



EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

Nº Expte.: SOLPCD/2022/0004

Fundación del Valle

Cofinanciado por Generalitat Valenciana, Fundación del Valle, Interactuar y ACTEC

Fecha de ejecución de proyecto: Del 01/07/2023 al 30/06/2025



Javier Vallejo Poza

Vallejopoza@gmail.com

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	13
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN.....	16
2.1 ESTRATEGIA	16
2.2 FORMULACIÓN.....	17
2.3 CONTRAPARTE LOCAL.....	19
2.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	20
2.5 TRANSFERENCIA Y CIERRE	22
CAPÍTULO III: NIVEL DE CUMPLIMIENTO	23
2.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	23
2.2 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS	27
CAPÍTULO IV: CRITERIOS DE EVALUACIÓN	34
4.1 PERTINENCIA.....	42
4.2 EFICACIA.....	55
4.3 EFICIENCIA	59
4.4 IMPACTO	71
4.5 SOSTENIBILIDAD	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
ANEXOS	100
1. PLAN DE TRABAJO	100
2. MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	103
3. FUENTES DE INFORMACIÓN	108
4. CUESTIONARIO	112
5. TRATAMIENTO DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO.....	116
6. FICHA DE EVALUACIÓN.....	124

INDICE DE 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. Segmentación de los beneficiarios/as 9

Ilustración 6. Actores implicados 10

Ilustración 7. Reuniones en terreno 11

Ilustración 8. Etapas de la evaluación 11

Ilustración 9. Relación entre objetivos 23

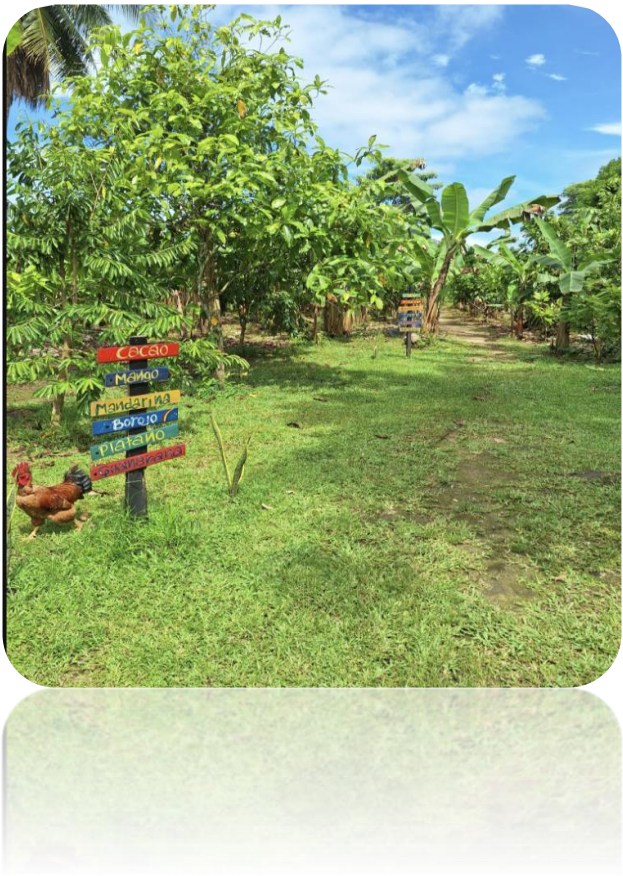
Ilustración 10. Componentes de la evaluación 45

Ilustración 11. Criterios de selección para cada programa 53

Ilustración 12. Resultados del proyecto 56

Ilustración 14. Áreas impacto 71

Ilustración 15. Factores clave en sostenibilidad 78



INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la evaluación externa del proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño” financiado por la Generalitat Valenciana en la Convocatoria la Resolución de 8 de junio de 2021 de la Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática, por la que convocó para el año 2022, subvenciones a organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD).

