



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Conselleria de Participación,
Transparencia, Cooperación
y Calidad Democrática

EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Nº Expte.: SOLPCD/2021/0018



Javier Vallejo Poza

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	5
1.1 CARACTERIZACIÓN	5
1.2 METODOLOGÍA ADOPTADA	6
1.3 EVALUABILIDAD Y CONSIDERACIONES PRELIMINARES	14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN	17
2.1 ESTRATEGIA.....	17
2.2 FORMULACIÓN	18
2.3 CONTRAPARTE LOCAL.....	20
2.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	21
2.5 TRANSFERENCIA Y CIERRE	23
CAPÍTULO III. NIVEL DE CUMPLIMIENTO.....	23
3.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	23
3.2 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS	27
CAPÍTULO IV CRITERIOS DE EVALUACIÓN	33
4.1 PERTINENCIA	42
4.2 EFICACIA	56
4.3 EFICIENCIA	60
4.4 IMPACTO	71
4.5 SOSTENIBILIDAD	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Índice ilustraciones

Ilustración 1. Estructural del proyecto	5
Ilustración 2. Componentes de la evaluación	6
Ilustración 3. Pilares de la evaluación.....	6
Ilustración 4. Bloques de estructuración de actores	8
Ilustración 5. Sesión de evaluación	9
Ilustración 6. Segmentación de los beneficiarios/as	10
Ilustración 7. Actores implicados	10
Ilustración 8. Sesión de evaluación	11
Ilustración 9. Etapas de la evaluación	12
Ilustración 10. Características de la evaluación.....	16
Ilustración 11. Relación entre objetivos	23
Ilustración 12. Emprendimientos apoyados	27
Ilustración 13. Componentes	43
Ilustración 14. Modelo de hoja de ruta.....	46
Ilustración 15. Aplicación de hoja de ruta	47
Ilustración 16. Criterios de selección para cada programa.....	53
Ilustración 17. Sesión de evaluación	55
Ilustración 18. Resultados del proyecto	57
Ilustración 19. Instalaciones ASOCAMPO e INTERACTUAR	69
Ilustración 20. Áreas impacto.....	71
Ilustración 21. Factores clave en sostenibilidad.....	74

Índice tablas

Tabla 1. Requisitos evaluabilidad	14
Tabla 2. Preguntas de evaluación	36
Tabla 3. Valoración adecuación ejes	44
Tabla 4. Eficiencia.....	60
Tabla 5. Impacto	72
Tabla 6. Sostenibilidad.....	75



INTRODUCCIÓN

Existe un consenso en subrayar la importancia de los procesos de evaluación como uno de los mecanismos que, junto con la planificación y el seguimiento, más contribuyen a mejorar la calidad de la ayuda al desarrollo, reforzando de este modo su papel en el sistema global de cooperación al desarrollo.

El documento presente contiene la evaluación final externa del proyecto "Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)" financiado por la Generalitat Valenciana, y ejecutado por la Fundación del Valle con la contraparte local Corporación Interactuar.

De acuerdo con los términos de referencia que dieron origen a la contratación de este trabajo, los objetivos principales de esta evaluación son:

- Valorar el grado de cumplimiento de la ejecución del proyecto, a partir de los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad
- Valorar los efectos directos del proyecto en el ámbito institucional y social.
- Valorar la incorporación de enfoques transversales: derechos humanos, género, sostenibilidad ambiental.
- Valorar la sostenibilidad de los componentes del proyecto.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas para fortalecer futuras intervenciones.
- Proveer a Interactuar y FDV de insumos analíticos y prácticos que le permitan fortalecer estrategias y metodologías de trabajo
- Evaluar las actividades de comunicación del proyecto

En definitiva, esta evaluación pretende proporcionar a las instancias de toma de decisiones de la GVA, a la Fundación del Valle, a la contraparte, a las instituciones públicas locales y a los beneficiarios, información suficiente para:

- Evaluar globalmente y de manera independiente los resultados del Proyecto, determinando el impacto de las acciones y al mismo tiempo acentuando la sostenibilidad de los resultados, la eficacia y eficiencia con que se ha acometido el Proyecto y la pertinencia de aquello que se ha implementado.
- Extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas para eventuales futuras iniciativas

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

1.1 CARACTERIZACIÓN

El punto de partida para la evaluación es el documento de formulación y en especial la matriz de planificación puesto que contiene la lógica de la intervención del Proyecto. Su estructura básica es la siguiente:

OBJETIVO GENERAL: Los/as microempresarios/as y emprendedores/as de Rionegro, El Carmen de Viboral y Marinilla contribuyen a regenerar el tejido empresarial, generando trabajo estable y formal a personas en situación de vulnerabilidad social, en especial mujeres, contribuyendo al ejercicio de los derechos económicos y sociales de la población, en el marco de recuperación económica post Covid 19.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Fortalecidas las capacidades/destrezas gerenciales y relacionales de emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con especial atención a las mujeres, generando prácticas empresariales sostenibles, para reducir los factores de exclusión económica y social en el contexto post Covid 19. originarias campesinas para combatir la violencia de género

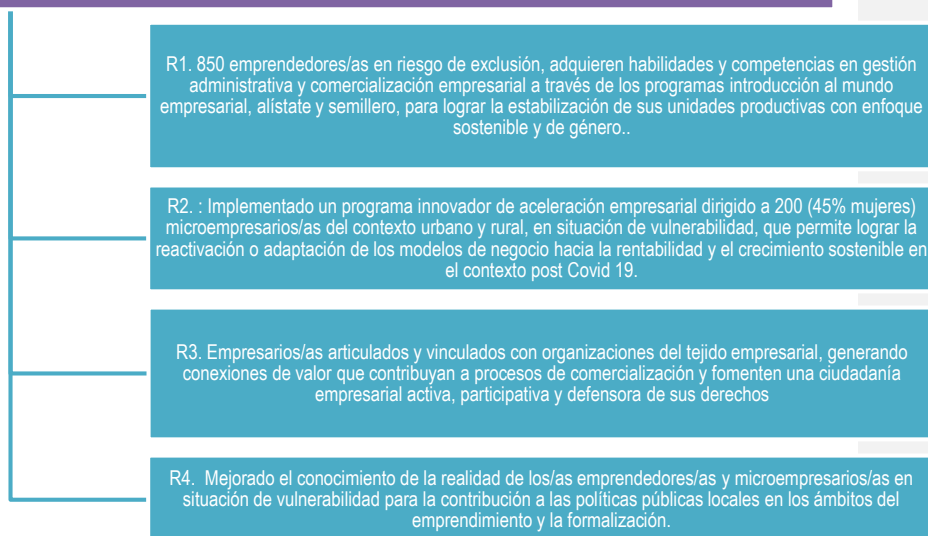


Ilustración 1. Estructural del proyecto

El proyecto trabajó sobre los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, ubicados en el Oriente de Antioquia, cuya población sufrió por el conflicto armado, concentrándose en ellos un porcentaje alto de población desplazada y víctimas. Se enfocaba especialmente en mujeres que optaron por un emprendimiento como medio de vida, y que debido al

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

impacto del COVID 19 contaban con dificultades para asegurar sus ingresos y el de las personas que dependen de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo.

El núcleo fundamental fue el de fortalecer las capacidades y habilidades gerenciales y asociativas de 850 emprendedores/as y 200 microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con enfoque de género, para reducir los factores de exclusión económica y social provocados por el COVID 19 y el conflicto armado; asegurando sus ingresos y generando nuevas fuentes de empleo decente.

El presente proyecto incluye 4 grandes componentes:

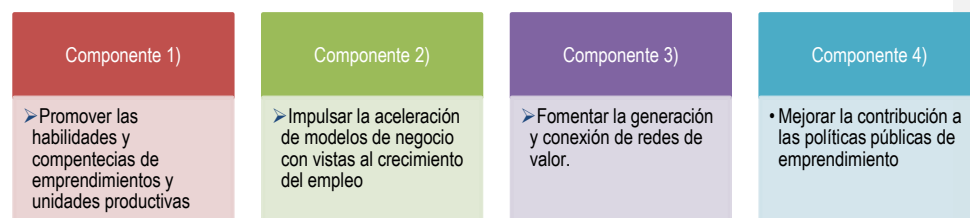


Ilustración 2. Componentes de la evaluación

1.2 METODOLOGÍA ADOPTADA

Es importante promover la evaluación de las intervenciones bajo la inspiración de una filosofía basada en tres pilares, con el principal objetivo de formular un juicio creíble e independiente sobre las interrogantes clave que se plantean en relación con la pertinencia, la implementación y los efectos de las intervenciones.

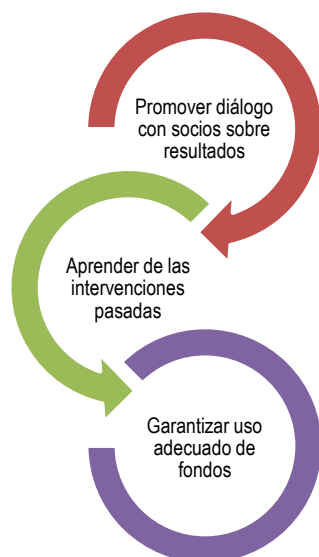


Ilustración 3. Pilares de la evaluación

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

El “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación española” promueve la observación de cuatro principios, a modo de filosofía de evaluación, para que toda evaluación se integre de forma efectiva en el ciclo de planificación de la política de Cooperación. Tales principios son:

- Participación
- Aprendizaje e incorporación de las lecciones de la experiencia
- Utilidad
- Transparencia

En la metodología adoptada se han considerado tales principios y, al mismo tiempo, se ha desarrollado un enfoque que ha atendido a las siguientes recomendaciones:

- **Aproximación integral orientada a resultados**, atendiendo a todas las etapas de la intervención, sin obviar el contexto socioeconómico en que se desarrolla la acción.
- **Enfoque pluralista y participativo**, incorporando la percepción de las entidades implicadas y, por descontado, de los propios beneficiarios.
- **Orientación analítica, formativa y conclusiva**, vinculando gestión, realización y resultados para una correcta calificación de la eficacia y eficiencia de la ayuda al desarrollo.
- Estrategia basada en la posterior utilización de los resultados, aspirando en todo momento a proporcionar **información útil, de valor añadido**, orientada no sólo a la rendición de cuentas sino la mejora de los propios procesos de toma de decisiones a través de mecanismos de retroalimentación.

Con relación al alcance de los trabajos desarrollados, es menester comenzar subrayando que se ha tratado, de acuerdo con los requerimientos y limitaciones establecidas en la definición de los mismos, de una evaluación externa, basada en información documental y en entrevistas participativas con informantes clave, con un trabajo de campo que se desarrolló durante una visita a Colombia en el que se pudo visitar sobre el terreno los diferentes municipios en los que se ha ubicado la intervención dentro de la zona del Oriente de Antioquia.

De este modo, tomando como base la información documental disponible, la información que ha podido recogerse durante la visita a terreno y en las entrevistas y dinámicas desarrolladas allí y la información recopilada a través de otras herramientas como cuestionarios, se ha elaborado el presente informe de evaluación estructurado en torno a los criterios básicos de evaluación propuestos por el CAD de la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad o sostenibilidad) y subrayados en los términos de referencia. También se tienen en consideración otros criterios de calidad (enfoque de género en desarrollo, complementariedad, consistencia y replicabilidad, sostenibilidad ambiental...).

Las metodologías utilizadas por esta evaluación son esencialmente cualitativas, dado que los tiempos, recursos y propósitos de la evaluación aconsejaban esa decisión. Las técnicas cualitativas proporcionan una información adicional que, combinada con los datos cuantitativos que aportan los informes del proyecto y otras fuentes contrastables, permiten tener una adecuada combinación de insumos para la generación de evidencias que permitan soportar las conclusiones y recomendaciones que constituyen el principal producto de este ejercicio. Debe indicarse, por tanto, que se han utilizado datos cuantitativos, pero que éstos provienen de fuentes secundarias a la propia evaluación.

Para intentar minimizar los riesgos de subjetividad inherentes a la utilización de técnicas cualitativas se establecieron algunas estrategias concretas, como la triangulación de las valoraciones recogidas, repitiendo las mismas preguntas en

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

diferentes escenarios para corroborar (o contrastar) las opiniones de los diferentes actores implicados en la gestión del proyecto.

La metodología adoptada ha contemplado los siguientes procesos en lo que se refiere a la recogida y sistematización de información:

➤ **Análisis documental**

Se han considerado documentos de contextualización de la intervención y también todos los documentos resultantes del Proyecto, destacando en particular el documento de formulación del proyecto, la matriz de marco lógico que contiene la lógica de la intervención, los informes de seguimiento y el informe final del proyecto con sus numerosos apartados, así como el decreto por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas y las normas de seguimiento y justificación para proyectos.

➤ **Trabajo de campo**

Con el objetivo de contar con un buen planteamiento de plan de trabajo para la recopilación de insumos en terreno, se estructuró a los diferentes actores en torno a los bloques que a continuación se enumeran:

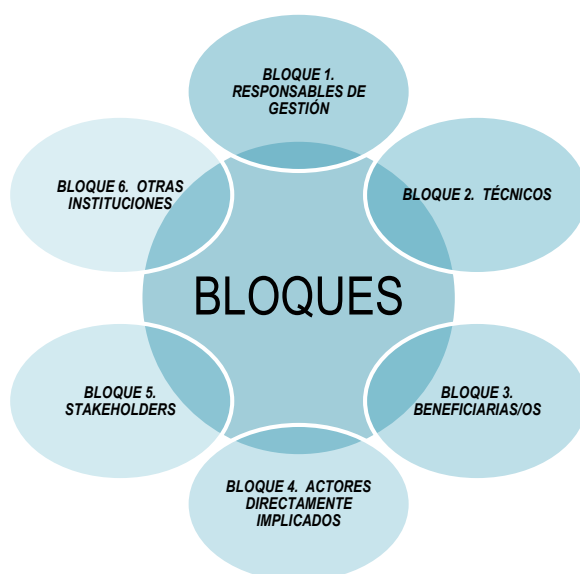


Ilustración 4. Bloques de estructuración de actores

Bloque 1: Responsables de gestión

La primera aproximación fue con el equipo que ha tenido protagonismo directo en la identificación y formulación y responsabilidad sobre la gestión y el desarrollo de la intervención. Comité de Gestión, Comité de Seguimiento, Coordinadora General del Proyecto... con Fundación del Valle ese primer repaso general tuvo lugar de manera virtual y con la Corporación Interactuar se celebró el primer día de trabajo en terreno. El objetivo era tener una aproximación general y repasar los puntos fundamentales, recabando la percepción de quienes desde la gestión mejor conocen cada componente.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)



Ilustración 5. Sesión de evaluación

Bloque 2: Técnicos

También es importante recabar la opinión y el relato de los técnicos que han participado en la implementación de las actividades. Capacitadores y consultores de:

- Del programa de introducción al mundo empresarial
- Del programa Semillero
- Del programa Alistate
- De los talleres de sensibilización sobre derechos
- Del programa de aceleración empresarial microMBA Urbano
- Del programa de aceleración empresarial microMBA Agro
- De la asesoría empresarial (PTE) y psicosocial a empresarios
- De los talleres de sincronización
- Del entrenamiento comercial con vistas a las conexiones
- Del acceso a fuentes de financiación
- De la conformación y acompañamiento de la Red Empresarial (responsable de relacionamiento empresarial)
- De las giras empresariales y eventos
- Del seguimiento y monitoreo de los programas e indicadores

Bloque 3: Beneficiarias/os

Conocer la percepción de los/las beneficiarias/os es un elemento fundamental. En este punto la clave era hacer una buena segmentación que permita generar una muestra representativa.

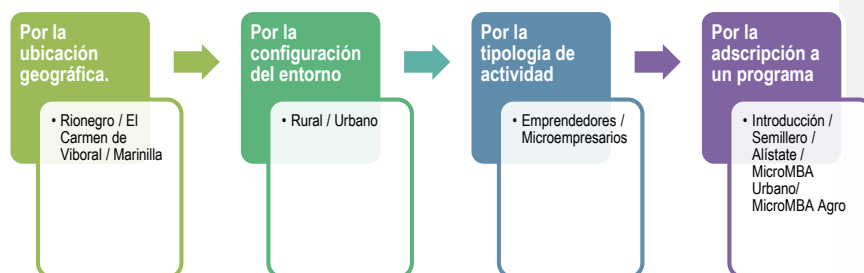


Ilustración 6. Segmentación de los beneficiarios/as

Se utilizaron varias técnicas de recogida de información

- Observación directa
 - Visitar sobre terreno a las tres ubicaciones de intervención, incluyendo visitas a microempresas
- Dinámicas participativas/ Encuentros
 - Encuentros puntuales y/o dinámicas con una muestra de emprendedores y microempresarios (convocando por operatividad a grupos pequeños en un punto concreto, evitando la excesiva dispersión). Cubriendo con representatividad todas las variables: que haya emprendedores tanto urbanos como rurales, tanto de Semillero como Alistate, y lo mismo con microempresarios del MicroMBA (Urbano, Agro). Al mismo tiempo, cubriendo sectores variados (especialmente en el ámbito urbano, puesto el rural suele presentar mayor homogeneidad y la diferencia está más en el producto o la cadena de valor)

Bloque 4. Actores directamente implicados

En este bloque entran las organizaciones/entidades que han tenido una implicación directa, con las que se tuvo una breve visita y reunión de trabajo para conocer mejor su visión y su contexto.

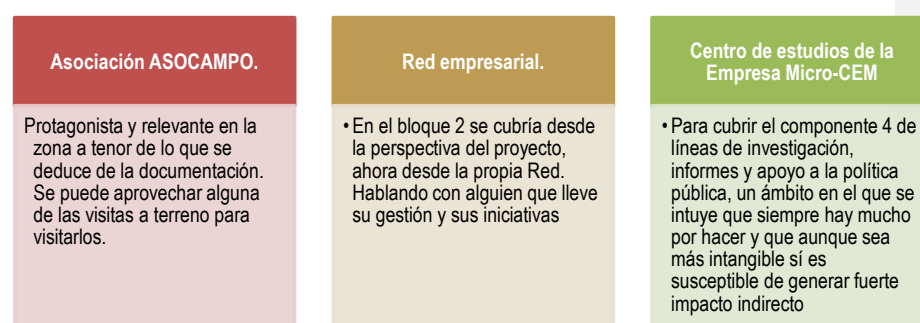


Ilustración 7. Actores implicados

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

También tuvo lugar un encuentro en su sede de Bruselas con el equipo directo de ACTEC. La ONG belga ACTEC es una entidad privada sin ánimo de lucro creada en 1982 y a ella se debe el impulso y desarrollo de la estrategia general de la que esta intervención forma parte, como se comentará en un apartado posterior. ACTEC es cofinanciadora del proyecto, al que ha aportado varios recursos: asesores empresariales, materiales pedagógicos para la formación, contratación de consultores especializados, asistencias técnicas y formación del equipo

ACTEC desarrolla una metodología innovadora para transformar las prácticas gerenciales y la capacidad de liderazgo de los microempresarios del sector informal de los países del sur para mejorar la gestión de sus microempresas y lograr una profunda transformación y un impacto contundente. Los programas se inspiran en los métodos de enseñanza de los programas MBA de las mejores Business School del mundo, adaptados a las circunstancias, perfiles necesidades, posibilidades y limitaciones de los microempresarios/as en situación de vulnerabilidad social. Su objetivo es desarrollar competencias gerenciales y estratégicas. Para lograrlo se han combinado las mejores experiencias de programas de formación empresarial: identificación y selección de perfiles de empresarios de alto potencial, definición y ejecución del proyecto de transformación empresarial, alta intensidad de formación, aprender-haciendo, uso de estudios de casos, coaching empresarial o aprendizaje "inter pares". Los participantes del programa son personas que no tienen sus necesidades básicas cubiertas y para los que no hay programas adaptados a sus características.

Bloque 5: Stakeholders y otras instituciones

Es el bloque de instituciones, organizaciones y entidades que desempeñan un rol representativo dentro del ámbito. En él se incluyen Secretarías de Desarrollo económico, Secretaría de Mujer o Centros de Promoción de Inversiones.



Ilustración 8. Sesión de evaluación

➤ Cuestionario

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

12

Para recabar información de una muestra representativa de microempresarios/as que han participado en los distintos programas de capacitación se recurrió a la herramienta del cuestionario -breve, con preguntas cerradas, semicerradas y algunas preguntas abiertas muy bien acotadas-, modo más operativo de acceder a personas que se encuentran en ubicaciones dispersas y cuyo número puede ser elevado. Es una herramienta que facilita igualmente la sistematización de las informaciones y su procesamiento. En anexo se adjuntan los resultados obtenidos.

La metodología adoptada se ha desarrollado a partir de las siguientes etapas:



Ilustración 9. Etapas de la evaluación

• Definición detallada del proceso de evaluación Etapa I.-	DURACIÓN: 1 semana
TAREAS: ➤ 1.1. Revisión de metodología, herramientas y técnicas propuestas. ➤ 1.2 Listado detallado de fuentes de información ○ Normativa de GV ○ Plan Estratégico de GV ○ Línea de Base ○ Matriz de Planificación ○ Cronograma de actividades ○ Informes seguimiento intermedios técnicos ○ Informe final técnico y financiero ○ Listado de actores clave, con indicación de informantes clave y su localización. ➤ 1.3. Revisión de cronograma, plazos de entrega y consenso sobre los productos a entregar. ➤ 1.4. Revisión de las preguntas de la evaluación ➤ 1.5. Revisión y profundización en las preguntas a las que responderá la evaluación en cada línea de intervención. ➤ 1.6 Revisión del proceso de devolución de los resultados de la evaluación PRODUCTO ➤ 1. Borrador del Plan de trabajo de la evaluación con el Cronograma para los trabajos con propuesta de agenda	

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

13

Etapa II.- • Trabajo de gabinete	<u>DURACIÓN: 3 semanas</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 2.1. Revisión documental ➤ 2.2. Recogida de información a informantes claves. ➤ 2.3. Preparación de cronograma detallado de la evaluación ➤ 2.4. Presentación de propuesta preliminar <u>PRODUCTO</u> 2. Plan de trabajo de la evaluación: Contendrá: Descripción del proyecto y su contexto; Documentos-instructivos dirigidos a los actores que participarán en la evaluación, Plan de trabajo de la evaluación con el Cronograma para los trabajos y la Matriz de planificación de la evaluación	

Etapa III.- • Trabajo de campo	<u>DURACIÓN: 4 semanas</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 3.1. Recogida de información (según herramientas descritas) a los diferentes grupos de interés, incluyendo beneficiarios, técnicos, equipo de gestión, actores involucrados, stakeholders y otros actores de interés ○ Dinámicas participativas ○ Entrevistas presenciales ○ Observación directa ➤ 3.2. Presentación de informe sobre trabajo de campo. Reunión de devolución. <u>PRODUCTO</u> 3. Bitácora del trabajo de campo: Memoria esquemática de las actividades realizadas en trabajo de campo con: Análisis e interpretación de la información recopilada y Redacción preliminar de reflexiones y conclusiones provisionales	

Etapa IV.- • Elaboración del Informe de evaluación	<u>DURACIÓN: 5 semanas</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 4.1. Redacción de informe preliminar de evaluación ➤ 4.2. Discusión del informe preliminar con diferentes actores participantes (según metodología) ➤ 4.3. Aprobación de informe final ➤ 4.4. Devolución de resultados <u>PRODUCTO</u> ➤ 4. Informe preliminar de Evaluación ➤ 5. Documento de síntesis de la evaluación ➤ 6. Taller de devolución de los resultados a Interactuar, FDV y demás actores involucrados en el proyecto	

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

14

- 7. Memorias en digital
- 8. Informe final integrado de la evaluación externa
- 9. Resumen Ejecutivo de la evaluación externa

Comentado [CC1]: ¡Super! Por favor, durante la próxima semana, nos compartes todos estos documentos entregables en un solo correo ¡Mil gracias!

1.3 EVALUABILIDAD Y CONSIDERACIONES PRELIMINARES

El CAD de la OCDE define la evaluabilidad como la “medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble”. En gran medida, la evaluabilidad de una intervención depende de la calidad de su diseño, es decir, de que en el mismo hayan quedado claramente definidos y caracterizados:

- La situación de partida que se desea transformar:
 - Las instituciones y grupos afectados, implicados o con capacidad de influir en esa situación
 - La magnitud y severidad del problema a resolver (línea de base)
 - Cómo afecta el problema a los distintos grupos de población
 - Posibles causas y consecuencias
- La estrategia de desarrollo a seguir:
 - Los vínculos entre medios y fines del desarrollo
 - La selección / priorización de la alternativa más adecuada
- La imagen de la situación futura a alcanzar
 - La definición de resultados y objetivos
 - Los sistemas de medición (indicadores y fuentes de verificación)

En la tabla siguiente se resumen algunos de los principales requisitos para la evaluabilidad:

Tabla 1. Requisitos evaluabilidad

REQUISITOS DE EVALUABILIDAD	
OBJETIVOS	➤ El problema que el Proyecto se dirige a resolver ha sido identificado y analizado ➤ Se ha determinado a qué involucrados corresponde el problema o necesidad ➤ Las causas del problema han sido identificadas y jerarquizadas ➤ Los objetivos que lograr han sido definidos consistentemente ➤ Las experiencias adquiridas de operaciones anteriores han sido tomadas en cuenta
INDICADORES	➤ Las condiciones (físicas, institucionales, económicas y sociales) previas a la ejecución del Proyecto han sido descritas ➤ Los datos del año base (o de arranque) previos a la ejecución del Proyecto han sido incluidos ➤ Si no existen datos del año base, el diseño del Proyecto incluye su generación ➤ Se incluyen datos del año base, metas u otra evidencia para hacer monitoreo (seguimiento) y determinar el logro de objetivos
PRODUCTOS (RESULTADOS)	➤ Los bienes y servicios que el Proyecto generará han sido identificados y descritos ➤ Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el Proyecto

	➤ Los beneficios derivados del uso de los bienes y servicios generados por el Proyecto han sido identificados
SUPUESTOS (HIPÓTESIS)	➤ Los individuos, grupos, instituciones y otras organizaciones que pudieran afectar, positiva o negativamente a la ejecución del Proyecto, han sido identificados ➤ Los elementos que están fuera del control directo de la gerencia del Proyecto y que pudieran afectar la viabilidad del Proyecto, de sus productos y objetivos, han sido identificados y descritos

De forma general, cuando hablamos de evaluación pretendemos comparar la situación que hemos alcanzado (o estamos alcanzando o pretendemos alcanzar según el momento de la evaluación) y la situación de partida que dio origen a la acción. Tratamos de ver si la situación de llegada guarda correspondencia con la estrategia de intervención que hemos considerado apropiada (es decir, si el cambio en la realidad es atribuible a la intervención y no a otros factores) y si los resultados son significativos y pueden consolidarse.

El proyecto que nos ocupa posee los elementos imprescindibles para permitir su evaluación adecuada, por lo que se puede asumir que no existen serios factores limitantes que condicionen los niveles de certidumbre de las conclusiones presentadas. Este hecho es debido en gran parte a la correcta identificación y formulación del mismo, adecuándose a las necesidades de las personas beneficiarias y conteniendo un diagnóstico y una contextualización bastante completa.

En cuanto a las condiciones y límites del estudio realizado, las principales acotaciones y precisiones son las siguientes:

- **Ámbito temporal:** el ámbito temporal de la evaluación es la duración del proyecto, que comenzó en Marzo de 2022 y concluyó en Marzo de 2024.
- **Ámbito geográfico:** Colombia, departamento de Antioquia, municipalidades de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla.
- **Ámbito material,** se han evaluado las siguientes áreas de análisis:
 - Diseño del proyecto: diseño y formulación del proyecto, considerando la coherencia y pertinencia del marco lógico.
 - Gestión del proyecto: modelo de gestión del proyecto, haciendo hincapié en aspectos relacionados con la propia implementación y con su seguimiento y monitoreo.
 - Resultados del proyecto: en qué medida las actuaciones han alcanzado sus objetivos y valorarán otros efectos derivados de la intervención acometida.

Puede indicarse, por tanto, que nos encontramos ante una evaluación que reúne las siguientes características:

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Temporalidad

➤ Desde el punto de vista temporal, se trata de una evaluación final, ya que en el momento de su realización ha concluido la fase de ejecución de las distintas actividades que se habían previsto.

Equipo de evaluación

➤ Atendiendo al carácter del equipo responsable de la realización del ejercicio de indagación y análisis, nos encontramos ante una evaluación externa, ya que el equipo de evaluación no ha participado en la preparación y/o ejecución del proyecto ni ha tenido relación alguna con las organizaciones ejecutoras.

