEL DISEÑO

**Conclusión 1:** Las teorías de cambio definidas para cada proyecto están adecuadamente justificadas y siguen una lógica coherente, especialmente en el caso de “Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”. No obstante, la falta de identificación de supuestos a todos los niveles de cambio dificulta el seguimiento de la lógica causal subyacente, teniendo un efecto negativo también en la función de monitoreo. Las teorías de cambio propuestas (individuales y agrupada) incluyen una serie de supuestos que pueden servir como punto de partida para entender y conceptualizar mejor estas intervenciones, y que pueden ser perfectamente transferibles a futuros proyectos de la misma naturaleza. Además, la TdC agrupada permite conceptualizar estos proyectos como un todo o programa, mostrando sus complementariedades y sinergias. Así mismo, el formato visual de las teorías de cambio propuestas puede favorecer enormemente su comprensión y disseminación entre entidades coordinadores, técnicas y otros grupos de interés. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 y 8.1).

**Conclusión 2:** La adaptación de los proyectos a retos contextuales ha sido adecuada, especialmente en lo que se refiere a los retos generados por la pandemia de la COVID-19. El establecimiento de la metodología *blended learning* como eje central de la formación ofrecida por los tres proyectos (incluyendo los auxilios de conectividad y las medidas de acompañamiento de las familias) es una buena práctica a destacar en lo que se refiere a adaptación contextual, pero también de adaptación a las realidades y compromisos extracurriculares de los y las participantes. En este sentido, un apoyo más activo para la resolución de dudas en el modelo asincrónico daría mayor solidez a la metodología. (Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2, 5.3, 6.4, 7.5 y 9.3).

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA PERTINENCIA

**Conclusión 3:** Se ha podido constatar que los proyectos han ofrecido formaciones que se ajustaban, de forma general, a ciertas necesidades de los y las participantes. Destacan también las acciones de apoyo psicosocial y el fortalecimiento de habilidades blandas, particularmente cuando se trabaja con víctimas del conflicto armado. No obstante, la falta de adecuación de las formaciones con las necesidades del sector productivo tuvo un efecto negativo en las posibilidades de inserción de participantes en el mercado laboral. Esta dificultad se vio agravada por la falta de participación del empresariado durante el diseño de los contenidos formativos, y su consecuente adecuación a las posibilidades que ofrecía el mercado laboral. La limitada participación de las IEDTH en el diseño también puede estar contribuyendo negativamente a la pertinencia de los proyectos y a la operativa de los mismos, como en el caso de la selección de participantes. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.6, 3.1 y 3.4).

**Conclusión 4:** El hecho de que los tres proyectos se encuentran alineados con el UNSDCF 2020-2023, con los ODS 1, 10, 16 y 17, a nivel de la OIT con el Programa y Presupuesto para el bienio 2020-2021 y el Resultado del Programa de País COL 131, y las Recomendaciones 195 y 205, así como con el PND 2018-2022, y dos de los proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) con la Ley de víctimas 1448 de 2011, permite identificar la contribución de dichas intervenciones al cumplimiento de los marcos normativos nacionales e internacionales. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4).

### CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICACIA

**Conclusión 5:** El alto nivel de cumplimiento de actividades y resultados de primer nivel previstos por las tres intervenciones se asocia, por un lado, con el empoderamiento individual y el auto reconocimiento como sujetos de derechos de las víctimas del conflicto armado, las ayudas directas y el apoyo psicosocial, y el hecho de que la modalidad de formación asincrónica ha permitido la compatibilización con otras actividades laborales y responsabilidades familiares. Por otro lado, la diversificación y la potencial

sostenibilidad de la financiación de la Oficina de Proyecto en Colombia y la generación de espacios de interlocución e incidencia con el Gobierno, ha influido positivamente en el cumplimiento de los resultados. Añadir que, como resultado del monitoreo llevado a cabo, se implementaron unas medidas correctivas que permitieron reducir la tasa de deserción. En el plano negativo, se ha tenido que hacer frente a la difícil identificación de los y las participantes, la reducción de los marcos temporales para la puesta en marcha de las actividades y a las brechas de conexión y suministro eléctrico, que han actuado como limitantes para el logro de los resultados. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 5.1, 5.2, 5.3 y 7.4).

**Conclusión 6:** Los tres proyectos destacan por la presencia de una dinámica de contribución al empoderamiento individual y el auto reconocimiento de las víctimas como sujetos derechos que se genera, no sólo por el hecho de acceder a la formación profesional, sino por el efecto del trabajo psicosocial que se está dando con esta población. En base a las evidencias extraídas, es posible afirmar que el acompañamiento y la variable emocional/motivacional es un efecto colateral destacado y que puede suponer un acierto en este tipo de proyectos. No obstante, el acceso a las ayudas y auxilios directos han sido identificadas como elementos que condicionaban la participación de las personas, más allá del interés real en las formaciones recibidas. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 5.2 y 5.3).

**Conclusión 7:** En los tres proyectos se observa una alta participación de las mujeres, pero no existen evidencias que permitan desagregar los resultados de los beneficios generados en los grupos poblacionales en situación o riesgo de exclusión (como es la población indígena o con discapacidad) y que se encuentra potenciada en su condición de víctimas del conflicto armado. Esto es debido a la limitada atención que se ha dado a estas cuestiones en los diseños de los proyectos y en las estrategias de implementación. Sin embargo, uno de los efectos colaterales del proyecto “Formámonos para el futuro” fue la puesta en marcha de estrategias de acompañamiento psicosocial y mitigación emocional para personas con discapacidad que se vincularon y no estaban originalmente previstas. (Conclusión vinculada a hallazgos 1.7, 3.2, y 5.2).

**Conclusión 8:** En el diseño de las actividades se contempló una mayor proporción de la participación de las mujeres en las actividades formativas, así como un acompañamiento psicosocial desde un enfoque de género y diferencial; no obstante, por lo que se ha podido constatar, se trabajaba con las mujeres descuidando el hecho de que su situación de desventaja se debe a un sistema de relaciones de género desiguales. Esto, junto con la falta de partidas presupuestarias para acciones de promoción de la igualdad de género, permite constatar que los proyectos no fueron diseñados para atender a las necesidades laborales específicas de las mujeres y a la reducción de la brecha de género desde un enfoque transformador. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 9.2).

**Conclusión 9:** Los tres proyectos han contribuido a la generación de un diálogo social por el cual obtener insumos para la generación de recomendaciones en clave de política pública a partir de la participación del sector productivo y empleador, sector de la formación y la educación, gobierno local y nacional, y la sociedad civil, además de que se ha generado una hoja de ruta para direccionar el programa de formación de empleo orientado a sectores jóvenes y adultos de Medellín. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.6, 6.7 y 6.8).

**Conclusión 10:** En ninguno de los tres proyectos aparece mención a la variable de sostenibilidad medioambiental, habiéndose identificado como clave en lo que respecta a la situación de vulnerabilidad de las poblaciones en áreas rurales, más dependientes de las condiciones medioambientales para la generación de recursos económicos en producciones agrícolas. De manera interna, no se puede evidenciar la puesta en marcha de acciones específicas que estén alineadas con las estrategias internas para hacer las acciones de la OIT más verdes (como quedan incluidas en el Plan de acción de la OIT para la Sostenibilidad Medioambiental 2018-2021). Entre las acciones destacadas en el documento incluye la consideración de incluir procesos de abastecimiento sostenible de materiales, que estaría vinculado en lo que respecta a la dotación de kits de ayuda y puesta en marcha de las acciones de apoyo psicosocial. No obstante, se identifican prácticas que tiene un efecto positivo, como el hecho de que la implementación

de las formaciones haya sido virtual y tenga un bajo impacto medioambiental en cuanto al uso de transporte y consumo de recursos como plástico o papel. (Conclusión vinculada con hallazgos 6.9, 8.7 y 13.4).

**Conclusión 11:** A pesar de que el marco de monitoreo y evaluación de los proyectos permite dar seguimiento y tomar decisiones en base a la información generada, existe una diversidad de elementos sobre los que se debería seguir trabajando para el fortalecimiento de la gestión basada en resultados. Los marcos de monitoreo deben ajustarse a la realidad y el alcance de las intervenciones, y en este sentido no se espera que los marcos de monitoreo de los proyectos sean tan detallados como pueden ser los de programas de la OIT nacionales de trabajo decente. En cualquier caso, en su actual formato, los marcos de monitoreo no cumplen con todos los requisitos básicos de monitoreo y evaluación establecidos por la OIT<sup>20</sup>. (Conclusión vinculada con hallazgos 7.1, 7.2, 7.3).

**Conclusión 12:** En la implementación, el enfoque de género fue incorporado exclusivamente en las acciones de acompañamiento psicosocial. Por lo que respecta al enfoque basado en los derechos humanos, este se tuvo en cuenta en el trabajo realizado con las tres titularidades: los titulares de responsabilidades (empresariado e IETDH/IES), los titulares de obligaciones (Estado y poderes públicos) y los titulares de derechos (los y las participantes en los procesos formativos y acompañamiento psicosocial). (Conclusión vinculada al hallazgo 8.3).

**Conclusión 13:** El Equipo de Proyecto es consciente de la necesidad de sistematizar y compartir los conocimientos, de ahí que ya ha sido identificado como un desafío sobre el que se está trabajando. El desarrollo de una estrategia de gestión del conocimiento permitirá dar apoyo a la de comunicación existente, y contribuirá a incrementar la apropiación de los grupos de interés (Conclusión vinculada a los hallazgos 8.4, 8.5 y 8.6).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EFICIENCIA

**Conclusión 14:** Se constata un alto grado de eficiencia en la asignación y ejecución de recursos incluso considerando la dificultad de realizar las actividades planificadas en los periodos de tiempo establecidos en las Cartas Acuerdo y Convenio de la Alcaldía de Medellín. La presión de gasto es considerable y limita hasta cierto punto la gestión y mitigación de contingencias. No obstante, los proyectos han superado esta dificultad y se han adaptado adecuadamente a retos contextuales, y han llevado a cabo una serie de estrategias de gestión de recursos que han permitido anticipar y mitigar los niveles de deserción. La adecuada planificación en la firma de las Cartas Acuerdo y Convenios de colaboración es fundamental para evitar retrasos en la ejecución y asegurar que las intervenciones se completan en el tiempo establecido (Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.3, 10.1 y 10.2).

**Conclusión 15:** No existe evidencia o elementos de juicio que permita establecer y valorar que se hayan asignado recursos a la promoción de la igualdad de género. Al contrario, el acompañamiento a las familias o el cuidado de la primera infancia para asegurar la participación en las actividades formativas, especialmente enfocada a las mujeres, son susceptibles de reforzar el rol de las mujeres como cuidadoras sin un enfoque de corresponsabilidad. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 9.1, 9.2, 9.3 y 10.4).

**Conclusión 16:** La estrategia de coordinación aplicada en los distintos proyectos ha permitido un alto grado de coordinación interna en cada una de las intervenciones. Más allá de los limitantes identificados de coordinación intergubernamental e intra-institucional a nivel nacional y local con otras unidades que comparten competencias relevantes en educación y servicios sociales, quedaría por explorar cómo la estrategia común de coordinación podría transversalizarse para buscar sinergias en la implementación de los proyectos con una visión más programática, buscando sinergias financieras y costes compartidos allí donde pudiesen establecerse. La implementación de una estrategia de coordinación más global se beneficiaría también si aspirara a una mayor complementariedad con otros proyectos similares realizados

<sup>20</sup> IOIT. Principios básicos de Monitoreo y Evaluación. 2015.

por otras agencias de Naciones Unidas y/o otras iniciativas relevantes. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 10.3, 11.1 y 11.3).

**Conclusión 17:** A pesar de que la OIT ha mostrado capacidad institucional y programática para poner en marcha proyectos de formación técnica profesional que respondan a lo estipulado en las Cartas Acuerdo, la eficacia de sus procesos y procedimientos administrativos internos se ven afectados por los límites temporales marcados y la necesaria entrega de productos proclamados en las Cartas Acuerdo. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 11.2).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO

**Conclusión 18:** El grueso de los resultados orientados al impacto de los proyectos se dan en el ámbito individual, referidos a cambios orientados a la mejora de la calidad de vida y empleabilidad. Es en este ámbito donde los tres proyectos han contribuido más claramente, aunque en el caso de “Tus Habilidades son oportunidades” no se haya conseguido las metas establecidas y el “El Futuro es de los Jóvenes” se identifique únicamente la expectativa de empleabilidad, ya que la empleabilidad no era un objetivo declarado. Los cambios potencialmente más significativos generados para las víctimas del conflicto armado son el autorreconocimiento y empoderamiento individual como titulares de derechos en el mercado de trabajo y la generación de un factor motivacional para desarrollar sus proyectos de vida. No obstante, la falta de acompañamiento tras las formaciones recibidas e identificación de oportunidades laborales relevantes limitan el alcance de estos resultados. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 12.1 y 12.2).

**Conclusión 19.** Los proyectos han generado desarrollo de capacidades institucionales a distintos niveles para la OIT (Oficina de Proyecto), el Ministerio de trabajo y las IEDTH. A su vez, las intervenciones han dado lugar a la creación de espacios de incidencia e interlocución de la Oficina de Proyecto con el gobierno colombiano en la mejora de la formación profesional y el sistema nacional de competencias. No obstante, si existe un compromiso firme de incidencia política como parte de los proyectos, este debería reflejarse en sistemas de medida y objetivos definidos para poder establecer hasta qué punto se logran resultados en esta línea de trabajo. (Conclusión vinculada al hallazgo 6.6, 12.3 y 12.4).

## CONCLUSIONES RELATIVAS A LA SOSTENIBILIDAD

**Conclusión 20:** Dos de los tres proyectos (“Formándonos para el futuro” y “El futuro es de los jóvenes”) se enmarcan dentro de las labores promovidas por la Ley 1448 de 2011, por la que se reconoció la necesidad de reparar a las víctimas del conflicto armado interno y su derecho a experimentar medidas de asistencia en el marco de la política social del Gobierno Nacional. Además, los tres proyectos se enmarcan en lo ratificado por Colombia bajo los Convenios Coo2 y C111, y aunque todavía no ha sido ratificado, también en lo proclamado en el C142. Con esto, y al haber sido asignado el Ministerio de Trabajo el encargado del diseño, coordinación y seguimiento de los programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano, y de la creación e implementación de programas de capacitación para el acceso al empleo rural o urbanos por parte de las víctimas, así como capacitación para el emprendimiento, y por el trabajo conjunto con la OIT, los proyectos tienen un considerable potencial para asegurar su sostenibilidad en el corto y medio plazo. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 6.5 y 13.1).

**Conclusión 21:** Si bien la asignación de fondos no está garantizada, es probable que el Ministerio de Trabajo siga contando con la OIT para la puesta en marcha de estas acciones por su experiencia en la materia. Esto es debido, especialmente, por su crucial labor en la identificación de las necesidades en los territorios a partir de la figura de los COLEXT, por dar apoyo a la adaptación de los programas formativos, y articular, entre los actores del tripartito, acciones para la promoción del trabajo decente. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 13.2).

**Conclusión 22:** Los elementos con mayor probabilidad de ser sostenidos en el tiempo son las formaciones en habilidades blandas, las acciones de acompañamiento psicosocial y las formaciones en contenidos generales aplicables a distintos sectores laborales. Los dos primeros elementos aparecen como los elementos clave al tratarse de cuestiones que permitirán a los y las participantes un desarrollo personal, y en el caso de las formaciones en contenidos generales, estos deberán ser revisados para asegurar que responden a las necesidades de la población participante, las IEDTH y el sector empresarial. (Conclusión vinculada al grupo de hallazgos 13.3).

## 16. RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Las siguientes recomendaciones estratégicas tienen como objetivo consolidar el escenario de los proyectos de formación técnica profesional de la OIT Colombia en futuras ediciones.