El proyecto se fraguó a partir del convenio que existe entre Fundación del Valle, Corporación Interactuar y la ONG belga ACTEC para apoyar el Proceso de Paz en Colombia mediante el fortalecimiento de las competencias y las habilidades de los microempresarios/as/as afectados por los desplazamientos forzados o retornados, en situación de vulnerabilidad, e incidiendo en las políticas públicas para que tengan en cuenta la peculiaridad de la microempresa y se generen leyes, programas y servicios pertinentes para ellos

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.

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:

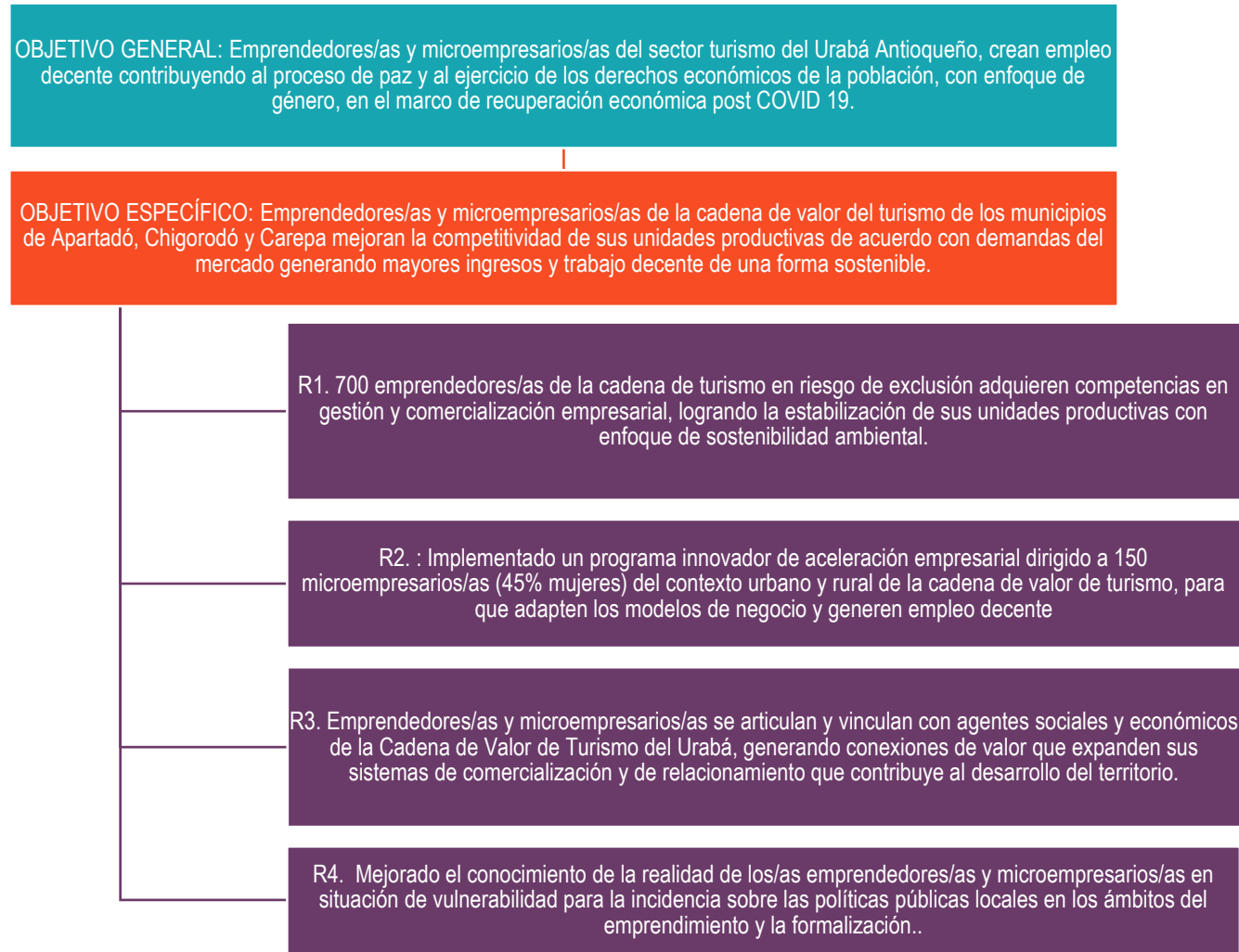


Ilustración 1. Estructural del proyecto

El proyecto trabajó sobre los municipios de Apartadó, Carepa y Chigorodó, que comparten sus fronteras y se encuentran ubicados en el noroccidente de Antioquia (Urabá antioqueño). Esta región cuenta con un alto potencial en el desarrollo del turismo por su cercanía con el mar del Caribe. Sin embargo, su población sufrió las consecuencias del conflicto armado resultando un corredor vial para el narcotráfico, concentrándose un porcentaje alto de población desplazada y