Metodologías

➤ Con respecto a las metodologías utilizadas, esta evaluación es una evaluación esencialmente cualitativa, ya que los datos cuantitativos que se manejan provienen de fuentes externas a la propia evaluación.

Ilustración 10. Características de la evaluación

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN

2.1 ESTRATEGIA

En primer término, resulta imprescindible entender, para contextualizar y entender la intervención, que no se trata de una acción puntual aislada sino que forma parte de una estrategia más amplia que lleva obteniendo resultados contrastados en los últimos años.

La estrategia Laboratorio de Paz 2.0:2022-2027” acordada por Corporación INTERACTUAR, ACTEC “un metier pour tous” y Fundación del Valle que da continuidad a la “Estrategia Laboratorio de Paz 2017-2021”, que tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de familias en condición de vulnerabilidad mediante el empoderamiento empresarial y económico de 16500 microempresarios/as (50 % mujeres).

Esta estrategia general viene definida por una lógica de intervención bien asentada:

Objetivo general

Generar cambios de mentalidad y de comportamiento en los/as emprendedores/as y empresarios/as a través de un acompañamiento pertinente y actualizado basado en la generación de innovación en valor y en el desarrollo de capacidades humanas, gerenciales y de trabajo en red, que les permita reducir su grado de vulnerabilidad empresarial, aportando a su crecimiento y a la consolidación de empresas que sanan, generan ingresos y calidad de vida, especialmente en la base de la pirámide, donde se concentra el mayor porcentaje de desplazados y retornados por el conflicto.

Objetivo específico

Los/as emprendedores/as y los/as empresarios/as fortalecen sus capacidades y habilidades gerenciales y relacionales, para la reducción de factores de exclusión económica y social provocados por el conflicto armado y el COVID 19, mejorando su gestión humana, empresarial y generando empleos a personas en situación de vulnerabilidad, con enfoque de género, preferiblemente el 50% serán mujeres.

Resultado 1: Fortalecidas las habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial de 3000 emprendedores/as (preferiblemente el 50% son mujeres), a través de los programas de alistamiento empresarial (Alistate y Semillero), para lograr la estabilización de sus unidades productivas y el mejoramiento de su calidad de vida.

Resultado 2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial (microMBA urbano y Agroempresarial) dirigido a 1625 empresarios/as del contexto urbano y rural, con vulnerabilidad empresarial frente a la crisis económica (preferiblemente el 50% mujeres) que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio o de transformación empresarial hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.

Resultado 3: Brindado el acompañamiento de valor a los/as emprendedores/as y empresarios/as a través de orientaciones empresariales se contribuye a la generación de cambios de mentalidad y comportamiento que benefician su gestión empresarial.

Resultado 4: Empresarios/as articulados y vinculados con diferentes actores del sector de la micro y pequeña empresa de Antioquia como proveedores, clientes, entre titulares de derechos, titulares de

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

18

obligación y responsabilidad; generando conexiones de valor que contribuyan a sus procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y con incidencia en el entorno

Resultado 5: Ampliada incidencia de la Escuela de Negocios para empresarios de la micro y pequeña empresa con la articulación interinstitucional en el ámbito local y la transferencia de conocimiento a aliados internacionales. Esta estrategia tiene metodologías propias (programas Semillero, Alístate, microMBA Urbano, microMBA Agro, Cadenas de valor...), equipos técnicos formados y con experiencia, indicadores claramente definidos, plan de trabajo y se han logrado establecer acuerdos institucionales con los actores implicados.

Esta estrategia de INTERACTUAR-Fundación del Valle y ACTEC se inició en 2017, y ha contribuido -y está contribuyendo- al proceso de paz de Colombia disminuyendo la situación de vulnerabilidad económica y laboral de las personas desplazadas a las comunas o retornadas al campo. Su principal herramienta es la Escuela de negocios con una metodología dirigida a personas (empresarios/as), en situación de vulnerabilidad que tengan una unidad productiva (microempresa) ofreciéndoles formación y acompañamiento socio-empresarial con enfoque de género, diferenciando entre modalidades de formación según las necesidades que tiene (emprendimiento, actividad subsistencia, microempresa). La estrategia se ha venido llevando a cabo para integrar socioeconómicamente a la población más vulnerable de Antioquia, especialmente mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto armado, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales, buscando la autonomía en la gestión empresarial y comercial de las microempresas, articulados con el sistema empresarial del departamento y con un enfoque inclusivo.

El origen de la solución de innovación empezó en 2012: ACTEC y FUNDAP (Guatemala) detectaron los límites de su programa de microcrédito comunitario a favor de las mujeres mayas y advirtieron que aunque el apoyo financiero sea positivo, tiene poco impacto sobre la capacidad de producción, el aumento de los ingresos y el mejoramiento de las condiciones de vida de las microempresarias y su entorno. El microcrédito satisface la necesidad inmediata de liquidez, pero no provoca un cambio en quien lo recibe. No estimula a las mujeres a innovar y desarrollar sus competencias empresariales, por lo tanto, no genera, en sí, desarrollo.

Ese fue el origen de la estrategia actual, que se aplica en el presente proyecto. Vista la experiencia positiva de Guatemala, ACTEC transfirió la metodología a Colombia, concretamente a los socios locales INTERACTUAR y Fundación CARVAJAL. En solamente un año de implementación de la estrategia se notó la dimensión rompedora de la propuesta. Posteriormente se ha extendido a El Salvador, con el socio FUSAI. Esta colaboración permite desarrollar la estrategia en red y facilitar de este modo los intercambios de experiencia, el aprendizaje continuo y la mejora de los programas.

La intervención actual da continuidad a esta estrategia y se beneficia del esfuerzo, lecciones aprendidas y resultados obtenidos hasta el momento.

2.2 FORMULACIÓN

El proceso de formulación del Proyecto se acometió a través de las siguientes etapas:

- Análisis del contexto de cada una de las zonas de actuación
- Reuniones, talleres y entrevistas con las beneficiarias y con los actores relevantes de la comunidad

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

- Estudio de las políticas públicas, directrices y prioridades
- Desarrollo de un diagnóstico participativo
- Elaboración de los árboles de problemas y objetivos y el análisis de alternativas
- Contraste de las diversas alternativas diseñadas, resultando las intervenciones presentadas en el proyecto como aquellas más adecuadas para lograr un mayor impacto

El proceso desarrollado se ha podido contrastar y es bastante completo, con un enfoque participativo e integrador que ya desde el primer momento incluyó mecanismos de participación que involucraran a los/las beneficiarios/as directos, a las contrapartes locales y a los principales actores protagonistas, todo ello acometido de manera bien coordinada por los equipos de la Fundación del Valle y de la contraparte local Interactuar. Cabe destacar la relevante implicación de las instituciones públicas regionales y locales, que no se limitaron a adoptar un rol pasivo observador sino que aportaron activamente ideas y sugerencias respecto de los contenidos específicos y los emplazamientos de trabajo. Tanto Fundación del Valle como Interactuar ya habían trabajado en estos ámbitos temáticos y geográficos, lo que facilitó sin duda la realización del diagnóstico, pudiendo profundizar en detalle en la problemática y en la aspiración de los alcances.

El análisis de contexto, presentado en los documentos de formulación y actualizado en los diferentes informes presentados, se caracteriza por su exhaustividad y rigor, revelando un conocimiento profundo de los ámbitos temáticos y geográficos de intervención. La experiencia previa de los solicitantes en estos ámbitos contribuyó sin duda a garantizar este alto grado de solidez y detalle. Y un conocimiento notable del contexto en que se va a situar una intervención coadyuva decisivamente a que el proceso de identificación y estructuración esté bien asentado y fundado.

Las herramientas y metodologías adoptadas como mecanismos de participación han sido correctas, y cabe destacar la contribución de la contraparte, organización con buena presencia y reconocimiento en la zona, elemento favorecedor también de la puesta en marcha de las acciones.

También el análisis de la complementariedad y sinergia con otras iniciativas y políticas que se estuvieran desarrollando en los ejes temáticos y geográficos de intervención ha sido completo, y efectivamente se puede subrayar que los enfoques y planteamientos han sido respetuosos con las líneas de políticas públicas y de cooperación internacional y con las prioridades más acentuadas. En la valoración del criterio de pertinencia se profundizará convenientemente en estos aspectos.

La formulación de los problemas y los objetivos se apoya en la ortodoxia del enfoque del marco lógico, contando con una lógica de intervención. En referencia a la revisión de la lógica vertical se constata que las actividades propuestas son necesarias y suficientes para alcanzar los resultados, así como que cada uno de los resultados es necesario para alcanzar el propósito del proyecto, y todos ellos se encuentran bien correlacionados. Con relación a la lógica horizontal, los componentes y las actividades tienen los indicadores apropiados con sus respectivas fuentes de verificación, y las diferentes componentes contribuyen al cumplimiento de la finalidad del proyecto.

La traslación del árbol de problemas al de objetivos es ajustada, y el paso hacia la matriz de planificación se desarrolla ortodoxamente. Las alternativas seleccionadas también parecen corresponder al propósito de generar un mayor impacto. La formulación final del proyecto se adapta a la metodología de intervención basada en el Enfoque del Marco Lógico (EML) como instrumento de planificación y posterior seguimiento de las acciones a desarrollar. El diseño del proyecto contiene una matriz general que recoge un Objetivo General de desarrollo y un Objetivo Específico con sus correspondientes tres resultados. Esta formulación coherente proporciona un marco sólido, sencillo y bien dispuesto al que referenciar la implementación.

2.3 CONTRAPARTE LOCAL

La contraparte local es la corporación Interactuar, una entidad de desarrollo social y empresarial sin ánimo de lucro, privada, que acompaña con un modelo integral a emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa en Colombia.



Interactuar, gracias a su experiencia de más de 38 años prestando servicios financieros con acompañamiento de valor para la población más vulnerable que optan por autoempleo, identifica que un factor clave para el éxito empresarial de las pequeñas unidades productivas de las zonas urbanas y rurales es la mentalidad empresarial, entendiéndose esta como la capacidad que tiene el/la empresario/a para gestionar su modelo de negocio frente a acciones de corto o largo plazo, nivel de riesgo, visión, toma de decisiones, lectura del entorno, liderazgo, iniciativa, pensamiento estratégico, entre otros, para dirigir y gestionar su empresa.

Interactuar identifica e impulsa a las MiPymes de Colombia lideradas por población vulnerable, mujeres y jóvenes a creer en sus sueños, talentos y capacidades, potenciando su mentalidad y los conecta con recursos financieros con acompañamiento de valor, vitales para el éxito empresarial, reduciendo sus factores de exclusión económica y social.

En los municipios de intervención del proyecto, Interactuar abrió su primera sede en Rionegro en 1995; desde ese momento hasta la fecha ha acompañado con sus diferentes servicios a la población beneficiaria. Tiene oficinas en los 3 municipios, lo cual ha permitido conocer de primera mano las necesidades, insatisfacciones, dificultades y retos que estos tienen para la permanencia y éxito de sus unidades productivas.

Interactuar se ha convertido en ese instrumento que permite conectar a los diferentes titulares de obligación y responsabilidad a la población beneficiaria a través de los diferentes servicios financieros con acompañamiento de valor y proyectos tanto nacionales como internacionales.

En un proyecto de estas características, resulta fundamental la participación e implicación de contrapartes fuertemente imbricadas en la zona y con experiencia en un ámbito de actividad tan específico y particular, de tal manera que desde un principio se comparta idiosincrasia, planteamientos y enfoques y se desarrolle una relación de confianza y colaboración. Interactuar ya había desarrollado recientemente experiencias valiosas en el ámbito y área de intervención y ha representado una contribución decisiva para el buen funcionamiento del proyecto.

En la zona de ejecución del proyecto había ejecutado más de 15 proyectos en los últimos 5 años. Tiene 39 sedes en 6 departamentos de Colombia: Córdoba, Sucre, Tolima, Caldas, Cundinamarca y Antioquia. En el Departamento de Antioquia, donde se desarrolla el proyecto, tiene presencia en más de 100 de los 125 municipios, con sedes en: Bello, Caldas, Envigado, Itagüí, Medellín (San Antonio, Belén, Castilla, Plaza Minorista, La América), Rionegro, Marinilla y Santuario, La Ceja, El Carmen de Viboral y Sonsón en el Oriente, y Apartadó y Turbo en el Urabá.

Interactuar cumple sobradamente con los criterios siguientes, decisivos para el éxito de la intervención:

- Conocimiento de la realidad local y de las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales de su zona.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

- Cercanía a los grupos de trabajo, tanto potenciales beneficiarias/os como actores clave de este ámbito
- Experiencia en la formulación de acciones similares y en intervenciones en los temas de referencia
- Capacidad de ejecución.
- Metodologías, planteamientos y enfoques de capacitación contrastados
- Prestigio académico con espíritu práctico y de aplicación
- Capacidad de articulación y de movilización de actores

2.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

Muchas de las consideraciones que aquí se incluirán, relativas a la fase de ejecución, corresponden en buena medida a valoraciones que se efectuarán a la luz del criterio de eficiencia; en especial todas aquellas relativas al desarrollo temporal de las actividades, a los procedimientos de gestión y a la utilización y dimensionamiento de los recursos, elementos que en definitiva nos llevan a la valoración, desde sus distintas perspectivas, de si la ejecución está siendo eficiente.

A nivel político, el proyecto ha contado con el apoyo de las Alcaldías y la Gobernación de Antioquia. Estas han proporcionado el respaldo institucional necesario para su correcto desarrollo. Cabe destacar como las Alcaldías han facilitado la coordinación con los distintos actores locales, apoyando la consolidación de las relaciones entre ellos, así como también han asegurado el alineamiento de las actividades del proyecto con las políticas y planes de desarrollo municipal. Además, se destaca como la participación ha sido muy activa, aportando recursos logísticos y materiales vitales para la implementación efectiva de las actividades.

Por otro lado, a nivel de gobernación, la Gobernación de Antioquia ha jugado un papel crucial en la ampliación del alcance del proyecto, puesto que ha garantizado que las intervenciones del proyecto se alineen con las estrategias de desarrollo regional, contribuyendo a la sostenibilidad y replicabilidad de las buenas prácticas generadas por el proyecto.

Para la ejecución del proyecto, la contraparte local Interactuar ha participado en la coordinación y realización de todas las actividades previstas en terreno, en estrecha colaboración con la Fundación del Valle. Por su parte, las tareas de seguimiento y monitoreo interno y la elaboración de los informes técnicos y financieros se realizaron conjuntamente entre la Fundación del Valle e Interactuar, asegurando así la retroalimentación de la información y la toma de decisión consensuada.

La estructura del proyecto se ha organizado de manera conjunta entre Fundación Valle e Interactuar a través de diferentes instrumentos de gestión. Cabe destacar los siguientes:

- Comité de gestión:
Realizaba reuniones virtuales de carácter semanal donde participaban los representantes de Fundación del Valle, ACTEC e Interactuar. Su función era gestionar el proyecto conforme a lo estipulado en los documentos técnicos y financieros de planificación e informar de cambios. El Comité de Gestión es quien decide también las contrataciones externas (auditoría y evaluación). El equipo local estaba formado por el Coordinador, el Técnico Financiero y el Personal Técnico.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

A su vez, se realizaban sesiones aprendizaje y de intercambio de experiencias; con el propósito de reflexionar y retroalimentarse y mejorar el proceso de ejecución de manera continua. Mensualmente se revisan la ejecución presupuestaria.

El Seguimiento de documentos administrativos, financieros y técnicos se llevaba a cabo con las siguientes acciones:

- Sistema de Gestión Documental: Para facilitar el acceso rápido y organizado a los documentos clave del proyecto.
- Clasificación de Documentos: Se generó una estructura clara que permitió organizar los documentos administrativos, financieros y técnicos, simplificando la búsqueda de los mismos y por ende, agilizando la toma de decisiones.
- Asignación de responsabilidades: Se establece un responsable de cada documento, responsable de para actualizarlos, ayudando a que la información relevante esté siempre disponible y actualizada.
- Acceso controlado: Para garantizar la confidencialidad y la integridad de la información del proyecto

➤ Comité de Seguimiento Ampliado (CSA):

Realizaba reuniones de carácter semestral donde participaban representantes de las entidades consorciadas, los titulares de obligación, los titulares de responsabilidad y de derechos. Las reuniones se llevaron a cabo con: la Secretaría de Desarrollo Económico, Agricultura, Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), Juntas de Acción Comunal y líderes de asociaciones de comerciantes y/o productores de los municipios de El Carmen de Viboral, Marinilla y Rionegro. Además, se asistía a los Comité Universidad Empresa Estado.

Se destaca la importancia de la articulación realizada con los Comités de Seguimiento Ampliados dado que acercaban el proyecto y a las personas beneficiarias con el ecosistema empresarial. Se destaca que se logró la remisión del empresariado con el perfil para cada uno de los componentes del proyecto, el préstamo de espacio locativos, la participación en ferias, mercados o eventos empresariales.

➤ Misiones a terreno:

El equipo de FdV ha ido ha hecho misiones a la zona de proyecto en cuatro ocasiones: agosto 2021, agosto 2022 y septiembre 2023, realizando acciones de control y seguimiento financiero, seguimiento técnico, Fortalecimiento de la coordinación y comunicación y monitoreo, evaluación y retroalimentación y mejora continua. También se realizaron acciones de formación vinculadas a aspectos financieros y técnicos, fortaleciendo las capacidades de las entidades locales para la gestión y ejecución del proyecto.

➤ Cuadro de seguimiento de Fuentes de Verificación

Se trata de un cuadro de indicadores que permite relacionar cada Fuente de Verificación con indicador con su responsable y el estado de este. Esto habilita la transparencia para todas las partes implicadas y permite aportar observaciones esenciales.

En cuanto a los instrumentos utilizados cabe destacar los siguientes:

- Documentos básicos (documento de formulación, planes operativos, convenio suscrito entre Fundación del Valle e Interactuar e informes técnicos y económicos de seguimiento entregados a la Generalitat).
- Informes de seguimiento interno
- Aplicación informática destinada al seguimiento técnico y financiero de proyectos.
- Fichas técnicas de las misiones de campo y actas de las reuniones con los distintos actores.

La relación y comunicación entre la sede y terreno ha sido muy fluida, citándose como único inconveniente en la relación con la sede la diferencia horaria, que motiva en ocasiones reuniones en horas que requieren de cierta predisposición. Las

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

CAPÍTULO III. NIVEL DE CUMPLIMIENTO

lo que habría de ser una colaboración fructífera, ágil y apacible.

Esta colaboración estrecha entre Fundación del Valle e Interactuar ha sido esencial para el éxito del proyecto. La sinergia entre las organizaciones ha permitido:

- Intercambio de Buenas Prácticas: compartir conocimientos y experiencias.
- Coordinación Eficiente: facilitar la coordinación y el alineamiento de las actividades del proyecto, evitando duplicidades y optimizando recursos.
- Soporte Mutuo: brindar apoyo técnico y logístico, asegurando la implementación eficiente de las actividades y la resolución efectiva de problemas

Pasando al análisis de la ejecución desde la perspectiva del cumplimiento del cronograma, esto es, valorando en qué medida la planificación temporal se ha respetado, se aprecia cómo el cronograma previsto se ha cumplido sin desviaciones y sin que consten retrasos ni ajustes.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, no se han encontrado divergencias en la planificación y ejecución presupuestaria. En el apartado de eficiencia ya se valorará la adecuación de los recursos a las actividades y logros desde la perspectiva más financiera, correspondiendo a lo que sería propio de una auditoría y no de un ejercicio de evaluación el profundizar en los documentos que fundamentan las diferentes justificaciones del gasto.

2.5 TRANSFERENCIA Y CIERRE

El cierre del proyecto se ha desarrollado con normalidad, y todo se ha dispuesto conforme a las disposiciones de la GVA por las que se aprueban las normas de seguimiento y justificación de proyectos de cooperación al desarrollo subvencionados a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

Al finalizar la intervención, la transferencia de los bienes, infraestructuras y equipos se han puesto a disposición de los diferentes colectivos beneficiarios (se han firmado y entregado los documentos de recepción de bienes), que a su vez se han comprometido a garantizar su mantenimiento y su buen uso de manera sostenible.

3.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Ilustración 11. Relación entre objetivos

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Los/as microempresarios/as y emprendedores/as de Rionegro, El Carmen de Viboral y Marinilla contribuyen a regenerar el tejido empresarial, generando trabajo estable y formal a personas en situación de vulnerabilidad social, en especial mujeres, contribuyendo al ejercicio de los derechos económicos y sociales de la población, en el marco de recuperación económica post Covid 19.

• OBJETIVO GENERAL



Fortalecidas las capacidades/destrezas gerenciales y relacionales de emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con especial atención a las mujeres, generando prácticas empresariales sostenibles, para reducir los factores de exclusión económica y social en el contexto post Covid 19.

• OBJETIVO ESPECÍFICO

El cumplimiento de estos objetivos se mide a partir de varios indicadores, dos de ellos vinculados al objetivo general y cuatro de ellos a al objetivo específico.

OG.OV1. Los/as microempresarios/as y emprendedores/as generan 230 nuevos empleos en sus unidades productivas, a partir de los procesos de transformación empresarial concluidos.

Conceptualmente es un indicador muy revelador del impacto más general del proyecto y el nivel de consecución es muy satisfactorio, con un cumplimiento del 128% (empleos generados por los participantes de los programas Alístate, Semillero, MBA agro y MBA urbano que se impartieron en el marco de los resultados 1 y 2 del proyecto).

Es más, según las informaciones recopiladas durante las dinámicas de interacción con las/os beneficiarias/os podría pensarse que la incidencia positiva sobre el empleo es más elevada que la cifra puede dar a entender. Y es que, a efectos de la medición, los nuevos empleos considerados implican cierto grado de formalidad, cuando nos hallamos en un contexto caracterizado por cierta tendencia a la informalidad -esto es, se generan empleos no oficialmente registrados que no constan en la fuente de verificación- y donde se observa que es muy habitual recurrir a familiares -sobre todo hijas e hijos- como apoyo laboral en las microempresas (numerosos testimonios, durante la evaluación, dieron cuenta de ello), apoyo que desde su perspectiva no valoran, incorrectamente, como "empleo formal".

Tampoco es fácil trasladar a cifras formales la generación de empleo en el medio agro, puesto que con frecuencia se recurre a una equivalencia entre jornales y cifra de empleo que penaliza la traslación de la contratación más parcial (cuando se contratan pocos jornales no llega a contabilizar como nuevo empleo generado).

Todo ello en un contexto socio-económico difícil en el país, donde la incertidumbre sobre el marco legal está limitando severamente las inversiones ante cierta falta de estabilidad en las disposiciones, y donde los efectos de las restricciones de la pandemia aún no se han recuperado completamente, lo que viene a subrayar aún más la importancia de haber generado un impacto sobre el empleo tan concluyente.

OG. IOV2. 450 microempresarios/as y emprendedores/as implementan al menos una práctica de equidad de género y no discriminación en sus procesos de selección, contratación y compensación de sus trabajadores/as.

Se antoja un indicador demasiado específico y puntual considerando que estamos verificando el nivel de cumplimiento del objetivo general. Dado que la intervención ha prestado especial atención a las mujeres y a la adopción de enfoques de equidad es razonable que se busque verificar hasta qué punto esto se ha cumplido, pero creemos que esto va más allá de una mera constatación de que cada microempresaria/o implementa una práctica de equidad de género -ya el concepto es amplio y ambiguo de por sí- y que no discrimina en sus procesos -algo inconcreto de validar... cabría entender que ya el mero hecho de seleccionar en las contrataciones a una mujer denota no discriminación, pero que se contrate a un hombre no comporta necesariamente lo contrario y profundizar en las circunstancias específicas de cada proceso no es factible. Eso sin contar que muchos microempresarios/as no han efectuado procesos de contratación.

De los 450 microempresarios/as y emprendedores/as que se esperaba que implementaran al menos una práctica de equidad de género y no discriminación en sus procesos de selección, contratación y compensación de sus trabajadores/as, se constata que se ha alcanzado una cifra de 406 microempresarios/as y emprendedores/as. Esto implica un grado de consecución del 90%, mas como comentamos, no es un indicador que podamos pensar como revelador del grado de contribución al cumplimiento de los objetivos.

OE. IOV1. Al finalizar la intervención, 840 microempresarios/as y emprendedores/as atendidos/as mantienen su actividad económica sostenible financieramente (45% mujeres).

Este indicador sí es muy importante, pues apunta a la sostenibilidad como elemento clave para mantener los efectos de la contribución a lo largo del tiempo. De poco sirve obtener impactos inmediatos contundentes si en breve estos se hubieran de diluir; que los emprendimientos/ microempresas mantengan una actividad sostenible resulta en ese sentido fundamental como medida de calidad de la contribución a los objetivos.

No obstante, tampoco es fácil determinar en qué punto una actividad económica es financieramente sostenible, porque precisamente el juicio sobre la sostenibilidad (esto bien lo veremos en el apartado correspondiente a este criterio dentro de la presente evaluación) implica una cierta distancia temporal, y cualquier valoración desde el presente se ha de basar en estimaciones.

De común acuerdo con la evaluación, se ha considerado que podemos entender que -hoy en día, momento de la medición- una actividad es sostenible financieramente si no tiene pérdidas -una microempresa con pérdidas no presentaría perspectivas de sostenibilidad muy halagüeñas- o si está experimentando una tendencia de incremento positivo en las ventas -en cuyo caso incluso pérdidas puntuales podrían verse con perspectiva optimista-.

Se había previsto que al finalizar la intervención 840 microempresarios/as y emprendedores/as atendidos/as mantuvieran su actividad económica sostenible financieramente (siendo un 45% mujeres), y al finalizar el proyecto 802 de las empresas que finalizaron los diferentes programas tuvieron un incremento positivo en sus ventas (367 empresas) y mantuvieron su actividad empresarial sin pérdidas persistentes (435 empresas). Esto implica un grado de consecución del indicador del 95%.

Cabe apuntar que este indicador presenta alguna dificultad a la hora de medir a participantes que acaban de pasar recientemente por los programas -puesto que lógicamente los impactos de la puesta en marcha de las herramientas, conocimientos y acompañamientos se difieren en el tiempo, no son inmediatos-, lo que puede producir un sesgo a la baja. Y, por otra parte, hubiera sido recomendable limitar la medición a las microempresas que han participado en los programas más altos del ciclo, ya que es en ellas donde se producen los mayores impactos sobre el empleo y otras

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

variables (una microempresa del MBA puede generar más empleo que 5 de Semillero y Alistate y que 20 del programa de introducción al mundo empresarial, por lo que su sostenibilidad es mucho más relevante) y ya que es con ellas donde la responsabilidad sobre la consecución del nivel de logro por parte de la implementación de la intervención es más amplia.

OE. IOV2. 120 microempresarios/as que finalizan el programa de aceleración empresarial generan ingresos con incremento anual en ventas superior al 10% tras la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos.

El grado de consecución de este indicador es del 101%, dado que 122 empresarios de los MBA de aceleración empresarial incrementaron sus ventas más allá del 10%. Por tanto, el nivel de cumplimiento está bien logrado. Algo que tiene especial mérito teniendo en consideración que la meta -un incremento del 10% en las ventas- se ve bastante ambiciosa.

Este porcentaje es mayor en el caso del MBA Agro, algo que no debe extrañar puesto que en el ámbito agro se pone el foco en el incremento de la productividad y eso se traslada de manera natural a un aumento en las ventas, en tanto que el MBA Urbano no incide tanto en aspectos cuantitativos sino en la posibilidad de nuevas líneas de negocio, nuevos canales, alianzas, diferentes enfoques y planteamientos donde el incremento de ingresos no viene exclusivamente por un incremento de ventas sino por la aportación de un mayor valor añadido a través de varias posibles líneas de mejora.

Es importante hacer notar que el incremento de ventas como indicador debe utilizarse siempre en combinación con otras variables. Puesto que un incremento de ventas, en sí mismo, no tiene por qué garantizar incremento de ingresos -aunque las más de las veces sí lo haga- y, sobre todo, no tiene por qué ser positivo per se para el negocio (por ejemplo, si el incremento de ventas es a costa de la calidad del servicio o producto, si comporta excesivo estrés, si compromete financieramente la sostenibilidad al incurrir en endeudamiento...etc).

OE. IOV3. Los/as 200 microempresarios/as en el programa de aceleración, aplican al menos 3 nuevas capacidades gerenciales a sus negocios (toma de decisiones, liderazgo y análisis financiero).