18. **Diseñar una planificación estratégica global** en forma de Programa usando como referencia la teoría de cambio agrupada propuesta. Esto pasaría por la formulación de un marco de resultados que agrupe al conjunto de intervenciones de formación técnica profesional que son gestionadas bajo la modalidad TF. A partir de ello, se procedería a la elaboración de marcos lógicos comprensivos que se fundamenten en una TdC y cadena de resultados concreta para cada intervención (proyecto) que además tenga en cuenta específicamente las necesidades diferenciadas de mujeres, población indígena y personas con discapacidad. *Vinculado a conclusión 1 y 7.*
19. En esta línea, se debería **definir también una estrategia común de coordinación** que maximizase las sinergias durante la implementación de los proyectos, incluyendo sinergias financieras y costes compartidos allí donde pudiesen establecerse. Esta estrategia de coordinación global se beneficiaría también si, por una parte, aspirara a una mayor complementariedad con otros proyectos similares realizados por otras agencias de Naciones Unidas y/o otras iniciativas relevantes; y por otra, favorece en su implementación la articulación intergubernamental entre las instituciones públicas colombianas con competencias en la formación profesional y atención de víctimas. *Vinculado a la conclusión 16.*
20. Finalizar el proceso de elaboración de **una estrategia de gestión del conocimiento** que recoja todas las buenas prácticas, lecciones aprendidas, e información relevante para los grupos participantes en un formato accesible y sistematizado. *Vinculado a la conclusión 13.*
21. En la medida de lo posible, tratar de **alinearse más estrechamente la lógica de los procedimientos de los proyectos enmarcados por las Cartas Acuerdo del Ministerio de Trabajo a los procedimientos administrativos y de gestión de la OIT y viceversa**, con el objetivo de acercar posiciones y maximizar la eficacia y eficiencia en la implementación de dichos proyectos. En caso de no ser posible, se deberían definir procesos y procedimientos administrativos internos de la OIT de carácter específico para la particularidad de las intervenciones financiadas bajo la modalidad de financiación de los TF. Dentro de lo posible, se debería adelantar el proceso de firma de las Cartas Acuerdo y Convenios de colaboración para evitar retrasos en la ejecución y asegurar que las intervenciones se completan en el tiempo establecido. *Vinculado a la conclusión 14 y 17.*
22. **Con respecto a la comunicación**, se deberían seguir trabajando en fortalecer las campañas de sensibilización sobre la importancia de la formación para el acceso al mercado laboral, y generar un mayor sentimiento de apropiación entre los y las participantes. *Vinculado a la conclusión 6.*
23. **Establecer medidas claras de sostenibilidad medioambiental, tanto para los proyectos como para la gestión interna de los mismos.** Se debe incorporar la variable medioambiental de manera concreta para poder establecer el impacto en las poblaciones de las zonas rurales, principales perjudicadas de la actual composición del mercado laboral, que tiende a excluirlas en mayor proporción que la población de las zonas urbanas. *Vinculado a la conclusión 10.*

Para todas las recomendaciones anteriores:

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Validez del diseño, eficacia y eficiencia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, OIT Colombia, Ministerio de Trabajo.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: Sólo en el caso de externalizar el proceso de creación del sistema gestión de conocimiento o de externalizar las campañas de comunicación.

Tiempo: Corto plazo.

**RECOMENDACIONES ORIENTADAS AL DESARROLLO DE LAS FORMACIONES**

Con el objetivo de continuar desarrollando el formato de formaciones ofrecido por los proyectos, se recomienda lo siguiente:

24. Continuar asegurando que los diagnósticos de identificación informan el proceso de diseño de las formaciones, con el fin de ajustar en mayor medida el contenido a las realidades locales de cada zona de intervención. Más allá de la adecuación de las formaciones a los diagnósticos, es imprescindible asegurar la **participación de grupos de actores clave en el diseño de las formaciones**. En este sentido, se deben incluir activamente a las IEDTH para asegurar la relevancia de las formaciones, al sector productivo para poder adecuar mejor el sistema de pasantías y la inserción laboral, a la OIT/CINTERFOR por su capacidad de “implementar metodologías que permitan desarrollar las competencias laborales para aumentar la empleabilidad de los y las trabajadoras, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento”<sup>21</sup>, y finalmente, se debería involucrar más a la UARIV para fortalecer la coordinación interna en lo que respecta a la selección de los y las participantes. *Vinculado a la conclusión 3, 5 y 22.*
25. **Crear itinerarios formativos modulares** que posibiliten la movilidad entre programas formativos para optimizar e integrar procesos de formación destinados a la inclusión en el mercado laboral y la generación de ingresos. Se debería continuar ofreciendo las ayudas de auxilio de transporte, conectividad, bono canasta, y kit de apoyo que han contribuido a una tasa de deserción muy reducida, así como las acciones de apoyo psicosocial como un módulo de la formación. *Vinculado a la conclusión 5, 6 y 22.*
26. **Continuar ofreciendo capacitaciones en habilidades blandas y el modelo virtual de formación**, ya que el primero ha probado su alta relevancia y eficacia para el trabajo no sólo con víctimas del conflicto armado, sino también con población en situación de vulnerabilidad, y el segundo ha permitido la conciliación familiar y el aumento de la participación de mujeres. Finalmente, se debería incluir un cronograma con las actividades al principio de la formación con el fin de permitir una mayor planificación de la asistencia por parte de las personas participantes. *Vinculado a la conclusión 8 y 22.*
27. **Establecer un sistema de tutorización** por el que se ofrezca acompañamiento a los y las participantes tras las formaciones, y ayude en la identificación de oportunidades laborales. Este podría configurarse a partir de la participación de antiguos alumnos o voluntarios que compartiesen su experiencia con los y las participantes en activo. A su vez, un apoyo más activo para la resolución de dudas en el modelo asincrónico daría mayor solidez a la metodología. *Vinculado a la conclusión 2 y 18.*

Para todas las recomendaciones anteriores:

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Pertinencia, eficacia, orientación al impacto y sostenibilidad.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, OIT Colombia (Equipo de Proyecto), Ministerio de Trabajo, IEDTH, sector productivo y la UARIV.

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: No se contempla.

Tiempo: Corto plazo.

---

<sup>21</sup> En PRODOC FPF, pág 23.

## RECOMENDACIONES ORIENTADAS A FORTALECER EL SISTEMA DE MONITOREO

Para mejorar la planificación, medición, seguimiento y reporte de resultados para la toma de decisiones informada, se recomiendan las siguientes cuestiones:

28. **La formulación de modelos lógicos y sistemas de monitoreo** por proyecto que incluyan indicadores SMART, que establezcan metas a cumplir desagregadas por principales grupos de interés (mujeres, población indígena y personas discapacitadas), estén claramente definidos y que cubran todos los aspectos y objetivos declarados, incluidos aquellos relacionados con la incidencia política. Estos sistemas de monitoreo deberán establecer responsabilidades de recogida y reporte de datos a todos los niveles, tanto internos como externos. En caso de existir indicadores cuyo descripción o cálculo no esté claro, se deberá incluir metadatos que permitan comprender exactamente el alcance y conceptos cubiertos. Finalmente, se recomienda identificar posibles riesgos que afecten a la función de monitoreo, así como medidas de mitigación en caso de que sucedan. *Vinculado a la conclusión 9, 11 y 19.*
29. La definición e incorporación de pautas metodológicas para la materialización del **enfoque diferencial y el enfoque de género** en todo el ciclo de gestión de las intervenciones en una perspectiva que no sólo establezca metas desagregadas, sino también objetivos, acciones y resultados concretos de igualdad de género y tratamiento de los factores multiplicadores de la exclusión y vulnerabilidad social de las víctimas del conflicto armado. *Vinculado a la conclusión 11.*
30. Asegurar que los **informes de monitoreo y finales** respondan al conjunto de resultados esperados. Con el objetivo de seguir una lógica programática, se recomienda que los informes de ejecución de los distintos proyectos tengan la misma estructura. *Vinculado a la conclusión 11.*
31. Para futuras evaluaciones, el Equipo de Proyecto debería asegurar el acceso al universo de informantes, tanto de socios como de beneficiarios/as finales. Si el problema del acceso a informantes está relacionado con la protección de datos personales, se debería firmar un acuerdo con cada usuario/a al inicio de su vinculación con el proyecto en el que se establezca que los datos facilitados podrán usarse para eventuales estudios de evaluación. De esta manera, el acceso a informantes siempre estará asegurado y se podrá cumplir con los estándares de evaluación de la UNEG y OIT, maximizando la validez interna de dichos estudios, y asegurando la aplicación de un enfoque evaluativo en línea con la Gestión Basada en Resultados.

Para todas las recomendaciones anteriores:

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Eficacia y eficiencia.

Responsabilidad: OIT Oficina Países Andinos, OIT Colombia (Equipo de Proyecto)

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: No se contempla.

Tiempo: Corto plazo.

## RECOMENDACIONES ORIENTADAS A FORTALECER LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

32. Diseñar una **estrategia de promoción de la igualdad de género** más allá de su inclusión en las cuestiones transversales del acompañamiento psicosocial. La estrategia debería constar de actividades y partidas presupuestarias específicas, así como resultados esperados en materia de promoción reducción de las brechas de género en el acceso al mercado laboral y a la generación de ingresos. La estrategia debería asegurar que las cuestiones de igualdad de género son transversalizadas en los contenidos formativos, incluyendo cuestiones de nuevas masculinidades y transformación de relaciones de género. Se podría potenciar el trabajo que la OIT ha venido haciendo

en materia de la promoción de la igualdad de género, y en especial con ONU Mujeres<sup>22</sup>. *Vinculado a conclusión 15.*

33. Mantener el acompañamiento a las familias y el servicio de cuidado de la primera infancia, estrategias que han aportado, en cierta medida, a la conciliación familiar y una mayor participación de las mujeres. *Vinculado a conclusión 8.*
34. Realizar actividades de sensibilización con representantes del tripartito sobre la importancia de la promoción del trabajo femenino en condiciones de igualdad y de respeto de los derechos de las mujeres, como vía para la promoción de la igualdad de género.

Para todas las recomendaciones anteriores:

Criterio(s) de evaluación relacionado(s): Eficacia y eficiencia.

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

Prioridad: Muy alta.

Implicación de recursos: No se contempla.

Tiempo: Corto plazo.

---

<sup>22</sup> [https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS\\_835982/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_835982/lang--es/index.htm)

## 17. BUENAS PRÁCTICAS

### OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Títulos de los proyectos: Formándonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COL, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b>	El aprendizaje combinado ha demostrado ser un método efectivo y eficaz en la reducción de las brechas y la vulnerabilidad en la empleabilidad y generación de ingresos de las víctimas del conflicto armado. La <b>virtualización de la formación profesional y orientación vocacional</b> no sólo ha permitido que las intervenciones se adapten a la nueva realidad de la pandemia, sino también han permitido que se amplíe la extensión y cobertura geográfica y del número de población destinataria. En particular, la virtualidad de la formación ha demostrado su utilidad y adecuación a las particularidades del contexto y a las limitaciones individuales y colectivas de la realidad de este grupo poblacional. Aunque se pueden presentar limitantes de conectividad o suministro eléctrico en algunas zonas apartadas, la formación combinada permite el acceso y la permanencia de población que, por su situación particular, no puede participar y seguir las actividades que se desarrollan en los esquemas tradicionales de la presencialidad.
<b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b>	En contextos socioeconómicos particularmente desfavorecidos, los limitantes de la replicabilidad y extensión del aprendizaje combinado son los relativos a las brechas de conectividad y suministro eléctrico.
<b>Relaciones causa-efecto identificadas</b>	La virtualización permite tener una mayor cobertura poblacional y geográfica de la formación profesional.
<b>Impacto medible y beneficiarios</b>	La virtualización y aprendizaje combinado impacta de forma positiva en la población que no se ubica en los grandes centros urbanos, dotando de cobertura a los territorios donde se producen la mayor parte de hechos victimizantes. Así, permite que las personas en mayor situación de vulnerabilidad puedan acceder a las IEDTH y a la formación a la que no tienen acceso.
<b>Potencial de réplica</b>	La estrategia es altamente replicable en iniciativas de formación profesional para población en situación o riesgo de exclusión social.
<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	El aprendizaje combinado y la virtualización potencia el desarrollo de competencias laborales para la empleabilidad y la aplicación de las TIC para la formación.
<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados de validez del diseño, pertinencia, eficacia e impacto del informe de evaluación.

## OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Títulos de los proyectos: Formándonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COL, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<p><b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b></p>	<p>Los <b>auxilios y bonos otorgados a la población participante</b> han sido un complemento de gran valía durante el proceso de aprendizaje combinado y la virtualización de la formación profesional de los tres proyectos. Estas ayudas han contribuido a mitigar los riesgos de deserción y han actuado como incentivo de captación de personas con dificultades socioeconómica y que tienen muy pocas opciones de combinar procesos formativos con sus actividades diarias de subsistencia. En particular, el auxilio de conectividad ha neutralizado el riesgo que personas sin acceso a internet no se vinculasen a los programas de formación por la imposibilidad de acceso a la conexión, Por su parte, los bonos canasta, aportaron estabilidad alimentaria evitando que la necesidad de generar un sustento diario se convierte en una limitante para acceder y continuar en los procesos formativos.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b></p>	<p>Los limitantes en la replicabilidad de este tipo de ayudas directas vienen establecidos por la disponibilidad presupuestaria de los financiadores y, en menor medida, por la normativa y procedimientos internos respecto a los plazos que requieren estas aportaciones.</p>
<p><b>Relaciones causa-efecto identificadas</b></p>	<p>Los auxilios y bonos actúan como incentivo de acceso y mitigan los riesgos de deserción en la formación profesional de personas vulnerables.</p>
<p><b>Impacto medible y beneficiarios</b></p>	<p>Al disponer de ayudas directas para el acceso a internet, la población beneficiaria reduce la principal barrera de conectividad que le permite acceder a la formación. Los bonos alimentarios aportan estabilidad alimentaria y reducen la necesidad de búsqueda de sustento que puede llevar al abandono de los procesos formativos.</p>
<p><b>Potencial de réplica</b></p>	<p>La estrategia es altamente replicable en iniciativas de formación profesional para población en situación o riesgo de exclusión social.</p>
<p><b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b></p>	<p>Las ayudas directas en la formación profesional disminuyen las barreras de acceso al desarrollo de competencias laborales para la empleabilidad de la población en situación de vulnerabilidad.</p>
<p><b>Otros documentos o información relevante</b></p>	<p>Más información en los apartados de validez del diseño, pertinencia, eficacia e impacto del informe de evaluación.</p>

## OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Títulos de los proyectos: Formándonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COLGLO/14/45/BRA, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<p><b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b></p>	<p>El <b>apoyo psicosocial y la capacitación en habilidades blandas</b> han demostrado tener un gran impacto en los tres proyectos. La mayor parte de la población destinataria de la formación profesional experimenta situaciones de gran complejidad por su condición de víctimas y como tal, la mitigación de las barreras de acceso a la empleabilidad y generación de ingresos no puede reducirse al componente duro de la formación profesional tradicional o la transferencia unidireccional de conocimientos.</p> <p>Aunque estas cuestiones no son novedosas per se en los procesos formativos, El hecho que se hayan incluido estas cuestiones como parte de los procesos de capacitación, ha sido determinante en el logro de las metas de formación y los bajos niveles de deserción.</p> <p>En los procesos de restitución de derechos de las víctimas de conflicto armado, la formación profesional tiende a ser más efectiva si se refuerza con el empoderamiento individual y estabilización emocional para que puedan continuar adelante con sus proyectos de vida.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b></p>	<p>Los limitantes en la replicabilidad de este tipo estrategias vienen establecidos por la disponibilidad presupuestaria y el escenario temporal de implementación de la formación profesional.</p>
<p><b>Relaciones causa-efecto identificadas</b></p>	<p>El apoyo psicosocial favorece el empoderamiento individual, la estabilización emocional y el auto reconocimiento en tanto que sujetos de derechos. Esto es clave en personas en situación de vulnerabilidad que tienden a pensar que no tienen la capacidad y el derecho de continuar con sus proyectos de vida en términos de empleabilidad y generación de ingresos. De igual forma, las habilidades blandas contribuyen al desarrollo de capacidades que se encuentran particularmente limitadas y vulneradas en las víctimas del conflicto armado, y que contribuyen a su inserción en el mercado laboral.</p>
<p><b>Impacto medible y beneficiarios</b></p>	<p>El apoyo psicosocial y la formación en habilidades blandas tiende a incrementar el número de víctimas del conflicto armado capaces de ver mejoradas sus opciones de generación de ingresos y su incorporación, o mejora de las condiciones, de acceso al mercado laboral.</p>
<p><b>Potencial de réplica</b></p>	<p>La estrategia es altamente replicable en iniciativas de formación profesional para población en situación o riesgo de exclusión social.</p>
<p><b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b></p>	<p>El apoyo psicosocial y las habilidades blandas mejoran los procesos de desarrollo de competencias laborales para la empleabilidad de la población que ha experimentado hechos victimizantes y de vulneración sistemática de sus derechos.</p>
<p><b>Otros documentos o información relevante</b></p>	<p>Más información en los apartados de validez del diseño, pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del informe de evaluación.</p>