víctimas. El proyecto se enfocó a la población que lideraba una unidad productiva y que hacía parte de la Cadena de Valor del Turismo, 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 dependían de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo. El proyecto pretendía generar cambios de mentalidad y de comportamiento, a través de un fortalecimiento de las capacidades y habilidades gerenciales, y asociativas de los/as 700 emprendedores/as y los/as 150 microempresarios/as en situación de vulnerabilidad. De este modo se contribuía a la transformación y encadenamiento del tejido empresarial del sector turístico, creando trabajo estable y formal a personas en

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 presente proyecto incluye 4 grandes componentes:

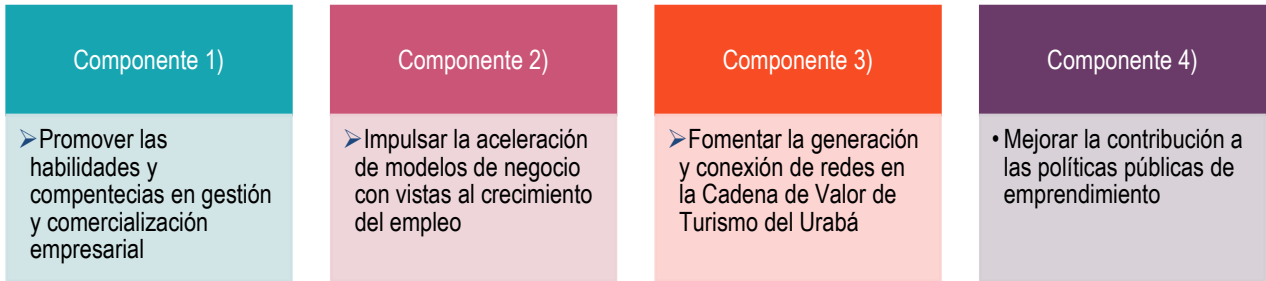


Ilustración 2. Componentes de la evaluación

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.

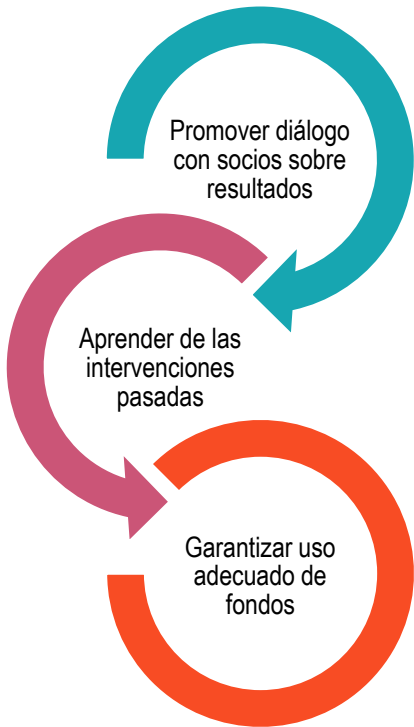


Ilustración 3. Pilares de la evaluación

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 las diferentes comunas en las que se ha ubicado la intervención dentro de la zona del noroccidente de Antioquia (Urabá antioqueño).