Nuevamente estamos ante un indicador mejorable desde el punto de vista conceptual, puesto que no parece especialmente revelador de la contribución al objetivo (el hecho de que apliquen nuevas capacidades gerenciales nada presupone sobre el impacto o efecto de dicha aplicación) y además en su acotación es un tanto ambiguo (se espera que cada microempresario/a aplique al menos tres nuevas capacidades para considerarse que contribuye al indicador, cuando quizá en algún caso no precisan aplicar tanto pues su punto de partida es más elevado y en otros han aplicado muchas más de tres en lo que constituiría una aportación superior que no constaría). Aparte de que la medición se ve un poco difícil, puesto que se basa en el reporte de los propios microempresarios/as, y de nuevo tenemos el factor del decalaje temporal en la aplicación: los microempresarios/as de las ediciones de los MBA más cercanas a la finalización de la intervención acaso no han tenido tiempo de aplicar las nuevas capacidades en todo su potencial en el momento de la medición porque están precisamente en el proceso.

De acuerdo con la verificación contrastada, este indicador se ha alcanzado en un 77%. De los 203 empresarios que participaron en el programa de aceleración, 154 empresarios/as han reportado la aplicación de 3 nuevas capacidades gerenciales en sus negocios o más, a partir de las diferentes herramientas de medición. Se destacan los datos de que

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

al menos todos los participantes han aplicado al menos 1 nueva capacidad gerencial, 16 solamente han aplicado 1 nueva capacidad, y 34 2 nuevas capacidades gerenciales.

OE. IOV4. Al finalizar la intervención, al menos 150 empresarios/as (45% mujeres) egresados del programa de aceleración empresarial urbano y agroempresarial establecen nexos empresariales y comerciales en los eventos de redes de empresarios.

Se ha alcanzado en un 138% dado que 207 empresarios y empresarias (67%) mujeres lograron establecer más de 4 contactos comerciales en las ferias y eventos empresariales, con un total de 2.119 contactos realizados entre clientes, proveedores y aliados



Ilustración 12. Emprendimientos apoyados

3.2 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS

En relación con los resultados esperados y su consecución, la revisión de las fuentes de verificación ha permitido validar los resultados que a continuación se recogen, confirmando su contribución:

850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.

R1. IOV1. Al finalizar la intervención, 80% de los/las emprendedores/as que superan satisfactoriamente las programas introducción al mundo empresarial, Alistate y Semillero, apropian nuevas herramientas básicas de comunicación digital, llevan registros contables, conocen su punto de equilibrio y/o utilidad operativa.

Este indicador ha sido superado en un 2% respecto lo previsto, es decir, se ha alcanzado un 102% de ejecución. Esto se debe a que el 81% de los/las emprendedores/as han logrado llevar registros de su información contable, consultan y actualizan dicha información y toman decisiones partiendo de la información almacenada. Además, identifican el margen de contribución promedio y el punto de equilibrio y hacen uso de herramientas digitales.

La puesta en aplicación de registros contables es uno de los efectos más representativos de los programas Semillero y Alistate y por tanto se ve lógico que se haya ubicado esta variable como indicador, aunque sea de producto. El hecho de haber incluido en la definición de la meta a los participantes del programa de introducción al mundo empresarial introduce un sesgo a la baja -es asumible que con un programa cuyo alcance es más limitado no se lleguen a aplicar tantas herramientas, en tanto quienes han superado los programas superiores sí que abrumadoramente ponen en práctica lo aprendido-.

R1. IOV2. Al finalizar la intervención, 80% de los/as emprendedores/as que terminan el programa de Alistate, utilizan al menos un nuevo canal para la comercialización de sus productos/servicios u optimizan los existentes.

El indicador se ha alcanzado en un 105% dado que el 84% de los/as emprendedores/as formados en Alistate, lograron utilizar nuevos canales de comercialización, haciendo uso de internet o redes sociales para dar a conocer su empresa y relacionarse con más clientes, así como participando en ferias y eventos de comercialización.

Era un indicador arriesgado en cuanto a su meta, pues algunos microempresarios/as de Alistate ya utilizaban varios canales y por tanto difícilmente podrían contribuir al logro de la meta (utilizar uno nuevo), quizá se hubiera podido formular más amablemente como % de emprendedores de Alistate que utilizan más de un canal de comercialización, o bien que utilizan canales cibernéticos (principal punto donde se advertía un gran potencial de mejora).

R1. IOV3. Al finalizar la intervención, 80% de los emprendedores/as que terminan el programa de Semillero, diseñan el plan de mejora de su unidad productiva, incluyendo entre 2 y 3 prácticas sostenibles.

Es de nuevo un indicador de producto (tener el plan diseñado no implica per se una correcta aplicación) pero bastante representativo de la contribución al resultado. Se ha alcanzado, e incluso superado, llegando a un 122%. El 98% de los emprendedores/as que terminaron el programa de Semillero, diseñaron un plan de mejora e incorporaron a su formación aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental en aspectos como:

- Sensibilizar a empleados,
- Realizar campañas para promover el cuidado del medio ambiente,
- Diseñar protocolos o estrategias amigables con el medio ambiente
- Gestionar compras de productos sostenibles
- Reducir los plásticos de un solo uso
- Ahorrar energía, agua y promover transporte sostenible
- Reducir emisiones de gases generados,
- Reducir la contaminación de aguas,
- Aportar al cuidado de cuencas hídricas, bosques, fauna,

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

- Gestionar y provechar residuos generados

R1. IOV4. Al finalizar el primer año de intervención, con 6 organizaciones de mujeres y de jóvenes del territorio se definen e implementan una estrategia para reducir los principales obstáculos a su participación.

Parecería que este indicador podría quizá ubicarse en el componente 3, puesto que no tiene una relación directa con la contribución a la estabilización de las unidades productivas a través de los programas de introducción, Semillero y Alistate.

El nivel de consecución es, una vez más, superior, alcanzándose en un 117%, siendo 7 las organizaciones con las que se ha trabajado:

- AMCABF | Asociación de Mujeres Campesinas Buscando Futuro (Vereda San José, Guarne)
- ExpoGuarneñas (Guarne)
- A.M.O.R. Asociación de Mujeres del Oriente (Basada en Rionegro, pero con sedes en todos los municipios del Oriente Antioqueño)
- ASI Mujer Asociación de Mujeres Rurales del Municipio de Rionegro (Rionegro)
- Colectivo Libertarias (La Ceja)
- PMJ Plataforma Municipal de Juventud de Guarne (Guarne)
- Corporación Cultural Tranvía (Guarne)

R2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.

R2. IOV1. Al finalizar la intervención, 140 microempresarios/as (45% mujeres) transforman su modelo de negocios y aplican cambios en su empresa (reflejado en su Proyecto de Transformación Empresarial) para lograr la sostenibilidad.

El nivel de logro alcanzado es del 125%. Se ha trabajado con 175 empresarios/as, 55% mujeres, de los cuales 111 del MBA Agroempresarial y 65 del MBA Empresarial. Se destaca que han transformado sus modelos de negocio implementando un Proyecto de Transformación Empresarial.

Es un indicador verdaderamente revelador de la contribución al resultado, muy bueno en su concepción y formulación. No solo alude al producto sino a su aplicación o puesta en marcha, y la variable (transformar su modelo) se concentra en aquello capaz de suscitar un verdadero impacto.

R2. IOV2. Al finalizar el proyecto, el promedio de incremento anual en ventas de los/as microempresarios que terminan el programa es entre el 20% y 40%.

Ya con relación a la contribución al objetivo específico se aludía a un indicador relativo a las ventas, que en esta ocasión se ajusta limitándose a los participantes de los MBA. Se ha alcanzado un 165% dado que las ventas totales se

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

incrementaron en un 49,6% en promedio, pasando de 32.726.393.158 de pesos a 48.948.521.700 de pesos. (84 empresarios/as superaron el 40% de incremento en ventas).

La meta era realmente ambiciosa (el % de incremento es realmente elevado) pero el nivel de consecución revela que los programas de MBA realmente tienen un impacto revelador y trascendente.

R2. IOV3. Al finalizar la intervención, 110 microempresarios/as que participan en el programa microMBA Agro, aumentan su productividad al menos un 35%

El grado de cumplimiento de este indicador es del 100%. Se ha conseguido que 110 microempresarios/as del MBA Agro aumentaron su productividad en un 60% o más, tras recibir acompañamiento, así como las herramientas que se entregan a los agroempresarios/as: análisis de suelos, análisis de agua, georreferenciación de la agroempresa. Las habilidades de análisis financiero que permiten tomar buenas decisiones que redundan en la productividad.

No siempre es fácil medir la productividad, pero la meta era lo suficientemente amplia como para validar que los avances se han constatado. Resulta oportuno recurrir a este indicador con relación al MBA Agro puesto que en ese ámbito sí se pone el acento en la productividad de la actividad existente y no tanto en transformaciones sustantivas.

R2. IOV4. Al finalizar el proyecto, 125 microempresarios/as del microMBA Agro reciben un estudio de suelos y de superficie como herramienta técnica para la toma de decisiones con enfoque sostenible de la unidad productiva.

Diríamos que no hacen falta tantos indicadores para validar la contribución hacia el resultado. Ya se cuenta con indicadores representativos y relevantes, y esta referencia a constatación de producto no añade nada especialmente significativo y sería más propio de una verificación de cumplimiento de actividad (el estudio de suelos y superficie)

Se ha cumplido al 72% pero quienes no recibieron este estudio (porque no les era preciso, la línea de base daba por hecho que sería útil en todos los casos, lo que no resultó cierto) percibieron otros inputs adaptados a cada prioridad, algo positivo desde el punto de vista de la eficiencia.

R2. IOV5. Al finalizar la intervención, 150 de los/as microempresarios/as incorporan algunas metas de los ODS y 2 y 3 prácticas ambientales como parte de su gestión empresarial.

El nivel de cumplimiento es realmente elevado, del 320%, registrándose 349 acciones en favor de los ODS (principalmente ODS3, ODS5, ODS 8 y ODS 13).

La meta fijada podía verse como excesivamente prudente; en todo caso, se subraya que el grado de consecución ha resultado excelente.

R3: Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

R3. IOV1. Al finalizar el proyecto, al menos 200 microempresarios/as (45% mujeres) egresados que participan en los eventos establecen al menos 4 nuevos contactos empresariales/comerciales.

Nuevamente se alcanza y supera el valor previsto, siendo 207 los microempresarios/as (67% mujeres) participantes en los eventos de conexiones de valor establecen al menos 4 nuevos contactos empresariales/comerciales. Esto implica un grado de consecución del 104%.

Es cierto que la variable no va más allá en cuanto a precisar qué han implicado dichas conexiones, algo que quizá sí se podía haber aspirado a medir (en las conversaciones con microempresarias/os en el marco de la evaluación se pudo constatar que gracias a estas conexiones habían podido encontrar nuevos proveedores, clientes, desarrollar sinergias...etc, lo que resulta revelador de la utilidad de estos contactos)

R3. IOV2. Al finalizar el proyecto, se habrá constituido una Red informal empresarial, conformada con al menos 100 microempresarios/as (45% mujeres) egresados/as del programa aceleración que pone en marcha al menos 4 iniciativas empresariales colectivas.

Es un indicador clave con relación a este componente 3 y se ha superado notablemente, pues son 340 microempresarios/as quienes participan en la red empresarial (67% mujeres, dato asimismo revelador). La constitución de la Red ha cumplido con creces las expectativas en cuanto a su dimensión y su alcance.

R3. IOV3. Al finalizar el proyecto, 300 microempresarios/as tienen información sobre fuentes de financiamiento para la materialización de proyectos o iniciativas para el desarrollo o mejoramiento de su microempresa.

316 microempresarios/as tienen información sobre fuentes de financiamiento para sus empresas, de los cuales el 66% son mujeres, por lo que se puede afirmar que el indicador alcanzado es del 105%. Sin embargo, con vistas a una verdadera medida de logro, este es solo un primer paso, que conozcan fuentes de financiamiento. Más allá se iría si este conocimiento se traslada en que % microempresarios/as profundizan en alguna de las fuentes de financiación que han conocido, y más allá aún en que % de microempresarios/as presentan alguna solicitud e incluso cuántos de ellos/ellas consiguen alguna financiación aprobada.

R3. IOV4. Al finalizar el proyecto, se ha celebrado un evento anual de articulación, con una participación de más de 350 empresarios/as para el fomento de las conexiones empresariales y visibilidad. (700 empresarios para los dos años) (45% mujeres)

Se trata de una mera constatación de actividad y no de un verdadero indicador como medida de logro, por lo que el alcance cuantitativo, aun sido abrumador (con un grado de cumplimiento del 642%) simplemente está constatando el éxito de esta actividad. Es en combinación con los restantes indicadores de este resultado cuando se pone de manifiesto que la contribución se ha conseguido sobradamente.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

32

R4: Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.

R4. IOV1. Al finalizar el proyecto, se habrán publicado al menos 4 estudios de investigación en las que se exponga la realidad de los/as microempresarios/as de Antioquia en situación de vulnerabilidad con enfoque de género.

Se han realizado 5 publicaciones sobre estudios de investigación para la microempresa en colaboración con el CEM, lo que implica un cumplimiento superior del 125%:

- Informe de Resultados de la Encuesta de la Empresa Micro Valle de Aburrá 2022
- Dinámica microempresarial en el Valle de Aburrá consolidado 2021,
- Dinámica microempresarial en el primer semestre de 2022 en el Valle de Aburrá (boletín CEM 2/2022)
- Exportaciones de las microempresas del Valle de Aburrá (boletín CEM 1/2023)
- Empresa micro: dinámica al tercer trimestre de 2023 y perspectivas económicas para 2024

Para llegar hasta el logro, esta variable debería completarse con una referencia relativa a la difusión, pues de cara a la validación de la contribución al resultado no solamente es importante que los estudios se hayan efectuado (indicador de producto) sino que su difusión haya a los actores con incidencia en la definición de políticas públicas o con influencia en el ámbito de la microempresa en Antioquia.

R4. IOV2. Al finalizar el proyecto, el Centro de Estudios de la Empresa micro-CEM habrá construido y socializado 4 propuestas de acción a favor de la microempresa dirigidas a la política pública, en al menos 2 espacios con la participación de alrededor 15 actores públicos y privados.

De nuevo estamos ante un indicador de producto y los niveles de consecución han sido cumplidos. El CEM ha realizado 4 documentos de sistematización de las propuestas dirigidas a las políticas públicas:

- Recomendaciones para la construcción del plan de desarrollo de Antioquia 2024 – 2027
- Crecimiento de la economía y desarrollo empresarial. Presentado en el Foro ANIF
- Documento presentación recomendaciones CEM frente a la política de reindustrialización del gobierno nacional
- Presentación de resultados de Encuesta Empresa Micro Antioquia 2023: Oriente Antioqueño

R4. IOV3. Al finalizar el proyecto, el CEM habrá divulgado (número de destinatarios/descargas) los informes y publicaciones generados a los titulares de derecho, obligación y de responsabilidad, a través de espacios como foros / seminarios / redes sociales / páginas web, medios de comunicación virtuales, etc.

Este indicador es clave para complementar a los anteriores, pues sí alude a la divulgación y al alcance, a que los informes hayan llegado a destinatarios y por tanto hayan podido desplegar su influencia. El indicador se ha alcanzado en un 100%. La divulgación se ha realizado a través de sitios Web, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram y Tik Tok), Publicaciones en Medios de Comunicación, Participación en Eventos y Foros (Foro Económico Anif / Conversatorio Empresas R / - Feria Conectat-E), obteniendo 2449 descargas de las publicaciones

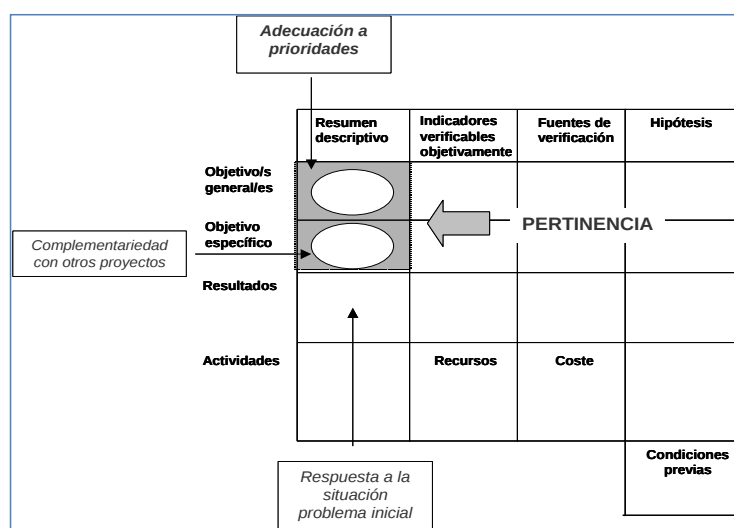
CAPÍTULO IV CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación se ha ordenado en torno a los criterios de pertinencia, eficacia e impacto, eficiencia y sostenibilidad, incorporando asimismo consideraciones sobre alineamiento, cobertura y apropiación.

Se entiende por pertinencia la “adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Para su análisis será preciso considerar:

- Los problemas y las necesidades de la población beneficiaria (tal como son percibidos por ella misma);
- Las políticas de desarrollo nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene;
- La existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales;
- La política (objetivos y prioridades) de cooperación para el desarrollo;
- Las capacidades técnicas y financieras con las que cuenta el donante;

Con respecto a su visualización dentro de la lógica de intervención de la matriz del marco lógico, puede considerarse que las tres dimensiones básicas de la pertinencia (alineamiento con prioridades de las políticas nacionales, correspondencia entre la solución adoptada y los problemas identificados y complementariedad con otras actuaciones) se identifican en el siguiente gráfico:



La eficacia puede ser considerada como “una medida del grado o nivel de alcance del objetivo y resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos”, mientras que el impacto se define como “los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Es un concepto mucho más amplio que el de eficacia, ya que: no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos; no se circunscribe al análisis de los efectos deseados; no se reduce al estudio de dichos efectos

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

sobre la población identificada como beneficiaria". La evaluación debe constar que la no existencia de un diseño original con indicadores claramente precisados en los niveles de objetivos reduce de manera significativa las condiciones de evaluabilidad de los criterios de eficacia e impacto.

En los siguientes gráficos se indica la visualización de los criterios de eficacia e impacto.

	Resumen descriptivo	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo/s general/es				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Recursos	Coste	
EFICACIA				Condiciones previas

	Resumen descriptivo	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Hipótesis / Factores externos
OBJETIVO GENERAL		IMPACTO		
OBJETIVO ESPECÍFICO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES		RECURSOS	COSTE	
				Condiciones previas

Factores externos que inciden en el objetivo general

Por lo que hace referencia a la eficiencia, ésta puede entenderse como "una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados". En el siguiente gráfico se indica su posible visualizando dentro de la matriz EML:

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

	Resumen descriptivo	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo/s general/es				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Recursos	Coste	
				Condiciones previas

EFICIENCIA

La sostenibilidad, por su parte, puede ser definida como “el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa. Este criterio parte de la idea de que es conveniente que los beneficiarios o las instituciones contrapartes se hagan cargo de continuar cumpliendo con los objetivos de la actuación.”

La guía para la aplicación de estos criterios al proyecto concreto que nos ocupa está contenida en la matriz de evaluación. Así, en torno a los criterios descritos, se proponen diferentes preguntas, agrupadas por cada criterio. La matriz de evaluación queda del modo que sigue:

Tabla 2. Preguntas de evaluación

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
PERTINENCIA ¿El diseño del proyecto responde al contexto en el que se ha ejecutado?	Verificar la correspondencia y alineación con políticas donante prioridades del donante y las políticas públicas nacionales	¿En qué medida las acciones acometidas han sido coherentes con las prioridades del donante y las políticas públicas nacionales?	Grado de correspondencia entre los objetivos de las intervenciones y las prioridades de los documentos estratégicos del donante Grado de correspondencia con las prioridades y políticas de desarrollo nacional
	Verificar la pertinencia de la ubicación del proyecto	¿La ubicación del proyecto responde a una necesidad específica? ¿Por qué se decidió desarrollar el proyecto en esas zonas? ¿Es un territorio especialmente vulnerable? ¿Tiene buenas perspectivas de potencial de desarrollo?	Revisión línea base y/o documentos con necesidades de la población identificadas
	Contrastar la correcta selección de la población beneficiaria	¿Los colectivos beneficiarios se encontraban bien definidos?, ¿Resultaban homogéneos y pertenecían a los grupos en mayor situación de vulnerabilidad?, ¿Ha habido diferencias significativas entre los colectivos inicialmente identificados y los que están siendo atendidos? ¿El proyecto era pertinente para las necesidades y expectativas de los beneficiarios finales?	Revisión de la previsión realizada en la fase de formulación. Correspondencia entre lo diseñado y lo ejecutado
			Revisión línea base y/o documentos con necesidades de la población identificadas
	Examinar la participación de la población beneficiaria	¿Cuál ha sido el grado de participación de la población beneficiaria en la preparación de las acciones y en su ejecución?	Nº de talleres participativos efectuados en las diferentes acciones
			Nº de beneficiarios que han participado en las iniciativas consideradas
			Grado de satisfacción manifestado por los beneficiarios con respecto a las acciones realizadas
	Adecuación de acciones de formación, sensibilización y capacitación	¿Las acciones de formación, de capacitación y sensibilización recibidas responden a las necesidades específicas de la población beneficiaria y está adaptada a su contexto?	Grado de implicación de las beneficiarias en la capacitación Grado de participación de las beneficiarias en la definición de enfoques y metodologías
	Verificar la pertinencia del diagnóstico realizado	¿Es el proyecto adecuado a las condiciones específicas del contexto?	Revisión de las fuentes utilizadas durante el diagnóstico
		¿Hasta qué punto las estrategias de intervención son apropiadas para responder a los problemas identificados?	Revisión del diagnóstico Grado de satisfacción de la población beneficiaria sobre resolución de problemas identificados

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
	Valorar las acciones de coordinación entre actores	¿Han sido adecuadas las acciones acometidas para la integración y coordinación de los actores?	Revisión del diagnóstico % actores concienciados y sensibilizados
	Evaluar la pertinencia de las acciones ejecutadas	¿Resultaba adecuado trabajar sobre gestión administrativa, comercialización, y la aceleración empresarial? (Resultados 1 y 2)	Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria
			Percepción de los técnicos del proyecto
			% de éxito de los emprendimientos
		¿Resultaba adecuada la articulación y vinculación de empresarios/as con otras organizaciones del tejido empresarial?	Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria
			Percepción de los técnicos del proyecto
		¿Resultaba adecuado mejorar el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as para su participación más activa en las políticas públicas?	Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria
			Percepción de los técnicos del proyecto
		Si el proyecto tuviera que rehacerse, ¿qué acciones diferentes tendría en cuenta? ¿Qué cambiaría? ¿qué buenas prácticas podrían generalizarse? ¿Tiene lecciones aprendidas respecto al proyecto?	Informe de Sistematización del Proyecto. Cambios acontecidos en el proyecto respecto el diseño inicial

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
EFICIENCIA ¿El Proyecto ha sido gestionado adecuadamente?	Valorar cómo funcionó el sistema de monitoreo y seguimiento propuesto para el proyecto y proponer mejoras.	¿Se ha podido reaccionar de manera rápida frente los cambios registrados en el entorno?	Valoración de los responsables sobre la agilidad en la toma de decisiones
		¿Se han respetado los marcos temporales inicialmente previstos?	Cronograma de actividades
			Informes de ejecución
		¿Los mecanismos de seguimiento previstos por el proyecto han permitido detectar y corregir a tiempo desviaciones y/o problemas relevantes ocurridos en la ejecución de las acciones?	Nº e importancia de desviaciones en tiempo y/o costos
			Tiempo medio de detección de las desviaciones
		¿El equipo técnico elaboró de manera sistemática, coordinada y en tiempo los informes de seguimiento solicitados en el proyecto?	Valoración del sistema de seguimiento
			Valoración de los responsables y equipo técnico
	Evaluar los perfiles de personas beneficiarias	¿Son atractivas las formaciones impartidas?	Informes de ejecución
		¿Se ha privilegiado el acceso a las personas desfavorecidas/ que viven en las áreas de intervención?	Informe final Valoración de los responsables y equipo técnico

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
		¿Han tenido los hombres y las mujeres el mismo acceso a los resultados y servicios del proyecto?	Nº de mujeres formadas
		¿Ha cambiado el perfil de los participantes que siguen estas formaciones profesionales con este proyecto? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?	
		¿Cuáles han sido las acciones y palancas relacionadas con las desigualdades de género integradas en este proyecto? ¿Se han puesto en marcha acciones específicas? ¿Se han generado datos específicos de género sobre el acceso a la formación?	
	Verificar los contenidos y utilidad de los espacios de coordinación.	¿Estuvieron bien aprovechados los espacios de coordinación del Proyecto?	Verificar los contenidos y utilidad de los espacios de coordinación. Es un criterio centrado en valorar la capacidad de coordinación-articulación entre agentes de desarrollo
	Valorar la ejecución presupuestaria	¿Ha habido alguna variación significativa de costes con respecto a los inicialmente programados? En caso afirmativo, ¿Cuáles han sido las causas?	Desviaciones presupuestarias en acciones seleccionadas Presupuesto ejecutado/ presupuesto inicialmente programado
	Valorar la gestión de fondos	¿Se han desarrollado correctamente los mecanismos de asignación y gestión de fondos?	Valoración de la reglamentación de gestión financiera
			Verificación del cumplimiento de hitos contractuales
			Nº de partes de incidencia entre cliente y contratistas
			N de garantías ejecutadas
	Analizar cuáles han sido las limitaciones y las facilidades para ejecutar las actividades previstas	¿El equipo técnico local ha tenido la capacidad necesaria para realizar las actividades encomendadas?	Valoración de los responsables
			Valoración del equipo técnico
	Valorar la ejecución temporal	¿Se han respetado los marcos temporales inicialmente previstos?	Cronograma de actividades Informes de ejecución Informe final

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
EFICACIA ¿Se han cumplido los objetivos para los que fue diseñado este Proyecto?	Valorar la medida en la que se han producido los cambios previstos en el proyecto.	¿Cuál ha sido el nivel de logro de los distintos resultados incluidos en las intervenciones más representativas?	Grado de cumplimiento de los indicadores planteados en las formulaciones iniciales de las acciones
	¿En qué medida se llevaron a cabo las actividades según lo que fue previsto?	¿Fue necesario realizar actividades no planificadas para lograr o mejorar la calidad de los resultados?	Cambios acontecidos en el proyecto respecto el diseño inicial
	Evaluar el nivel de logro de los resultados	¿Cuál ha sido el nivel de logro de los distintos resultados incluidos en las acciones más representativas?	Grado de cumplimiento de los indicadores planteados
			Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria
			Percepción de los técnicos del proyecto
	Identificar en qué medida el logro de los resultados no se vio afectado por factores externos ajenos al proyecto.	¿Los factores externos no impidieron el logro de los resultados esperados por el proyecto?	Grado de cumplimiento de los indicadores
	Contrastar el grado en el que los indicadores de la MML reflejan un cambio social real.	¿Se corresponden los cambios sociales observados con los resultados planteados en la MML?	Grado de cumplimiento de los indicadores planteados Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria Percepción de los técnicos del proyecto
	Verificar la existencia de externalidades positivas	¿Qué externalidades positivas no previstas han concurrido?	Informe final del proyecto

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
IMPACTO	Evaluar el impacto del proyecto	¿Cuáles han sido los principales avances del proyecto?	Éxito de los emprendimientos apoyados
		¿Qué capacidades instaladas ha contribuido el proyecto a generar en las instituciones y entidades implicadas?	Nº y tipo de cambios registrados en las instituciones implicadas
	Identificar otros cambios resultado del proyecto	¿Han existido factores externos que han afectado de manera significativa al logro de los resultados y objetivos programados?	Incidencia de factores externos en las lógicas de intervención propuestas
		¿Qué externalidades positivas no previstas han concurrido?	Efectos vinculados con las acciones realizadas
		¿Han tenido las acciones de la intervención otros cambios?	Nº y tipo de cambios registrados en las áreas de intervención

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
	Evaluar en qué medida se consiguen sinergias con otras intervenciones para mejorar impacto	¿Cuál ha sido el grado de coordinación y complementariedad con otros proyectos nacionales en el sector o con otras intervenciones de otras cooperaciones en el mismo sector?	Nº de proyectos nacionales y/o de la Cooperación Internacional en el área de intervención.
		¿Qué cambios se ha producido en relación con las acciones impulsadas	Grado de coordinación de los proyectos llevados a cabo
	Identificar en qué medida se puede generar un cambio en la situación las personas beneficiarias como consecuencia del Proyecto	¿Se han identificado indicios de cambios en el fortalecimiento de la población beneficiaria que puedan ser atribuibles a la intervención?	Nº y tipo de cambios que los beneficiarios relacionan con las acciones emprendidas
			Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria
			Percepción de los técnicos del proyecto

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
SOSTENIBILIDAD ¿Los resultados pueden mantenerse en el tiempo?	Evaluar la transferencia de conocimientos e instalación de capacidades	¿Se ha realizado de manera satisfactoria la transferencia de conocimientos y activos generados por las diferentes acciones?	Establecimiento de protocolos de aplicación de transferencia
		¿Se ha fortalecido adecuadamente a las organizaciones e instituciones implicadas para que éstas puedan asumir los efectos generados?	Nivel de mantenimiento de los activos transferidos
	Contar con un análisis global sobre la capacidad de que los resultados del proyecto se mantengan en el tiempo.	¿Están previstas acciones o medidas de acompañamiento una vez finalizada la acción del proyecto?	Valoración de las organizaciones, instituciones y/o beneficiarios sobre sus capacidades de gestión
		¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los objetivos logrados?	Análisis de estrategias definidas para acompañamiento
		¿Se ha fortalecido adecuadamente a las organizaciones e instituciones implicadas para que éstas puedan asumir los efectos generados?	Revisión de los procedimientos de transferencia establecidos
		¿Están involucradas las autoridades en la sostenibilidad de los efectos generados?	Valoración de las organizaciones, instituciones y/o beneficiarios sobre sus capacidades de gestión
			Nivel de compromiso de las autoridades con respecto a los logros

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

41

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
			Aportaciones de las autoridades locales para la sostenibilidad de los efectos generados por las acciones
	Evaluar el diseño y ejecución del proyecto desde la perspectiva de sostenibilidad	Si el proyecto tuviera que rehacerse, ¿qué otra cosa habría que hacer? ¿Qué cambiaría? ¿qué buenas prácticas podrían generalizarse?	Informe de Sistematización del Proyecto. Cambios acontecidos en el proyecto respecto el diseño inicial

4.1 PERTINENCIA

La pertinencia analiza si el propósito del Proyecto es coherente con las prioridades de la comunidad y sociedad local, así como de las entidades donantes y receptoras. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va a suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores los beneficiarios tanto en el interior del propio Proyecto, como en su contexto.