## 18. LECCIONES APRENDIDAS

### OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Formádonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COLGLO/14/45/BRA, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>Inclusión de una estrategia de género.</b> En los proyectos se ha constatado la falta de una formulación e implementación real del enfoque de género, por las que mitigar las barreras que impiden el acceso igualitario a la empleabilidad y la generación de ingresos entre hombres y mujeres. Si bien se ha podido constatar el fomento de la participación mayoritaria de mujeres, la realización de talleres de igualdad o de medidas que contribuyen a la conciliación, estas actuaciones han sido en la mayoría de casos ciegas u orientadas parcialmente al género, carecientes de un enfoque transformador de las relaciones de género.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Además de las desigualdades generadas por la asignación tradicional de roles género y las dinámicas de feminización y masculinización del trabajo, las mujeres víctimas del conflicto armado y en situación de vulnerabilidad, son más sensibles a los factores de discriminación en cuanto al acceso a la empleabilidad y la generación de ingresos. En este sentido, resulta necesario que el conjunto de la formación profesional tenga un enfoque de género transversal y aborde aspectos clave como la vulnerabilidad, la feminización de la pobreza, la economía de los cuidados, las nuevas masculinidades o la explotación sexual, especialmente relevante en los casos de víctimas del conflicto armado.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>La incorporación y materialización del enfoque de género debería ser consustancial a los programas de reducción de brechas de empleabilidad de todas las personas y, especialmente relevante en las destinadas a víctimas del conflicto armado y población en situación de vulnerabilidad.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Las mujeres víctimas del conflicto armado experimentan una situación particularmente compleja que potencia las desigualdades tradicionales de género e incrementa su situación de vulnerabilidad en materia empleabilidad y generación de ingresos. Es necesario la puesta en marcha de estrategias específicas y diferenciadas que trasciendan la participación igualitaria o la realización de talleres de sensibilización, y que dispongan de partidas y asignaciones presupuestarias específicas para las acciones destinadas a la transformación de las relaciones de género.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>El acompañamiento a las familias o el cuidado de niños/as son mecanismos que están favoreciendo a la conciliación y la posibilidad de que las mujeres puedan acceder a procesos formativos y esta situación debería mantenerse y profundizarse.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>En el Equipo de Proyecto deberán incorporarse personas especialistas en la transversalización del enfoque de género y, al mismo, tiempo llevar a cabo una mayor articulación con otras agencias del SNU involucradas en la atención y restitución de derechos de las mujeres víctimas del conflicto, especialmente ONU Mujeres.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Formámonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COLGLO/14/45/BRA, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>Mayor participación del empresariado.</b> La formación por competencias y la adecuación a las necesidades del mercado de trabajo requiere de una participación más directa y diferenciada del sector empresarial en los territorios donde se lleva a cabo la formación profesional. El uso de los hallazgos de estudios previos sobre el mercado de trabajo y las rutas de empleabilidad, requieren ser complementados con una participación más directa para la identificación de necesidades sobre los perfiles y demandas del mercado laboral.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>El mercado laboral colombiano no es homogéneo y la empleabilidad se condicionada por las limitaciones y/o el reducido alcance del tejido productivo. Las demandas y necesidades de perfiles no son iguales entre centros urbanos y zonas rurales, y no todas las estructuras productivas requieren de personas con formación profesional estandarizada, de ahí que se plantean temáticas y contenidos relativamente comunes y necesarios, como pueden ser los idiomas o las nuevas tecnologías. Los estudios previos sobre necesidades del mercado requieren de una validación específica con los empleadores en territorio, así como una mayor participación y acompañamiento en la comprobación y adecuación de los perfiles que finalmente están recibiendo.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>El empresariado y los y las titulares de derechos se verán favorecidos por una formación profesional más adecuada a la demanda laboral del contexto de la intervención.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Aunque algunos programas y contenidos puedan ser los más demandados a nivel general, no necesariamente implica que lo sean a nivel territorial. La formación en contabilidad, idiomas o nuevas industrias, siendo válida en a mayor parte de los territorios, no aplica en zonas o sectores donde se están demandando perfiles logísticos o agroindustriales. En zonas geográficas donde existe poco tejido productivo y escaso empresariado, se requieren abordajes específicos de diversificación y generación de emprendimientos.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>El impacto en la empleabilidad y en la generación de ingresos es mayor cuando existe un anclaje y comprobación territorial de las demandas del mercado laboral.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>Es necesario una mayor articulación del Equipo de Proyecto con el empresariado y sus organizaciones, para la identificación de necesidades laborales y desarrollo de programas más adaptadas a las zonas geográficas y entornos productivos.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título de los proyectos: Formámonos para el futuro, Tus habilidades son oportunidades y el Futuro es de los jóvenes

TC/SYMBOL de los proyectos: COL/21/01/COLGLO/14/45/BRA, COL/21/03/COL, COL/21/04/COL

Nombre de los evaluadores: Leticia Bendelac, Juan Sebastián Ortiz, Salvador Bustamante, Lina Ramírez.

Fecha: 04/04/22

<b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b>	<b>Adecuación temporal.</b> La implementación de las intervenciones en escenarios temporales reducidos y la alta concentración de actividades y productos que se deben ejecutar, ha limitado el seguimiento y acompañamiento del proceso formativo del alumnado y el impacto de los mismos.
<b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b>	La mitigación de las barreras de acceso a la empleabilidad y generación de ingresos requieren procesos más continuados y menos restringidos temporalmente de acompañamiento y seguimiento de la formación profesional. En población víctima del conflicto armado y especialmente vulnerable los tiempos previstos no pueden ser los mismos que para otros grupos poblaciones y es necesario, una mayor concreción y profundización de la aplicación del denominado enfoque diferencial.
<b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b>	Las víctimas del conflicto armado y la población más vulnerable requieren de un seguimiento más continuado o en su caso, una mayor priorización de la sostenibilidad de sus itinerarios de inserción y generación de ingresos
<b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b>	El abordaje simultaneo de múltiples y actividades del alumnado en breves periodos de tiempo, no les permite tener una mayor profundización y aprendizaje de contenidos y tiende a ubicarse en un plano muy general. Si se accede a esta formación con la expectativa de acceso a empleo o generación de ingresos, pero el abordaje no es el suficiente o no se hace un seguimiento tras la finalización del proceso, se reduce el potencial de impacto y se generan expectativas frustradas sobre este tipo de procesos
<b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b>	El impacto puede ser mayor con la creación de perspectivas de sostenibilidad basadas en integración de itinerarios, movilidad entre programas y una mayor articulación para transito a otras iniciativas gubernamentales de empleabilidad y generación de ingresos
<b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Es necesario una mayor incidencia para facilitar y generar mecanismos de dialogo y coordinación intergubernamental con otras instituciones y dependencias que puedan llevar a cabo el seguimiento e incorporar los itinerarios creados desde las intervenciones.

## 19. ANEXOS

Anexo 1	Matriz de Evaluación
Anexo 2	Técnicas dirigidas a informantes por pregunta de evaluación
Anexo 3	Lista de informantes clave
Anexo 4	Lista de beneficiarios/as
Anexo 5	Teorías del Cambio
Anexo 6	Matriz de Cosecha de Resultados
Anexo 7	Lista de documentos revisados
Anexo 8	Términos de Referencia

## Anexo 1 – Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN PROGRAMA PFPC					
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
VALIDEZ DISEÑO	<p><b>P1.</b> ¿La lógica de los proyectos, y por ende del Programa, es comprensiva, integra factores internos y externos contextuales, es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico?</p> <p><b>Concepto:</b> Adecuación de la lógica programática interna.</p>	<p>1.1 Valoración de la medida en la que los <u>diseños son lógicos y coherentes</u> e integran elementos clave del mandato de la OIT: la perspectiva de género, las Normas Internacionales del Trabajo, el Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental.</p> <p>1.2 Valoración de la medida en la que el <u>diseño de los proyectos ha incluido cuestiones transversales</u> de Derechos Humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>1.3 Valoración del <u>nivel de incorporación de lecciones aprendidas</u> en otros proyectos/programas en el diseño de los proyectos.</p> <p>1.4 Valoración del <u>nivel de participación</u> de las partes interesadas en el diseño de los proyectos</p>	<p>1.1.1 Nivel de lógica programática vertical y horizontal de la matriz de los proyectos.</p> <p>1.2.1 Grado de incorporación en el diseño de factores que contribuyan a la igualdad de oportunidades ante el empleo, la igualdad de remuneración, la igualdad de oportunidades de participación y toma de decisiones, la igualdad de libertad de asociación, los derechos de conciliación familiar para hombres y mujeres, la protección por maternidad, la seguridad en el trabajo y social y la igualdad de oportunidades en la carrera profesional.</p> <p>1.2.2 Grado de incorporación de cuestiones de DDHH y género en los diagnósticos de demanda y el proceso de identificación, poniendo énfasis específico en si las ocupaciones más demandadas suelen ser cubiertas por trabajadores hombres o mujeres o si hay requisitos específicos de los empleadores sobre el sexo del trabajador.</p> <p>1.2.3 Grado de incorporación de cuestiones de DDHH, igualdad de género, Normas Internacionales del Trabajo, Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental en estrategias, acciones, productos, y/o presupuesto.</p> <p>1.3.1 Evidencias de incorporación de lecciones aprendidas relevantes de otras intervenciones en el diseño de los proyectos.</p> <p>1.4.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre su tipo de participación en el diseño de los proyectos.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, Cartas Acuerdo, diagnósticos, etc.) y otros documentos externos relevantes.</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Resultados encuesta a entidades coordinadoras, técnicas, tripartitas y titulares de derechos.</p>	<p>1.1.1 Revisión documental (RD)</p> <p>1.2.1 (RD)</p> <p>1.2.2 (RD)</p> <p>1.2.3 (RD)</p> <p>1.3.1 (RD)</p> <p>1.4.1 Cuestionario (C)</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
VALIDEZ DISEÑO	<p><b>P2.</b> ¿En qué medida el diseño de los proyectos se ha adaptado a las condiciones y compromisos de las partes interesadas, de manera realista e incorporando sinergias?</p> <p><b>Concepto:</b> Coherencia programática.</p>	<p>2.1 Valoración de la respuesta que el diseño de los proyectos ofrece a <u>cambios contextuales (sin incluir pandemia COVID-19)</u> para adaptarse a las condiciones y compromisos de las partes interesadas.</p> <p>2.2 Valoración de la respuesta que el diseño del Programa y proyectos ofrece en respuesta a la <u>pandemia COVID-19</u>.</p>	<p>2.1.1 Niveles de adaptación de la metodología de formación, alcance sectorial y/ o geográfico como resultado de factores contextuales.</p> <p>2.1.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación de los proyectos a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país y la incorporación de necesidades relevantes.</p> <p>2.2.1 Niveles de adaptación de la metodología de formación, alcance sectorial y/ o geográfico como resultado de la pandemia del COVID-19.</p> <p>2.2.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación y respuesta del Programa a la pandemia del COVID-19.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, Cartas Acuerdo, diagnósticos, etc.).</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Resultados encuesta y entrevistas a entidades coordinadoras, técnicas, tripartitas y titulares de derechos.</p>	<p>2.1.1 (RD), Entrevista (E)</p> <p>2.1.2 (C)</p> <p>2.2.1 (RD), (E)</p> <p>2.2.2 (C)</p>
PERTINENCIA	<p><b>P3.</b> ¿En qué medida los proyectos se ajustan a las prioridades y necesidades de los principales grupos de interés?</p> <p><b>Concepto:</b> Relevancia a necesidades institucionales y de usuarios/as finales.</p>	<p>3.1 Valoración del grado en que los objetivos y resultados del Programa se ajustan a las <u>prioridades y necesidades de la población titular de derechos</u> (víctimas del conflicto armado).</p> <p>3.2 Valoración del grado en que los proyectos atiende las <u>necesidades de las instituciones privadas de formación</u>, como actores que podrían influir en un efecto multiplicador en beneficio de los intereses de los proyectos.</p>	<p>3.1.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de la población titular de derechos sobre la relevancia de los proyectos a la problemática identificada en cada uno de ellos para la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y adolescentes, otros grupos desfavorecidos y marginados.</p> <p>3.2.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de las instituciones privadas (IETDH/IES) de formación sobre la relevancia de los proyectos para atender sus necesidades.</p>	<p>1. Resultados de entrevistas y grupos de discusión a titulares de derechos y entidades técnicas (IETDH/IES).</p>	<p>3.1.1 €, (C), Grupos de Discusión (GD)</p> <p>3.2.1 (E)</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
PERTINENCIA	<p><b>P4.</b> ¿Cómo se articulan los proyectos y el Programa con las estrategias y prioridades nacionales y municipales, con los objetivos de la OIT y con las estrategias y prioridades de las Agendas Globales?</p> <p><b>Concepto:</b> Alineamiento marco nacional, con objetivos OIT y ODS.</p>	<p>4.1 Valoración de la adecuación con <u>estrategias y prioridades nacionales de desarrollo (PND) y las prioridades Municipales</u> (Planes Municipales de Desarrollo).</p> <p>4.2 Valoración de la adecuación con el UNSDCF, el Programa País, CPO, y los Programas y Presupuestos 2020-2021 de la OIT.</p> <p>4.3 Valoración de la adecuación con las <u>estrategias y prioridades de los ODS</u>.</p>	<p>4.1.1 Grado de alineamiento del Programa y proyectos con las estrategias y prioridades nacionales de desarrollo (PND) y las prioridades Municipales (Planes Municipales de Desarrollo).</p> <p>4.2.1 Grado de alineamiento del Programa y proyectos con el Programa y Presupuesto de OIT para bienio 2021-202, UNSDCF y el Programa País de la OIT para Colombia.</p> <p>4.3.1 Grado de alineamiento de los objetivos de los proyectos/Programa con los ODS.</p>	<p>1. Documentos proyectos, P&amp;P 2020-21, UNSDCF, Convenios existentes, ODS y otros documentos estratégicos externos.</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p>	<p>4.1.1 (RD)</p> <p>4.2.1 (RD)</p> <p>4.3.1 (RD)</p>
EFICACIA	<p><b>P5.</b> ¿Qué nivel de logro de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?</p> <p><b>Concepto:</b> Nivel de logro alcanzado y efectos colaterales.</p>	<p>5.1 <u>Nivel de cumplimiento de los indicadores</u>, desagregado por beneficio generado a la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados.</p> <p>5.2 <u>Identificación de efectos colaterales</u>, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos.</p>	<p>5.1.1 Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados de los proyectos.</p> <p>5.1.2 Valoración del acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre la relevancia de los proyectos para abordar cuestiones de equidad de género.</p> <p>5.2.1 Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos, incluyendo aquellos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Resultados de cuestionarios a todos los grupos clave (entidades coordinadoras, técnicas, tripartito y titulares de derechos).</p>	<p>5.1.1 (RD)</p> <p>5.1.2 (E), (C), (GD)</p> <p>5.2.1 (RD), (E), (GD)</p> <p>5.3.1 (RD), (E), (GD)</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
		5.3 <u>Valoración de factores internos y externos</u> , positivos y negativos, que afecten al logro de objetivos.	5.3.1 Identificación de evidencias sobre factores internos y externos que afecten al logro de objetivos, tanto positiva como negativamente.	3. Resultados entrevistas a todos los grupos clave. 4. Resultados grupos discusión con titulares de derechos.	
EFICACIA	<p><b>P6.</b> ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en la igualdad de género, en la construcción de NIT, Diálogo Social y Sostenibilidad Ambiental?</p> <p><b>Concepto:</b> Nivel de logro en cuestiones transversales.</p>	<p>6.1 Valoración de los <u>resultados relativos a aspectos transversales</u> de igualdad de género, las NIT, el Diálogo Social y la Sostenibilidad Ambiental.</p> <p>6.2 Identificación de <u>posibles diferencias entre proyectos</u> en las estrategias de incorporación del enfoque de género y comparación de los resultados alcanzados.</p>	<p>6.1.1 Nivel de alcance de logros relacionados con aspectos de igualdad de género: diferencias entre resultados alcanzados por sexo y tipo de resultados según la escala GRES.</p> <p>6.1.2 Grado de participación de grupos meta desagregado por sexo (% que culmina la formación, que adquiere competencias, que realiza prácticas laborales, que valora positivamente la formación recibida, etc.)</p> <p>6.1.3 Nivel de alcance de logros relacionados con las NIT, el Diálogo Social (identificación de los actores que más se han involucrado y si los arreglos institucionales difieren entre los proyectos, y de ser así, qué factores explican estas diferencias) y la Sostenibilidad ambiental.</p> <p>6.2.1 Grado de alineación de las estrategias de género entre los proyectos, y comparación de resultados alcanzados.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Resultados entrevistas a todos los grupos clave (entidades coordinadoras, técnicas, tripartito y titulares de dchos).</p> <p>4. Grupos de discusión con titulares de dchos.</p>	<p>6.1.1 (RD), (E), (GD)</p> <p>6.1.2 (RD)</p> <p>6.1.3 (RD), (E), (GD)</p> <p>6.2.1 (RD), (E)</p>