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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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:

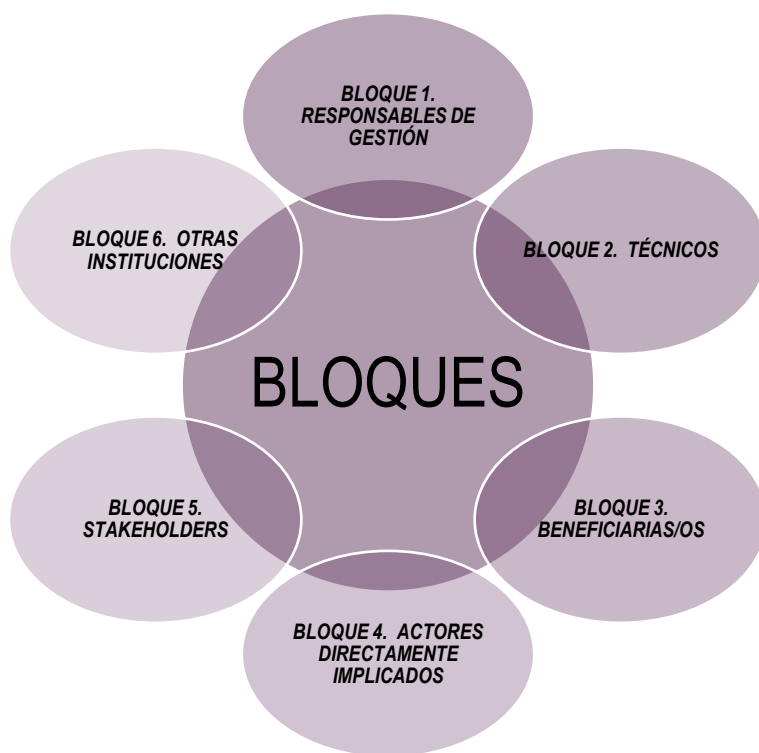


Ilustración 4. Bloques de estructuración de actores

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.

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:

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- Del programa de introducción al mundo empresarial
- Del programa Semillero
- Del programa Alístate
- 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
- 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.

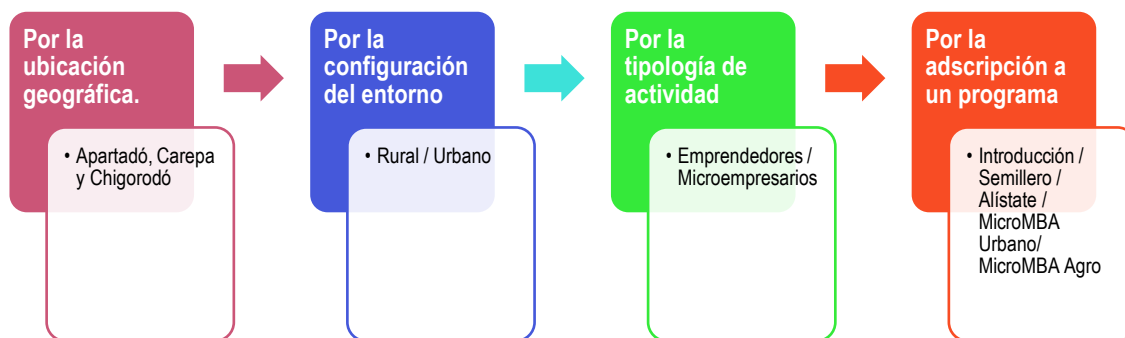


Ilustración 5. Segmentación de los beneficiarios/as

Se utilizaron varias técnicas de recogida de información

- Observación directa
 - Visita sobre terreno a las tres ubicaciones de intervención, incluyendo visitas a varias microempresas representativas
- Dinámicas participativas/ Encuentros

Encuentros puntuales y/o dinámicas con muestras 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 hubiera emprendedores tanto urbanos como rurales, tanto de Semillero como Alístate, y lo mismo con microempresarios del MicroMBA (Urbano, Agro). Al mismo tiempo,

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

promoviendo 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, aunque también en el rural se buscó la participación de productores con diferentes cultivos).