En consecuencia, el análisis de la pertinencia implica indagar sobre las siguientes cuestiones:

- El grado de adecuación del proyecto a las prioridades de los actores implicados (donantes, socios receptores y beneficiarios)
- La aportación y utilidad del proyecto en términos de desarrollo, esto es, si proporciona una respuesta adecuada a las necesidades o problemas detectados al inicio y que dieron origen a su puesta en marcha

“Se analizará la adecuación del Proyecto a las prioridades de los actores implicados”

La identificación del Proyecto, como se ha comentado, fue realizada de manera exhaustiva, con un alto grado de detalle, denotando un amplio grado de conocimiento de la problemática local y regional y un buen sentido de adaptación. Esta correcta identificación posibilita que la formulación del proyecto presente un elevado grado de pertinencia y adecuación a las necesidades del contexto de intervención. Ha sido de singular relevancia la experiencia previa de trabajo en la zona y en los mismos ámbitos de intervención y la presencia y trayectoria de la contraparte local.

En primer lugar, con el objetivo de analizar la correspondencia entre las necesidades de las personas beneficiarias y el proyecto, conviene presentar una pequeña descripción de la realidad existente en la zona de intervención. Esto permitirá valorar más fácilmente la relación entre las actividades enmarcadas en el proyecto y la problemática presente en la zona. Un entendimiento del contexto permite entender mejor el porqué de la intervención y asimilar la lógica de la intervención.

Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla son tres municipios que comparten sus fronteras y se encuentran ubicados en el Oriente de Antioquia, cuya población sufrió por el conflicto armado, concentrándose un porcentaje alto de población desplazada y víctimas. La población civil de estos emplazamientos ha sufrido durante décadas diferentes violaciones a los Derechos Humanos por causa del conflicto.

- El derecho a la vida (homicidios y riesgo para la vida que genera el desplazamiento)
- El derecho a la justicia, el derecho a la libertad y a la seguridad personal
- El derecho a la equidad de género
- El derecho a la integridad (vulneraciones a la integridad física y moral)
- El derecho a la propiedad
- El derecho a la Paz.

Lo que ha implicado afectaciones físicas y emocionales diversas y complejas. Entre el conjunto de víctimas la situación de las mujeres resulta especialmente vulnerable puesto que la mayoría han sufrido más de un hecho victimizante y en la actualidad se encuentran en una situación precaria y de vulnerabilidad.

La firma del alto el fuego definitivo entre el Gobierno colombiano y las FARC abrió perspectivas de dejar atrás el conflicto. La disminución del clima de violencia ha hecho que muchos de los desplazados vuelvan a sus lugares de origen y que los guerrilleros traten de reintegrarse a una vida de convivencia, pero rehacer sus vidas no resulta nada sencillo. Desde

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

el Gobierno Nacional se ha buscado un consenso general que asegure la atención integral a las víctimas, reconociéndoles el derecho a la verdad, justicia y reparación. En este sentido, se promulgó la Ley 1448 de 10/junio/2011, "por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones". Y el Decreto 4800/2011 que reglamenta esta Ley señala en su art. 222: "la reparación colectiva estará dirigida al reconocimiento y dignificación de los sujetos de reparación colectiva, la recuperación psicosocial, a la inclusión ciudadana como sujetos plenos de derecho, a la reconstrucción del tejido social, de confianza de la sociedad en el Estado en las zonas y territorios afectados por el conflicto armado". Con la formulación de Planes de Desarrollo Territoriales y la creación de estructuras institucionales como la Agencia de Renovación del Territorio, ART o la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y la Unidad de Restitución de Tierras- URT se han promovido avances significativos, pero proyectos como el que nos ocupa resultan esenciales para la ayudar a la regeneración del tejido productivo y configurar economías dinámicas y medios de empleo y de ingreso dignos.

A través del establecimiento de procesos productivos, el desarrollo de bienes públicos y la puesta en marcha de estrategias de reincorporación, reparación, reconciliación y no repetición, se apuesta decididamente por la paz y el desarrollo aspirando a configurar economías dinámicas, estructuras sociales sólidas, institucionalidad local y empleo e ingresos dignos, avanzando así en la reactivación de los territorios y la construcción real de paz.

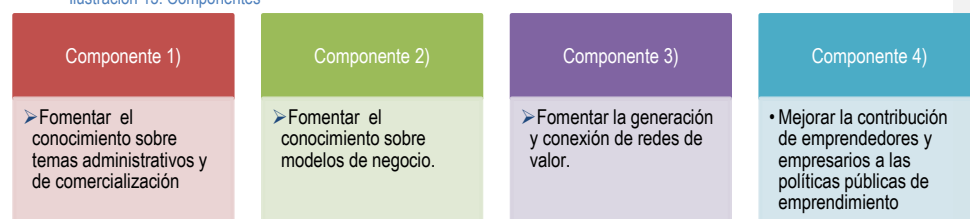
El proyecto se enfocaba a la población, especialmente mujeres que optaron por un emprendimiento como medio de vida, y que debido al impacto del COVID 19 tenían graves dificultades para asegurar sus ingresos y el de las personas que dependen de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo.

El momento cronológico para desarrollar esta iniciativa no podía ser más pertinente: finalizada la pandemia, la economía local se encontraba en una situación bastante caótica y precaria, tras haber padecido una enorme paralización y un aislamiento social que impedía el normal desarrollo de las dinámicas socioeconómicas. Se sentía una gran necesidad, y la gente estaba realmente abierta a empezar de nuevo y a asimilar nuevos enfoques y aprendizajes. Tanto las instituciones públicas como las asociaciones en el territorio compartían ese anhelo hacia un nuevo comienzo y participaban de esa mentalidad de apostar por iniciativas capaces de volver a poner en marcha el ciclo del desarrollo.

Pertinencia de los ejes de intervención

Los ejes de intervención del proyecto han sido los siguientes:

Ilustración 13. Componentes



La valoración sobre la adecuación de los ejes de la intervención puede sintetizarse del modo que sigue:

Tabla 3. Valoración adecuación ejes

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
Componente 1) Fomentar el conocimiento sobre temas administrativos y de comercialización	MUY PERTINENTE	El núcleo de este componente es la ejecución de acciones formativas en el marco de los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alístate. El programa de Introducción al mundo empresarial es una formación corta orientada al desarrollo de habilidades gerenciales de planificación, organización y toma de decisiones, con vistas a fortalecer la gestión de pequeños emprendimientos y microempresas. Busca que los emprendedores y microempresarios/as tomen conciencia de los elementos básicos de gestión (desde el punto de vista administrativo, financiero y comercial) y asimilen en definitiva lo que comporta tener un negocio. Por su naturaleza introductoria es susceptible de llegar a un público amplio, ya que sus contenidos y herramientas no solamente se aplican a microempresas con volumen y potencial. Si bien podría pensarse que es cierto que los microempresarios/as y emprendedores están sobre-atendidos en cuanto a capacitación básica (con numerosas iniciativas de instituciones como el SENA y otras) y no tanto en cuanto a capacitación más avanzada y a enfoques integrales e innovadores, hay que entender que el proyecto Laboratorio de Paz concibe su acción formativa de forma piramidal, progresiva, ofreciendo un marco global que contempla un ciclo en el que la dificultad y complejidad se va incrementando (también la profundización, el acompañamiento y el apoyo) y en el que se ofrece un valor adaptado a las particularidades, el potencial y la especificidad de cada microempresario/a. No todo es -no todo puede ser- para todos, pero la idea – muy pertinente, acertada- es que todos sí que encuentren un valor añadido adaptado a su contexto, dimensión y actividad, y si ésta es muy básica tenga este programa de Introducción para generar impactos, y si va avanzando (o si la actividad está consolidada y amerita para un mayor crecimiento y avance) pueda escalar o entrar directamente en los sucesivos programas más extensos, complejos y detallados del ciclo. Desde la evaluación no cabe sino contrastar la pertinencia de este enfoque, en cierto modo innovador y disruptivo. Si nos quedamos en la capacitación básica la experiencia nos muestra que los impactos son limitados; es preciso ofrecer mucho más si se aspira a metas más ambiciosas en sostenibilidad, desarrollo y empleo. Pero si únicamente nos centrásemos en esas microempresas con más potencial estaríamos dejando de lado a la población más vulnerable y renunciaríamos a generar una mayor base que potencialmente pudiera llegar a crecer. Este programa de introducción constituye para muchos microempresarios/as un primer acercamiento para dinamizar su proyecto, entrar en conexión con lo que están haciendo y con las herramientas básicas (comerciales, contables, digitales, de financiación...etc) , en una primera inmersión susceptible de sentar firmes pilares.

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		El programa Semillero ya tiene una duración mayor y está dirigido a aquellos productores agropecuarios que deseen afrontar un proceso de intervención empresarial orientado a la mejora del desempeño, la consolidación y el desarrollo de habilidades de gestión. Semillero se concentra con exclusividad en el ámbito agropecuario, promoviendo el reconocimiento de otros actores en el entorno, el establecimiento de conexiones, el compartir ideas y técnicas, promover la asociatividad y las sinergias. Que aprendan a valorar -y a cuantificar- su trabajo, en un contexto como el rural en el que con frecuencia no concurre una mentalidad "empresarial" y las producciones se desarrollan de manera informal, contando con la familia (sin jornales), careciendo de control de costes o de planificación y sin conocer canales comerciales adecuados o posibilidades de diversificación o transformaciones. Contexto que justifica sobradamente la pertinencia de un programa de estas características, puesto que mejorar la administración y los procesos productivos es la base para el empoderamiento de las unidades productivas con vistas a su consolidación. Por su parte, el programa Alístate comparte una filosofía similar pero centrado en esta ocasión en el ámbito urbano. Esta circunstancia concede mayor amplitud a los planteamientos, pero los contenidos mantienen su esencia de centrarse en que los microempresarios/as puedan ordenar su información financiera, aprendan a calcular y asimilar costes, conozcan el concepto de punto de equilibrio y mejoren en definitiva sus habilidades gerenciales para una gestión más eficiente que les permita asentar sus negocios. El hecho de separar el ámbito agropecuario del ámbito más urbano es un acierto puesto que la caracterización así lo determina; en el ámbito agro el protagonismo lo tiene la productividad y los aspectos técnicos adquieren mayor relevancia, aparte de que la mentalidad es menos "empresarial"; en el ámbito urbano los alcances son más amplios, también hay más diversidad sectorial, y los canales de comercialización y la búsqueda de valor añadido son más decisivos. Un programa como Alístate se revela como fundamental a la hora de despertar curiosidad frente a nuevas oportunidades y ofrece unos contenidos prácticos pertinentes a la hora de consolidar microempresas y ayudar a generar más valor. En este componente 1 también se desarrollaron actividades colaterales como la coordinación con organizaciones de mujeres, juntas vecinales, líderes, asociaciones de productores, cámaras de comercio o alcaldías (absolutamente pertinente en tanto que consagra la implicación de todos los actores y contribuye a asegurar una participación efectiva), el apoyo a la asociación de productores Asocampo (cuya filosofía y planteamiento están muy en línea con los enfoques que propugna la intervención) o los talleres de sensibilización sobre derechos económicos, ambientales y sociales y sobre igualdad de las mujeres (algo siempre oportuno en un contexto en el que falta una más sólida concienciación).
Componente 2)		

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
Fomentar el conocimiento sobre modelos de negocio.	MUY PERTINENTE	Si los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alistate constituían el núcleo del componente 1 del proyecto, este componente 2 se concentra en los dos programas más ambiciosos y de mayor impacto, los microMBA Urbano y Agro, que constituyen la cúspide del ciclo piramidal formativo -de hecho, incluso dentro de cada microMBA hay a su vez hasta tres niveles progresivos – que se ha puesto al servicio de la intervención y que lleva desarrollándose con éxito y reconocimiento desde hace tiempo. Desde el punto de vista de la valoración de la pertinencia, es muy necesario que exista esa propuesta formativa que además incorpora un acompañamiento muy estrecho. Los programas microMBA aspiran a desarrollar en los/las microempresarios/as competencias empresariales y liderazgo y ayudar a adaptar y definir modelos de negocio. En el microMBA urbano cada nivel tiene su propósito específico: el nivel 1 se concentra en los procesos administrativos, logísticos, financieros y de gestión para buscar consolidar las microempresas; el nivel 2 apunta hacia la definición de estrategias para identificar mejores oportunidades y buscar un posicionamiento firme; y el nivel 3 proyecta el crecimiento cuidando la relación con las personas y el entorno con vistas a una sostenibilidad que sea firme. Todo ello se concreta en una hoja de ruta bien definida, que pone el acento en la persona y que adopta como punto de partida la definición del propósito personal y empresarial que converge en la elaboración de un PTE (proyecto de transformación empresarial) 

Ilustración 14. Modelo de hoja de ruta



Ilustración 15. Aplicación de hoja de ruta

Son programas intensos, exigentes, que demandan un importante esfuerzo y dedicación. Pero al mismo tiempo supone poner a disposición de personas que apenas disponen de medios y que aún se encuentran en cierta situación de incertidumbre y vulnerabilidad una propuesta formativa de calidad, con un acompañamiento a medida (disponen de un tutor que les guía en la aplicación de las herramientas y contenidos a su propia microempresa, validando los avances y la implementación y resolviendo dudas y removiendo obstáculos). Una formación que de no ser por intervenciones como la que nos ocupa no estaría al alcance de estos beneficiarios.

La división entre el ámbito agropecuario y el urbano es adecuada, sobre la misma base comentada anteriormente. Los agroempresarios/as son decisivos en el desarrollo territorial por su contribución a la soberanía alimentaria y por generar empleo y oportunidades en veredas que en ocasiones están aisladas, con limitaciones de transporte y de acceso. Aparte de que los enfoques aportados contribuyen a mejorar el medioambiente a partir de la introducción de prácticas ecológicas y de la concienciación sobre el cuidado del suelo. También adquieren protagonismos los requisitos normativos para la comercialización e incluso exportación de los productos, ya que hay que cumplir con ciertos estándares.

El microMBA agro también está dividido en tres niveles, cada uno con sus correspondientes avances y objetivos. Al igual que sucede en el microMBA urbano, no todos los microempresarios/as necesariamente abordan los tres niveles, cada cual puede considerar que en un nivel determinado ya ha alcanzado el crecimiento y los avances que delimitan su potencial y que no es el momento de ir más allá. Esta personalización y adaptación es uno de los elementos más pertinentes, como dijimos, no ya de los microMBA sino de todo el ciclo formativo.

En el marco de este componente, también se ofreció asesoría empresarial y psicosocial personalizada (más que pertinente en aras a consolidar la aplicación de lo aprendido y a proporcionar un seguimiento estrecho y

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		proactivo, y también a no perder de vista las necesidades de la persona, su proyecto de vida, sus retos de desafío personal), giras inspiracionales (con el objetivo de dar a conocer otros modelos y de transmitir buenas prácticas y lecciones aprendidas), talleres de sensibilización (del mismo modo que en el componente anterior) y talleres específicos sobre materias puntuales de especial relevancia o prioridad (pertinentes en respuesta a demanda de los/as beneficiarios/as).
Componente 3) Fomentar la generación y conexión de redes de valor.	MUY PERTINENTE	Podría pensarse que este componente de generación de conexiones de valor apenas sería un apéndice de complemento de los programas, pero, como veremos en el apartado correspondiente, ha sido tal su impacto (reconocido por los propios participantes) que merece considerarse con entidad propia y con una dimensión consistente y amplia. El eje de este componente ha sido la creación de una Red de microempresarios para quienes habían participado en los programas de aceleración microMBAs (tanto urbano como agro). La Red es una iniciativa pertinente en tanto permite aprovechar las sinergias y complementariedades entre los beneficiarios/as y generar un marco de contactos, de iniciativas y relación. Al hilo de la creación de la Red, se celebraron diversos eventos: cafés, ruedas de negocio, festivales, feria anual.... Estos eventos permiten propiciar oportunidades de negocio, promover otros servicios de la corporación Interactuar, profundizar en temas de interés para los microempresarios/as y contribuir a dinamizar el desarrollo de los territorios, por lo que su pertinencia y adecuación parecen claras. Por último, se añadieron a este componente diversas acciones orientadas hacia un mayor aprovechamiento de los eventos, como capacitaciones comerciales, acompañamiento para la puesta en marcha de iniciativas que serían presentadas en esos espacios o capacitación informativa sobre posibles fuentes de financiación. Son acciones adecuadas que complementan muy bien y cuya pertinencia quedó bien contrastada.
Componente 4) Mejorar la contribución de emprendedores y empresarios a las políticas públicas de emprendimiento	PERTINENTE	La microempresa estaba desatendida en cuanto a su conocimiento, cuando constituye la base del tejido económico de la región de Antioquia. Los entes locales se vuelcan más con el emprendimiento de muy pequeña escala y los gremios se concentran en las empresas más grandes, quedando un vacío sobre el que apenas se indaga y sobre el que, en consecuencia, no hay datos ni estudios fiables que permitan el análisis y en última instancia la definición de políticas públicas y la adopción de medidas y disposiciones basadas en evidencias y en lo que de verdad necesita la microempresa. Dado que toda la intervención del proyecto Laboratorio de Paz se orienta precisamente hacia beneficiarios/as que tienen microempresas se ve lógico y pertinente que se haya decidido la inclusión de este componente que tiene el objetivo de generar conocimiento, con vocación práctica, para que a través de las políticas públicas los actores representativos (no solamente

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		públicos, sino también privados) puedan generar impactos, que serán positivos para el desarrollo socioeconómico de la región y para la creación de empleo. Todo ello se canaliza a través del Centro de Estudios de la Empresa Micro (CEM), a través de una secuencia oportuna que primeramente procedió a la definición e implementación de las temáticas de estudio, posteriormente trabajó en cuatro propuestas de acción y finalmente acometió la publicación y difusión de dichas acciones, que adoptaron la forma de informes de investigación.

En el proceso de selección de los componentes y de los contenidos dentro de cada uno de ellos se han tenido muy en cuenta por añadidura las necesidades de los y las beneficiarias y su opinión al respecto de cuáles debían ser las prioridades, en lo que constituyó un proceso altamente participativo con una excelente implicación de varios actores. Entre los actores implicados más relevantes cabe citar a organizaciones de responsabilidad como Asocampo, Cámaras de comercio y Organizaciones de mujeres.

Asocampo es la principal asociación de productores de la zona y ha proporcionado un conocimiento profundo del contexto local y una conexión directa con las beneficiarias del proyecto. También facilitó la identificación de necesidades prioritarias, asegurando intervenciones pertinentes, relevantes y con impacto positivo en la comunidad. Además, han aportado en gran medida en la organización y movilización de los beneficiarios para participa activamente en las actividades del proyecto, garantizando una implementación participativa y centrada en las personas.

Las Cámaras de Comercio han contribuido con su experiencia en el ámbito económico y empresarial, apoyando la implementación de actividades orientadas al desarrollo económico local. Su participación ha incluido la provisión de formación en formalización, así como el fomento de vínculos comerciales para que las personas beneficiarias accedieran a nuevos mercados y oportunidades de negocio. Esto resulto fundamental para la sostenibilidad económica a largo plazo.

Las organizaciones de mujeres han sido clave en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de la comunidad. Su involucramiento ha asegurado que las actividades del proyecto fueran inclusivas y respondieran a las necesidades específicas de las mujeres. Estas organizaciones han liderado talleres de formación en derechos de las mujeres, habilidades de liderazgo y emprendimiento, contribuyendo significativamente al fortalecimiento de la autonomía y la capacidad de acción de las mujeres beneficiarias.

En conjunto, la colaboración entre los titulares de responsabilidad y de obligación ha permitido una implementación integrada y coherente del proyecto, corroborando la pertinencia del diseño de las iniciativas. La sinergia entre estos actores ha sido esencial para superar los desafíos y asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Pertinencia del proyecto con los criterios, prioridades y líneas de acción de actores relevantes

En este caso, procede realizar un análisis en torno a la adecuación a:

- Las prioridades de la entidad donante, Generalitat Valenciana

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

- Las prioridades de las autoridades nacionales, provinciales y comunales.
- Las prioridades de otras instituciones internacionales.

Con relación a las prioridades definidas para la cooperación al desarrollo desde la Generalitat Valenciana, Colombia es un país prioritario, lo que consagra la pertinencia geográfica, y en cuanto a la adecuación temática el proyecto guarda estrecha relación con líneas priorizadas en la documentación de referencia como:

- Eje 2, personas: "Actuaciones a desarrollar con la finalidad de poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, a reducir la desigualdad extrema, y a velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable". En concreto, en su estrategia 2.2 derechos de las mujeres (Favorecer el empoderamiento de la mujer en todos los campos y su acceso a todos los recursos; Promover el acceso y la participación equitativa y los derechos de las mujeres en todos los ámbitos del desarrollo humano.) y su estrategia 2.5 derechos de otros colectivos en situación de vulnerabilidad.
- Eje 3, prosperidad estrategia, en su estrategia 3.1 de derecho al desarrollo (Lograr la soberanía alimentaria y asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos en el sector primario, poniendo el acento en los pequeños productores locales y en los pueblos indígenas; Promover la economía social que permita el desarrollo de los pueblos; Fortalecer las capacidades productivas a fin de fomentar la creación de empleo decente y el emprendimiento)
- Eje 4 de paz, en su estrategia 4.1, derecho a la participación y a la gobernanza democrática (Fortalecer la sociedad civil en la defensa de los derechos humanos, la construcción de la cultura de la paz y la justicia.)
- Eje 5, alianzas estrategia especialmente en su apartado 5.1, alianzas para el desarrollo sostenible (Fomentar Alianzas para el Desarrollo Sostenible con las entidades locales valencianas, ONGD Universidades Públicas Valencianas, organizaciones sindicales, organismos internacionales y sector privado para mejorar la cooperación descentralizada Norte-Sur y la triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación)

A su vez, varios Objetivos de Desarrollo del Milenio tienen una relación muy estrecha con los componentes del presente proyecto en medida en que cuenta con un enfoque integrado para luchar contra la pobreza de los colectivos de especial vulnerabilidad. Incorpora diversos actores – sociedad civil, autoridades, sector privado - con una idea de responsabilidad compartida, transversalizando las dimensiones de género, derechos humanos y medioambiente. Los principales ODS a los que contribuye son:

- Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2. Hambre cero
- Objetivo 3: Promover el derecho humano a la salud y a una vida sana y saludable y promover el bienestar de todas las personas a todas las edades.
- Objetivo 5. Igualdad de género

En un análisis de la **complementariedad**, la intervención también se alinea con las prioridades generales del gobierno de Colombia, dado que la zona de intervención fue priorizada por el gobierno nacional como una zona de alto interés para el proceso de construcción de paz en Colombia. Los acuerdos de paz se basan en cinco puntos estructurales, donde el primero de ellos corresponde a la 1. Reforma rural integral y el 5. Víctimas. Especialmente en lo relativo al ámbito rural, los PDET que

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

se citaron anteriormente se construyen con un horizonte de 10 años, y tienen por finalidad la transformación estructural del campo y el ámbito rural, y generar un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad, asegurado el bienestar y buen vivir, la protección de la riqueza pluriétnica y multicultural, el desarrollo de la economía campesina y familiar y las formas propias de producción de los pueblos y comunidades, el desarrollo y la integración de las regiones abandonadas y golpeadas por el conflicto y el reconocimiento y la promoción de las organizaciones de mujeres rurales, y hacer del campo colombiano un escenario de reconciliación.

También se aprecia la alineación con políticas nacionales tales como:

- Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: Segundo Pacto expuesto en el Plan: “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos” y su línea A: “Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial”. El objetivo de esta línea es promover el emprendimiento y reducir la informalidad, para lo cual se plantea estos propósitos: “(1) desarrollar una mentalidad, cultura y otros habilitantes del emprendimiento; (2) crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial; (3) mejorar el ambiente de negocios y reducir los costos de la formalización”.¹⁵ (Resultados 1, 2 y 3)
- Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2018-2022 “Un pacto por la legalidad, el emprendimiento y un futuro con equidad para todos” se basa en la premisa de que la sumatoria de la legalidad más el emprendimiento dará como resultado equidad para la sociedad colombiana.
- Estrategia de Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral de Víctimas, el proyecto se alinea con los objetivos del gobierno nacional, el cual busca garantizar la coordinación interinstitucional para articular la oferta y programas, adaptando las medidas de asistencia que contribuyan a restablecer los derechos de las víctimas.
- Estrategias del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, donde el Gobierno nacional, a través de ese Ministerio, puso en marcha durante la emergencia del COVID 19, herramientas encaminadas a dar respuesta a las obligaciones y situaciones derivadas de las medidas para hacer frente a la pandemia.
- Ministerio de Agricultura. El campo fue el gran abandonado durante toda la etapa del conflicto, el Estado dejó de tener presencia en el territorio y, por lo tanto, fue ocupado por grupos ilícitos. Los programas Agro (Semillero y MBA Agro) han sido reconocidos como sumamente pertinentes por el Ministerio, por ser los únicos que se enfocan a mejorar o crear mentalidad gerencial en los/as productoras, con un enfoque inclusivo.
- Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, depende de la Vicepresidencia de la República, y tiene entre sus funciones el diseño de las políticas, planes, programas, proyectos y disposiciones necesarias destinadas a promover la igualdad de género y empoderamiento para las mujeres, así como velar por la coordinación, consistencia y coherencia de estas.

A nivel regional (Antioquia) se destacan complementariedades con líneas o frentes de trabajo definidos en el plan de desarrollo de la Gobernación del Departamento de Antioquia (2020-2023) como son:

- Línea 1: Nuestra gente: contribuir al desarrollo humano integral, el fomento y la potenciación de las capacidades de todas las poblaciones que habitan Antioquia.
- Línea 2: Nuestra economía: potenciar el aparato productivo de Antioquia apoyados en actividades empresariales responsables.

- Línea5: Nuestra gobernanza: Fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y las relaciones del Departamento en articulación con la ciudadanía corresponsable y participativa,

Por último, a nivel local se destaca en Marinilla el "Plan de Desarrollo "Marinilla nuestro Compromiso ¡Eres tú!" alineándose con la Línea 1 que es "Nuestra Gente", en el componente: Es el momento de la Equidad con las Mujeres; la Línea que es "Nuestra economía y empleo" y Línea 3 que es "Nuestro planeta"; En Carmen de Viboral, se alinea con El Plan de Desarrollo "Más cerca, más oportunidades" en concreto con la promoción de la equidad de género, el establecimiento de alianzas entre municipios, la implementación de procesos de educación y de sistemas productivos, la transformación y comercialización de productos agropecuarios, los programas de producción agrícola sostenible y el crecimiento económico entre otros. En el ámbito Local Rionegro, se alinea con El Plan de Desarrollo "Rionegro, JUNTOS Avanzamos Más", en concreto con consolidar un ecosistema del emprendimiento, Generar mecanismos de fortalecimiento y confianza de la inversión nacional y extranjera, Fortalecer y apalancar las asociaciones y entidades gremiales del sector agropecuario; Brindar acompañamiento y asesorías a productores pequeños y medianos productores.