EFICACIA	<p><b>P7.</b> ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo establecida?</p> <p><b>Concepto:</b> Efectividad estrategia M&amp;E.</p>	<p>7.1 Valoración de la <u>calidad del sistema de monitoreo de los proyectos</u> para poder medir los cambios y resultados previstos por el Programa.</p> <p>7.2 Valoración de la integración de una <u>perspectiva de género en el sistema M&amp;E.</u></p> <p>7.3 Valoración del <u>uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones informada.</u></p> <p>7.4 Nivel de <u>adaptación del sistema</u> de monitoreo a las necesidades de información como consecuencia de la <u>pandemia del COVID-19.</u></p>	<p>7.1.1 Existencia de elementos clave de M&amp;E (indicadores relevantes, líneas de base y metas, datos desagregados por sexo, incorporación de metodologías y procesos estandarizados de recogida y usos de datos)</p> <p>7.2.1 Integración de una perspectiva de género en los indicadores a partir del uso de la escala GRES.</p> <p>7.3.1 Evidencias de cambios generados a raíz de la información de monitoreo.</p> <p>7.4.1 Evidencias de cambios realizados en el sistema de monitoreo para abordar necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Resultados entrevistas a las entidades coordinadoras y técnicas.</p>	<p>7.1.1 (RD) 7.2.1 (RD) 7.3.1 (RD), (E) 7.4.1 (RD), (E)</p>
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
EFICACIA	<p><b>P8.</b> ¿Ha sido efectiva la estrategia de implementación de los proyectos?</p> <p><b>Concepto:</b> Efectividad estrategia de implementación.</p>	<p>8.1 Valoración de la <u>estrategia de implementación</u> para el logro de resultados de los proyectos, incluyendo la incorporación de la perspectiva de DDHH, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>8.2 Valoración de la <u>estrategia de generación de conocimiento</u> y sistematización del mismo.</p> <p>8.3 Valoración del <u>compromiso y participación efectiva generada</u> entre grupos de interés clave.</p> <p>8.4 Valoración de la medida en la que las acciones realizadas representan un <u>riesgo medioambiental.</u></p>	<p>8.1.1 Grado de efectividad de la estrategia de implementación, teniendo en consideración cuestiones de DDHH e igualdad de género teniendo en cuenta la colaboración con instituciones de gobierno o de la sociedad civil especializadas en la temática.</p> <p>8.2.1 Existencia de una estrategia compartida de gestión del conocimiento y nivel de adaptación de la misma a soluciones creativas, concretas y viables.</p> <p>8.3.1 Nivel de diseminación del conocimiento generado para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno.</p> <p>8.3.2 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de los grupos de interés clave sobre el compromiso y participación generada durante la implementación.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Resultado entrevistas a entidades coordinadoras, técnicas, tripartito y actores secundarios.</p> <p>4. Resultado cuestionario a entidades</p>	<p>8.1.1 (RD), (E) 8.2.1 (RD), (E) 8.3.1 (RD), (E) 8.3.2 (E), (C) 8.4.1 (RD), (E)</p>

			8.4.1 Evidencias de acciones realizadas orientadas a mitigar riesgos medioambientales en caso de ser necesarias y su impacto.	coordinadoras, técnicas, y tripartito.	
EFICIENCIA	<p><b>P9.</b> ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?</p> <p><b>Concepto:</b> Disponibilidad y asignación de recursos.</p>	<p>9.1 Valoración de la <u>disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos</u> financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados y a la modalidad específica de financiación de los proyectos.</p> <p>9.2 Valoración de la adecuación en la <u>asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género</u>.</p> <p>9.3 Valoración de la adecuación en la <u>asignación de recursos para abordar los efectos de la pandemia del COVID-19</u>.</p>	<p>9.1.1 Nivel de adecuación y la asignación de recursos para el logro de resultados.</p> <p>9.1.2 Porcentaje de los informantes clave que consideran muy adecuada o adecuada la disposición de recursos para el logro de objetivos.</p> <p>9.2.1 Nivel de adecuación de la asignación de recursos para el logro de resultados orientados a la promoción de la igualdad de género.</p> <p>9.3.1 Grado de adecuación de recursos destinados a abordar los efectos de la pandemia del COVID-19.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Rtdo entrevistas a entidades coordinadoras, técnicas, y tripartito.</p> <p>3. Rtdo cuestionario a entidades coordinadoras, técnicas, y tripartito.</p>	<p>9.1.1 (RD), (E)</p> <p>9.1.2 (C)</p> <p>9.2.1 (RD), (E)</p> <p>9.3.1 (RD), (E)</p>
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
EFICIENCIA	<p><b>P10.</b> ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?</p> <p><b>Concepto:</b> Uso de recursos.</p>	<p>10.1 Valoración del <u>nivel de ejecución presupuestaria</u> en el momento de la evaluación.</p> <p>10.2 Valoración de <u>los plazos programados y consumidos</u> con relación a las actividades previstas y en función al modelo específico de financiación.</p> <p>10.3 Valoración de la relación entre los <u>recursos dedicados</u> y sus resultados.</p> <p>10.4 Valoración de la relación entre los <u>recursos dedicados a la igualdad de género</u> y sus resultados.</p>	<p>10.1.1 Nivel de ejecución presupuestaria en el momento de la evaluación.</p> <p>10.1.2 Acuerdo intersubjetivo sobre el uso eficiente de los recursos para el logro de los resultados, incluidos aquellos destinados a paliar los efectos de la pandemia del COVID-19.</p> <p>10.1.3 Identificación de potenciales estrategias alternativas que generasen resultados similares con un uso menor de recursos.</p> <p>10.1.4 Nivel de sinergias financieras y costes compartidos entre los diferentes proyectos.</p> <p>10.2.1 Grado de adecuación de los plazos programados y consumidos en relación a las actividades previstas.</p>	<p>1. Documentos proyectos (PRODOC, evaluaciones, informes seguimiento, etc.)</p> <p>2. Documentos externos generados por instituciones colaboradoras y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo entrevistas a entidades coordinadoras, técnicas, y tripartito.</p> <p>4. Rtdo cuestionario a entidades</p>	<p>10.1.1 (RD)</p> <p>10.1.2 (E), (C)</p> <p>10.1.3 (E)</p> <p>10.1.4 (RD)</p> <p>10.2.1 (RD), (E)</p> <p>10.3.1 (RD), (E)</p>

			10.3.1 Nivel de adecuación de recursos utilizados para lograr resultados sobre igualdad de género.	coordinadoras, técnicas, y tripartito.	
EFICIENCIA	<p><b>P11.</b> ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en los proyectos?</p> <p><b>Concepto:</b> Eficiencia de la gestión, tanto interna como externa. Coherencia externa e interna.</p>	<p>11.1 Valoración de los <u>mecanismos de coordinación interna</u> entre las diferentes áreas y unidades de los proyectos y otras partes interesadas.</p> <p>11.2 Valoración del <u>apoyo técnico y político interno</u> recibido brindado por la OIT (oficina subregional, nacional, EVAL y otros).</p> <p>11.3 Valoración de la <u>coordinación externa</u> con otras agencias relevantes del SNU y otras iniciativas relevantes.</p>	<p>11.1.1 Niveles de gestión compartida y grado de flexibilidad entre entidades coordinadoras para la generación de sinergias.</p> <p>11.1.2 Nivel de satisfacción de informantes clave con los mecanismos de coordinación y comunicación interna puestos en marcha.</p> <p>11.2.1 Nivel de coordinación con otras agencias del SNU. Identificación de evidencias de sinergias.</p> <p>11.2.2 Identificación de líneas de complementariedad entre el Programa y otras intervenciones similares.</p>	<p>1. Documentos proyectos.</p> <p>2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo entrevistas a entidad1050oord.ord., técnicas, tripartito y actores secundarios.</p> <p>4. Rtdo cuestionario a entidad1050oord.ord., técnicas, y tripartito.</p>	<p>11.1.1 (RD), (E)</p> <p>11.1.2 (C)</p> <p>11.2.1 (RD), (E)</p> <p>11.3.1 (RD), (E)</p> <p>11.3.2 (RD), (E)</p>
CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
ORIENTACIÓN AL IMPACTO	<p><b>P12.</b> ¿En qué medida se puede evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos y en las instituciones que han sido capacitadas?</p> <p><b>Concepto:</b> Resultados orientados al impacto a nivel individual e institucional.</p>	<p>12.1 Valoración de los cambios de vida que se han producido en la <u>empleabilidad</u> de las personas que han sido incluidas como titulares de derechos en los proyectos, incluidas la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados.</p> <p>12.2 Valoración del <u>desarrollo de capacidades</u> a nivel individual e institucional.</p> <p>12.3 Valoración de <u>la incidencia a nivel de políticas</u></p>	<p>12.1.1 Nivel de perspectivas o cambios efectivos en la empleabilidad de los grupos beneficiarios como resultado de su participación en los proyectos, desagregado por sexo.</p> <p>12.1.2 Grado en el que los proyectos han promovido cambios positivos en las esferas de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>12.2.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo tanto a nivel individual como a nivel institucional, incluyendo instituciones</p>	<p>1. Documentos proyectos.</p> <p>2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo cuestionario, entrevistas y grupos de discusión con titulares de derechos.</p> <p>4. Rtdo entrevistas a entidades coord., técnicas, tripartito y actores secundarios.</p>	<p>12.1.1 (RD), (E), (GD), (C)</p> <p>12.1.2 (RD), (E), (GD), (C)</p> <p>12.2.1 (RD), (E), (GD), (C)</p> <p>12.3.1 (RD), (E)</p> <p>12.3.2 (RD), (E)</p>

CRITERIO	PREGUNTA EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	TÉCNICAS
SOSTENIBILIDAD	<p><b>P13.</b> ¿Se han asegurado cuestiones clave para la sostenibilidad de los resultados de la intervención?</p> <p><b>Concepto:</b> Apropiación y generación de soluciones para la adaptabilidad y sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.</p>	<p>13.1 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la <u>sostenibilidad institucional y técnica</u> de los proyectos/Programa.</p> <p>13.2 Valoración de diferencias en el nivel de sostenibilidad de los resultados alcanzados según proyecto, y de ser así en qué se refleja esta diferencia (capacidades instituciones, individuales, diálogo</p>	<p>nacionales de formación y otras entidades del territorio cubierto por los proyectos/Programa.</p> <p>12.3.1 Evidencias de incidencia en marcos de política de formación por competencias para mejorar la empleabilidad de la población meta de los proyectos.</p> <p>12.3.2 Nivel de apropiación de las partes interesadas que permita o haya permitido influir en la formulación de políticas relevantes.</p> <p>13.1.1 Evidencias de estrategias de salida elaboradas y/o aprobadas por las instituciones participantes en los proyectos.</p> <p>13.2.1 Identificación de las actividades con más probabilidad de ser sostenibles (con énfasis en la modalidad de formación virtual y seguimiento a la inserción laboral a través del SPE) y evidencias que lo justifiquen, estableciendo los factores que contribuyen a esa sostenibilidad.</p>	<p>1. Documentos proyectos.</p> <p>2. Documentos externos y otras fuentes secundarias.</p> <p>3. Rtdo entrevistas a entidades coord., técnicas, tripartito y actores secundarios.</p> <p>4. Rtdo cuestionario a entidades coord., técnicas, y tripartito.</p>	<p>13.1.1 (RD), (E)</p> <p>13.2.1 (RD), (E)</p> <p>13.3.1 (E), (C)</p> <p>13.4.1 (RD), (E)</p> <p>13.5.1 (RD), (E)</p>

		<p>social, normativa, presupuesto, etc.)</p> <p>13.3 Valoración de la <u>apropiación</u> generada entre las partes interesadas para mantener los beneficios de los proyectos y Programa.</p> <p>13.4 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la <u>sostenibilidad financiera</u> de los resultados alcanzados.</p> <p>13.5 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la <u>sostenibilidad medioambiental</u> de los resultados de la intervención.</p>	<p>13.3.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los resultados alcanzados una vez terminen los proyectos.</p> <p>13.4.1 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de los mismos.</p> <p>13.5.1 Identificación de consideraciones de sostenibilidad medioambiental implementadas por los proyectos.</p>		
--	--	--	--	--	--

## Anexo-2 - Técnicas dirigidas a informantes por pregunta de evaluación

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socias <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
<b>P1.</b> ¿La lógica de los proyectos, y por ende del Programa, es comprensiva, integra factores internos y externos contextuales, es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico?								
1.4.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre su tipo de participación en el diseño de los proyectos.	C	C	C	C	C	C	C	
<b>P2.</b> ¿En qué medida el diseño de los proyectos se ha adaptado a las condiciones y compromisos de las partes interesadas, de manera realista e incorporando sinergias?								
2.1.1 Niveles de adaptación de la metodología de formación, alcance sectorial y/ o geográfico como resultado de factores contextuales.	E	E	E	E	E	E		E
2.1.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación de los proyectos a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país y la incorporación de necesidades relevantes.	C	C	C	C	C	C	C	
2.2.1 Niveles de adaptación de la metodología de formación, alcance sectorial y/ o geográfico como resultado de la pandemia del COVID-19.	E	E	E	E	E	E		

<sup>23</sup> E: Entrevista; C: Cuestionario; GD: Grupo de Discusión

<sup>24</sup> Coordinación y equipo OIT a nivel nacional y regional.

<sup>25</sup> Ministerio de Trabajo de Colombia, incluye a sus direcciones territoriales y regionales.

<sup>26</sup> Incluye a las organizaciones socias que han colaborado en la implementación de los diferentes proyectos (Comité técnico programa, SPE, diferentes secretarías, SENA e IETDH/IES.

<sup>27</sup> Incluye PARDEV, URP, EVAL, CINTEFOR, ACTRAC, ACT/EMMP y otros departamentos.

<sup>28</sup> Incluye a representantes de los gobiernos regionales, de municipios y de alcaldías.

<sup>29</sup> Incluye otros Ministerios, la CAF, otras agencias de NNUU, la OEI y otros socios globales.

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socias <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
2.2.2 Grado de satisfacción de informantes clave de los distintos proyectos sobre la adaptación y respuesta del Programa a la pandemia del COVID-19.	C	C	C	C	C	C	C	
<b>P3. ¿En qué medida los proyectos se ajustan a las prioridades y necesidades de los principales grupos de interés?</b>								
3.1.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de la población titular de derechos sobre la relevancia de los proyectos a la problemática identificada en cada uno de ellos.							E/C/GD	
3.2.1 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de las instituciones privadas (IETDH/IES) de formación sobre la relevancia de los proyectos para atender sus necesidades.			E					
<b>P5. ¿Qué nivel de logro de resultados, tanto esperados como colaterales, se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación?</b>								
5.1.2 Valoración del acuerdo intersubjetivo entre informantes sobre la relevancia de los proyectos para abordar cuestiones de equidad de género.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C/GD	
5.2.1 Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos, incluyendo aquellos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.	E	E	E	E	E	E	E/GD	
5.3.1 Identificación de evidencias sobre factores internos y externos que afecten al logro de objetivos, tanto positiva como negativamente.	E	E	E	E	E	E	E/GD	
<b>P6. ¿Cuán eficientes han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en la igualdad de género, en la construcción de NIT, Diálogo Social y Sostenibilidad Ambiental?</b>								
6.1.1 Nivel de alcance de logros relacionados con aspectos de igualdad de género: diferencias entre	E	E	E	E	E	E	E/GD	

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socias <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
resultados alcanzados por sexo y tipo de resultados según la escala GRES.								
6.1.3 Nivel de alcance de logros relacionados con las NIT, el Diálogo Social (identificación de los actores que más se han involucrado y si los arreglos institucionales difieren entre los proyectos, y de ser así, qué factores explican estas diferencias) y la Sostenibilidad ambiental.	E	E	E	E	E	E	E/GD	
6.2.1 Existencia de diferencias entre proyectos en las estrategias de incorporación del enfoque de género y resultados alcanzados.	E	E	E	E	E	E		
<b>P7.</b> ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo (actividades y a nivel de titulares de derechos con las plataformas tecnológicas desplegadas (Q10 y otros)?								
7.3.1 Evidencias de cambios generados a raíz de la información de monitoreo.	E	E	E	E				
7.4.1 Evidencias de cambios realizados en el sistema de monitoreo para abordar necesidades de información como consecuencia de la pandemia del COVID-19.	E	E	E	E				
<b>P8.</b> ¿Ha sido efectiva la estrategia de implementación de los proyectos?								
8.1.1 Grado de efectividad de la estrategia de implementación, teniendo en consideración cuestiones de DDHH e igualdad de género teniendo en cuenta la colaboración con instituciones de gobierno o de la sociedad civil especializadas en la temática.	E	E	E	E	E	E		E
8.2.1 Existencia de una estrategia compartida de gestión del conocimiento y nivel de adaptación de la misma a soluciones creativas, concretas y viables.	E	E	E	E	E	E		
8.3.1 Nivel de diseminación del conocimiento generado para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno.	E	E	E	E	E	E		

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socias <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
8.3.2 Grado de acuerdo intersubjetivo entre representantes de los grupos de interés clave sobre el compromiso y participación generada durante la implementación.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C		
8.4.1 Evidencias de acciones realizadas orientadas a mitigar riesgos medioambientales en caso de ser necesarias y su impacto.	E	E	E	E	E	E		
<b>P9.</b> ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?								
9.1.1 Nivel de adecuación y la asignación de recursos para el logro de resultados.	E	E	E	E	E	E		
9.1.2 Porcentaje de los informantes clave que consideran muy adecuada o adecuada la disposición de recursos para el logro de objetivos.	C	C	C	C	C	C		
9.2.1 Nivel de adecuación de la asignación de recursos para el logro de resultados orientados a la promoción de la igualdad de género.	E	E	E	E	E	E		
9.3.1 Grado de adecuación de recursos destinados a abordar los efectos de la pandemia del COVID-19.	E	E	E	E	E	E		
<b>P10.</b> ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?								
10.1.2 Acuerdo intersubjetivo sobre el uso eficiente de los recursos para el logro de los resultados, incluidos aquellos destinados a paliar los efectos de la pandemia del COVID-19.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C		
10.1.3 Identificación de potenciales estrategias alternativas que generasen resultados similares con un uso menor de recursos.	E	E	E	E	E	E		
10.2.1 Grado de adecuación de los plazos programados y consumidos en relación a las actividades previstas.	E	E	E	E	E	E		