En algunos casos estas dinámicas adoptaron la modalidad de encuentros en formato taller, y en otras incluso se recurrió a almuerzos y a reuniones en terreno.

Bloque 4. Actores directamente implicados

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

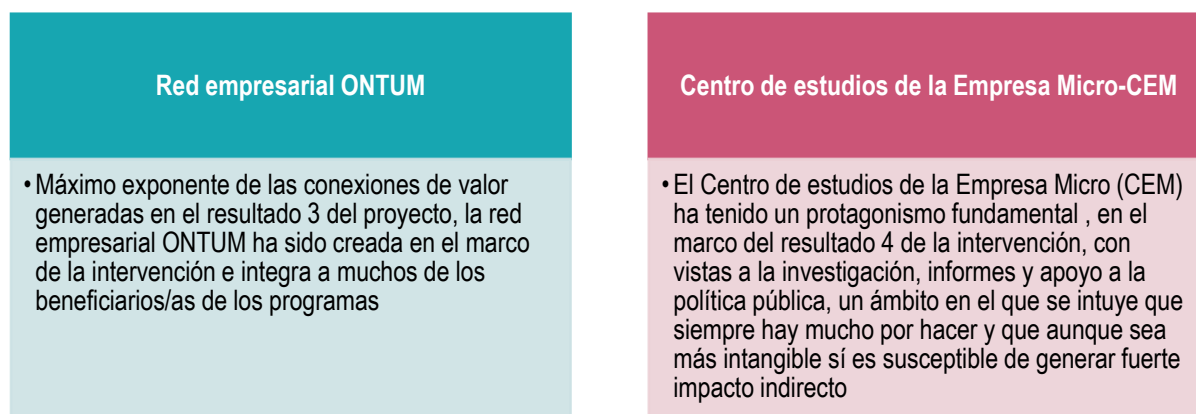


Ilustración 6. Actores implicados

Bloque 5: Stakeholders y otras instituciones

Es el bloque de instituciones, organizaciones y entidades que desempeñan un rol representativo dentro del ámbito. Varias de estas organizaciones e instituciones colaboraron muy activamente en las actividades de difusión de los programas y se implicaron igualmente en algunas asistencias técnicas, en un excelente ejemplo de aprovechamiento de complementariedades y sinergias.

Aprovechando la estancia en terreno se celebraron reuniones presenciales con los siguientes actores:

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

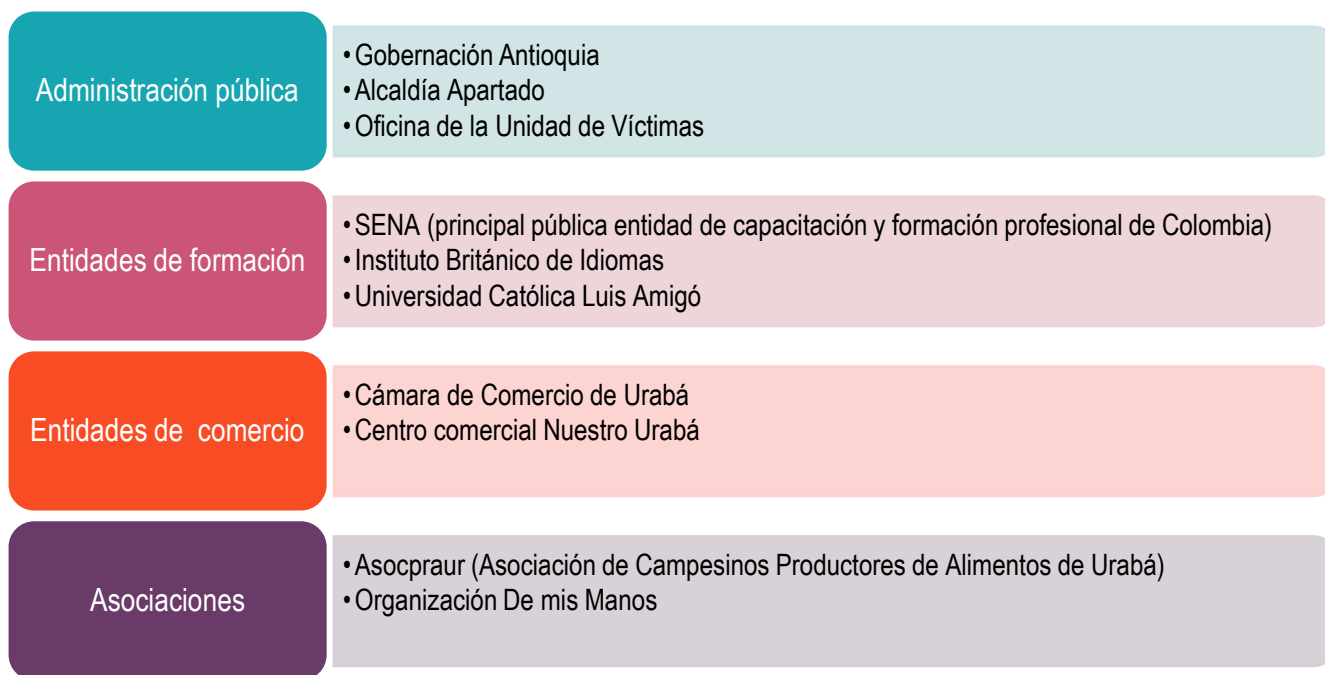


Ilustración 7. Reuniones en terreno

➤ Cuestionario

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:

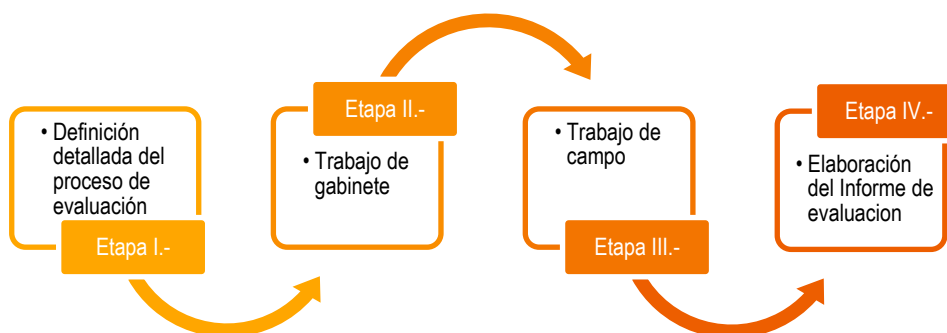
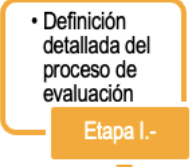
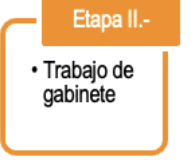


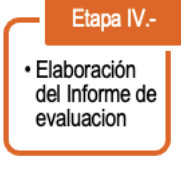
Ilustración 8. Etapas de la evaluación

	<u>DURACIÓN: 1 semana</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 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 <u>PRODUCTO</u> ➤ 1. Borrador del Plan de trabajo de la evaluación con el Cronograma para los trabajos con propuesta de agenda	

	<u>DURACIÓN: 2 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	

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

	<u>DURACIÓN: 2,5 semanas</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 3.1. Recogida de información (según herramientas descritas) a los diferentes grupos de interés, incluyendo beneficiarias/os, técnicos, equipo de gestión, actores involucrados, stakeholders y otros actores de interés ○ Dinámicas participativas ○ Entrevistas presenciales ○ Observación directa ○ Reuniones con organizaciones e instituciones (stakeholders) ➤ 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	

	<u>DURACIÓN: 3,5 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 virtual de devolución de los resultados a Interactuar, FDV y demás actores involucrados en el proyecto ➤ 8. Informe final integrado de la evaluación externa ➤ 9. Resumen Ejecutivo de la evaluación externa	

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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- 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 a 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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 todos los elementos imprescindibles para permitir su adecuada evaluación, por lo que puede asumirse que no existen serios factores limitantes que condicionen de 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 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 será la duración del proyecto, que está comprendida según la información de los TdR entre el 01/07/2023 y el 30/06/2025
- **Ámbito geográfico:** Urabá (Departamento de Antioquia, Colombia)
- **Ámbito material:**
 - **Diseño del proyecto:** diseño y formulación del proyecto, considerando la coherencia y pertinencia.
 - **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:

Temporalidad	Equipo de evaluacion	Metodologias
➤ 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.	➤ 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.	➤ 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.