Así pues, se remarca la pertinencia del proyecto con relación a las variables políticas, muestra de ello es el apoyo y compromiso permanente de las instituciones públicas presentes en la zona de intervención, así como la implicación de diferentes instituciones y entidades en las diferentes ubicaciones en las que se ha desarrollado la intervención

"¿Se encuentran bien definidos los colectivos beneficiarios?, ¿constituyen éstos grupos de alta prioridad para la cooperación para el desarrollo?" (cobertura)

La población beneficiaria directa del proyecto son 1.050 personas (45% mujeres), emprendedores/as y microempresarios/as del área urbana y rural, que viven en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral Marinilla. A ello se suma el elevado número de población beneficiaria indirecta que se beneficia del incremento del empleo o del aumento de ingresos en la unidad familiar.

La mayoría habitantes de estas zonas son desplazados/as. La población beneficiaria del área urbana (625 personas) vive en las comunidades y comunas que en gran medida surgieron a partir de la oleada de desplazados por la violencia que llegaron a estos municipios en los años noventa, y siguen llegando, en búsqueda de oportunidades. De ahí que la mayoría de los habitantes de estas zonas sean desplazados/as o hijos/as, nietos/as o descendientes de desplazados. Los desplazados se acentuaron a través de la invasión y se ubican en sectores de mayor vulnerabilidad donde no existe la prestación de servicios básicos, infraestructura vial, y mucho menos una oferta educativa suficiente. La población beneficiaria del área rural (425 personas) ha retornado al campo, después de haber tenido que abandonarlo por el conflicto armado. Han recuperado sus fincas, terrenos que no tienen más de 1 hectárea; en la mayoría de los casos no conocen la superficie de su explotación.

La población beneficiaria tiene como características comunes la situación de vulnerabilidad, el riesgo de exclusión socioeconómica y las dificultades para acceder al mercado laboral (sea por cuenta ajena o a través de autoempleo). Su emprendimiento o unidad productiva es el medio que tienen de generar ingresos, pero presentan carencias muy representativas en cuanto a habilidades gerenciales, competencias, conocimiento del mercado, control de los costes y otros elementos básicos para la sostenibilidad de sus microempresas. Las restricciones derivadas de la pandemia de COVID 19 han venido a abundar en todas esas limitaciones, configurando un contexto aún más precario y difícil.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

La pertinencia de la caracterización de los beneficiarios y de la elección de las zonas de intervención está fuera de duda. Procede no obstante valorar asimismo la pertinencia del proceso de selección -y de la selección misma- de beneficiarios/as específicos, aquellos seleccionados dentro del target general.

En este punto, siguiendo la lógica piramidal y progresiva del ciclo de los programas de capacitación, cada programa adopta criterios de selección específicos:

Introducción al mundo empresarial	• Emprendimientos sin requisitos mínimos de tiempo y facturación, de cualquier sector, que requieran mejorar su gestión elemental
Semillero	• Agroempresarios/as con unidad productiva, con competencias técnicas básicas para el desarrollo de la actividad y capacidad de implementación, sin tiempo mínimo de funcionamiento pero con entorno potencial para su actividad. Se establece un requisito de ventas mínimo, por debajo del cual se entendería que la unidad productiva estaría en seguridad alimentaria.
Allstate	• Emprendimiento urbano con un mínimo de 6 meses de actividad, de industria, servicios o comercio
MicroMBA Urbano	• Microempresario/a con autoridad y autonomía para la toma de decisiones en la empresa, iniciativa y proactividad para lograr sus metas, actitud progresista y capacidad de gestión. Intención de invertir en capacitación y crecimiento del negocio, compromiso para el cumplimiento de actividades programadas acordes al proceso, capacidad de autoevaluación y disposición para compartir experiencias y aceptar nuevas propuestas de mejora. Periodo de funcionamiento de más de 1 año, preferiblemente pertenecer a los sectores comercio, servicios y/o manufactura, compromiso de los socios y familiares en la implementación de acciones para formalizar el estado de la sociedad, con potencial de crecimiento del modelo de negocio. Igualmente se establece un requisito mínimo de ventas mensuales.
MicroMBA Agro	• Agroempresario/a, pequeño productor, con vocación para desarrollar mejoras en su agroempresa, con competencias técnicas adecuadas para la actividad, líder de la agroempresa y con capacidad de toma de decisiones. Su Agroempresa debe contar con un tiempo de funcionamiento superior a un año y con potencial de crecimiento como empresa. Un sistema productivo en marcha con el promedio de producción de la zona y una actividad productiva vinculada a cadenas productivas con desarrollo en la región. También se establece requisito mínimo de ventas.

Ilustración 16. Criterios de selección para cada programa

El hecho de habilitar distintos criterios de selección resulta imprescindible, pues cada programa va dirigido a un perfil específico y posee su propia complejidad y dificultad. Solamente se podrán generar impactos y se logrará eficiencia en la aplicación de los programas si los participantes tienen el potencial y la predisposición para aprovechar los conocimientos, herramientas y acompañamiento que se les brinda (especialmente en los microMBA, con sus tres niveles, que por su intensidad y exigencia pero también por lo mucho que ofrecen en cuanto a desarrollo de la microempresa o unidad productiva requieren de una base mínima para su aprovechamiento). Así, en los microMBA en todos los casos se trataba de microempresarias y microempresarios con emprendimientos ya existentes y con alto potencial de desarrollo, con un punto de partida caracterizado, en propias palabras de los participantes, por el desorden, la improvisación, cierta informalidad y escasa conciencia de la predisposición y habilidades que comporta liderar y promover un emprendimiento.

El proceso de selección planteaba el reto de la difusión, dentro de las zonas de intervención. Fueron varios los canales utilizados:

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

- Alianza con actores del territorio (ej. Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de la Mujer, líderes de juntas de acción comunal, asociaciones de mujeres, asociaciones de productores). Presentan la ventaja de que tienen caracterizado el ecosistema, tienen información (a veces en base de datos), tienen gestión logística y espacios, son por tanto una vía muy pertinente de difusión.
- Antiguos alumnos de cursos anteriores (ej. Whatsapp)
- Redes de microempresarios
- Redes sociales
- Boca a boca. De quienes ya han hecho cursos.
- Clientes de microcréditos de la corporación Interactuar.
- Puerta a puerta
- Referidos por otras instituciones (ej. Sena)
- Eventos (ejemplo, mercados quinquenales, Ferias)

El hecho de estar limitados a un área geográfica concreta comportaba cierta dificultad para las primeras convocatorias de los microMBA (esas primeras convocatorias no podían beneficiarse de participantes de Semillero o de Alístate que desearan ascender en el ciclo puesto que tales programas también estaban empezando en su primera edición). La colaboración de las instituciones resultó clave. Una vez en marcha la secuencia de distintas ediciones -que en los microMBA era de una al año en tanto en Semillero y Alístate había más de una edición y en Introducción al mundo empresarial era más continuo- se podía contar con que buena parte de los participantes de los cursos inferiores accederían al superior (pero no todos, no está pensado -con buen criterio- para que todo el mundo complete todo).

Hay que considerar que para participar en los microMBA no solamente se trata del perfil, sino de la actitud, de tener tiempo de desplazarse para cumplir con las exigencias del programa, de estar predispuestos a implementar el proyecto de mejora que aplica los conocimientos y herramientas asimilados.

Tampoco es sencillo contar con tantos beneficiarios/as para el programa de Introducción en zonas tan acotadas, fue necesario añadir temas que suscitaban especial interés (complementarios a la propuesta más general) y flexibilizar la propuesta. En esos niveles básicos existen otras posibilidades formativas y la competencia es muy grande, con el hándicap añadido de que desde el proyecto no se regalaba nada en tanto otras instituciones, especialmente en el ámbito agrario, facilitaban a los asistentes abonos, semillas, plantas...

Con relación a Semillero, la dificultad viene en ocasiones de la limitación de transporte, pues varias veredas están muy lejanas y no es fácil para los participantes desplazarse. Esto se solventó oportunamente al impartirse el programa en esas veredas, procurando así minimizar el impacto de las distancias. También en el ámbito agropecuario hubo de trabajar mucho el reto de contar con las mujeres, que de inicio podían sentir -acaso por indefensión aprendida- que no era un programa para ellas; contar con las asociaciones de mujeres y adaptar las campañas de difusión para sensibilizarlas fue la receta exitosa que se llevó a cabo para minimizar esta circunstancia.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)



Ilustración 17. Sesión de evaluación

4.2. EFICACIA

La eficacia remite principalmente a la relación entre resultados y objetivo específico, al nivel de consecución de los primeros y la manera en que colaboran al cumplimiento de este último. Desde un punto de vista práctico, el análisis de la eficacia supone valorar tanto la formulación de objetivos (su precisión, contenidos y los indicadores para su verificación) como su grado de consecución, intentando en lo posible establecer en qué medida su cumplimiento deriva de la intervención o de la incidencia de otros factores externos.

El objetivo específico de una intervención indica el propósito concreto de transformación de la realidad que ésta pretende lograr. No ha de tratarse de una aspiración ideal o una declaración de intenciones, sino de un compromiso que se hace expreso y al servicio del cual se pone en marcha toda una estrategia y un conjunto de recursos. Por esta razón, el logro del objetivo específico (y la creación de condiciones para que el mismo se mantenga en el tiempo, cuestión de la que se ocupa el criterio de sostenibilidad) determina en gran medida el éxito o fracaso de una intervención.

“En qué medida se alcanza el objetivo específico del proyecto”

En el presente proyecto el objetivo general es que los/as microempresarios/as y emprendedores/as de Rionegro, El Carmen de Viboral y Marinilla contribuyan a regenerar el tejido empresarial, generando trabajo estable y formal a personas en situación de vulnerabilidad social, en especial mujeres, contribuyendo al ejercicio de los derechos económicos y sociales de la población, en el marco de recuperación económica post Covid 19. El objetivo específico es ver fortalecidas las capacidades/destrezas gerenciales y relacionales de emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con especial atención a las mujeres, generando prácticas empresariales sostenibles, para reducir los factores de exclusión económica y social en el contexto post Covid 19. La relación entre ambos objetivos es razonable, puesto que fortalecer las capacidades es una contribución imprescindible para contribuir a regenerar el tejido empresarial generando empleo y promoviendo el ejercicio de los derechos económicos y sociales (si bien el fortalecimiento de capacidades también puede entenderse como un medio y no con un objetivo o fin en sí mismo).

Los niveles de cumplimiento de objetivos, como se comentó en el capítulo relativo a los niveles de logro, han sido bastante satisfactorios, y eso que las metas fijadas podían calificarse como realmente ambiciosas. No cabe duda de que las/os microempresarios/as han visto fortalecidas sus capacidades, en sentido muy amplio, y esto se ha trasladado a los emprendimientos, que han experimentado notables mejoras y transformación y han recibido un impulso disruptivo que ha permitido apuntalar su sostenibilidad y consolidar su crecimiento en empleo y en ventas. Lo cual, en última instancia, ha contribuido a reducir la vulnerabilidad de unos beneficiarios/as cuya actividad se desarrolla en un contexto que venía caracterizado por la precariedad y las dificultades.

“Teniéndose para ello en cuenta tanto el nivel de logro”

El siguiente paso en la valoración de la eficacia reside en comprobar si los resultados esperados son suficientes para la consecución del objetivo específico, considerando asimismo sus niveles de logro y ponderando su propio nivel de consecución.

Para alcanzar el objetivo específico se habilitaron cuatro resultados:

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

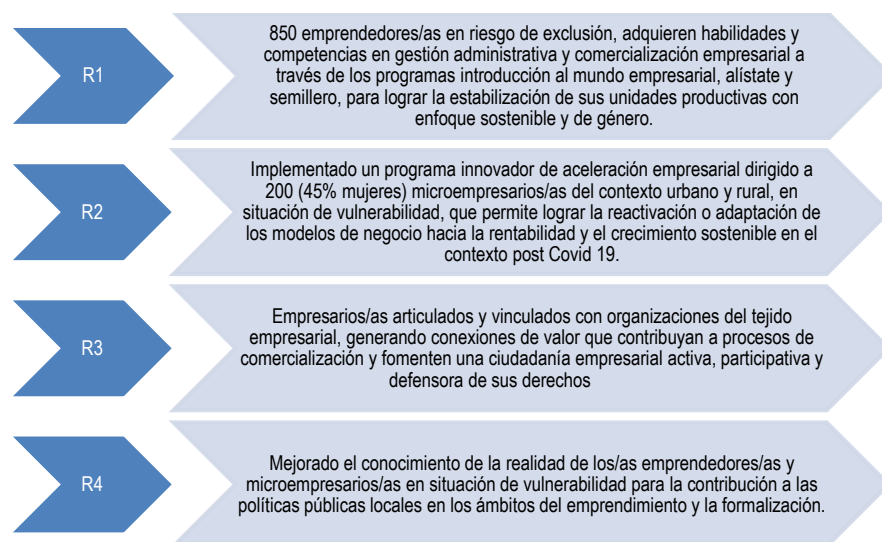


Ilustración 18. Resultados del proyecto

A continuación, se hace una valoración de los resultados del proyecto, utilizando como elemento de medición los indicadores. Se utiliza un sistema de colores para visualizar el desempeño de la siguiente forma:

DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO DE COLOR
MUY SATISFACTORIO	Se supera el 100% de lo planificado	
SATISFACTORIO	Se alcanza entre el 80% y 100% de lo planificado	
POCO SATISFACTORIO	Se alcanza entre el 50% y 79% de lo planificado	
INSATISFACTORIO	Se alcanza en menos de un 50%	

R1 850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.

R1. IOV1. Al finalizar la intervención, 80% de los/las emprendedores/as que superan satisfactoriamente las programas introducción al mundo empresarial, Alístate y Semillero, apropián nuevas herramientas básicas de comunicación digital, llevan registros contables, conocen su punto de equilibrio y/o utilidad operativa.

102%

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

R1. IOV2. Al finalizar la intervención, 80% de los/as emprendedores/as que terminan el programa de Alistate, utilizan al menos un nuevo canal para la comercialización de sus productos/servicios u optimizan los existentes.	105%	
R1. IOV3. Al finalizar la intervención, 80% de los emprendedores/as que terminan el programa de Semillero, diseñan el plan de mejora de su unidad productiva, incluyendo entre 2 y 3 prácticas sostenibles.	122%	
R1. IOV4. Al finalizar el primer año de intervención, con 6 organizaciones de mujeres y de jóvenes del territorio se definen e implementan una estrategia para reducir los principales obstáculos a su participación.	117%	
R2 Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.		
R2. IOV1. Al finalizar la intervención, 140 microempresarios/as (45% mujeres) transforman su modelo de negocios y aplican cambios en su empresa (reflejado en su Proyecto de Transformación Empresarial) para lograr la sostenibilidad.	125%	
R2. IOV2. Al finalizar el proyecto, el promedio de incremento anual en ventas de los/as microempresarios que terminan el programa es entre el 20% y 40%.	165%	
R2. IOV3. Al finalizar la intervención, 110 microempresarios/as que participan en el programa microMBA Agro, aumentan su productividad al menos un 35%.	100%	
R2. IOV4. Al finalizar el proyecto, 125 microempresarios/as del microMBA Agro reciben un estudio de suelos y de superficie como herramienta técnica para la toma de decisiones con enfoque sostenible de la unidad productiva.	72%	
R2. IOV5. Al finalizar la intervención, 150 de los/as microempresarios/as incorporan algunas metas de los ODS y 2 y 3 prácticas ambientales como parte de su gestión empresarial.	320%	
R3 Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos		
R3. IOV1. Al finalizar el proyecto, al menos 200 microempresarios/as (45% mujeres) egresados que participan en los eventos establecen al menos 4 nuevos contactos empresariales/comerciales.	104%	
R3. IOV2. Al finalizar el proyecto, se habrá constituido una Red informal empresarial, conformada con al menos 100 microempresarios/as (45% mujeres) egresados/as del programa aceleración que pone en marcha al menos 4 iniciativas empresariales colectivas.	340%	
R3. IOV3. Al finalizar el proyecto, 300 microempresarios/as tienen información sobre fuentes de financiamiento para la materialización de proyectos o iniciativas para el desarrollo o mejoramiento de su microempresa.	105%	

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

R3. IOV4. Al finalizar el proyecto, se ha celebrado un evento anual de articulación, con una participación de más de 350 empresarios/as para el fomento de las conexiones empresariales y visibilidad. (700 empresarios para los dos años) (45% mujeres)	642%	
R4. Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.		
R4. IOV1. Al finalizar el proyecto, se habrán publicado al menos 4 estudios de investigación en los que se exponga la realidad de los/as microempresarios/as de Antioquia en situación de vulnerabilidad con enfoque de género.	125%	
R4. IOV2. Al finalizar el proyecto, el Centro de Estudios de la Empresa micro-CEM habrá construido y socializado 4 propuestas de acción a favor de la microempresa dirigidas a la política pública, en al menos 2 espacios con la participación de alrededor 15 actores públicos y privados	100%	
R4. IOV3. Al finalizar el proyecto, el CEM habrá divulgado (número de destinatarios/descargas) los informes y publicaciones generados a los titulares de derecho, obligación y de responsabilidad, a través de espacios como foros / seminarios / redes sociales / páginas web, medios de comunicación virtuales, etc.	100%	

Cabe decir que la intervención se ha desarrollado en un contexto complejo, tanto desde el punto de vista operativo por la dificultad de seleccionar beneficiarios/as que aunaran al mismo tiempo una situación de vulnerabilidad y de ubicación en emplazamientos específicos, con una potencialidad en sus emprendimientos -imprescindible para llevarlos a otra dimensión y generar impactos notables- y una predisposición sin fisuras hacia la participación en unas iniciativas que comportan decididamente esfuerzo y dedicación, como desde la perspectiva de una caracterización socioeconómica sombría tras años de conflicto y desplazamientos y el añadido contundente del COVID19 que llevó a una paralización sin precedentes. Quizá por eso -o precisamente por eso- la intervención ha suscitado tanto entusiasmo en la población beneficiaria y tanta ilusión y compromiso de todos los implicados, de acuerdo con las percepciones recopiladas durante la visita a terreno.

“Se atenderá además a los posibles factores externos (presentes o futuros) que hayan podido condicionar el éxito del proyecto”

El proyecto ha contribuido, sin duda, a una transformación de la realidad que se corrobora a través de las cifras de indicadores de resultados, y estos resultados han sido suficientes para apreciar una significativa contribución al objetivo específico de la intervención.

¿Han concurrido factores externos imprevistos? el conocimiento exhaustivo previo de la zona de intervención y de su caracterización y contexto ha permitido, ya desde la formulación, anticiparse a posibles condicionantes exteriores, minimizando su incidencia y afectación.

4.3. EFICIENCIA

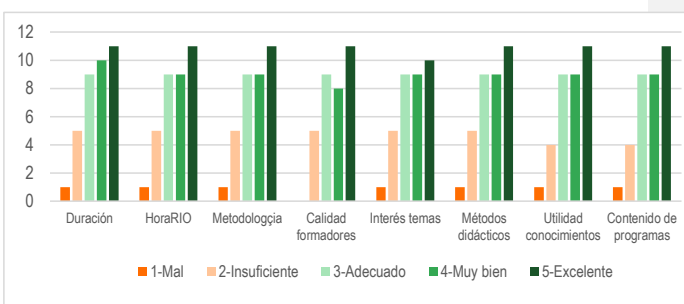
La eficiencia se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados; es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación. Se analiza de qué manera el proyecto ha hecho uso de los medios disponibles, cómo se han realizado las actividades y de qué modo se han alcanzado los resultados previstos.

La evaluación de la eficiencia incide en el análisis del nivel de consecución de resultados con relación a la utilización de recursos humanos, financieros y técnicos, de tal manera que se pueda valorar la relación entre medios y logros. Una aproximación puede sintetizarse en la tabla que sigue:

Tabla 4. Eficiencia

RESULTADOS	EFICIENCIA
R1. 850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.	Valoración de la eficiencia: buena Aunque este componente cuenta con varias actividades, el núcleo principal es la ejecución de las sesiones formativas en el marco de los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alístate. La eficiencia de los enfoques, planteamientos y metodologías está contrastada. El programa de Introducción al mundo empresarial es de corta duración (18 horas) y se basa en talleres grupales centrados en los conocimientos básicos de gestión empresarial, con cuatro módulos de formación (conectividad, alineación con el proyecto de vida, formalización y crédito). El programa Alístate se concentra en el ámbito urbano y dura 3 meses, con 12 sesiones de 4 horas y tres módulos (comportamiento gerencial, toma de decisiones con información financiera y fundamentación comercial), y los participantes se comprometen a desarrollar e implementar un Plan Empresarial con acciones de gestión administrativa, financiera y comercial. El programa Semillero se orienta al ámbito agropecuario y transcurre durante 4 meses entre talleres grupales y asesoría para la gestión, tratando aspectos como la gestión empresarial, gestión productiva o normatividad del sector. Las metodologías están adaptadas al nivel educativo, edad y cultura de los participantes para garantizar su eficiencia. Los módulos se diseñan específicamente teniendo en cuenta las necesidades y competencias de población vulnerable con enfoque de género, diferenciado si su actividad económica se realiza en el área rural o urbana. Todo el enfoque -también los microMBA del componente 2- es inclusivo, lo que no significa que todos los programas sean para todos sino que cualquiera puede encontrar una propuesta adecuada a sus características y necesidades dentro de la oferta, en lo que constituye una aproximación eficiente que garantiza el máximo aprovechamiento y el mayor impacto. El modelo metodológico establece como centro al ser humano, como persona integral con sus valores, conocimientos y experiencias y, desde ahí, plasma las bases para lograr movilizarlos a nuevos estados de progreso, desde el desarrollo de su mentalidad, comportamientos y hábitos, que favorezcan sus capacidades gerenciales y relacionales. Este modelo incorpora el “ser – hacer” y el “aprender haciendo” para “cambiar vidas” y “dejar huella” en la sociedad, dotando a los/as emprendedores/as y empresarios/as de las aptitudes necesarias para el liderazgo y gestión de sus unidades productivas.

RESULTADOS	EFICIENCIA
	Este componente contó con varias actividades. Se parte de la base de la motivación de las personas a participar en los programas formativos, teniendo en cuenta la componente de género. Es por ello por lo que se trabajó estrechamente con asociaciones de mujeres de carácter local, lo que resultó de gran utilidad para la correcta ejecución. Ese trabajo previo permitió enfocar correctamente el componente dado que se obtuvieron evidencias sustanciales sobre las barreras para la participación de las mujeres. Se trabajó también con juntas Vecinales, líderes/as comunitarios/as (han generado confianza y motivación), asociaciones de productores/as, Cámaras de Comercio, Alcaldías (han proporcionado una plataforma para el intercambio de conocimientos y experiencias, enriqueciendo el proceso de formación) y Cajas de Compensación (han ofrecido apoyo logístico y recursos adicionales, facilitando la implementación de las actividades y asegurando que los emprendedores tengan acceso a herramientas) Como se comentó anteriormente, para la difusión se recurrió a numerosos canales ➤ Alianza con actores del territorio (ej Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de la Mujer, líderes de juntas de acción comunal, asociaciones de mujeres, asociaciones de productores). Presentan la ventaja de que tienen caracterizado el ecosistema, tienen información (a veces en base de datos), tienen gestión logística y espacios, son por tanto una vía muy pertinente de difusión. ➤ Antiguos alumnos de cursos anteriores (ej. Whatsapp) ➤ Redes de microempresarios ➤ Redes sociales ➤ Boca a boca. De quienes ya han hecho cursos. ➤ Clientes de microcréditos de la corporación Interactuar. ➤ Puerta a puerta ➤ Referidos por otras instituciones (ej, SENA) ➤ Eventos (ejemplo, mercados quinquenales) Siendo el más eficiente el primero de ellos, las alianzas con los actores del territorio, quienes mejor conocen el entorno y disponen de la información sobre potenciales participantes. Con relación a la propia ejecución de sesiones formativas grupales de los programas: Introducción al mundo empresarial 600 emprendedores/as; Alístate y Semilleros para 250 emprendedores/as ➤ Orientación Empresarial: 700 participantes superaron la formación, 69% mujeres, en concreto ➤ Alistamiento Empresarial-Alístate 164 participantes superaron la formación, 77% mujeres) ➤ Semilleros: 144 participantes superaron la formación, 76% mujeres Un total de 1008 emprendedores y empresarios/as finalizan su formación (74% mujeres): A la hora de abordar el seguimiento se adoptó el enfoque de Teoría de Cambio (TdC) identificando posibles problemáticas y mejoras, teniendo en cuenta que en semillero los procesos son mucho más ágiles (dado que se establecen acciones de sensibilización y alistamiento empresarial con sencillos indicadores). Se diseñaron herramientas para medir la implementación de prácticas administrativas y ambientales mediante formularios que se diligenciaron en compañía del(a) productor(a) o herramientas físicas ("Empresa Consciente"). Gracias a la línea base, los(as) productores(as)

RESULTADOS	EFICIENCIA																																																						
	identifican los cambios e implementaciones que han realizado dentro de sus unidades productivas en aspectos administrativos y ambientales. Y cómo el inicio de estas prácticas adoptadas de manera más consciente les permite seguir implementado mejoras que conlleven al crecimiento de sus empresas. La valoración de los participantes es excelente, constatándose una elevada satisfacción. Al ser preguntados en cuestionario respecto de diversas variables, las percepciones son muy positivas <table><caption>Data from Satisfaction Bar Chart</caption><thead><tr><th>Variable</th><th>1-Mal</th><th>2-Insuficiente</th><th>3-Adecuado</th><th>4-Muy bien</th><th>5-Excelente</th></tr></thead><tbody><tr><td>Duración</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>HoraRIO</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Metodología</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Calidad formadores</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Interés temas</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Métodos didácticos</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Utilidad conocimientos</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr><tr><td>Contenido de programas</td><td>1</td><td>5</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr></tbody></table> Muchos de ellos (y ellas) habían abordado con anteriores capacitaciones de otras instituciones, pero destacan como valor añadido singular de esta que no se tratara solamente de formación, sino que se buscara la aplicación práctica y que incidiera también en los aspectos de consciencia y mentalidad. En este último sentido destacan la importancia del apoyo psicosocial brindado dentro de una de las actividades del proyecto, y coinciden en validar que el programa se ha adaptado bien a las necesidades de los participantes. Las valoraciones de los participantes sobre Semilleros y Alístate son superiores en aquellos casos en que han continuado avanzando en el ciclo llegando hasta los microMBA (Agro y Urbano respectivamente). En algunos casos en que únicamente se optó por esos programas porque no reunían los requisitos para concurrir a los microMBA constatan que les deja más sed de avanzar, que es como un “abrebocas” (Algo que viene a certificar la lógica del embudo de capacitación por niveles que culmina en los MBA 1, 2 y 3 y el rol de Semillero y Alístate en ese marco, pero que para quienes se quedan ahí o no cumplen el perfil para aceleraciones se entiende que puedan echar de menos más pasos y que anhelan más ayuda). Particularmente notan la no inclusión de acompañamiento para la aplicación práctica, una brecha bastante grande con el MBA. Reconocen que Alístate y Semillero trabajan la mentalidad y la persona en lo que constituye un enfoque muy apreciado. Con relación al programa de Introducción al mundo empresarial, los espacios de impartición eran amplios, para un máximo de 25-30 participantes de los que frecuentemente se lograban 16 o 20, dependiendo de la temática de cada sesión (independientes). La primera sesión es clave para que se enganchen, pues ahí es donde se puede producir cierta deserción. La ubicación, especialmente el contexto rural en el que las distancias pueden ser grandes, resulta clave. Que haya buen transporte o que los desplazamientos sean cortos facilita que los participantes mantengan continuidad. Por eso en algunas ediciones de Semillero las sesiones se impartían en las propias veredas, lo que facilitaba la asistencia al minimizar el obstáculo del transporte y los desplazamientos.	Variable	1-Mal	2-Insuficiente	3-Adecuado	4-Muy bien	5-Excelente	Duración	1	5	9	10	11	HoraRIO	1	5	9	10	11	Metodología	1	5	9	10	11	Calidad formadores	1	5	9	10	11	Interés temas	1	5	9	10	11	Métodos didácticos	1	5	9	10	11	Utilidad conocimientos	1	5	9	10	11	Contenido de programas	1	5	9	10	11
Variable	1-Mal	2-Insuficiente	3-Adecuado	4-Muy bien	5-Excelente																																																		
Duración	1	5	9	10	11																																																		
HoraRIO	1	5	9	10	11																																																		
Metodología	1	5	9	10	11																																																		
Calidad formadores	1	5	9	10	11																																																		
Interés temas	1	5	9	10	11																																																		
Métodos didácticos	1	5	9	10	11																																																		
Utilidad conocimientos	1	5	9	10	11																																																		
Contenido de programas	1	5	9	10	11																																																		