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socias <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
10.3.1 Nivel de adecuación de recursos utilizados para lograr resultados sobre igualdad de género.	E	E	E	E	E	E		
<b>P11.</b> ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en los proyectos?								
11.1.1 Niveles de gestión compartida y colaborativa, y grado de flexibilidad entre entidades coordinadoras para adaptar su modelo de gestión a uno común para la generación de sinergias.	E	E						
11.1.2 Nivel de satisfacción de informantes clave con los mecanismos de coordinación y comunicación interna puestos en marcha.	C	C	C	C	C	C		
11.2.1 Nivel de coordinación con otras agencias del SNU. Identificación de evidencias de sinergias.	E	E	E	E				E
11.2.2 Identificación de líneas de complementariedad entre el Programa y otras intervenciones similares.	E	E	E	E				
<b>P12.</b> ¿En qué medida se puede evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos y en las instituciones que han sido capacitadas?								
12.1.1 Nivel de perspectivas o cambios efectivos en la empleabilidad de los grupos beneficiarios como resultado de su participación en los proyectos, desagregado por sexo.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C/GD	
12.1.2 Grado en el que los proyectos han promovido cambios positivos en las esferas de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C/GD	
12.2.1 Evidencia de una construcción efectiva de capacidades de corto, medio y largo plazo tanto a nivel individual como a nivel institucional, incluyendo instituciones nacionales de formación y otras entidades del territorio cubierto por los proyectos.	E	E	E	E	E	E	E/GD	

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO <sup>23</sup>	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		TRIPARTITO EN TERRITORIOS		TITULARES DERECHOS	SECUNDARIOS
	Coord. y equipo OIT <sup>24</sup>	MT <sup>25</sup>	Org. socios <sup>26</sup>	OIT otros <sup>27</sup>	Gobiernos <sup>28</sup>	Sindicatos/ Empleadores	Población meta	Otros <sup>29</sup>
12.3.1 Evidencias de incidencia en marcos de política de formación por competencias para mejorar la empleabilidad de la población meta de los proyectos/Programa.	E	E	E	E	E	E		E
12.3.2 Nivel de apropiación de las partes interesadas que permita o haya permitido influir en la formulación de políticas relevantes.	E	E	E	E	E	E		E
<b>P13.</b> ¿Se han asegurado cuestiones clave para la sostenibilidad de los resultados de la intervención?								
13.1.1 Evidencias de estrategias de salida elaboradas y/o aprobadas por las instituciones participantes en los proyectos.	E	E	E	E	E	E		
13.2.1 Identificación de las actividades con más probabilidad de ser sostenibles (con énfasis en la modalidad de formación virtual y seguimiento a la inserción laboral a través del SPE) y evidencias que lo justifiquen, estableciendo los factores que contribuyen a esa sostenibilidad.	E	E	E	E	E			E
13.3.1 Acuerdo intersubjetivo entre constituyentes y otros socios nacionales sobre su disposición a continuar con los resultados alcanzados una vez terminen los proyectos.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C		E
13.4.1 Evidencias de acuerdos alcanzados y/o formalizados que aseguren recursos gubernamentales (financieros u otro) que impulsen los resultados y aseguren la sostenibilidad de los mismos.	E	E	E	E	E	E		E
13.5.1 Identificación de consideraciones de sostenibilidad medioambiental implementadas por los proyectos.	E	E	E	E	E	E		

## Anexo 3 – Lista de informantes clave

Nº	TIPO DE ACTOR	INSTITUCION	CARGO	DEPARTAMENTO	NOMBRE
1	Ent. coordinadoras	OIT	Director/a Oficina de la OIT para los Países Andinos	Bogotá D.C.	Italo Cardona
2	Ent. coordinadoras	OIT	NOA - Oficial de Programación	Lima	Elyzabeth González
3	Ent. coordinadoras	OIT	Coordinadora Nacional Fortalecimiento Institucional	Bogotá D.C.	Melva Díaz Better
4	Ent. coordinadoras	OIT	Coordinadora Nacional Formación Profesional y Política Pública	Bogotá D.C.	Claudia López Duarte
5	Ent. coordinadoras	OIT	NOA - Oficinal nacional de seguimiento y monitoreo	Bogotá D.C.	Oscar Miranda
6	Ent. coordinadoras	OIT	G5 - Apoyo administrativo y financiero	Bogotá D.C.	Samuel Guerrero
7	Ent. coordinadoras	OIT	G5 - Apoyo administrativo y financiero	Bogotá D.C.	Ana Manrique
8	Ent. coordinadoras	OIT	G5 - Apoyo administrativo y financiero	Bogotá D.C.	Claudia Rodríguez
9	Ent. coordinadoras	Ministerio del Trabajo	Líder del programa - Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Bogotá D.C.	Juan Gabriel Reyes
10	Ent. coordinadoras	Ministerio del Trabajo	Coordinadora de Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Bogotá D.C.	Adriana Albarracín
11	Ent. coordinadoras	Ministerio del Trabajo	Líder del programa - Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Bogotá D.C.	Stefany Alejandra Ribon
12	Entidades Técnicas	OIT	Enlace Territorial	Bolívar	Jessica Melina Fernández Aduen
13	Entidades Técnicas	OIT	Enlace Territorial	Córdoba	María Rebeca de la Ossa Aduen
14	Entidades Técnicas	OIT	Enlace Territorial	Antioquia	Isabel Fayad Martínez
15	Entidades Técnicas	OIT	Enlace Territorial	Antioquia	Nicolás Uribe Salazar
16	Entidades Técnicas	OIT	COLEXT - Monitoreo y Seguimiento	Bogotá D.C.	Susana Betancourt
17	Entidades Técnicas	Oficina Pública de empleo Medellín	Director del Servicio Público	Antioquia	Michael Lacher
18	Entidades Técnicas	Alcaldía de Medellín			Carmen Miranda
19	Institución de Formación	CORLATINA	Coordinadora del Proyecto	Antioquia	Carolina Cano

Nº	TIPO DE ACTOR	INSTITUCION	CARGO	DEPARTAMENTO	NOMBRE
20	Institución de Formación	ITSE	Coordinador del Proyecto	Antioquia	David López
21	Institución de Formación	CENTRO DE SISTEMAS DEL VALLE	Coordinador de Proyectos	Valle del Cauca, Cauca, Antioquia	Pablo Emilio Zuluaga
22	Institución de Formación	CETECOS	Secretaria General	Córdoba, Chocó, Nariño, Guajira, Magdalena	Ana Karina Avendaño
23	Institución de Formación	CENSA	Gestora de Proyectos	Antioquia	Jaqueline Cano
24	Gestión Empresarial	Cámara de Comercio de Guaviare	Presidente Ejecutivo	Guaviare	Joaquín Martínez
25	Sindicatos	Confederación General del Trabajo	Presidente CGT	Urabá	Ángel Miguel Machado

## Anexo 4 – Lista de beneficiarios/as entrevistados

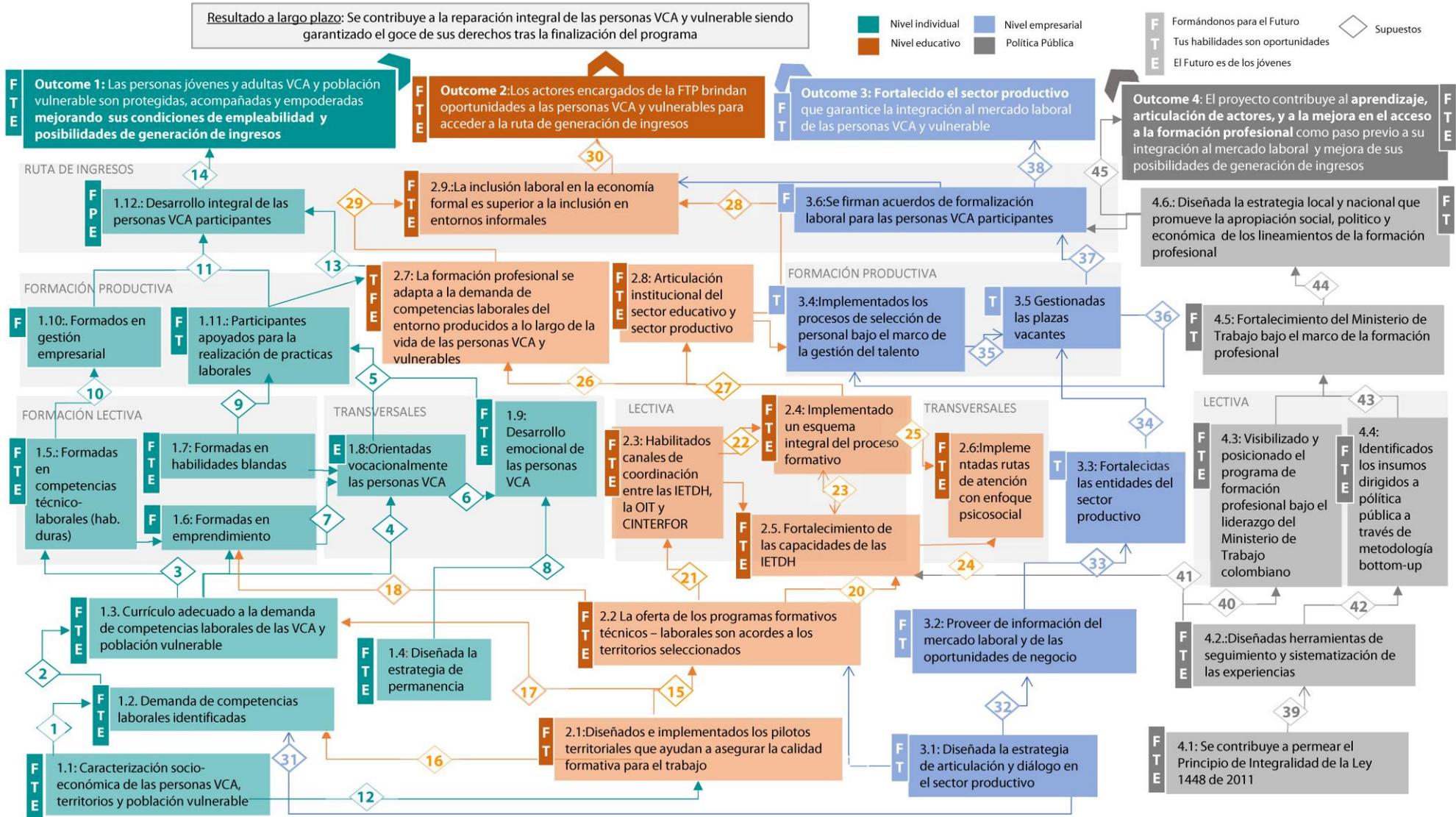
N°	PROYECTO	NOMBRES Y APELLIDOS	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROGRAMA DE FORMACIÓN
1	El Futuro es de los Jóvenes	Yerelin Maileth Manjarrez Avila	La Guajira	Riohacha	Diplomado de Orientación Vocacional y Socioocupacional y Diplomado de Generación de Ingresos y Cohesión Social
2	El Futuro es de los Jóvenes	Gustavo Espinoza Baron	Córdoba	Montería	Diplomado de Orientación Vocacional y Socioocupacional y Diplomado de Generación de Ingresos y Cohesión Social
3	El Futuro es de los Jóvenes	Maryuri Andrea Velásquez Picon	Norte de Santander	Cúcuta	Diplomado de Orientación Vocacional y Socioocupacional y Diplomado de Generación de Ingresos y Cohesión Social
4	El Futuro es de los Jóvenes	Cristian Rodriguez Alarcon	Bogotá	Bogotá	Diplomado de Orientación Vocacional y Socioocupacional y Diplomado de Generación de Ingresos y Cohesión Social
5	Formándonos para el Futuro	Maria Eugenia Lopez Franco	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral en Procedimientos Contables
6	Formándonos para el Futuro	Emilsen Jaimes Lozano	Norte de Santander	Cúcuta	Técnico Laboral en Contabilidad Empresarial
7	Formándonos para el Futuro	Juan de Jesus Celis Leon	Norte de Santander	Cúcuta	Técnico Laboral en Contabilidad Empresarial
8	Formándonos para el Futuro	Gloria Johanna González Rincon	Cundinamarca	Madrid	Técnico Laboral en Agente de Turismo y Agencia de Viajes - ATA
9	Formándonos para el Futuro	Yenis Esther Medrano Vanegas	Cundinamarca	Cajicá	Técnico Laboral en Agente de Turismo y Agencia de Viajes - ATA
10	Formándonos para el Futuro	Gustavo Andrés Trujillo	Tolima	Ibagué	Técnico Laboral Auxiliar Contable y Financiero
11	Formándonos para el Futuro	Aura Jhaline Canacuan Romero	Nariño	Ipiales	Técnico Laboral en Gestión Contable y Financiera
12	Formándonos para el Futuro	Juan Fernando Mass Ortega	Córdoba	Montería	Técnico Laboral Administración Organizacional
13	Formándonos para el Futuro	Juan Jose Gómez Quiñonez	Cauca	Santander de Quilichao	Técnico Laboral Sistemas Informáticos
14	Formándonos para el Futuro	Andriel Puello Mendoza	Sucre	Sincelejo	Técnico Laboral Auxiliar Contable y Financiero
15	Tus Habilidades Son Oportunidades	María Isabel Mesa Madrid	Antioquia	Medellín	Diplomado en Marketing Digital Básico
16	Tus Habilidades Son Oportunidades	Luz Elena Álvarez Múnera	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo y Contable
17	Tus Habilidades Son Oportunidades	Daniel Agudelo Rodríguez	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral en Mercadeo y Ventas
18	Tus Habilidades Son Oportunidades	Hernán Darío Restrepo Ríos	Antioquia	Medellín	Diplomado en 4RI: Nuevas Tecnologías
19	Tus Habilidades Son Oportunidades	Jaime Humberto Monsalve Uribe	Antioquia	Medellín	Diplomado en 4RI: Nuevas Tecnologías
20	Tus Habilidades Son Oportunidades	Esther Estella Echavarría Lopera	Antioquia	Medellín	Diplomado en 4RI: Nuevas Tecnologías

## Grupos de Discusión de beneficiarios y beneficiarias

Nº	PROYECTO	NOMBRES Y APELLIDOS	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROGRAMA DE FORMACIÓN
1	El Futuro es de los Jóvenes	Francisco Javier Arboleda Piedraitha	Bogotá	Bogotá	Diplomado de Orientación Vocacional y Socioocupacional y Diplomado de Generación de Ingresos y Cohesión Social
2	El Futuro es de los Jóvenes	Manuela Correa	Medellín	Antioquia	
3	El Futuro es de los Jóvenes	Steven Blaguera Peña	Casanare	Yopal	
4	El Futuro es de los Jóvenes	Claudia Yadira Fierro	Huila	Neiva	
5	El Futuro es de los Jóvenes	Caleb Parias Hurtado	Chocó	Quibdó	
6	Formándonos para el Futuro	Juan Celis	Norte de Santander	Cúcuta	Técnico Laboral en Contabilidad Empresarial
7	Formándonos para el Futuro	Hernando Castro	Boyacá	Tunja	Técnico Laboral Asesor de Ventas y Mercaderista
8	Formándonos para el Futuro	Isaac Padilla	Magdalena	Santa Marta	Técnico Laboral Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información
9	Formándonos para el Futuro	Emma Sahileth Maestre	Cesar	Valledupar	Técnico Laboral Auxiliar Contable y Financiero
10	Formándonos para el Futuro	Gustavo Trujillo	Tolima	Ibagué	Técnico Laboral Auxiliar Contable y Financiero
11	Formándonos para el Futuro	Yimer Roperó	Guaviare	San José	Técnico Laboral Auxiliar Administrativo
12	Formándonos para el Futuro	Johmar Steven	Boyacá	Duitama	Técnico Laboral Auxiliar en Contabilidad y Finanzas
13	Formándonos para el Futuro	Katerine Serrano	Valledupar	Cesar	Técnico Laboral Auxiliar Contable y Financiero
14	Formándonos para el Futuro	Mónica Yuliana Cuasapud	Nariño	Ipiales	Técnico Laboral en Gestión Contable y Financiera
15	Formándonos para el Futuro	Tatiana Padilla	Cesar	Valledupar	Técnico Laboral en Sistemas
16	Formándonos para el Futuro	Víctor Bello	Cesar	Valledupar	Técnico Laboral en Sistemas
17	Formándonos para el Futuro	Luisa Fernanda Cruz	Tolima	Ibagué	Técnico Laboral Auxiliar Sistemas Informáticos
18	Formándonos para el Futuro	Luis Fabián Fernández	Putumayo	Puerto Asís	Técnico Laboral Auxiliar Administrativo
19	Formándonos para el Futuro	Efren Herrera	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral Auxiliar Administrativo
20	Tus Habilidades son Oportunidades	Ximena Gómez Hoyos	Antioquia	Medellín	Diplomado en Marketing Digital
21	Tus Habilidades son Oportunidades	Daniel Bustamante Castaño	Antioquia	Medellín	Diplomado en Marketing Digital
22	Tus Habilidades son Oportunidades	María Álvarez	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral en Mercadeo y Ventas
23	Tus Habilidades son Oportunidades	Evelyn Saenz	Antioquia	Medellín	Diplomado en 4RI: Nuevas Tecnologías
24	Tus Habilidades son Oportunidades	Juan Carlos Hincapie	Antioquia	Medellín	Técnico Laboral en Mercadeo y Ventas
25	Tus Habilidades son Oportunidades	Deyner Cárdenas	Antioquia	Medellín	Diplomado en 4RI: Nuevas Tecnologías