Tabla 2. Características de la evaluación



CAPÍTULO I: 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.

Las líneas de referencia del proyecto Turismo y Paz vienen determinadas por la estrategia Laboratorio de Paz, acordada por Corporación INTERACTUAR, ACTEC “un metier pour tous” y Fundación del Valle, que desde el año 2017 ha venido desarrollándose en el Oriente antioqueño a través de sucesivas intervenciones para mejorar la calidad de vida de familias en condición de vulnerabilidad mediante el empoderamiento empresarial y económico de 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.

RESULTADOS

Fortalecidas las habilidades y competencias en gestión administrativa y comercialización empresarial 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.

Implementado un programa innovador de aceleración empresarial (microMBA urbano y Agroempresarial) dirigido a 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.

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.

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 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

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, Alistate, 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 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 FUSA, y recientemente se ha expandido exitosamente por Kenia y va a comenzar a implantarse en Bogotá (Colombia). 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
- 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, así como de otras organizaciones especializadas en los ámbitos de intervención, que no se limitaron a adoptar un rol pasivo de observación, sino que aportaron activamente ideas y sugerencias respecto de los contenidos específicos y los

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

emplazamientos de trabajo. Es esta una fortaleza fundamental en el contexto del Urabá antioqueño: a lo largo de las diferentes reuniones presenciales que se han podido mantener con diferentes organizaciones e instituciones se subrayan los increíbles niveles de compromiso y colaboración entre los diferentes actores, conscientes de su complementariedad y siempre dispuestos a generar sinergias y trabajos conjuntos en pro del objetivo común del desarrollo socioeconómico de la región. Así, la implicación de instituciones y de otras organizaciones no solamente en la difusión sino en la propia asistencia técnica, brindando siempre apoyo e iniciativas conjuntas, ha sido extraordinaria, de un nivel que difícilmente se llega a ver (incluso por parte de organizaciones que podrían verse como “competencia” en los ámbitos de la capacitación, pero que en absoluto lo ven de esa manera sino que se concentran en proporcionar el mayor apoyo posible en los puntos fuertes en los que creen que se puede aportar).

Tanto Fundación del Valle como Interactuar ya habían trabajado en estos ámbitos temáticos y geográficos conjuntamente, 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. En 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 cuatro 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.

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 la región 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 (eje geográfico principal del presente proyecto) y Turbo en el Urabá.

Interactuar pertenece por añadidura a diversas redes: Centro Estudio Microempresa, Red Solidarios del Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo, Consejo Superior de la Microempresa, Asomicrofinanzas, Consejo Directivo de la Federación Antioqueña de ONG, Empezar y Proantioquia.



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.
- 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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- 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, así como de la Cámara de Comercio de Urabá. 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, todas las tareas de seguimiento y monitoreo interno y la elaboración de los informes técnicos y financieros se realizaron de manera conjunta entre la Fundación del Valle e Interactuar, asegurándose de esta forma 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.

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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 (Alcaldías municipales), los titulares de responsabilidad (Cámara de Comercio, Caja de Compensación familiar Comfama, Soy Emprendador) y los titulares de derechos (organizaciones de mujeres, Corporación Turística del Urabá Darién Caribe, Asohotur, etc.), de Apartadó, Carepa y Chigorodó.

Los/as titulares de derechos que participaron en CSA fueron nombradas por la Red de Empresarial creada y las demás organizaciones productivas, siendo un 45% de mujeres. 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.