RESULTADOS	EFICIENCIA
	Las beneficiarias coinciden en afirmar que el programa se les hizo corto y que determinados conceptos empresariales -como la consideración de los costos- se hicieron difíciles. En Semillero particularmente expresan también su satisfacción con el programa, pero en algunos casos se aprecia que la filosofía de Semillero como nivel previo para un posible acceso a la aceleración empresarial no encuentra fácil acomodo en algunos perfiles más limitados que carecen de excesiva vocación comercial.
R2. Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.	Valoración de la eficiencia: muy buena Los programas de aceleración empresarial microMBA Agro y Urbano son el eje de este componente. Cada microMBA consta de 3 niveles y cada nivel tiene una duración de 9 meses, con 32 encuentros formativos -denominados Juntas- de 4 horas cada uno. En el microMBA Urbano los tres niveles son: ➤ microMBA 1– Organización eficiente: se acompaña a los/as microempresarios/as en la organización administrativa, financiera y productiva de sus empresas micro con el objetivo de resolver la problemática de la dirección por objetivos y la eficiencia en la operación. Se utilizaron herramientas tales como: Proyecto de Transformación Empresarial (PTE) y trazar una ruta, árbol de problemas, videos, libros, documentos, podcasts, testimonios, grupos focales y conferencias, desarrollo del cuadro de mando integral, 5S's.. Al finalizar el 60,43% de los empresarios logran mantenerse al día y llevar un control de su información financiera, así como lograron identificar su modelo de negocio, realizaron ajustes de acuerdo con su segmento de mercado e incluso desarrollaron nuevos productos. ➤ microMBA 2– Conexión con el mercado: Las microempresas que demuestran tener organizados sus procesos administrativos y productivos, y además cuentan ya con información financiera para guiar la toma de decisiones, se les acompaña en desarrollar su proceso de comercial y la definición de sus opciones estratégicas de crecimiento con miras hacia la competitividad y la construcción de relaciones duraderas con los clientes. En este nivel se trabajó en base a: Juntas de Apoyo (grupos de estudios de hasta 4 empresarios, reuniéndose como mínimo una vez al mes, para generar espacios de discusión y búsqueda de alternativas para alguna dificultad en particular); Desafíos y soluciones compartidas (Durante las juntas empresariales se abordan problemas específicos y buscan perspectivas alternativas ante desafíos como gestión de personal, estrategias de atención al cliente y evaluación de productos); Píldoras de éxito empresarial (exposiciones cortas periódicas donde tratar éxitos para compartir su conocimiento y experiencia); Innovando con opiniones (los empresarios evalúan y reciben opiniones sobre sus productos a través de degustaciones y discusiones, para realizar ajustes en calidad, precio y presentación de sus productos). ➤ microMBA 3 – Crecimiento sostenible: está dirigido a aquellos/as microempresarios/as que ya tienen orden administrativo y han expandido sus modelos de negocios, a estos/as se les acompaña en el diseño de su estrategia de largo plazo, la definición de su estrategia corporativa, la estructuración de la forma de gobierno que garantice la permanencia de la empresa, y convencidos de que actualmente no será suficiente que la empresa solo gane dinero, sino que también sea responsable con el desarrollo de las personas y las comunidades y el cuidado del medio ambiente, se acompaña también el diseño de su estrategia de sostenibilidad. 73 empresarios/as finalizaron satisfactoriamente, siendo el 63% mujeres, de los que:

RESULTADOS	EFICIENCIA
	➤ El 89% de los(as) empresarios(as) considera que los conocimientos adquiridos durante el proceso fueron de total comprensión y entendimiento. ➤ El 92% de los(as) empresarios(as) manifiestan que los temas aprendidos durante el programa fueron de mucha utilidad para el fortalecimiento de su empresa. ➤ El 92% de los(as) empresarios(as) considera que los temas vistos son de mucha relevancia y aplicabilidad en la empresa. En el caso del MBA Agro los niveles son: ➤ microMBA 1 – Gestión de la Productividad: se fundamenta en desarrollar las habilidades gerenciales orientadas a las necesidades de gestión de la productividad de su actividad, generando retos y crecimiento al/la agroempresario/a conforme a las actuales condiciones y coyunturas del sector, de tal manera que aporte a su desarrollo sostenible. Este nivel establece la necesidad de realizar análisis financieros básicos y de tecnologías para que el/la agroempresario/a pueda fundamentar sus decisiones con base en un liderazgo responsable y acertado. ➤ microMBA 2 – Inversión: pretende un cambio de mayor alcance y aporte a la agroempresa en cuanto al aprovechamiento de recursos, con el fin de satisfacer las necesidades y proyectar la empresa, generando retos desde el punto de vista de la sostenibilidad económica, social y ambiental; por lo tanto este nivel está orientado al desarrollo de habilidades gerenciales en pro de la proyección y aceleración en el crecimiento de la empresa en ingresos, empleo y patrimonio, optimizando el uso responsable de los recursos. ➤ microMBA 3 – Estrategia asociativa: se orienta al desarrollo de habilidades personales y comerciales del/ agroempresario/a líder de una asociación, impulsando su liderazgo y visión para el desarrollo de la estrategia de su organización, con el fin de fortalecer procesos asociativos que faciliten la mejora de capacidades, la cooperación en las cadenas de valor, la comercialización y la competitividad de las agroempresas y el sector agropecuario. En relación con el microMBA Agro, se han implementado dos niveles de microMBA nivel 1 y nivel 2, con un total de 125 empresarios/as sector agropecuario que finalizaron satisfactoriamente el programa, siendo el 42% mujeres. En el microMBA nivel 1 se realizaron 13 encuentros en los municipios que trataban sobre el perfil del agroempresario, el Propósito agroempresarial, propuesta de valor, Estrategias e indicadores de la productividad, Taller Psicoempresarial, gestión de costos, adopción de tecnologías, Diversidad, Equidad e Inclusión, fuentes de financiación, Obligaciones tributarias. En el microMBA nivel 2 realizado en Rionegro y Bello, se trabajó en encuentros que trataban sobre aspectos como, Proyección de la agroempresa y liderazgo consciente; Toma de decisiones y modelo de negocio; Declaraciones estratégicas y manejo de la inversión; Manejo de la inversión y Gestión tributaria; Comunicación asertiva y Aproximación al marketing digital; Gobierno Corporativo y Liderazgo consciente; Negociación efectiva y evaluación y seguimiento La eficiencia de los planteamientos y metodologías está contrastada; tanto los impactos como las valoraciones son excelentes, y la experiencia acumulada al tratarse de unos enfoques validados a lo largo de varias ediciones en diversos países (como Guatemala o El Salvador, además de Colombia) contribuye a que los programas microMBA sean un verdadero éxito, que pone al alcance de personas vulnerables con potencial herramientas y conocimientos a los que únicamente se suele tener acceso en costosas universidades de pago. Para contar con una correcta afluencia y participación se llevaron a cabo acciones previas a la convocatoria, como son reuniones con funcionarios de la UMATA (Unidades Municipales

RESULTADOS	EFICIENCIA
	de Asistencia Técnica Agropecuaria), Secretarías de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaria de Desarrollo Social e instituciones pertenecientes al ecosistema agropecuario y empresarial de los municipios priorizados. A partir de ahí se realizaron conexiones con diferentes líderes sociales del municipio, cooperativa de caficultores, asociación de mujeres caficultoras, líderes de las Juntas de Acción Comunal y con comerciantes del municipio. En promedio para la conformación de los grupos se hicieron cinco reuniones informativas en diferentes veredas. También, como complemento a los microMBA, se realizaron asesorías empresariales y psicosociales personalizadas para cada uno de los/as microempresarios/as directamente en la empresa (40 horas promedio por microempresario/a) para acompañar en la implementación de los proyectos de transformación empresarial (PTE), se destaca que se alcanzaron los objetivos propuestos, y, las personas participantes lograron: ➤ Definir su estructura organizacional, así como roles y funciones de los integrantes de la empresa ➤ Identificar aspectos susceptibles de mejora ➤ Realizar registros contables y saber márgenes de ganancia para cada producto y/o servicio. ➤ Controlar la operativa de la empresa. ➤ Gestionar las necesidades del personal ➤ Medir resultados de la gestión y operación ➤ Proyectar el flujo de ingresos y gastos. ➤ Mejorar la calidad de vida laboral y la productividad. Las visitas individuales se programaban con dos horas de duración, aunque en la mayoría de los casos estas se llevan más de tres horas dadas las complejidades de algunas de esta debido problemáticas de índole personal y familiar que requerían de acciones prioritarias y de un manejo especial. Sobre la Asesoría Empresarial y psicosociales a personas del microMBA Agro, se llevaron a cabo seis visitas individuales donde los agroempresarios recibieron un acompañamiento ajustado a las necesidades de cada agroempresa y alineado con las temáticas tratadas en los encuentros grupales., en concreto: identificación de la agroempresa; identificación de mejoras; planificación de la implementación; seguimiento de la implementación; evaluación; entrega y dotación (a través de un dron se identificaban las áreas productivas y las áreas de conservación, resultando de gran utilidad para su manejo, cuidado y conservación dado que la mayoría de terreno se trata de bosque nativo. Dentro del Nivel 2 las visitas se centraron en la formulación de proyecto, estructuración de presupuestos, Análisis de viabilidad y riesgo, Puesta en marcha, Acompañamiento a la implementación, y seguimiento y evaluación con los apoyos psicoempresariales. A su vez, se llevaron a cabo 11 giras empresariales en las que participan los 200 microempresarios/as. Para cada grupo microMBA se realizan dos giras empresariales en el año, en el primer semestre se realiza la gira inspiracional donde se acostumbra a visitar empresarios que puedan inspirar a quienes están aún en el proceso, son empresarios ejemplo desde lo práctico, ético, social, personal, líderes conscientes y coherentes desde su pensamiento y accionar. Y en el segundo semestre se lleva a cabo la gira de reconocimiento donde cada grupo y en equipo visitan a algunos de sus compañeros de grupo con el fin de reconocer su logros y avances durante el proceso.

RESULTADOS	EFICIENCIA
	También se ejecutaron eventos de actualización y charlas sobre temas medioambientales y sobre equidad de género, que fueron acogidos de manera positiva y abierta por los participantes. Los participantes, en las dinámicas generadas durante la evaluación y en las respuestas a cuestionarios, valoran de manera muy especial la orientación hacia la aplicación práctica y la existencia de un acompañamiento permanente, clave para trasladar los conocimientos y herramientas a la realidad y especificidad de cada emprendimiento. La valoración respecto de las metodologías y la calidad de los profesores es excelente, subrayándose su grado de implicación y compromiso y un apoyo de acompañamiento personalizado que iba más allá de lo que en principio pudiera preverse. Al mismo tiempo, se ha constatado el esfuerzo e intensidad del programa. No es fácil atender un programa tan intenso (no tanto por la asistencia a juntas -que es como se denominan las clases- sino por los trabajos prácticos y por la aplicación de las herramientas al propio negocio. al tiempo que se lleva el emprendimiento y se abordan las obligaciones familiares. Por una parte, asumen que esa presión les ha llevado a dar lo mejor de sí mismos; por otra, sí abren una posible reflexión a que el ritmo pudiera relajarse un poquito o que pudiera impulsarse una mayor concentración de actividades en la misma jornada, concentrando así la dedicación. El factor tiempo fue recurrente en las intervenciones: es un recurso escaso, el sacrificio ha sido en algún caso grande pero la satisfacción tras lo logrado también lo es. Se aprecia orgullo en los participantes y sentido del logro, impulsado por la toma de conciencia de lo mucho que sus emprendimientos han mejorado y lo mucho que se han impulsado gracias a la capacitación y el acompañamiento. El MBA, a tenor de sus percepciones, les ha enseñado a enfocarse. Estamos ante un contexto difícil, vulnerable, donde los hijos no quieren seguir en el campo y las mujeres en ocasiones quedan relegadas (por el machismo imperante que limita su iniciativa; no obstante, son más las mujeres beneficiarias, porque con frecuencia el hombre se encarga de la parte de producción y la mujer asume las tareas de administración de la unidad productiva, en lo que constituye un empoderamiento importante, ellas son las que saben las cifras, y un impacto relevante de la intervención). Por el lado de los obstáculos e inconvenientes, no faltó quien apeló a la excesiva exigencia del nivel 2 del MBA, o a las dificultades de abordar el programa al tiempo que se cuida el emprendimiento y la familia, o al hecho de la dificultad (también satisfacción) de tener que aplicar en el día a día lo aprendido. Lo que más valoran, con todo, es el acompañamiento, ese lado práctico que lleva no solo a asimilar contenidos sino a contar con alguien que orienta sobre su aplicación específica en la unidad productiva. Valoran también enormemente los contactos y el hecho de que se les siga llamando para nuevas iniciativas compartidas, como ferias y encuentros. Eso sí, no falta quien echa de menos que continúe el acompañamiento (cómo no) y quienes manifiestan que el programa podía haber sido más seguido en el tiempo, sin dilaciones. La sensación es que aún desean más, más formación, más acompañamiento, asumen que el programa les ha llevado a otro nivel pero no hay conformismo, quieren seguir avanzando.

RESULTADOS	EFICIENCIA
R3. Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos	Valoración de la eficiencia: muy buena Inicialmente se realizó la convocatoria de emprendedores/as y microempresarios/as (45% mujeres) para participar en la iniciativa de conexión de valor a través de campañas y piezas gráficas. Esto permitió motivar y dar a conocer el proyecto, así como identificar perfiles de personas que se vincularon al mismo. Posteriormente se llevó a cabo el entrenamiento comercial emprendedores/as y microempresarios/as que participan de los espacios de conexiones empresariales trabajando: pitch como herramienta de negociación, gestión de clientes e inversionistas, servicio al cliente, la participación en eventos comerciales (logística, presentación, derechos y deberes para el evento). Se realizaron 10 entrenamientos comerciales, participando 371 empresarios (as). A su vez, se realizaron eventos de redes empresariales: rueda de negocios; muestra comercial; festival interactuar; transferencia de buenas prácticas, rueda de proveedores; taller comercial, para articular el tejido empresarial y así generar las conexiones de valor. El planteamiento de estos eventos fue muy eficiente: tuvieron lugar en los territorios, adoptaron formatos asequibles y atractivos, y filtraban la asistencia a quien estuviera participando en la Red, para ejercer de incentivo. En ellos se ha promovido, con acierto, la economía circular y las conexiones con propósito, buscando igualmente la articulación con las restantes actividades de este componente (como puedan ser los programas de entrenamiento comercial). En el proceso de establecimiento de la Red Empresarial de egresados/as de los programas de aceleración empresarial se llevaron a cabo dos encuentros. La organización Alumni es una iniciativa liderada por 15 empresarios y a la cual se van vinculando de manera progresiva todos los egresados de los programas MBA tanto Urbano como Agro. Durante la ejecución del proyecto 340 empresarios/as participaron en la red, un 67% mujeres. La Red tiene vocación de acompañamiento en valor, no en aspectos financieros. Implica creer en el valor de las conexiones, conectar a los microempresarios/as con el ecosistema, buscando la mayor articulación. Su accionar estaba orientado hacia cuatro frentes: ➤ Información y actualización, generar directorios empresariales (institucional, empresarial) para vender, visibilizar, compartir con aliados ➤ Relacionamento comercial (ferias, muestras, salones de proveedores, festivales en territorio, cafés, entrenamientos, picnis) orientado a soluciones de proveeduría, comercio (porque están muy solos), ➤ Aliados del servicio (buscar proveedores, capacitación, servicios a más bajo costo.) ➤ Servicios de acompañamiento a los proyectos Todo ello sin cobrarse. La base de inspiración era la red Emprendator, que ayudó de hecho a transferir metodología y a estructurar la Red, en un ejemplo muy eficiente de transferencia de conocimiento. En el marco de este componente también se diseñaron talleres para dar a conocer la oferta existente a nivel local, regional y nacional de las diferentes fuentes de financiación, que pueden servir para el apalancamiento de los proyectos empresariales tanto urbanos como rurales. Los talleres tuvieron una duración de 3 horas y participaron 316 empresarios. El diseño de la metodología fue bastante eficiente: podría tener mayor duración, pero eso

RESULTADOS	EFICIENCIA
	implicaría algo de tedio en algo que no deja de ser muy enumerativo. La inclusión de esta actividad resultó bastante útil, pues existe un gran desconocimiento al respecto de las posibilidades de financiación (especialmente de subvenciones públicas) y es un tema que ofrece mucho y muy variado potencial y en el que inclusive se podría profundizar con acciones específicas (orientadas ya más hacia el apoyo o acompañamiento para la presentación a convocatorias) También se organizó y ejecutó una Feria Anual de conexiones empresariales/comerciales, denominado como "feria empresarial de las oportunidades", donde encuentran de manera presencial o virtual las personas beneficiarias como un espacio de relacionamiento, generación de conexiones, proyección de sus negocios con la posibilidad de hacer nexos de valor. Para mayor eficiencia, es una feria abierta, puede concurrir quien lo desee, y dentro se promovieron varios formatos (rueda de negocios, contacto comercial...).
IR4. Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.	Valoración de la eficiencia: buena El Centro de Estudios de la Empresa micro (CEM), con vistas a ese objetivo de contribuir al conocimiento de la microempresa en Antioquia y en generar insumos y contribuciones que ayuden a la definición de políticas públicas se concentró en cuatro tipos de productos: ➤ Encuesta de la empresa micro ➤ Investigaciones empíricas, para generar conocimiento particular, con aliados académicos, con 4 líneas: desarrollo y crecimiento empresarial, formalización, institucionalidad y entorno, y la inclusión financiera y productiva (ayudar a que sean más relevantes y pertinentes, innovadores) ➤ Boletín de coyuntura (con estructura común y actualizada, también hay temáticos) ➤ Productos de argumentación/ recomendaciones para políticas públicas, planes de desarrollo.etc La estructura del CEM se compone de 3 comités: ejecutivo, que da lineamiento estratégico; técnico, que define líneas y temáticas; comunicación, hacia afuera, difusión, buscar espacio. Parten de querer un conocimiento integral de la microempresa. Necesitan entender, así que solucionan prioridades. En los comités se definen las líneas de actuación. Se trata de una manera eficiente de actuación que funciona con agilidad y conveniencia, algo que se ve facilitado porque los actores involucrados comparten las visiones y tienen en común esa pretensión de apoyo a la microempresa. Su visión, en lo que constituye un acierto, es netamente técnica, no política. Los canales utilizados para la difusión de los estudios han sido diversos y apropiados, recurriendo a sitios Web, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram y Tik Tok), publicaciones en medios de comunicación o participación en eventos y foros

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

¿Se han respetado los presupuestos previstos inicialmente?

Sí se han respetado los presupuestos previstos inicialmente, y del rendimiento de las actividades se deduce una aplicación por lo general sensata y eficiente de los recursos.

Las aportaciones comprometidas por todos los aliados se han realizado. La colaboración con otras organizaciones y proyectos en la región para aprovechar sinergias y recursos compartidos se ha realizado correctamente de manera que, gracias a las alianzas estratégicas, se ha logrado una correcta eficiencia en el uso de recursos materiales y financieros.

¿Se podrían haber conseguido los mismos resultados con menos recursos?

Se observa que las actividades han estado por lo general bien dimensionadas. No parece que hubiera sido posible conseguir el mismo nivel de logro con menos recursos. Tampoco se advierten actividades superfluas o redundantes, prescindibles: todas las actividades desarrolladas han contribuido a la consecución de resultados.

¿Se han producido retrasos en la ejecución del proyecto?, en caso afirmativo ¿cuáles han sido las causas?

Una de las vertientes más relevantes de la eficiencia es la que tiene que ver con el cumplimiento de los plazos previstos; en definitiva, con la relación entre la implementación de las acciones y el tiempo empleado en ello.

Valorando en qué medida la planificación temporal se ha respetado, no se aprecian desviaciones significativas respecto del cronograma previsto, en lo que representa un ritmo de implementación preciso y conforme a lo planificado. Apenas algunas actividades puntuales pudieron experimentar retrasos nada representativos, vinculados a plazos más elevados en los procesos de selección de técnicos. Considerando que suele ser habitual que en proyectos como el que nos ocupa concurran imprevistos o circunstancias externas que impliquen siquiera leves demoras, no cabe sino celebrar que la



tan impecable.

Ilustración 19. Instalaciones ASOCAMPO e INTERACTUAR

eficiencia desde la perspectiva temporal haya resultado

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

4.4. IMPACTO

El impacto se refiere -en contraposición a la eficacia, restringida a los efectos positivos sobre los beneficiarios- a las consecuencias, positivas y negativas, que un proyecto genera. Es por lo tanto un concepto más amplio que el de eficacia, cuyo análisis se inicia a partir del de ésta; interrogándose sobre las consecuencias económicas, sociales, culturales, técnicas ambientales... que se registran en el plano local o general, tanto en el corto como -especialmente- en el medio y en el largo plazo. Se tratarán de identificar los efectos más inmediatos generados por la intervención, de carácter positivo o negativo, esperados o no esperados, directos o indirectos, etc.

En un primer nivel, el análisis del impacto pasará por valorar la contribución de las acciones al objetivo general, ya que por definición este recoge los principales impactos positivos previstos de la intervención. Tal y como está formulado, el objetivo general es que los/as microempresarios/as y emprendedores/as de Rionegro, El Carmen de Viboral y Marinilla contribuyen a regenerar el tejido empresarial, generando trabajo estable y formal a personas en situación de vulnerabilidad social, en especial mujeres, contribuyendo al ejercicio de los derechos económicos y sociales de la población, en el marco de recuperación económica post Covid 19, siendo el objetivo específico el de fortalecidas las capacidades/destrezas gerenciales y relacionales de emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con especial atención a las mujeres, generando prácticas empresariales sostenibles, para reducir los factores de exclusión económica y social en el contexto post Covid 19. originarias campesinas para combatir la violencia de género

“El impacto se refiere a las consecuencias, positivas y negativas, que un proyecto genera”

El proyecto ha incidido de forma positiva en diversas áreas:

Ilustración 20. Áreas impacto



“Se tratarán de identificar los efectos más inmediatos generados por la intervención”

Un repaso a los componentes del proyecto nos permite delimitar los efectos específicos más inmediatos generados por los resultados de la actuación:

Tabla 5. Impacto

RESULTADOS	IMPACTO – Efectos principales
R1. 850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.	➤ Tener proyección empresarial ➤ Dotar a las microempresas o unidades productivas de una estructura ➤ Formar parte de una red de compartir conocimientos y sinergias ➤ Asumir una mentalidad más profesional, conociendo los costes ➤ Tener seguridad y confianza en lo que se hace ➤ Poder contar con un apoyo extraordinario de los consultores ➤ Aprender a administrar ➤ Disponer de espacios para compartir e interactuar ➤ Contar con nuevas herramientas, conocimientos y habilidades ➤ Mejora de la productividad ➤ Incrementar las ventas
R2. Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.	➤ Adquirir empoderamiento y responsabilidad ➤ Cambiar la mentalidad ➤ Salir de la zona de pasividad y confort ➤ Incrementar la confianza y la autoestima (también en otras facetas vitales, no solo en el ámbito profesional) ➤ Abandonar la informalidad, la improvisación y el desconocimiento ➤ Perder los miedos ➤ Verse como verdaderos “empresarios” generadores de desarrollo y de empleo (tomar conciencia) ➤ Abordar cambios sustanciales en la microempresa o unidad productiva ➤ Afrontar la gerencia con mayor efectividad y eficiencia ➤ Aprovechar las complementariedades y sinergias del networking con los compañeros/as ➤ Apoyarse mutuamente con espíritu de grupo y camaradería ➤ Adquirir conocimientos, herramientas y habilidades ➤ Entender y mejorar la estrategia ➤ Direccional una estrategia digital que aproveche las redes sociales ➤ Incrementar las ventas de las microempresas ➤ Generar crecimiento y puestos de trabajo ➤ Formalizar los procesos de gestión ➤ Ampliar los canales de comercialización ➤ Ordenar la contabilidad financiera, pasando a conocer bien los costes y el punto de equilibrio ➤ Innovar y diversificar ➤ Mejorar la gestión del talento humano, minimizando la rotación e incrementado la satisfacción de los empleados ➤ Formar parte de una red ➤ Disponer de un acompañamiento para aplicar en la práctica lo aprendido ➤ Desarrollar el proyecto de transformación empresarial
R3. Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una	➤ Compartir experiencias y percepciones ➤ Asumir que como microempresarios/as no están solos en los desafíos e incertidumbres ➤ Promover relaciones comerciales ➤ Generar intercambios comerciales con efecto tangible

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

RESULTADOS	IMPACTO – Efectos principales
ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos	➤ Incrementar los conocimientos a partir del intercambio de experiencias ➤ Captar nuevos clientes potenciales ➤ Añadir proveedores ➤ Promover sinergias y complementariedades en el contexto de encuentros y ferias ➤ Colaborar en la resolución conjunta de problemas ➤ Generar efectos de réplica en nuevos beneficiarios/as ➤ Ejercer la solidaridad entre antiguos alumnos/as ➤ Estimular el positivismo y la integración a partir del fomento del espíritu de grupo ➤ Ampliar el networking, abriendo nuevas posibilidades potenciales de colaboración y de trabajo conjunto
R4. Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.	➤ Tener proyección empresarial ➤ Dotar a las microempresas o unidades productivas de una estructura ➤ Formar parte de una red de compartir conocimientos y sinergias ➤ Asumir una mentalidad más profesional, conociendo los costes ➤ Tener seguridad y confianza en lo que se hace ➤ Poder contar con un apoyo extraordinario de los consultores ➤ Aprender a administrar ➤ Disponer de espacios para compartir e interactuar ➤ Contar con nuevas herramientas, conocimientos y habilidades ➤ Mejora de la productividad ➤ Incrementar las ventas

Por último, a la hora de valorar el impacto del proyecto hay que aislar los efectos debidos exclusivamente al propio proyecto de los efectos que han podido ser fruto de la concurrencia de otras circunstancias o acciones.

En este caso, la contribución a su consecución se debe de manera directa a la acción del proyecto: sin las iniciativas acometidas no se habría incidido sobre estos componentes, puesto que la situación antes de la intervención se caracterizaba por una escasez de medios y recursos y por imposibilidad para financiar iniciativas como las que se han planteado. No obstante, es cierto que en algunos casos confluyen varias iniciativas de otros financiadores sobre la misma población beneficiaria, por lo que hay que ser extremadamente cuidadosos en separar los impactos exclusivos de la intervención de impactos procedentes de intervenciones previas anteriores.

No se observan posibles efectos negativos o indeseados. Quizá el único factor que debe atenderse es el que tiene que ver con la posible sobrecarga de las mujeres especialmente en el ámbito agropecuario, pues las nuevas tareas asumidas, derivadas de una mayor implicación y responsabilidad en las unidades productivas, no van en detrimento de tareas tradicionales -como el cuidado del hogar y de la familia- para las que en ocasiones reciben poco apoyo.

4.5 SOSTENIBILIDAD

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Se entiende por sostenibilidad la capacidad de un proyecto para proporcionar un nivel aceptable de beneficios durante un periodo suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos. El análisis de sostenibilidad significa interrogarse sobre algo más allá de si el proyecto ha alcanzado los objetivos que tenía previstos; se debe responder a la cuestión de en qué medida los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo. Se analizará la capacidad de permanencia que, a juicio de la evaluación, tiene la intervención una vez retirada la ayuda externa.

Toda acción que se acomete dentro de un contexto precario presenta el desafío de la sostenibilidad, sin el cual todo se diluirá, difuminando el impacto e impidiendo la consolidación de los resultados. Las amenazas para la sostenibilidad no suelen pocas: ¿están los resultados y los objetivos logrados por el proyecto en condiciones de ser preservados?

En primer lugar, se puede afirmar que en el momento de efectuarse la presente evaluación ha transcurrido tiempo suficiente como para que la distancia al momento de finalización del proyecto permita emitir un análisis con cierta base acerca de la pervivencia en el tiempo de los resultados y efectos, aunque varios de los principales impactos generados requieren de un periodo más amplio para valorar su permanencia y consolidación.