N°	PROYECTO	NOMBRES Y APELLIDOS	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROGRAMA DE FORMACIÓN
26	Tus Habilidades son Oportunidades	Laura Betancur	Antioquia	Medellín	Diplomado en Analítica de Datos
27	Tus Habilidades son Oportunidades	Sandra Montoya	Antioquia	Medellín	Inglés General
28	Tus Habilidades son Oportunidades	Ximena Hoyos	Antioquia	Medellín	Diplomado en Desarrollo Web
29	Tus Habilidades son Oportunidades	Carolina Calderón	Antioquia	Medellín	Diplomado En Administración y Gerencia
30	Tus Habilidades son Oportunidades	Esteban Cardona Giraldo	Antioquia	Medellín	Diplomado en Seguridad Informática

### Anexo 5 – Teorías de cambio - Teoría de cambio agrupada



## NIVEL INDIVIDUAL

- 1 La población víctima del conflicto armado identificado (especialmente mujeres y jóvenes) con criterios definidos entre la OIT y el Ministerio de Trabajo, aumentan sus oportunidades formativas y laborales. Caracterización socio-económica y del territorio donde se imparten las formaciones.
- 2 El Ministerio de Trabajo establece los aspectos a analizar y señala el grado de vulnerabilidad de las personas participantes tras el diagnóstico de las competencias cognitivas y no cognitivas de las VCA participantes.
- 3 Se han diseñado los lineamientos operativos y técnicos necesarios para la formación por competencias técnico – laborales, orientación vocacional y gestión de empleo. Diseño del Manual operativo.
- 4 Se diseñan las acciones psicosociales y socio laborales de los procesos de formación para mejorar las condiciones de empleabilidad.
- 5 Apoyo a las personas VCA, especialmente a aquellas que se encuentran en la transición de la escuela al mercado laboral. Las personas VCA identifican los conflictos internos, miedos e inseguridades que lastran su toma de decisiones en la vida personal y profesional.
- 6 El enfoque psicosocial se transversaliza a lo largo de todo el programa a través de acciones de acompañamiento a las VCA. Se identifican los intereses formativos y laborales. Dimensiones personal, familiar, intelectual, emocional y profesional
- 7 Entrega de los kit escolar (auxilios, pólizas) a las personas VCA. Acompañamiento de los padres y madres en el cuidado de sus hijos/as.
- 8 Se identifican y contratan profesionales para la atención psicosocial de las personas VCA y asegurar su permanencia y participación en el desarrollo de la ruta de ingresos. Asegurar una baja deserción.
- 9 Se entregan insignias digitales con el propósito de reconocer las competencias adquiridas de las personas VCA participantes en el programa, y aumenta su visibilidad en el mercado laboral.
- 10 Acompañamiento de las VCA en su inserción en el mercado laboral a través de las prácticas laborales. Gestión empresarial con el sector público y privado.
- 11 Se realiza la gestión de las vacantes para que la VCA puedan vincularse laboralmente. Mesas de trabajo con el sector productivo para dar a conocer el programa formativo. Sensibilización.

## NIVEL EDUCATIVO

- 12 Se ha verificado la ruta del perfil vocacional de las VCA para desarrollar la ruta de inclusión laboral con procesos de orientación vocacional y ocupacional, sensibilización empresarial.
- 13 Las IEDTDH fortalecidas y cualificadas son seleccionadas y contratadas respondiendo a los criterios establecidos por capacidad técnica y operativa por el Ministerio de Trabajo colombiano.
- 14 Los jóvenes participan en las actividades previstas en el programa formativo con cierta regularidad. Transitan del programa formativo al mercado laboral.
- 15 Los programas formativos (formal e informal) se han adecuado a las vocaciones productivas de los territorios donde actúa el programa. Caracterización de los territorios e identificación de las regiones más vulnerables con el apoyo de la Unidad Administrativa de Víctimas del Conflicto Armado.
- 16 Se revisa la oferta formativa, se identifican las necesidades y la cualificación en cada territorio. Trabajo coordinado con el sector formativo y el sector productivo participante en los programas.
- 17 Se identifica la cualificación de la oferta formativa de la Formación Profesional de los territorios participantes. Las brechas entre el perfil de las personas que salen del proceso formativo y los requerimientos del perfil ocupacional demandado. Mapeo de los cursos formativos existentes.
- 18 Se pone en marcha la plataforma digital. Se contratan a personas especializadas que realizan el seguimiento y prestan asistencia técnica a las IETDH y las personas VCA. Soporte técnico de apoyo.
- 19 Las IETDH disponen de personal cualificado para ejecutar las formaciones y acompañar a las personas VCA. Transferencia técnica desde la experiencia en Formación Profesional de la OIT, Centro de Formación de Turín. Capacitaciones a las entidades.
- 20 Los procesos formativos se desarrollan bajo una metodología blended learning y en base a los requisitos definidos por la Secretaría de Desarrollo Económico. Se entregan los permisos de uso de la plataforma digital a las personas participantes en educación formal e informal, y al personal docente de las IETDH. Mesa de ayuda.
- 21 Equipos internacionales contratados formarán al personal de la administración y darán apoyo a l personal de las IETDH. Apoyo del Centro de Formación de Turín.
- 22 Se realiza un mapeo de los cursos formativos existentes de manera que se articule la oferta formativa y la demanda del sector productivo.
- 23 Diálogo constructivo con los diferentes actores involucrados para buscar las necesidades de acompañamiento psicosocial.
- 24 Se implementan acciones de cuidado emocional para las personas VCA participantes y para aquellas que participan de la ejecución del programa en coordinación con la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación a las Víctimas.
- 25 Se realizan tutorías para el seguimiento individual y colectivo de las personas VCA y poder identificar sus inetereses vocacionales.
- 26 Se identifica el gap de formación complementaria para fortalecer la formación diseñada originalmente y ajustarse a las necesidades de las VCA, y a los requisitos del mercado laboral.
- 27 Reporte de las alertas y los riesgos frente a los procesos formativos y prácticas laborales de las VCA. Verificación de los egresados a través de herramientas de seguimiento.
- 28 La OIT acompaña a las personas participantes en la gestión de las prácticas laborales junto con el Servicio Público de Empleo. Se identifican los acuerdos empresariales para realizar las prácticas laborales en un marco de trabajo formal.
- 29 Las IETDH participan activamente y asumen la responsabilidad de los procesos de orientación vocacional. Las IETDH otorgan certificaciones a las personas VCA que han finalizado los procesos formativos de manera satisfactoria. Ceremonia de certificación aprobada por la Secretaría.
- 30 Desarrollo integral del programa formativo como paso previo al reconocimiento del valor social y público de la Formación Profesional. Asesoramiento y formación.

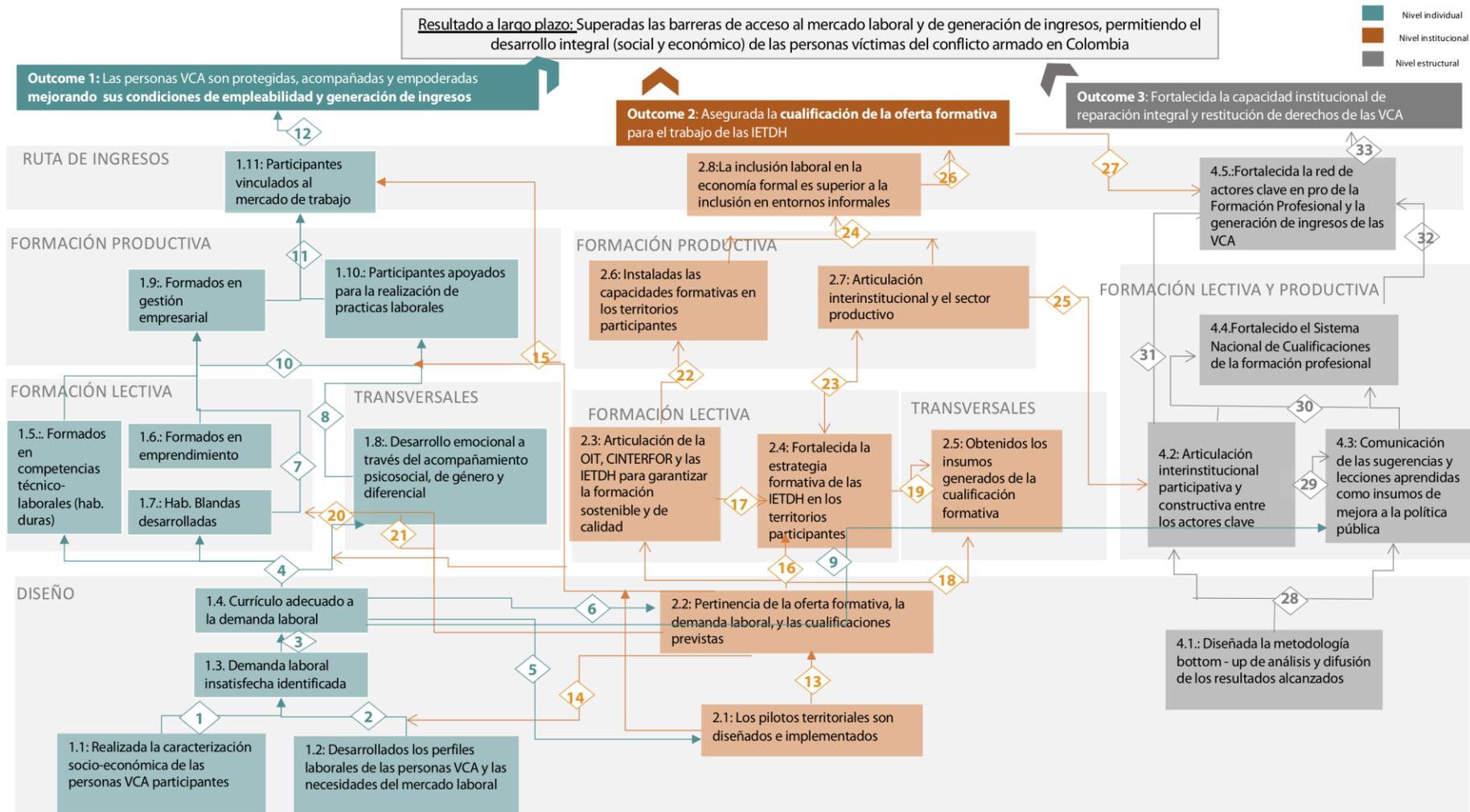
## NIVEL EMPRESARIAL

- 31 Desarrollo de mesas de diálogo con asociaciones y gremios relevantes identificando las necesidades en competencias técnico – laborales.
- 32 Se analizan las vacantes publicadas a través de las Cámaras de Comercio, y se identifican las ocupaciones del mercado laboral a través del Servicio Público de Empleo y las municipalidades participantes.
- 33 Articulado el Plan de Gestión de empleo con el sector productivo generando vínculos con el resto de actores clave. Se elaboran los manuales técnicos y operativos para el desarrollo de las actividades. Identificación de las experiencias de vida.
- 34 Se minimizan los estereotipos sobre las personas VCA. Se tienen en cuenta el mérito, y las capacidades.
- 35 Se incrementa la calidad de los servicios y se cumplen las expectativas de los buscadores de empleo y de los empleadores.
- 36 Implementado el enfoque diferencial y de género de acuerdo con las necesidades de sectores empresariales.
- 37 Articulación entre la Agencia de Empleo, Secretaría de Desarrollo para gestionar las vacantes de empleo. Implementados los procesos de gestión laboral, orientación laboral, y gestión del empleo preseleccionando y remitiendo a las personas participantes al sector productivo. Verificación de las condiciones de empleabilidad
- 38 Se genera una ruta de ingresos óptima al poder vincular la oferta formativa, la demanda laboral y la firma de los acuerdos con las empresas. Identificada la demanda laboral insatisfecha.

## POLÍTICA PÚBLICA

- 39 Los programas forman parte de la política pública de manera que facilita el acceso y la formación de las personas VCA y su vinculación con la demanda del mercado laboral formal.
- 40 Seguimiento del proyecto permanentemente a través de la plataforma digital para identificar las dificultades encontradas, decidir las acciones de mejora, y entregar la información al Ministerio de Trabajo y el resto de actores clave. Técnicas de seguimiento de las actividades. Gestión documental. Entrega de la documentación generada.
- 41 Se diseña e implementa una estrategia de comunicación para favorecer la comunicación entre la OIT, la Alcaldía de Medellín, Ministerio de Trabajo y el resto de actores claves. Comunicación interna y externa mejorada.
- 42 Coordinación entre las entidades de la población víctima del conflicto armado y las comisiones de las políticas públicas. Se realizan talleres de sensibilización a las familias, empresas y entidades públicas para fortalecer la inclusión de las personas VCA en el mercado laboral.
- 43 Se reconstruye el tejido social a través del aumento del diálogo social con los diferentes actores. Mecanismos de coordinación.
- 44 Se evidencian las brechas existentes laborales y los requerimientos del perfil ocupacional de manera que se aportan insumos a la política pública. Fortalecidas las capacidades de la Administración pública.
- 45 Los programas constituyen una estrategia de apoyo a las acciones del Ministerio de Trabajo colombiano en el fortalecimiento de capacidades y la orientación vocacional de las VCA, fortalecimiento de las IETDH y el sector productivo, la política pública de empleo para aumentar la movilidad, la productividad y el sofisticamiento del mercado laboral.

### Anexo 5 – Teorías de cambio - Teoría de cambio “Formádonos para el futuro”



## NIVEL INDIVIDUAL

Son identificadas las personas VCA legibles e inscritas en el Registro Único de Víctimas para participar en el proceso formativo a partir del Ministerio de Trabajo y la OIT territorial. Se validan y quedan vinculadas al programa formativo. El Ministerio de Trabajo establece los aspectos a analizar y señala el grado de vulnerabilidad de las personas participantes tras su caracterización socio-económica.

- 1 Identificados los 27 municipios participantes. Análisis de los sectores productivos y las ocupaciones más demandadas en un escenario de reactivación económica a raíz de la pandemia. Identificar la oferta nacional y local de los programas existentes.
- 2 Diagnostico del mercado laboral, y análisis del las rutas de empleabilidad y de ingresos de las VCA.
- 3 El diagnostico de las personas participantes y de los territorios municipales junto a la demanda laboral ayuda a definir la pertinencia de los programas formativos y a su vez la permanencia en el proceso formativo. Promovido el Sistema Nacional de Cualificaciones y el concepto de Formación Profesional. Análisis de los intereses formativos y laborales. Las personas VCA tienen acceso a las formaciones y asistencia psicosocial. Se logra una baja tasa de deserción.
- 4 Se desarrollan pilotos territoriales para cualificar la oferta formativa y facilitar la identificación de la oferta formativa profesional en los territorios seleccionados. Diagnostico y adecuación de los curriculums formativos de las IETDH quienes impartirán las formaciones.
- 5 Espacio de diálogo con el sector productivo para identificar las competencias y los perfiles profesionales demandados.
- 6 Tras el “testeo” de las personas VCA y los programas formativos, se realiza la inscripción al programa formativo impartidos por las IETDH. Se entrega de auxilios. Kit escolar (auxilios) a las personas participantes en el proceso formativo. Acompañamiento de los padres y madres que participan en el proceso formativo. Cuidado de los niños.
- 7 Identificación de las barreras y debilidades que presentan las personas VCA para entrar en los programas formativos. Análisis de las habilidades.
- 8 Análisis de la información recibida de las VCA y trasladada al Ministerio de Educación Nacional, M. del Trabajo, y al Consejo Privado de Competitividad para mitigar las brechas.
- 9 Acompañamiento de las VCA en su inserción en el mercado laboral a través de las prácticas laborales. Gestión empresarial con el sector público y privado.
- 10 Se tienen en cuenta las vacantes gestionadas y las expectativas de los oferentes, y las habilidades de las VCA. Las VCA participan de los servicios de orientación laboral y gestión empresarial.