Los siguientes factores se puede considerar que ayudan a la sostenibilidad:

Predisposición e implicación de los consultores	• Uno de los principales activos del proyecto y de los factores que más han contribuido a su éxito es la implicación de los consultores de los diferentes programas y componentes. Y esta implicación, en contacto directo, continúa: ya fuera del marco de la intervención, continúan asesorando y supervisando a las/os beneficiaria(os) cuando éstos lo requieren, manteniendo una predisposición muy favorable
Impulso de la contraparte local	• La corporación Interactuar mantiene una fuerte presencia y aceptación en la zona y el ámbito de la intervención y continúa ofreciendo nuevas capacitaciones, eventos y posibilidades a los participantes de los programas, promoviendo que los "antiguos alumnos" se beneficien de actuales iniciativas
Adaptación al contexto	• En todos los componentes se ha optado por enfoques, planteamientos y metodologías adaptados a la particularidad del entorno y a las especificidades de los/as beneficiarios/as
Apropiación por lo/as beneficiarios/as y sus familias	• En la medida en los beneficiarios/as sienten los avances como propios y como consecuencia de su esfuerzo es más probable que contribuyan decisivamente a garantizar su permanencia en el tiempo. En este caso, las/os beneficiarias/os son conscientes de los avances y las mejoras y están comprometidos con que la nueva situación se consolide.
Implicación institucional	• En este proyecto ha sido admirable; las instituciones y distintas organizaciones se han implicado activamente desde el mismo momento de la formulación, y en todo momento han mostrado su compromiso y su apoyo firme hacia las actividades del proyecto
Constitución formal de las microempresas	• En muchos casos se ha avanzado hacia la formalidad: estar formal y legalmente constituidas consolida la sostenibilidad de las microempresas, que dejan atrás las etapas previas de informalidad y acción más precaria
Variedad sectorial	• Se ha trabajado con beneficiarios/as de diferentes ámbitos sectoriales, lo que comporta una diversificación que minimiza las posibles coyunturas desfavorables que pudiera tener algún sector puntual

Ilustración 21. Factores clave en sostenibilidad

Pero el factor fundamental es, sin duda, la apropiación de los/as beneficiarias/os. Es difícil encontrar una unanimidad y un entusiasmo mayor hacia un proyecto, revelando lo mucho que les ha mejorado lo aprendido y lo agradecidos que están ante este apoyo que les ha permitido iniciar un camino de crecimiento y de desarrollo.

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

Ciertamente hay que reconocer que la caracterización estructural de contexto no facilita la sostenibilidad en tanto que concurren hipótesis de vulnerabilidad y riesgo importantes. La primera de ellas, lógicamente, está relacionada con la imprescindible preservación del proceso de paz, no tanto porque se puedan reactivar las raíces que hicieron brotar el conflicto pasado sino porque persisten amenazas para la tranquilidad y seguridad. Aún existen ciertos grupos que se desempeñan al margen de la ley y no faltan ocasionales episodios de violencia puntual.

También concurren amenazas derivadas de conflicto social, como manifestaciones (a veces frecuentes) o paros del transporte (que comportan un factor de riesgo muy importante pues llegan a paralizar todas las rutas y con ello impiden la comercialización de algunos productos).

El contexto macroeconómico tampoco es favorable, con unas elevadas tasas de interés que dificultan la financiación y una tendencia hacia la disminución del consumo. A ello se suma la incertidumbre respecto del marco regulatorio, que está frenando las inversiones en el país ante las dudas sobre un entorno estable y de certezas.

En el ámbito agropecuario, existen amenazas climáticas (lluvias intensas en las últimas dos temporadas) y el problema del coste de la tierra elevado y de la excesiva informalidad (en ocasiones no hay registros ni formalización ni titulación de las tierras, lo que siempre arroja una potencial sombra de incertidumbre en caso de litigios). Y el hecho de que el desarrollo urbano, especialmente en la zona de Rionegro, desplaza la frontera agrícola, los pobladores venden y se van a barrios marginales de la ciudad.

Por último, de cara al crecimiento del empleo, la mentalidad que caracteriza a muchos jóvenes de las zonas de intervención es un problema. Es difícil encontrar jóvenes dispuestos a trabajar, pues reniegan del esfuerzo y prefieren dedicarse a actividades más etéreas -como bloguero o influencer- que parecen ofrecer dinero fácil sin esfuerzo. Y esto se acentúa aún más en el campo, pues a ello se añade el atractivo en cuanto a vida social y posibilidades de ocio que les suele suscitar la gran ciudad.

La intervención, en cualquier caso, ha procurado definir mecanismos orientados a garantizar, en la medida de lo posible, la permanencia de los impactos una vez finalice la ejecución, y todos los beneficiarios y las organizaciones implicadas están bastante comprometidas con eso.

“El análisis de sostenibilidad significa interrogarse sobre algo más allá de si el proyecto ha alcanzado los objetivos que tenía previstos; se debe responder a la cuestión de en qué medida los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo. Se analizará la capacidad de permanencia que tiene la intervención una vez retirada la ayuda externa”

Profundizando de manera más específica en las perspectivas de sostenibilidad de cada componente, se puede afirmar lo siguiente:

Tabla 6. Sostenibilidad

R1. 850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.

Valoración de la sostenibilidad: muy buena

Es de prever que las habilidades, herramientas y conocimientos transmitidos en el marco de los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alistate, que han sido bien asimilados y que están siendo aplicados por las microempresas, mantengan su efecto en el tiempo. Desde el momento en que la mayoría de los participantes subrayan la utilidad de estos conocimientos, aseguran que responden a las necesidades de sus emprendimientos y constatan que les han servido para introducir nuevos modos en la gestión, puede afirmarse que los cambios van a mantenerse, pues han nacido del empoderamiento y la convicción y en ese sentido se observa un sentido de apropiación muy acentuado.

El hecho de haber diseñado herramientas para medir la implementación de prácticas administrativas y ambientales mediante formularios o herramientas físicas permitió contar con una línea base y ver la evolución. De este modo los(as) productores(as) identifican los cambios e implementaciones que han realizado dentro de sus unidades productivas en aspectos administrativos y ambientales. Estas prácticas adoptadas de manera más consciente les permite seguir implementado mejoras que conlleven al crecimiento de sus empresas.

También es favorable la valoración respecto de la sostenibilidad de la articulación con los actores. Las instituciones y organizaciones implicadas han mostrado su convencimiento de que los programas de capacitación son positivos para el desarrollo socioeconómico de sus comunidades y están dispuestas a mantener la colaboración, promoviendo de hecho el impulso de posibles extensiones y de continuar colaborando con nuevas iniciativas.

R2. Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.

Valoración de la sostenibilidad: muy buena

Si la valoración de la sostenibilidad de los impactos en el tiempo ya era positiva con relación a los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alistate, con más fundamento cabe afirmarlo respecto de los programas de microMBA Urbano y Agro, en los que el trabajo sobre nuevas herramientas y conocimientos ha sido más intenso y en los que ha concurrido un acompañamiento intenso y a medida.

Los programas microMBA son disruptivos, transformadores, con un alcance en las mejoras y los cambios cuya vocación de permanencia está fuera de duda, tal es la satisfacción de los microempresarios/as ante su nuevo marco y perspectivas. Los beneficiarios/as son conscientes del impacto en el crecimiento, el empleo y las ventas y en consecuencia son los primeros interesados en que estos efectos se mantengan en el tiempo, en un proceso de mejora continua que aspira a cada vez una mayor excelencia.

Además, los programas han trabajado los cambios en la mentalidad, en las personas. Es este un enfoque que contribuye a que los cambios se asienten, pues promueve la implicación, el compromiso y el esfuerzo. Y esto lleva al empoderamiento y la apropiación. Los participantes han constatado -tanto en las dinámicas efectuadas en el marco de la visita a terreno durante la evaluación como a través de los cuestionarios-su satisfacción y su entusiasmo, y muestran una ilusión y una dedicación encomiables. El hecho de que los microMBA, en sus diferentes niveles, aborden no solamente la parte conceptual sino la aplicación, cual método del caso, a la propia microempresa, contando con un apoyo y un acompañamiento estrecho por parte del tutor experto, lleva a constatar que los cambios se ven sólidos, firmes y duraderos.

En última instancia, la sostenibilidad de los impactos está ligada a la propia sostenibilidad de las microempresas, mas también en este punto cabe ser bastante optimista, porque las perspectivas son buenas. Estamos ante un modelo que no solamente permite validar importantes impactos sino que éstos se ven bien asentados y con visos firmes de durabilidad.

R3. Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos

Valoración de la sostenibilidad: incierta

Con relación a la valoración de la sostenibilidad de la articulación de los beneficiarios/as y de las conexiones de valor se pueden separar dos bloques.

Por una parte, la articulación derivada de la continuidad de los contactos -los programas de microMBA, tanto agro como urbano, son intensos y, como se vio en el impacto, han generado una especial relación y empatía entre quienes han compartido aulas y avatares- y de la conexión con la Corporación Interactuar, que continuamente promueve la interacción con los antiguos participantes, presenta una valoración bastante positiva. Son vínculos bastante estrechos, sólidos, con visos de perseverar en el tiempo. Y las conexiones de valor ya generadas sí tienen fácil continuar.

Por otra parte, tendríamos la sostenibilidad de la Red (más amplia y general) creada al efecto en el marco de este componente, y es en este punto donde la valoración resulta incierta. El proyecto acompañó la creación de dicha Red y guió su estructuración y sus primeros pasos, y puede decirse que esa dependencia no se ha abandonado por completo, que aún es necesario el apoyo y el impulso externo. La Red no ha adquirido el nivel de autonomía -y de gestión autónoma- que permita validar que su continuidad en crecimiento está asegurada.

Una vez finalizada la intervención, el número de encuentros convocados desde la Red se ha reducido enormemente, hasta la mínima expresión. Sus capacidades de gestión son aún deficientes, en el sentido de que no generan nuevas ideas con fluidez, acostumbrados como están a que les vengan dadas desde el proyecto. Ellos mismos deben asumir la tarea de interlocución con instituciones, con Cámaras de Comercio, con Universidades.... tener un directorio, una agenda de contenidos, de actividad... Es la forma de que la Red exprese toda la potencialidad que de hecho tiene

Es probable que se trate de un problema de liderazgo, de asumir riesgos e iniciativas. La estructura de gestión de la Red se estructuró a pequeña escala, con un comité directivo de apenas tres personas, precisamente anticipándose a que fuera de este modo más operativa y efectiva, pero aun así la percepción es de cierta pasividad y esto se traslada a la credibilidad de la Red como herramienta (los miembros de la Red, si ven que esta apenas adopta iniciativas, podrían acabar por desencantarse). Al mismo tiempo, la Red ha de ser capaz de autosostenerse financieramente, de generar sus propios ingresos (haciéndose modelo de negocio), pero los microempresarios/as con frecuencia están pensando exclusivamente en su propio emprendimiento y acaban relegando las cuestiones relativas a la Red.

De ahí que, aunque su continuidad sí parezca firme, la sostenibilidad de sus iniciativas resulte incierta, a expensas de que, más allá de impulsos externos, el equipo directivo asuma un empoderamiento firme y los miembros de la Red mantengan la ilusión y el entusiasmo por todo aquello que la Red podría generar en forma de conexiones de mucho valor agregado.

R4. Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.

Valoración de la sostenibilidad: muy buena

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

El Centro de Estudios de la Empresa micro (CEM) existe desde 2018, como una iniciativa de varias instituciones lideradas por

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

comercio del área sur de Aurra, FGA y todavía hoy en día está abierto a nuevas instituciones de relevancia (como por ejemplo Afenalco) siempre que la misión de dichas instituciones sea congruente con los objetivos del CEM.

Esta implicación de instituciones tan relevantes garantiza la financiación para que los estudios de investigación y propuestas de acción que a partir del proyecto ha venido acometiendo el CEM tengan continuidad; el compromiso en ese sentido es bien claro y por tanto la sostenibilidad parece asegurada. Esto se ve reforzado por el crecimiento – tanto en prestigio como en relevancia – que ha experimentado el CEM a partir del rigor y la utilidad de sus investigaciones, de tal manera que a día de hoy es requerido inclusive por otras instituciones e instancias públicas a la hora de generar insumos que puedan servir de base analítica sobre la que asentar nuevas disposiciones de política pública con relación al ámbito de la microempresa en Antioquia.

Por supuesto, varios son los retos que tiene el CEM por delante:

- Ganar aún más relevancia, incluso a nivel nacional
- Consolidar el reconocimiento
- Estar presente en más espacios
- Ampliar los temas de estudios y de producción de conocimiento
- Mejorar aún más la rigurosidad y la base muestral de sus investigaciones
- Continuar viéndose como un centro de estudios “amigable” y confiable

Con todo, las perspectivas de sostenibilidad, como se ha comentado, son bastante sólidas. Los estudios del CEM se están revelando útiles no solo para que las instituciones puedan fundamentar mejor sus decisiones sobre las políticas públicas que afectan a la microempresa sino para que las propias instituciones que impulsaron el CEM tengan buenos insumos para la elaboración de sus propias estrategias y programas de apoyo.

Por último, con relación a la sostenibilidad ambiental, estamos en un contexto con un crecimiento económico que se sitúa lejos de estar basado en el desarrollo sostenible, con un planeta que se consume y se agota y que constantemente se está transformado, sufriendo las amenazas de los efectos de un cambio climático cada vez más progresivo e inminente y que afecta más a quienes menos han contribuido a la degradación del medio ambiente (menos de un 20% de la población mundial consume más de un 80% de los recursos). Los países empobrecidos son los más vulnerables a los riesgos ambientales por su menor capacidad de respuesta, y son los que dependen de forma más directa de los recursos naturales. Son estos países los que concentran las mayores tasas de biodiversidad y gran parte de los recursos naturales del planeta, generándose una situación aún más compleja por la necesidad de buscar un equilibrio entre su desarrollo y la preservación del medio.

Desde la perspectiva ambiental, deben articularse medidas preventivas, correctoras y compensatorias. En el proyecto se ha prestado una especial atención a la consideración ambiental en el componente relativo las unidades productivas agropecuarias. La diversificación agrícola, en ese sentido, es positiva, puesto que la ubicación de nuevos cultivos permite optar por una producción sostenible que evite la degradación. Al mismo tiempo, se ha impulsado un enfoque de agricultura ecológica, que promueve la utilización de fertilizantes naturales frente a los fertilizantes más tradicionales, químicos, con los beneficios que ello comporta no solo en términos de coste o de rendimientos sino de sostenibilidad de los terrenos. Y con los estudios sobre el suelo entregados a los/as beneficiarios/as del ámbito agro se ha aprovechado para concienciar sobre la importancia de la preservación de los terrenos y del cuidado del entorno.

El proyecto que nos ocupa posee todos los elementos imprescindibles para permitir su adecuada evaluación, por lo que puede asumirse que no existen serios factores limitantes que condicionen de

Laboratorio de Paz: aumento de la resiliencia social y económica de las personas, en especial mujeres y jóvenes víctimas del conflicto y afectados por el COVID 19 en los municipios de Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla, departamento de Antioquia (Colombia)

manera significativa los niveles de certidumbre de las conclusiones que se presentan. Este hecho es debido en gran parte a la correcta identificación y formulación del mismo, adecuándose a las necesidades de las personas beneficiarias y conteniendo un diagnóstico y una contextualización muy completa.

El proceso de identificación y formulación se ha podido contrastar y resulta igualmente completo, con un enfoque participativo e integrador que ya desde el primer momento incluyó mecanismos de participación que involucraran a las beneficiarias directas, a la contraparte local y a los principales actores protagonistas. El análisis de contexto, presentado en los documentos de formulación y actualizado en los diferentes informes presentados, se caracteriza por su exhaustividad y rigor, revelando un conocimiento profundo de los ámbitos temáticos y geográficos de intervención.

En referencia a la revisión de la lógica vertical se constata que las actividades propuestas son necesarias para alcanzar los resultados, así como que cada uno de los resultados contribuye a alcanzar el propósito del proyecto, y todos ellos se encuentran bien correlacionados. Con relación a la lógica horizontal, los objetivos y resultados tienen indicadores con sus respectivas fuentes de verificación, y los diferentes componentes contribuyen al cumplimiento de la finalidad del proyecto. Cuenta con numerosos indicadores, muy completos, que permiten validar la medida de la contribución y del logro.

Las principales **CONCLUSIONES** que se pueden extraer de la evaluación efectuada, ordenadas por cada uno de los criterios de evaluación, son las siguientes:

PERTINENCIA	Valoración: muy buena
	Se parte de un diagnóstico preciso sobre los problemas, carencias y debilidades respecto de las cuales es prioritario actuar. En la formulación se expone de forma clara y completa el contexto en el que se enmarca la acción, identificando los problemas y delimitando la incidencia de los mismos sobre la comunidad y muy especialmente sobre las mujeres. El proyecto ha incidido en problemas considerados prioritarios y responde adecuadamente a los problemas detectados en el diagnóstico. La relación entre las necesidades detectadas, los problemas definidos y las acciones que se acometen para su solución está bien definida e identificada.
	La identificación del proyecto fue realizada de manera rigurosa, con un alto grado de detalle, denotando un amplio grado de conocimiento de la problemática específica y del ámbito de referencia. Esta correcta identificación posibilita que la formulación del proyecto presente un elevado grado de pertinencia y adecuación a las necesidades del contexto de intervención. Ha sido de singular relevancia la experiencia previa conjunta de trabajo en la zona y en los mismos ámbitos y la presencia y trayectoria de la contraparte local.
	Rionegro, Carmen de Viboral y Marinilla son tres municipios que comparten sus fronteras y se encuentran ubicados en el Oriente de Antioquia, cuya población sufrió por el conflicto armado, concentrándose un porcentaje alto de población desplazada y víctimas. La firma del alto el fuego definitivo entre el Gobierno colombiano y las FARC abrió perspectivas de dejar atrás el conflicto. La disminución del clima de violencia ha hecho que muchos de los desplazados vuelvan a sus lugares de origen y que los guerrilleros traten de reintegrarse a una vida de convivencia, pero rehacer sus vidas no resulta nada sencillo. El proyecto parte de las acciones derivadas del acuerdo de paz (2016) entre el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- FARC EP-, en los que se comprometieron una serie de reformas integrales para paliar los daños ocasionados por el conflicto. A través del establecimiento de procesos productivos, el desarrollo de bienes públicos y la puesta en marcha de estrategias de

reincorporación, reparación, reconciliación y no repetición, se apuesta decididamente por la paz y el desarrollo aspirando a configurar economías dinámicas, estructuras sociales sólidas, institucionalidad local y empleo e ingresos dignos, avanzando así en la reactivación de los territorios y la construcción real de paz.

A través del establecimiento de procesos productivos, el desarrollo de bienes públicos y la puesta en marcha de estrategias de reincorporación, reparación, reconciliación y no repetición, se apuesta decididamente por la paz y el desarrollo aspirando a configurar economías dinámicas, estructuras sociales sólidas, institucionalidad local y empleo e ingresos dignos, avanzando así en la reactivación de los territorios y la construcción real de paz.

El proyecto se enfocaba a la población, especialmente mujeres que optaron por un emprendimiento como medio de vida, y que debido al impacto del COVID 19 tenían graves dificultades para asegurar sus ingresos y el de las personas que dependen de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo.

El momento cronológico para desarrollar esta iniciativa no podía ser más pertinente: finalizada la pandemia, la economía local se encontraba en una situación bastante caótica y precaria, tras haber padecido una enorme paralización y un aislamiento social que impedía el normal desarrollo de las dinámicas socioeconómicas. Se sentía una gran necesidad, y la gente estaba realmente abierta a empezar de nuevo y a asimilar nuevos enfoques y aprendizajes. Tanto las instituciones públicas como las asociaciones en el territorio compartían ese anhelo hacia un nuevo comienzo y participaban de esa mentalidad de apostar por iniciativas capaces de volver a poner en marcha el ciclo del desarrollo.

La población beneficiaria tiene como características comunes la situación de vulnerabilidad, el riesgo de exclusión socioeconómica y las dificultades para acceder al mercado laboral (sea por cuenta ajena o a través de autoempleo). Su emprendimiento o unidad productiva es el medio que tienen de generar ingresos, pero presentan carencias muy representativas en cuanto a habilidades gerenciales, competencias, conocimiento del mercado, control de los costes y otros elementos básicos para la sostenibilidad de sus microempresas. Las restricciones derivadas de la pandemia de COVID 19 han venido a abundar en todas esas limitaciones, configurando un contexto aún más precario y difícil. De ahí que la pertinencia de fomentar los conocimientos, habilidades y herramientas que permitan consolidar y hacer crecer los emprendimientos con vistas a crear empleo y desarrollo sea más que oportuna.

El ciclo de capacitación que se ofrece a través de los diferentes programas estaba concebido de forma piramidal, progresiva, ofreciendo un marco global que contempla un ciclo en el que la dificultad y complejidad se va incrementando (también la profundización, el acompañamiento y el apoyo) y en el que se ofrece un valor adaptado a las particularidades, el potencial y la especificidad de cada microempresario/a. No todo es -no todo puede ser- para todos, pero la idea – muy pertinente, acertada- es que todos sí que encuentren un valor añadido adaptado a su contexto, dimensión y actividad. Desde la evaluación no cabe sino contrastar la pertinencia de este enfoque, en cierto modo innovador y disruptivo. Si nos quedamos en la capacitación básica la experiencia nos muestra que los impactos son limitados; es preciso ofrecer mucho más si se aspira a metas más ambiciosas en sostenibilidad, desarrollo y empleo. Pero si únicamente nos centrásemos en esas microempresas con más potencial estaríamos dejando de lado a la población más vulnerable y renunciaríamos a generar una mayor base que potencialmente pudiera llegar a crecer. La división entre el ámbito urbano y el agropecuario resulta imprescindible, atendiendo a su diferente particularidad y caracterización.

También ha sido muy pertinente el componente de conexiones de valor, por lo que ha comportado de sinergias, complementariedad e impactos, y el componente de generar conocimiento, con vocación práctica, para que a

través de las políticas públicas los actores representativos (no solamente públicos, sino también privados) puedan generar impactos, que serán positivos para el desarrollo socioeconómico de la región y para la creación de empleo.

El proyecto se alinea con las prioridades de la Generalitat Valenciana y con varios ODM. También se alinea y es complementario con las prioridades del gobierno de Colombia y con las políticas de desarrollo a nivel local y regional, muestra de ello es el apoyo y compromiso permanente de las instituciones públicas presentes en la zona de intervención, así como la implicación de diferentes instituciones y entidades en las diferentes ubicaciones en las que se ha desarrollado la intervención

El proceso de selección de beneficiarios/as específicos se desarrolló de manera participativa, teniendo en consideración también la predisposición hacia las propuestas que planteaba la intervención y los requisitos mínimos de perfiles para que los programas de capacitación expresaran al máximo su impacto y su potencialidad. El hecho de habilitar distintos criterios de selección resulta imprescindible, pues cada programa va dirigido a un perfil específico y posee su propia complejidad y dificultad. Solamente se podrán generar impactos y se logrará eficiencia en la aplicación de los programas si los participantes tienen el potencial y la predisposición para aprovechar los conocimientos, herramientas y acompañamiento que se les brinda

El reto de la difusión fue abordado a través de numerosos canales, siendo la clave la colaboración con organizaciones e instituciones del territorio. La intervención alcanzó a cumplir la cifra de beneficiarios/as prevista para cada uno de sus componentes, en lo que comportó un esfuerzo significativo de difusión y concienciación y donde el mejor activo acabó siendo la propia satisfacción con los diferentes programas que mostraron los y las beneficiarias deseosos de seguir avanzando en el ciclo para hacer crecer su microempresa y alcanzar el máximo potencial.

Valoración: buena

EFICACIA

El objetivo general es que los/as microempresarios/as y emprendedores/as de Rionegro, El Carmen de Viboral y Marinilla contribuyan a regenerar el tejido empresarial, generando trabajo estable y formal a personas en situación de vulnerabilidad social, en especial mujeres, contribuyendo al ejercicio de los derechos económicos y sociales de la población, en el marco de recuperación económica post Covid 19. El objetivo específico es ver fortalecidas las capacidades/destrezas gerenciales y relacionales de emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad, con especial atención a las mujeres, generando prácticas empresariales sostenibles, para reducir los factores de exclusión económica y social en el contexto post Covid 19. La relación entre ambos objetivos es razonable, puesto que fortalecer las capacidades es una contribución imprescindible para contribuir a regenerar el tejido empresarial generando empleo y promoviendo el ejercicio de los derechos económicos y sociales (si bien el fortalecimiento de capacidades también puede entenderse como un medio y no con un objetivo o fin en sí mismo).

Los niveles de cumplimiento de objetivos, como se comenta detalladamente en el capítulo relativo a los niveles de logro al que nos remitimos para un detalle contrastado, han sido bastante satisfactorios, y eso que las metas fijadas podían calificarse como realmente ambiciosas. No cabe duda de que las/os

microempresarios/as han visto fortalecidas sus capacidades, en sentido muy amplio, y esto se ha trasladado a los emprendimientos, que han experimentado notables mejoras y transformación y han recibido un impulso disruptivo que ha permitido apuntalar su sostenibilidad y consolidar su crecimiento en empleo y en ventas. Lo cual, en última instancia, ha contribuido a reducir la vulnerabilidad de unos beneficiarios/as cuya actividad se desarrolla en un contexto que venía caracterizado por la precariedad y las dificultades.

Los niveles de cumplimiento en todos los casos han alcanzado las metas previstas e incluso en algún indicador se han superado. No obstante, hay que constatar las dificultades de medición que plantean algunos indicadores relativos a conceptos que no son sencillos de acotar, máxime en un contexto de informalidad, o que se basan en informaciones proporcionadas por los propios beneficiarios/as que, con cierta frecuencia, como se ha comentado en el apartado correspondiente, están sesgadas a la baja.

El proyecto ha contribuido, sin duda, a una transformación de la realidad que se corrobora a través de las cifras de indicadores de resultados, y estos resultados han sido suficientes para apreciar una significativa contribución al objetivo específico de la intervención.

¿Han concurrido factores externos imprevistos? el conocimiento exhaustivo previo de la zona de intervención y de su caracterización y contexto ha permitido, ya desde la formulación, anticiparse a posibles condicionantes exteriores, minimizando su incidencia y afectación.

Valoración: muy buena

Se han respetado los presupuestos previstos inicialmente (únicamente hubo una modificación que implicaba ajuste dentro de algunas partidas), y del rendimiento de las actividades se deduce una aplicación por lo general sensata y eficiente de los recursos. Se observa que las actividades han estado por lo general bien dimensionadas. No parece que hubiera sido posible conseguir el mismo nivel de logro con menos recursos. Tampoco se advierten actividades superfluas o redundantes, prescindibles: todas las actividades desarrolladas han contribuido a la consecución de resultados.

El núcleo principal de la intervención está constituido por los programas de capacitación, donde la eficiencia de los enfoques, planteamientos y metodologías está contrastada. El programa de Introducción al mundo empresarial es de corta duración (18 horas) y se basa en talleres grupales centrados en los conocimientos básicos de gestión empresarial, con cuatro módulos de formación (conectividad, alineación con el proyecto de vida, formalización y crédito). El programa Alistate se concentra en el ámbito urbano y dura 3 meses, con 12 sesiones de 4 horas y tres módulos (comportamiento gerencial, toma de decisiones con información financiera y fundamentación comercial), y los participantes se comprometen a desarrollar e implementar un Plan Empresarial con acciones de gestión administrativa, financiera y comercial. El programa Semillero se orienta al ámbito agropecuario y transcurre durante 4 meses entre talleres grupales y asesoría para la gestión, tratando aspectos como la gestión empresarial, gestión productiva o normatividad del sector.

Los microMBA Urbano y Agro son la cúspide del ciclo piramidal formativo. Cada microMBA consta de 3 niveles y cada nivel tiene una duración de 9 meses, con 32 encuentros formativos -denominados Juntas- de 4 horas cada uno. Los programas microMBA aspiran a desarrollar en los/las microempresarios/as competencias empresariales y liderazgo y ayudar a adaptar y definir modelos de negocio.

En el microMBA urbano cada nivel tiene su propósito específico: el nivel 1 se concentra en los procesos administrativos, logísticos, financieros y de gestión para buscar consolidar las microempresas; el nivel 2 apunta hacia la definición de estrategias para identificar mejores oportunidades y buscar un posicionamiento firme; y el nivel 3 proyecta el crecimiento cuidando la relación con las personas y el entorno con vistas a una sostenibilidad que sea firme.

El microMBA agro también está dividido en tres niveles, cada uno con sus correspondientes avances y objetivos. Al igual que sucede en el microMBA urbano, no todos los microempresarios/as necesariamente abordan los tres niveles, cada cual puede considerar que en un nivel determinado ya ha alcanzado el crecimiento y los avances que delimitan su potencial y que no es el momento de ir más allá. Esta personalización y adaptación es uno de los elementos más eficientes de todo el ciclo formativo.