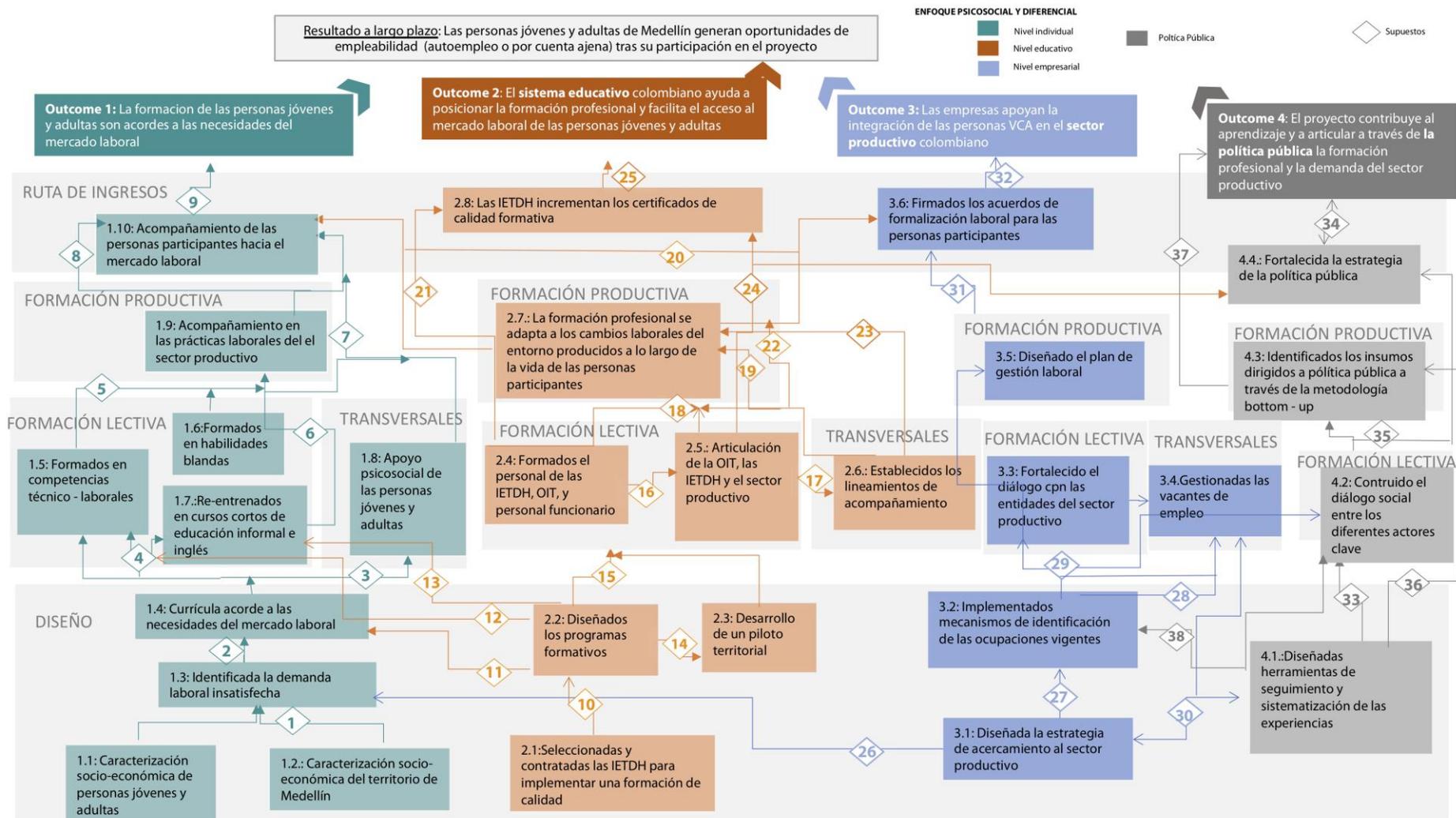
## NIVEL EDUCATIVO

- 12 Se realiza la gestión de las vacantes para que la VCA puedan vincularse laboralmente. Mesas de trabajo con el sector productivo para dar a conocer el programa formativo. Sensibilización.
- 13 Los pilotos territoriales tienen en cuenta el contexto, las características de la población, las IETDH, y los programas formativos. Ayudará a definir las herramientas pertinentes para legitimar la oferta de formación profesional.
- 14 Se han diseñado los lineamientos operativos y técnicos necesarios para la formación por competencias técnico – laborales acordes a las necesidades del mercado laboral.
- 15 Identificado el gap de formación y la demanda laboral. Diseñada e implementada la formación complementaria para fortalecer las competencias técnicas y blandas.
- 16 Mapeo interinstitucional donde se inserta el programa formativo de las entidades públicas y privadas y gestionar las prácticas laborales.
- 17 La experiencia internacional de la OIT en el marco de la formación profesional puesta al servicio del programa.
- 18 Se garantiza la permanencia de las personas participantes acompañando a los colaboradores de las IETDH en los procesos formativos, identificando las variables que impiden su permanencia, realizando el seguimiento de las formaciones, y diseñando la currícula ad hoc.
- 19 La estrategia formativa articula los vínculos de diferentes actores clave y promueve el diálogo social con el objetivo de conocer, comprender el contexto formativo y contribuir a alcanzar el empleo decente y el emprendimiento.
- 20 Se ponen en marcha varios procesos formativos bajo una metodología blended learning establecida por el Ministerio de Educación. Puesta en marcha de la plataforma digital durante un contexto de pandemia.
- 21 La plataforma dispone de un soporte técnico de apoyo (agentes) que habilita canales de atención oportuno y seguimiento de las personas VCA.
- 22 Las IETDH disponen de personal cualificado para ejecutar las formaciones y acompañar a las personas VCA. Transferencia técnica desde la experiencia en Formación Profesional de CINTERFOR, OIT, fortaleciendo la estrategia del Ministerio de Trabajo colombiano para la población participante.

## POLÍTICA PÚBLICA

- 23 Se articulan los actores institucionales con el sector privado y público detectando las necesidades reales en el talento humano en materia de formación profesional. Gestión empresarial.
- 24 La OIT acompaña a las personas participantes en la gestión de las prácticas laborales junto con el Servicio Público de Empleo. Se identifican los acuerdos empresariales para realizar las prácticas laborales en un marco de trabajo formal.
- 25 Se fortalece el diálogo oportuno y continuo entre la OIT y los socios del proyecto identificando los insumos de mejora.
- 26 Los criterios establecidos para la selección de las personas VCA son acordes a la cualificación formativa y las vacantes existentes en el mercado laboral formal. Se incrementa la calidad de los servicios y se cumplen las expectativas de los buscadores de empleo y de los empleadores.
- 27 Desarrollo integral del programa formativo como paso previo al reconocimiento del valor social y público. Asesoramiento y formación.
- 28 Se diseña e implementa una estrategia de comunicación para favorecer la comunicación entre la OIT, y el resto de actores claves. Comunicación interna y externa.
- 29 Se evidencian las brechas existentes laborales y los requerimientos del perfil ocupacional para aportar insumos a la política pública. Generada información confiable. Seguimiento administrativo y académico del proyecto por el Servicio Público de Empleo. Sistematización de la información. Gestión del conocimiento.
- 30 El proyecto forma parte de la política pública de manera que facilita la articulación de los actores, la formación de las personas VCA, y su vinculación con la demanda laboral a través de las prácticas laborales.
- 31 Quedan fortalecidas las capacidades del personal del Ministerio de Trabajo, del personal de las IETDH, y de las empresas para la construcción, diseño, y promoción del valor social y público.
- 32 Acciones de visibilidad y promoción del programa formativo.
- 33 Se ha creado corresponsabilidad de la ruta de ingresos generada entre los actores participantes. Seguimiento de las condiciones de empleabilidad de las VCA participantes.

### Anexo 5 – Teorías de cambio - Teoría de cambio “Tus habilidades son oportunidades”



## NIVEL INDIVIDUAL

- 1 Las población principalmente jóvenes y adultos es seleccionada respondiendo a los criterios definidos por la OIT y los requisitos establecidos por la Secretaría de Desarrollo Económico – Unidad de Formación en la Alcaldía de Medellín, para cada tipo de formación a impartir. Caracterización socio-económica personal y territorial. Focalizar a jóvenes y adultos de 16 a 59 años. Talleres de nivelación. Matrícula de las personas aspirantes seleccionadas.
- 2 Mesas de diálogo entre los gremios que identifican las necesidades ocupacionales. Atención a las competencias requeridas a causa de la pandemia. Las organizaciones hacen una revisión de las fuentes secundarias. La OIT presenta un documento con el análisis de la demanda laboral insatisfecha en el municipio de Medellín. Reflejo de los programas formativos existentes.
- 3 Acompañamiento individual o colectivo con enfoque psicosocial, diferencial y territorial. Se diseña la estrategia transversal con acciones para mejorar las condiciones de empleabilidad. Garantizada la permanencia en los procesos formativos. Impulso de habilidades blandas.
- 4 Procesos de formación, cualificación y reentrenamiento en competencias laborales acordes a las necesidades reales del mercado laboral. Bien como nuevo aspirante al mercado, bien con experiencia y han cesado en su puesto de trabajo.
- 5 Las personas identifican los conflictos internos, miedos e inseguridades que lastran su toma de decisiones en la vida personal y profesional.
- 6 Se realiza la inscripción al programa formativo impartidos por las IETDH. Se entregan los auxilios. Kit educativo (auxilios) a las personas participantes en el proceso formativo. Aprobado el kit por la Secretaría.
- 7 Identificadas las barreras y limitaciones existentes que impiden acceder al mercado laboral. Las personas jóvenes y adultas acceden a las prácticas laborales en entidades públicas y privadas.
- 8 Se ha verificado la ruta del perfil vocacional de las personas participantes para desarrollar la ruta de inclusión laboral con procesos de orientación vocacional y ocupacional, sensibilización empresarial. Gestión para su inserción en el mercado laboral.
- 9 Formulación e implementación de la ruta de generación de ingresos que asegure la vinculación laboral de al menos el 5% de la totalidad de las personas participantes.

## NIVEL EDUCATIVO

- 10 Las IETDH responden a los criterios previamente definidos por la Alcaldía de Medellín. Decreto Nacional 1075 del 26 de mayo de 2015. Se ponen en marcha varios procesos formativos bajo una metodología blended learning. Se estructura la relación entre el personal docente y las personas participantes Se entregan los permisos de uso de la plataforma digital en educación formal e informal, a todos los participantes y a las IETDH. Mesa de ayuda para solucionar inconvenientes.
- 11 Plan operativo de intervención para la ejecución de los procesos formativos en educación formal e informal y el cronograma general y específico de cada formación. La OIT lidera estrategias con IETDH para garantizar ofrecer servicios formativos de calidad y sostenibles en el tiempo. Áreas relacionadas con la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
- 12 La plataforma dispone de un soporte técnico de apoyo (agentes) que habilita canales de atención oportuna a las personas participantes y a las IETDH. Tutorías on-line.
- 13 Se cualifica la oferta formativa y la demanda laboral en Medellín. Diagnóstico y adecuación de los currículos formativos de las IETDH quienes impartirán las formaciones.
- 14 Las IETDH disponen de personal cualificado para ejecutar las formaciones y acompañar a las personas jóvenes y adultas. Transferencia técnica desde la experiencia en Formación Profesional de la OIT, Centro de Formación de Turín. Capacitaciones a las entidades.
- 15 Se realiza un mapeo de los cursos formativos existentes de manera que se articule la oferta formativa y la demanda del sector productivo.
- 16 Diálogo constructivo con los diferentes actores involucrados para buscar las necesidades de acompañamiento psicosocial.
- 17 Se garantiza la permanencia de las personas participantes acompañando a los colaboradores de las IETDH en los procesos formativos, identificando las variables que impiden su permanencia, realizando el seguimiento de las formaciones, y diseñando la currícula ad hoc.
- 18 Se identifican las ocupaciones del mercado laboral a través del Servicio Público de Empleo y la municipalidad. Se desarrolla un proceso formativo integral identificando las oportunidades laborales y los perfiles de los futuros profesionales en un trabajo conjunto de las IETDH y el sector productivo. La educación informal (cursos cortos) favorecen el reentrenamiento y la cualificación de las personas participantes.
- 19
- 20

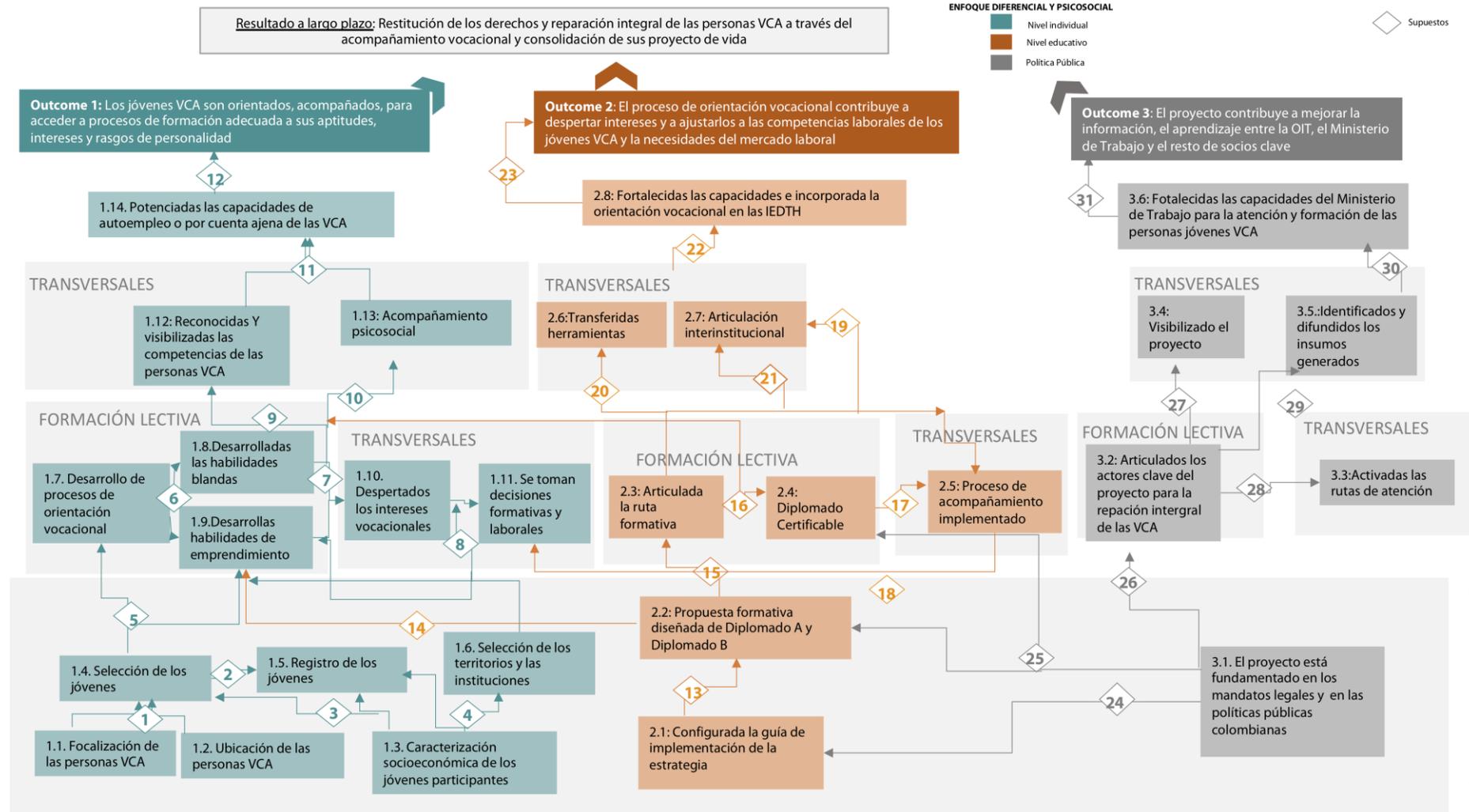
## NIVEL EMPRESARIAL

- 21 Se fortalecen las capacidades de las IETDH en la ciudad de Medellín. Las IETDH disponen de personal cualificado para ejecutar las cuatro formaciones en educación formal e informal.
- 22 Las IETDH otorgan certificaciones a las personas participantes que han finalizado los procesos formativos de manera satisfactoria. Ceremonia de certificación aprobada por la Secretaría.
- 23 El acompañamiento para elevar al proceso formativo del programa al aprendizaje autónomo y colectivo de las personas jóvenes y adultas, haciendo hincapié en la participación en las prácticas laborales.
- 24 Se ha diseñado la estrategia formativa de la Alcaldía junto a la OIT y el sector productivo con el fin de definir los ejes principales de los procesos formativos (lectiva y práctica) de manera que fortalezca la política pública y sea más coherente con las necesidades de la población participante. Procesos de Gestión laboral.
- 25 Las IETDH orientadas a la formación profesional ganan en mayor protagonismo en Medellín como generadora de una ruta de ingresos para las personas jóvenes y adultas.
- 26 Desarrollo de mesas de diálogo con asociaciones y gremios relevantes identificando las necesidades en competencias técnico – laborales.
- 27 Realizar un mapeo interinstitucional de las entidades públicas y privadas presentes en Medellín donde se implementa el programa formativo y gestionar las prácticas laborales.
- 28 Acompañamiento puntualmente a las personas jóvenes y adultas para llevar a cabo su vinculación laboral con el sector empresarial. Servicios de orientación laboral generados por el Servicio Público de Empleo o Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín junto el sector productivo.
- 29 Articulado el Plan de Gestión de empleo con el sector productivo generando vínculos con el resto de actores clave. Se elaboran los manuales técnicos y operativos para el desarrollo de las actividades. Identificación de las experiencias de vida.
- 30 Identificar de manera previa con los gremios y empresarios el enfoque diferencial y de género de acuerdo con las necesidades de sectores empresariales.