La eficiencia de los planteamientos y metodologías está contrastada; tanto los impactos como las valoraciones son excelentes, y la experiencia acumulada al tratarse de unos enfoques validados a lo largo de varias ediciones en diversos países (como Guatemala o El Salvador, además de Colombia) contribuye a que los programas microMBA sean un verdadero éxito, que pone al alcance de personas vulnerables con potencial herramientas y conocimientos a los que únicamente se suele tener acceso en costosas universidades de pago.

Las metodologías de todos los programas están adaptadas al nivel educativo, edad y cultura de los participantes para garantizar su eficiencia. Los módulos se diseñan específicamente teniendo en cuenta las necesidades y competencias de población vulnerable con enfoque de género, diferenciado si su actividad económica se realiza en el área rural o urbana. Todo el enfoque es inclusivo, lo que no significa que todos los programas sean para todos sino que cualquiera puede encontrar una propuesta adecuada a sus características y necesidades dentro de la oferta, en lo que constituye una aproximación eficiente que garantiza el máximo aprovechamiento y el mayor impacto.

El modelo metodológico establece como centro al ser humano, como persona integral con sus valores, conocimientos y experiencias y, desde ahí, plasma las bases para lograr movilizarlos a nuevos estados de progreso, desde el desarrollo de su mentalidad, comportamientos y hábitos, que favorezcan sus capacidades gerenciales y relacionales. Este modelo incorpora el “ser – hacer” y el “aprender haciendo” para “cambiar vidas” y “dejar huella” en la sociedad, dotando a los/as emprendedores/as y empresarios/as de las aptitudes necesarias para el liderazgo y gestión de sus unidades productivas.

La valoración de los participantes es excelente, constatándose una elevada satisfacción. Al ser preguntados en cuestionario respecto de diversas variables, las percepciones son muy positivas

Muchos de ellos (y ellas) habían abordado con anteriores capacitaciones de otras instituciones, pero destacan como valor añadido singular de esta que no se tratara solamente de formación, sino que se buscara la aplicación práctica y que incidiera también en los aspectos de consciencia y mentalidad. En este último sentido destacan la importancia del apoyo psicosocial brindado dentro de una de las actividades del proyecto, y coinciden en validar que el programa se ha adaptado bien a las necesidades de los participantes.

Los participantes, en las dinámicas generadas durante la evaluación y en las respuestas a cuestionarios, valoran de manera muy especial la orientación hacia la aplicación práctica y la existencia de un acompañamiento permanente, clave para trasladar los conocimientos y herramientas a la realidad y especificidad de cada emprendimiento.

La valoración respecto de las metodologías y la calidad de los profesores es excelente, subrayándose su grado de implicación y compromiso y un apoyo de acompañamiento personalizado que iba más allá de lo que en principio pudiera preverse.

Al mismo tiempo, se ha constatado el esfuerzo e intensidad del programa. No es fácil atender un programa tan intenso (no tanto por la asistencia a juntas -que es como se denominan las clases- sino por los trabajos prácticos y por la aplicación de las herramientas al propio negocio. al tiempo que se lleva el emprendimiento y se abordan las obligaciones familiares. Por una parte, asumen que esa presión les ha llevado a dar lo mejor de sí mismos; por otra, sí abren una posible reflexión a que el ritmo pudiera relajarse un poquito o que pudiera impulsarse una mayor concentración de actividades en la misma jornada, concentrando así la dedicación. El factor tiempo fue recurrente en las intervenciones: es un recurso escaso, el sacrificio ha sido en algún caso grande pero la satisfacción tras lo logrado también lo es.

Se aprecia orgullo en los participantes y sentido del logro, impulsado por la toma de conciencia de lo mucho que sus emprendimientos han mejorado y lo mucho que se han impulsado gracias a la capacitación y el acompañamiento.

También se ha valorado positivamente la eficiencia en los componentes de conexiones de valor (con numerosos eventos al hilo de la creación de la Red) y de los estudios del CEM (con procesos, desde la identificación de los temas prioritarios hasta la difusión final, bastante completos).

No se aprecian desviaciones presupuestarias, y tampoco se aprecian desviaciones significativas respecto del cronograma previsto, en lo que representa un ritmo de implementación preciso y conforme a lo planificado.

Valoración: muy buena

Se puede afirmar que el proyecto ha generado impacto sobre la situación que se esperaba mejorar.

IMPACTO

- Generación de empleo
- Incremento de ingresos
- Igualdad de oportunidades
- Refuerzo de capacidades
- Adquisición de habilidades y competencias
- Mejora de la gestión y la toma de decisiones
- Consolidación y crecimiento de microempresas
- Conexiones de valor
- Conocer la realidad de la microempresa y los emprendedores/as
- Apoyar la definición de políticas públicas

El impacto positivo de la acción se extiende a todas las áreas que fueron acometidas o puestas en marcha. No se limita al efecto más directo sobre los beneficiarios, sino que se extiende al conjunto del ámbito social y repercute igualmente, por extensión, en el conjunto de la comunidad.

El proyecto ha cumplido los resultados esperados y ha implementado todas las actividades previstas, destacando sin duda la extraordinaria extensión de los impactos, en una generación de sinergias y de valor agregado realmente notable en la que los efectos se han extendido mucho más allá de lo que puedan referir los indicadores, con numerosos impactos positivos colaterales.

Los efectos específicos más inmediatos generados en cada uno de los componentes han sido:

RESULTADOS	IMPACTO – Efectos principales
R1. 850 emprendedores/as en riesgo de exclusión, adquieren habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial a través de los programas introducción al mundo empresarial, alístate y semillero, para lograr la estabilización de sus unidades productivas con enfoque sostenible y de género.	Tener proyección empresarial Dotar a las microempresas o unidades productivas de una estructura Formar parte de una red de compartir conocimientos y sinergias Asumir una mentalidad más profesional, conociendo los costes Tener seguridad y confianza en lo que se hace Poder contar con un apoyo extraordinario de los consultores Aprender a administrar Disponer de espacios para compartir e interactuar Contar con nuevas herramientas, conocimientos y habilidades Mejora de la productividad Incrementar las ventas
R2. Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 200 (45% mujeres) microempresarios/as del contexto urbano y rural, en situación de vulnerabilidad, que permite lograr la reactivación o adaptación de los modelos de negocio hacia la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el contexto post Covid 19.	Adquirir empoderamiento y responsabilidad Cambiar la mentalidad Salir de la zona de pasividad y confort Incrementar la confianza y la autoestima (también en otras facetas vitales, no solo en el ámbito profesional) Abandonar la informalidad, la improvisación y el desconocimiento Perder los miedos

		Verse como verdaderos “empresarios” generadores de desarrollo y de empleo (tomar conciencia) Abordar cambios sustanciales en la microempresa o unidad productiva Afrontar la gerencia con mayor efectividad y eficiencia Aprovechar las complementariedades y sinergias del networking con los compañeros/as Apoyarse mutuamente con espíritu de grupo y camaradería Adquirir conocimientos, herramientas y habilidades Entender y mejorar la estrategia Direccionar una estrategia digital que aproveche las redes sociales Incrementar las ventas de las microempresas Generar crecimiento y puestos de trabajo Formalizar los procesos de gestión Ampliar los canales de comercialización Ordenar la contabilidad financiera, pasando a conocer bien los costes y el punto de equilibrio Innovar y diversificar Mejorar la gestión del talento humano, minimizando la rotación e incrementado la satisfacción de los empleados Formar parte de una red Disponer de un acompañamiento para aplicar en la práctica lo aprendido Desarrollar el proyecto de transformación empresarial
	R3. Empresarios/as articulados y vinculados con organizaciones del tejido empresarial, generando conexiones de valor que contribuyan a procesos de comercialización y fomenten una ciudadanía empresarial activa, participativa y defensora de sus derechos	Compartir experiencias y percepciones Asumir que como microempresarios/as no están solos en los desafíos e incertidumbres Promover relaciones comerciales Generar intercambios comerciales con efecto tangible

	Incrementar los conocimientos a partir del intercambio de experiencias Captar nuevos clientes potenciales Añadir proveedores Promover sinergias y complementariedades en el contexto de encuentros y ferias Colaborar en la resolución conjunta de problemas Generar efectos de réplica en nuevos beneficiarios/as Ejercer la solidaridad entre antiguos alumnos/as Estimular el positivismo y la integración a partir del fomento del espíritu de grupo Ampliar el networking, abriendo nuevas posibilidades potenciales de colaboración y de trabajo conjunto
R4. Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la contribución a las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización.	Caracterizar mejor la microempresa y el microempresario/a de Antioquia Conocer las expectativas y los obstáculos o barreras a que se enfrentan Establecer los factores determinantes de la informalidad Determinar los factores de éxito de crecimiento y desarrollo empresarial Identificar los factores determinantes para el cierre de microempresas Disponer de propuestas de acción para inspirar la definición de políticas públicas Los stakeholders comparten insumos y percepciones

La contribución a su consecución se debe de manera directa a la acción del proyecto: sin las iniciativas acometidas no se habría incidido sobre estos componentes, puesto que la situación antes de la intervención se caracterizaba por una escasez de medios y recursos y por imposibilidad para financiar iniciativas como las que se han planteado.

No se observan posibles efectos negativos o indeseados. Quizá el único factor que debe atenderse es el que tiene que ver con la posible sobrecarga de las mujeres especialmente en el ámbito agropecuario, pues las nuevas tareas asumidas, derivadas de una mayor implicación y responsabilidad en las unidades

productivas, no van en detrimento de tareas tradicionales -como el cuidado del hogar y de la familia- para las que en ocasiones reciben poco apoyo.

Valoración: buena

En el momento de efectuarse la presente evaluación ha transcurrido tiempo suficiente como para que la distancia al momento de finalización del proyecto permita emitir un análisis con cierta base acerca de la pervivencia en el tiempo de los resultados y efectos, aunque es cierto que varios de los impactos generados requieren de un período más amplio para valorar su permanencia y consolidación.

Los siguientes factores se puede considerar que ayudan a la sostenibilidad:

- Predisposición e implicación de los consultores: Uno de los principales activos del proyecto y de los factores que más han contribuido a su éxito es la implicación de los consultores de los diferentes programas y componentes. Y esta implicación, en contacto directo, continúa: ya fuera del marco de la intervención, continúan asesorando y supervisando a las/os beneficiarias/os cuando éstos lo requieren, manteniendo una predisposición muy favorable
- Impulso de la contraparte local: La corporación Interactuar mantiene una fuerte presencia y aceptación en la zona y el ámbito de la intervención y continúa ofreciendo nuevas capacitaciones, eventos y posibilidades a los participantes de los programas, promoviendo que los "antiguos alumnos" se beneficien de actuales iniciativas
- Adaptación al contexto: En todos los componentes se ha optado por enfoques, planteamientos y metodologías adaptados a la particularidad del entorno y a las especificidades de los/as beneficiarios/as
- Apropiación por lo/as beneficiarios/as y sus familias: En la medida en los beneficiarios/as sienten los avances como propios y como consecuencia de su esfuerzo es más probable que contribuyan decisivamente a garantizar su permanencia en el tiempo. En este caso, las/os beneficiarias/os son conscientes de los avances y las mejoras y están comprometidos con que la nueva situación se consolide.
- Implicación institucional: En este proyecto ha sido admirable; las instituciones y distintas organizaciones se han implicado activamente desde el mismo momento de la formulación, y en todo momento han mostrado su compromiso y su apoyo firme hacia las actividades del proyecto
- Constitución formal de las microempresas: En muchos casos se ha avanzado hacia la formalidad: estar formal y legalmente constituidas consolida la sostenibilidad de las microempresas, que dejan atrás las etapas previas de informalidad y acción más precaria
- La implicación de los técnicos. Pero el factor fundamental es, sin duda, la apropiación de los/las beneficiarios/as. Es difícil encontrar una unanimidad y un entusiasmo mayor hacia un proyecto, revelando lo mucho que les ha mejorado y lo agradecidos que están ante este apoyo que les ha permitido iniciar un camino.

Ciertamente hay que reconocer que la caracterización estructural de contexto no facilita la sostenibilidad en tanto que concurren hipótesis de vulnerabilidad y riesgo importantes. La primera de ellas, lógicamente, está relacionada con la imprescindible preservación del proceso de paz, no tanto porque se puedan reactivar las raíces que hicieron brotar el conflicto pasado sino porque persisten amenazas para la tranquilidad y seguridad. Aún existen ciertos grupos que se desempeñan al margen de la ley y no faltan ocasionales episodios de violencia puntual.

También concurren amenazas derivadas de conflicto social, como manifestaciones (a veces frecuentes) o paros del transporte (que comportan un factor de riesgo muy importante pues llegan a paralizar todas las rutas y con ello impiden la comercialización de algunos productos).

El contexto macroeconómico tampoco es favorable, con unas elevadas tasas de interés que dificultan la financiación y una tendencia hacia la disminución del consumo. A ello se suma la incertidumbre respecto del marco regulatorio, que está frenando las inversiones en el país ante las dudas sobre un entorno estable y de certezas.

En el ámbito agropecuario, existen amenazas climáticas (lluvias intensas en las últimas dos temporadas) y el problema del coste de la tierra elevado y de la excesiva informalidad (en ocasiones no hay registros ni formalización ni titulación de las tierras, lo que siempre arroja una potencial sombra de incertidumbre en caso de litigios). Y el hecho de que el desarrollo urbano, especialmente en la zona de Rionegro, desplaza la frontera agrícola, los pobladores venden y se van a barrios marginales de la ciudad.

Por último, de cara al crecimiento del empleo, la mentalidad que caracteriza a muchos jóvenes de las zonas de intervención es un problema. Es difícil encontrar jóvenes dispuestos a trabajar, pues reniegan del esfuerzo y prefieren dedicarse a actividades más etéreas -como bloguero o influencer- que parecen ofrecer dinero fácil sin esfuerzo. Y esto se acentúa aún más en el campo, pues a ello se añade el atractivo en cuanto a vida social y posibilidades de ocio que les suele suscitar la gran ciudad.

La intervención, en cualquier caso, ha procurado definir mecanismos orientados a garantizar, en la medida de lo posible, la permanencia de los impactos una vez finalice la ejecución, y todos los beneficiarios y las organizaciones implicadas están bastante comprometidas con eso.

Con relación a la sostenibilidad específica de cada componente, es de prever que las habilidades, herramientas y conocimientos transmitidos en el marco de los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alistate, que han sido bien asimilados y que están siendo aplicados por las microempresas, mantengan su efecto en el tiempo. Desde el momento en que la mayoría de los participantes subrayan la utilidad de estos conocimientos, aseguran que responden a las necesidades de sus emprendimientos y constatan que les han servido para introducir nuevos modos en la gestión, puede afirmarse que los cambios van a mantenerse, pues han nacido del empoderamiento y la convicción y en ese sentido se observa un sentido de apropiación muy acentuado.

También es favorable la valoración respecto de la sostenibilidad de la articulación con los actores. Las instituciones y organizaciones implicadas han mostrado su convencimiento de que los programas de capacitación son positivos para el desarrollo socioeconómico de sus comunidades y están dispuestas a mantener la colaboración, promoviendo de hecho el impulso de posibles extensiones y de continuar colaborando con nuevas iniciativas.

Si la valoración de la sostenibilidad de los impactos en el tiempo ya era positiva con relación a los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alístate, con más fundamento cabe afirmarlo respecto de los programas de microMBA Urbano y Agro, en los que el trabajo sobre nuevas herramientas y conocimientos ha sido más intenso y en los que ha concurrido un acompañamiento intenso y a medida.

Los programas microMBA son disruptivos, transformadores, con un alcance en las mejoras y los cambios cuya vocación de permanencia está fuera de duda, tal es la satisfacción de los microempresarios/as ante su nuevo marco y perspectivas. Los beneficiarios/as son conscientes del impacto en el crecimiento, el empleo y las ventas y en consecuencia son los primeros interesados en que estos efectos se mantengan en el tiempo, en un proceso de mejora continua que aspira a cada vez una mayor excelencia. Además, los programas han trabajado los cambios en la mentalidad, en las personas. Es este un enfoque que contribuye a que los cambios se asienten, pues promueve la implicación, el compromiso y el esfuerzo. Y esto lleva al empoderamiento y la apropiación.

En última instancia, la sostenibilidad de los impactos está ligada a la propia sostenibilidad de las microempresas, mas también en este punto cabe ser bastante optimista, porque las perspectivas son buenas.

Con relación a la valoración de la sostenibilidad de la articulación de los beneficiarios/as y de las conexiones de valor se pueden separar dos bloques. Por una parte, la articulación derivada de la continuidad de los contactos -los programas de microMBA, tanto agro como urbano, son intensos y, como se vio en el impacto, han generado una especial relación y empatía entre quienes han compartido aulas y avatares- y de la conexión con la Corporación Interactuar, que continuamente promueve la interacción con los antiguos participantes, presenta una valoración bastante positiva. Son vínculos bastante estrechos, sólidos, con visos de perseverar en el tiempo. Y las conexiones de valor ya generadas sí tienen fácil continuar.

Por otra parte, tendríamos la sostenibilidad de la Red (más amplia y general) creada al efecto en el marco de este componente, y es en este punto donde la valoración resulta incierta. El proyecto acompañó la creación de dicha Red y guió su estructuración y sus primeros pasos, y puede decirse que esa dependencia no se ha abandonado por completo, que aún es necesario el apoyo y el impulso externo. La Red no ha adquirido el nivel de autonomía -y de gestión autónoma- que permita validar que su continuidad en crecimiento está asegurada.

Por último, con relación al CEM, la implicación instituciones relevantes como Corporación Interactuar, la Cámara de Comercio de Medellín, Confama o ProAntioquia garantiza la financiación para que los estudios de investigación y propuestas de acción que a partir del proyecto ha venido acometiendo el CEM tengan continuidad; el compromiso en ese sentido es bien claro y por tanto la sostenibilidad parece asegurada.

Estamos ante un proyecto que nos deja las siguientes **RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS:**

- La alineación y complementariedad con las políticas públicas y con los programas de desarrollo en el nivel municipal y regional constituye un elemento de referencia que facilita la integración de los diferentes actores e incrementa la posible extensión de los impactos, completando la estrategia y asegurando que la intervención esté en línea con las prioridades definidas.
- La implicación de los actores en el diseño y la implementación de actividades es clave para la apropiación y para consolidar cierta garantía de sostenibilidad de los resultados.
- Siempre hay que reforzar la participación de los beneficiarios/as en los procesos de toma de decisiones. El hecho de que desde el inicio la opinión de los beneficiarios/as sea tomada en cuenta se percibe como un primer puente hacia la colaboración estrecha y exitosa. Esto es especialmente relevante con relación a las microempresas y unidades productivas seleccionadas, pues la mayoría de las intervenciones vienen impuestas (y solo corresponde al potencial receptor tomar o dejar lo que hay) en tanto en este modelo se consideran los planes de vida, las preferencias, los conocimientos previos y la predisposición, en una aproximación a la medida para generar crecimiento en unas iniciativas sobre las que en todo momento los beneficiarios/as puedan sentir apropiación y entusiasmo.
- La atención preferente a mujeres como beneficiarias de la intervención no ha podido ser más acertada. En un contexto en que la mujer tradicionalmente está relegada y en que ha padecido de manera más intensa los efectos del conflicto, al encontrarse en una situación de mayor vulnerabilidad, el hecho de que el proyecto se oriente especialmente hacia las mujeres emite un poderoso mensaje en favor de la equidad de género y de la promoción del ejercicio de los derechos de las mujeres. Los impactos derivados de esta decisión no han hecho sino subrayar la idoneidad de este enfoque, puesto que las mujeres participantes en los programas han visto reforzada su autonomía, su autoestima y su implicación, se ha puesto en valor su contribución a la unidad familiar y se ha impulsado su liderazgo y su iniciativa.
- Al mismo tiempo, debe cuidarse la sobrecarga de las mujeres, insistiendo con acciones de sensibilización y concienciación para que los hombres también se impliquen en las tareas más domésticas y para que las mujeres conozcan sus derechos y profundicen en su efectivo ejercicio.
- Resulta fundamental la cercanía y el compromiso de la contraparte local en un proyecto de esta naturaleza. En los momentos iniciales ayuda a mitigar la posible desconfianza, durante la implementación refuerza el acompañamiento y con posterioridad a la finalización de la intervención permite una accesibilidad continuada.
- El acercamiento a las comunidades beneficiarias es clave durante todo el proceso, desde la propia formulación, así como optar por una dinámica de trabajo horizontal e inclusivo y por una buena colaboración con las autoridades e instituciones locales.
- Se recomienda limitar la dispersión de las ubicaciones. Trabajar en veredas muy distantes y de difícil accesibilidad complica la labor de los técnicos y dificulta la eficiencia. Al mismo tiempo, es conveniente no restringir en exceso el ámbito geográfico de intervención, con vistas a asegurar que se cuenta con perfiles suficientes para aprovechar bien el potencial de los programas.
- En un proyecto que contempla tanta personalización y acompañamiento, la labor de los consultores/técnicos es decisiva, puesto que de su grado de implicación y compromiso es tanto o más importante que sus conocimientos de cara a generar impactos y apropiación. Este factor ha sido modelico en la intervención; tanto el personal de la Corporación Interactuar como los consultores externos han sido seleccionados con sumo cuidado y se caracterizan por su capacidad, entrega y disposición.
- En las acciones de capacitación, es fundamental adaptar las metodologías y los enfoques a las características y particularidades de los participantes. Solo así se consigue la máxima atención y aprovechamiento, con espíritu práctico y participativo.
- En una intervención con zonas tan acotadas, la dificultad de encontrar perfiles adecuados de beneficiarios/as para los microMBA llega a ser elevada tanto en los inicios (porque aún no se han puesto en marcha los programas Semillero y Alístate y por tanto no hay participantes que estén dentro del ciclo) como al final (porque en ubicaciones caracterizadas por la precariedad no es sencillo que haya tantos microempresarios/as con el potencial y los

requerimientos de un microMBA). De ahí que la difusión sea una fase decisiva, y los canales que se han revelado como más decisivos son el contar con las instituciones y organizaciones del territorio (que conocen a la gente y tienen medios y alcance para llegar a ella) y el contactar como microempresarios/as que ya tengan crédito con la Corporación Interactuar (pero esto exige potenciar el conocimiento que los departamentos de crédito tienen sobre los programas, para que puedan exponerlos y resolver dudas)

➤ Una correcta selección de participantes es clave para el éxito de los programas. En este punto se hace bien en exigir cierto rigor en los requisitos para el acceso a los programas más elevados: quienes no cumplan siempre tienen a su disposición otras iniciativas más apropiadas. De hecho, en aquellos casos en que por cumplir con el criterio de restricción geográfica se han relajado los requisitos en el programa Semillero se aprecia cómo esos participantes, cuya unidad productiva es más un elemento de soberanía alimentaria que un verdadero negocio orientado a la venta, están más interesados en apoyos técnicos a la productividad que en habilidades y fundamentos de gestión. Y las deserciones que se producen -suelen tener lugar justo en los inicios- se deben a que se dan cuenta de que no van a alcanzar a comprender esos elementos puesto que no los ven prioritarios.

➤ Un punto que favorece la complementariedad y las sinergias y que fortalece las conexiones de valor es el hecho de que las ediciones de los programas integren beneficiarios/as de diferentes y variados ámbitos sectoriales, heterogeneidad que conviene promocionar por las varias ventajas que aporta a los grupos

➤ De manera oportuna, aunque los programas están concebidos como un ciclo piramidal progresivo, no necesariamente debe pasarse por todas las etapas, bien porque en algunos casos el perfil no amerita para niveles más altos, bien porque el punto de partida permite comenzar directamente en dichos niveles. Dentro de los microMBA, con sus tres niveles, tampoco hay que presionar para que los candidatos/candidatas idóneos aborden estos niveles de manera continuada: a veces una pausa temporal entre un nivel y otro puede ser buena, pues da tiempo a asentar y a consolidar las transformaciones y a validar los cambios. Atender el microMBA comporta un notable esfuerzo (pues al mismo tiempo tienen que gestionar el negocio sin descuidar las tareas familiares cotidianas) por lo que en algunos casos la pausa también es buena desde el punto de vista de relajar el estrés.

➤ Podría reforzarse la conexión de los programas de capacitación con la oferta de microcréditos de la Corporación Interactuar, puesto que la financiación puede ser un buen complemento, en algunos casos, para el desarrollo y crecimiento de las microempresas. La sensación que subyace actualmente es que son departamentos que actúan de manera excesivamente compartimentada, sin relación estrecha.

➤ En lo que se refiere a la Red, es mejor calidad que cantidad (no buscar simplemente una cifra elevada sino asegurar que quienes participan se implican activamente), y la garantía de sostenibilidad requiere de mayor tiempo y apoyo (no es suficiente con diseñar, estructurar y poner en marcha la Red sino que hay que promover que ésta sea autónoma, que confluyan liderazgos que generen iniciativas e impactos)

➤ Es preciso apostar por la innovación y la diversificación; desde las instancias públicas competentes se está reflexionando sobre el modelo de emprendimiento, pues subsiste la sensación de que la gente suele optar por los mismos negocios y los mismos productos y eso limita su recorrido y crecimiento.

➤ Al mismo tiempo, debe continuar la sensibilización orientada hacia la formalización. En el último estudio publicado sobre la empresa micro (cuya presentación tuvo lugar durante la evaluación y por tanto pudimos asistir en directo) se puso de manifiesto que muchas siguen en la informalidad porque no ven las ventajas de no hacerlo, únicamente ven inconvenientes, lo que a todas luces denota una necesidad informativa acuciante.

Con vistas a posibles nuevas **INICIATIVAS FUTURAS** también pueden formularse desde la evaluación algunas sugerencias:

- Quizá cabría pensar en la posibilidad de idear alguna iniciativa específicamente dirigida a emprendedores que tengan ideas pero aún no la hayan podido desarrollar siquiera de forma embrionaria. Es un nicho potencial de beneficiarios/as añadidos.
- También puede trabajarse específicamente el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres. Tienen una importante presencia en el territorio y desempeñan un rol muy relevante en su contribución al empoderamiento de las mujeres, sobre todo en el ámbito agropecuario, impulsando su autonomía, participación y el ejercicio de derechos. Presentan limitaciones y carencias que podrían ser mitigadas con iniciativas de fortalecimiento.
- Un perfil prioritario en el ámbito agropecuario es el de las víctimas del conflicto que habitan en las veredas más lejanas, pues constituyen un grupo especialmente vulnerable. Sus producciones tienen difícil salida por las limitaciones de transporte, ya que se trata de ubicaciones poco accesibles. No obstante, en estas ubicaciones sería más difícil encontrar perfiles adecuados para los microMBA, por lo que habría que combinar los programas más básicos con cierta asistencia para la producción o cierto apoyo hacia la transformación, con el objeto de generar valor agregado.
- Otro tema susceptible de articular nuevas iniciativas es el de las fuentes de financiación. El mero hecho de informar sobre las fuentes o sobre las subvenciones existentes se queda muy corto, porque los microempresarios/as se pierden entre las distintas convocatorias y se abruman ante los procedimientos y requerimientos, amén de que no tienen conocimientos sobre cómo formular o plantear su propuesta. Existe por tanto un campo amplio para una capacitación más profunda, que incluya conocimiento teórico pero sobre todo orientación práctica, incluso -si se quiere- con acompañamiento. El objetivo de poder captar financiación o subvenciones es lo suficientemente importante como para atender este aspecto.
- El esquema del ciclo formativo -ya bien contrastado, con enfoques y planteamientos que se ha visto que generan importantes impactos- puede aplicarse de manera específica a sectores concretos, prioritarios según las zonas de actuación y las políticas de desarrollo de las mismas. Esto permitiría concentrar esfuerzos y reforzar impactos, con visión incluso de cadena de valor o de economía circular. Un buen ejemplo sería el sector turismo, que puede integrar microempresas de variados ámbitos (incluso agropecuarias, a modo de granjas demostrativas, degustación de productos ecológicos, diseño de rutas de senderismo, visitas guiadas a los encantos naturales o culturales de las zonas...etc).
- Siempre cabe la extensión de las acciones a nuevos beneficiarios/as, tanto desde el punto de vista de la cantidad como desde la perspectiva de una replicabilidad geográfica de varias de las iniciativas abordadas por la presente intervención. Muchas de las actividades desarrolladas pueden elevarse a la categoría de experiencia piloto, extensibles con la necesaria adaptación a otras ubicaciones priorizadas también con población vulnerable o que requieran consolidación en su desarrollo tras la superación del conflicto. También se entiende que es necesario apostar por la continuidad de ciertas acciones, por la consolidación de ciertos impactos y por la extensión de iniciativas