## POLÍTICA PÚBLICA

- 31 Articulación entre la Agencia de Empleo, Secretaria de Desarrollo para gestionar las vacantes de empleo a través de la gestión laboral, los procesos de orientación laboral, y gestión del empleo preseleccionando y remitiendo a las personas participantes al sector productivo.
- 32 Se incrementa la calidad de los servicios y se cumplen las expectativas de los buscadores de empleo y de los empleadores.
- 33 Se diseña e implementa una estrategia de comunicación para favorecer la comunicación entre la OIT, la Alcaldía, y el resto de actores claves. Comunicación interna y externa.
- 34 El proyecto forma parte de la política pública de manera que facilita el acceso y la formación de las personas jóvenes y adultos y su articulación con la demanda del mercado laboral. Se entrega la información del proyecto al equipo de la Alcaldía de manera que queden sistematizados los aprendizajes.
- 35 Se fortalece el diálogo oportuno y continuo entre la OIT, la Alcaldía, y el sector productivo identificando las alertas y verificando la estrategia seguida. Metodología bottom – up.
- 36 Coordinación entre las entidades de la población víctima del conflicto armado y las comisiones de las políticas públicas
- 37 Fortalecida la política pública de empleo contribuye a aumentar la productividad y el sofisticamiento del mercado laboral.
- 38 El esquema de monitoreo propuesto tendrá correspondencia con el sistema de información de la alcaldía de Medellín, para adelantar acciones conjuntas de medición.

## Anexo 5 – Teorías de cambio - Teoría de cambio “El futuro es de los jóvenes”



## NIVEL INDIVIDUAL

- 1 Se implementa el Programa en respuesta a la Ley 1448 de 2011. Revisión y análisis de la información suministrada por la UARIV de los jóvenes que cuentan con encargo fiduciario en territorios priorizados. La definición de los criterios y del perfil de los jóvenes a cargo del Ministerio de Trabajo y la OIT. Contactar con las VCA.
- 2 Selección de los jóvenes atendiendo a las exigencias de la nueva normalidad a través de medios digitales, tecnológicos y los criterios mínimos. Registro de las personas participantes por parte de la OIT en los procesos de orientación vocacional.
- 3 La caracterización socio-económica de los 817 participantes como instrumento cualificado entendido como diagnóstico y recolección de datos siguiendo los criterios definidos por el Ministerio de Trabajo.
- 4 Se han identificado las regiones en base al grado de conectividad con la que cuentan. El comité técnico de la Carta Acuerdo es el encargado de la selección. Selección de las instituciones en los territorios elegidos.
- 5 Diagnóstico de las competencias cognitivas y no cognitivas de los jóvenes VCA y los conocimientos del entorno laboral.  
Procesos de orientación vocacional y socio-ocupacional. Desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas de modo que los participantes toman decisiones formativas y laborales de acuerdo con la información disponible, y sus intereses. Procesos ligados principalmente a incidir en la toma de decisiones con la elección de formación.
- 6 Los jóvenes VCA en el programa de orientación vocacional y socio-ocupacional participan de un esquema integral que incluye varias dimensiones a fortalecer. Desarrollo humano, familiar y social.  
Los jóvenes VCA son preparados para su inclusión económica y social dada la demanda existente en el mercado laboral. Estimulación para el retorno, el acceso y la continuidad en la formación de las competencias y capacidades para la generación de ingresos y la cohesión social.
- 7 Se entregan insignias digitales con el propósito de reconocer las competencias adquiridas de las personas VCA participantes en el programa, y aumenta su visibilidad en el mercado laboral.
- 8 Acompañamiento a los jóvenes seleccionados que forman parte del programa para asegurar la continuidad en el programa. Reciben el kit escolar, auxilios de conectividad y/o transporte, bono canasta, refrigerios, y póliza a los jóvenes VCA. Apoyo psicosocial individual y colectivo. Se brinda acompañamiento a quienes sean padres y madres.
- 9
- 10

## NIVEL EDUCATIVO

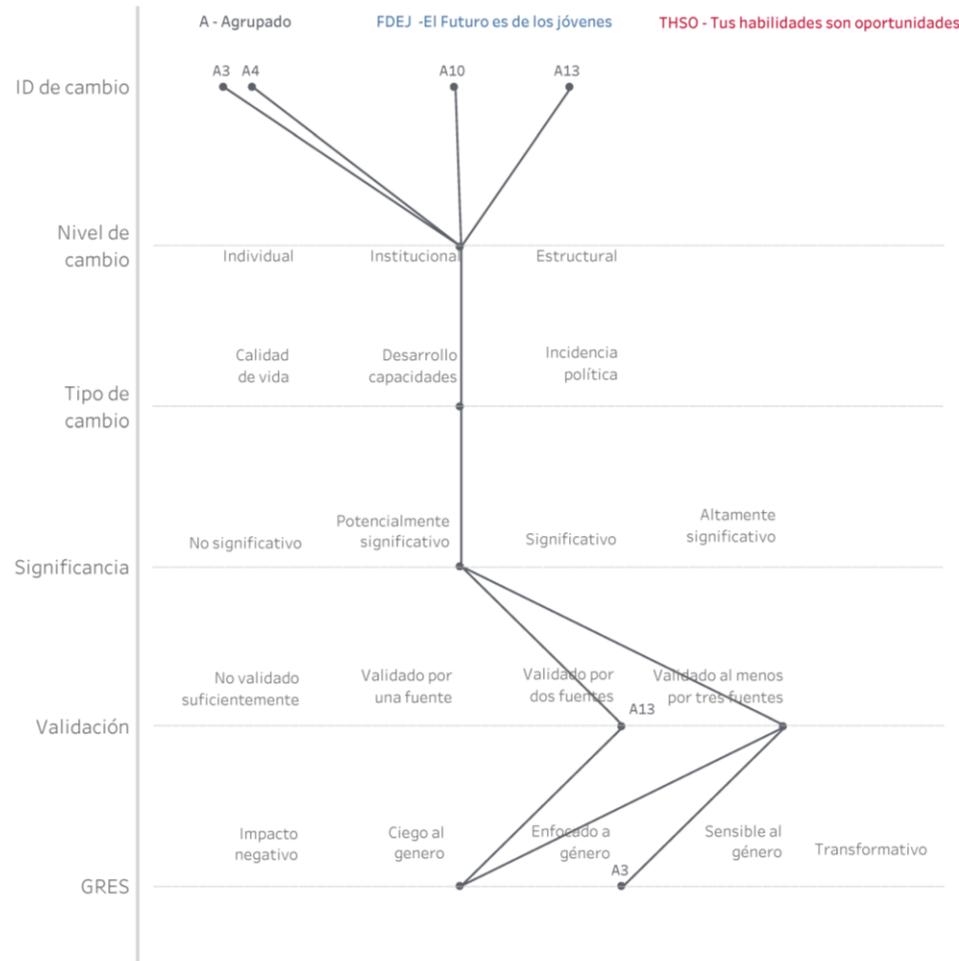
- 11 Los jóvenes son sensibilizados en el acompañamiento psicosocial y diferencial para elegir una profesión tras haber contribuido a conocerse a sí mismo.
- 12 Los jóvenes participan en las actividades previstas en el programa formativo con cierta regularidad. Transitan del programa formativo al mercado laboral.
- 13 Actualizado el manual operativo del proyecto bajo la metodología virtual blending learning. Plataforma digital. Se diseña e implementa conjuntamente entre la OIT y el Ministerio de Trabajo en el marco de la orientación vocacional y socio – ocupacional.
- 14 Se describe la propuesta estructural y el contenido del proceso formativo. Componente curricular.
- 15 Las VCA que tenga el diplomado A pueden optar por participar en el Diplomado B. Es un Diplomado complementario para la integración social y productiva. Con el Diplomado B se constituye una estrategia de estímulo para el retorno, la continuidad y progresión formativa de la población VCA.
- 16 Reforzado el proceso de cualificación de la población VCA. Evidencia digital y verificable de las competencias adquiridas dentro del proceso de formación. Es facilitada la ubicación de las personas acreditadas. Completar 4 insignias digitales.
- 17 Los profesionales vinculados al programa formativo que atienden a a las personas participantes serán dotados de herramientas para el cuidado emocional.
- 18 Acompañamiento individual y colectivo de las personas participantes en la formación a través de tutorías por parte de los docentes, profesionales, orientadores.
- 19 Mapeo de la oferta institucional por cada uno de los territorios seleccionados para activar la ruta de activación psicosocial de las personas VCA. Coordinación con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas del Conflicto Armado.
- 20 Acercamiento al sector productivo para acompañar permanentemente a los VCA a ferias de empleabilidad para conocer la demanda. Se da a conocer la oferta formativa en cada territorio o en otros países.
- 21 Mapeo de las entidades públicas y privadas en los territorios donde se implementa el programa.

## POLÍTICA PÚBLICA

- 22 Las IETDH participan activamente y asumen la responsabilidad de los procesos de orientación vocacional.
- 23 Reconocimiento y respaldo del programa formativo por la OIT y el resto de socios como apuesta en el perfilamiento socio – ocupacional de las VCA.
- 24 El derecho a un aprendizaje a lo largo de la vida que permita a las personas VCA adquirir competencias, perfeccionarlas, reciclarse y reengancharse profesionalmente.  
Cooperación junto con el Ministerio de Trabajo de manera que se capitalice la experiencia acumulada en anteriores procesos formativos, y seguir estimulando la adquisición de competencias en los jóvenes para la generación de ingresos y la cohesión social.
- 25 Respalda las insignias digitales del Diplomado B y reconocidas por la OIT, instituciones y los actores clave en el programa.
- 26 Acciones de articulación interinstitucional con entidades del Gobierno territorial, ONG academias, empresas, administración pública ayudan a dar a conocer el programa formativo. Conferencias, encuentros virtuales.
- 27 Enfoque psicosocial a través de la articulación del programa con la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas.
- 28 Seguimiento del proyecto permanentemente a través de la plataforma digital para identificar las dificultades encontradas, decidir las acciones de mejora, y entregar la información al Ministerio de Trabajo. Técnicas de seguimiento de las actividades. Gestión documental.
- 29 Implementada la estrategia y técnicas de evaluación del resultado del servicio. Se realiza el seguimiento de las actividades y el resultado obtenido con el programa. Se difunde los logros obtenidos.
- 30 El programa constituye una estrategia de apoyo a las acciones del Ministerio de Trabajo colombiano en la orientación vocacional a las VCA y fortalecimiento de las IETDH.
- 31

## Anexo 6 – Matriz de Cosecha de resultados - Desarrollo de capacidades

### Resultados Outcome Harvesting



Tipo de cambio  
Desarrollo de capacidades

#### Descripción de cambio

- A3** Ampliación de la cobertura y beneficiarios con el aprendizaje combinado
- A4** Apropiación reflejada entre otros a través de bajos niveles de deserción
- A10** Transferencia de conocimientos y capacidades al Ministerio de Trabajo para la mejora de la FPT
- A13** Fortalecimiento institucional y transferencia de capacidades a los centros de formación

#### Nivel de cambio

Institucional

#### GRES (sensibilidad al género)

Ciego

Enfocado

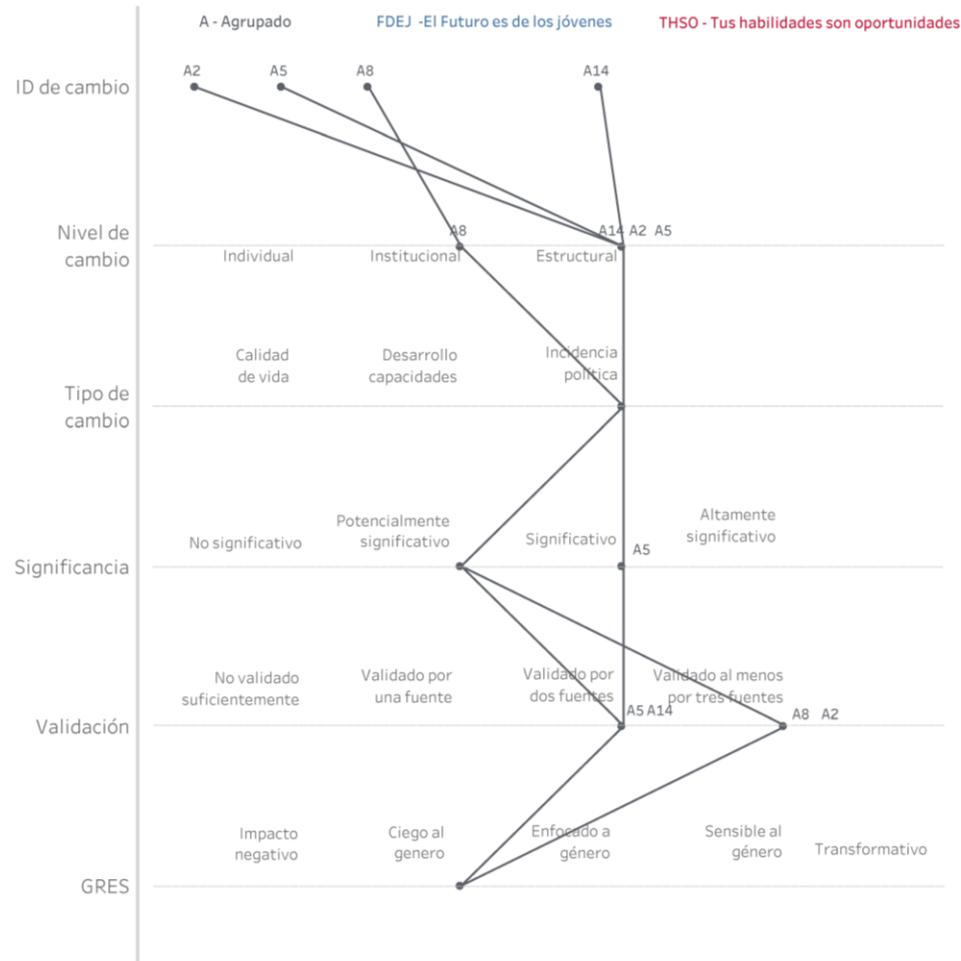
#### Significancia resultados

Potencialmente

Agrupado  4

## Anexo 6 – Matriz de Cosecha de resultados - Incidencia política

### Resultados Outcome Harvesting



### Tipo de cambio

Incidencia política

### Descripción de cambio

**A2** Presencia e incidencia en los espacios de diálogo sobre formación para el trabajo

**A5** Generación de espacios de diálogo con el gobierno

**A8** Continuidad y posicionamiento de la oficina de proyectos de la OIT

**A14** Fortalecimiento y mejora el sistema nacional de cualificación

### Nivel de cambio



### GRES (sensibilidad al género)



### Significancia resultados

	Agrupado
Potencialmente	3
Significativo	1

## Anexo 7 – Lista de documentos revisados

### DOCUMENTOS DE PROYECTO:

- PRODOC de “Formación técnica laboral en el marco de una política de trabajo decente, dirigido a las víctimas del conflicto armado” (“Formándonos para el futuro”).
- Carta Acuerdo 393 – Proyecto “Formándonos para el futuro”
- Documento de diagnóstico socioeconómico de los territorios
- Informe ejecutivo final (diciembre 2021) “Formándonos para el futuro”
- Informe de seguimiento a ejecución presupuestal N°4
- PRODOC de “Formación para el empleo y cierre de brechas laborales orientado a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano para Jóvenes y Adultos en la ciudad de Medellín” (“Tus habilidades son oportunidades”)
- Convenio de Cooperación Internacional N° 4600090042 de 2021 celebrado entre el Municipio de Medellín y la OIT
- Documento de caracterización socioeconómica 2021
- Informe técnico de gestión (diciembre 2021) “Tus habilidades son oportunidades”
- PRODOC “Orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades transversales a víctimas del conflicto armado interno en Colombia” (“El futuro es de los jóvenes”)
- Carta Acuerdo 593 – Proyecto “El futuro es de los jóvenes”
- Documentos de caracterización socioeconómica de los participantes
- Informe ejecutivo final (diciembre 2021) “El futuro es de los jóvenes”
- Informe de seguimiento a ejecución presupuestal N°3

### OTROS INFORMES:

- (UNDP) Directrices de Evaluación. Escala de eficacia de los resultados en materia de género (GRES): nota de orientación metodológica.
- (OIT): Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and Evaluation.
- (OIT): “Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO. Practical tips on adapting to the situation”.
- (OIT): Plan estratégico de la OIT para 2018-2021.
- (OIT): Basic principles of monitoring and evaluation.

## Anexo 8 – Términos de Referencia