Se realizaron 10 reuniones con el Comité de Seguimiento Ampliado con participación activa de aliados, autoridades y titulares de derecho, donde se presentaron avances del proyecto. A las reuniones asistía un líder de la red de turismo de Urabá, la Universidad de Antioquia, la Cámara de Comercio, entre otras. Este espacio fue clave para articular esfuerzos y reforzar la estrategia territorial. Se recomendó calendarizar futuras sesiones.

➤ Misiones a terreno:

El equipo de FdV ha ido ha hecho misiones a la zona de proyecto 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 del mismo. 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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 experiencias previas exitosas de trabajo entre ambas organizaciones, bastante numerosas, ya sentaban las bases para 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.

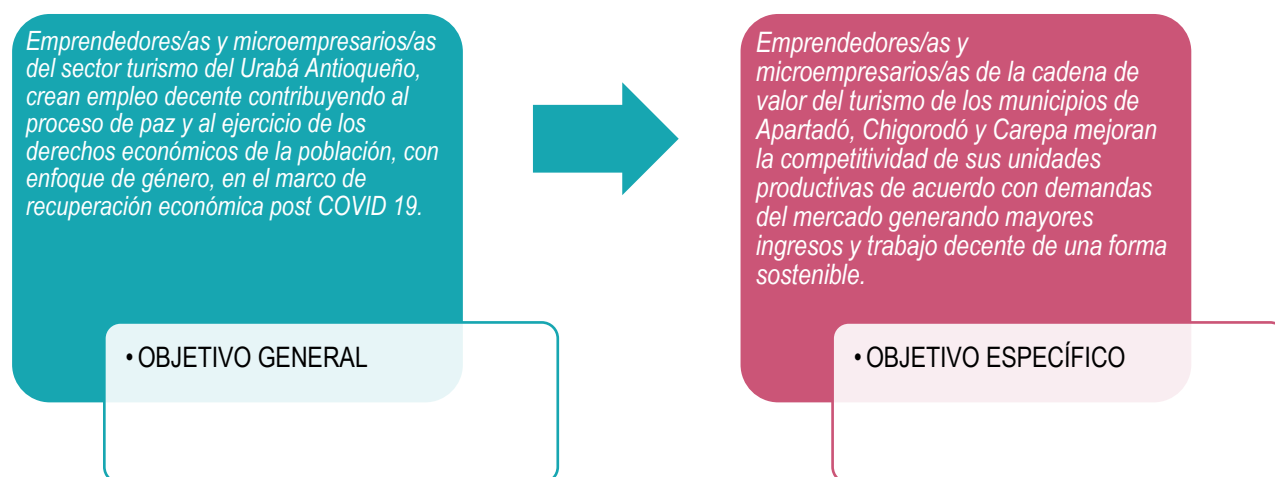
Al finalizar la intervención, la transferencia de los bienes, infraestructuras y equipos se han puesto a disposición de los diferentes colectivos beneficiarios (se han firmado y entregado los documentos de recepción de bienes), que a su vez se han comprometido a garantizar su mantenimiento y su buen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



CAPÍTULO III: NIVEL DE CUMPLIMIENTO

2.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Ilustración 9. Relación entre objetivos



El cumplimiento de estos objetivos se mide a partir de varios indicadores, cuyos principales resultados alcanzados son:

- 124 microempresarios/as (51,6 % mujeres) del programa de aceleración reportaron en promedio un 30% de incremento de ingresos, consolidando negocios más rentables y competitivos.
- 357 emprendedores/as (69 % mujeres) adoptaron entre dos y tres prácticas sostenibles alineadas con ODS 13, como ahorro de agua y energía, reducción de residuos y uso responsable de materiales.
- 114 empresarios/as (60 % urbanos, 40 % agroempresariales) formalizaron al menos un empleo con acceso a seguridad social, lo que significó la creación de 127 nuevos empleos y una mejora en las condiciones laborales.
- Se implementó un directorio web (<https://directorio.interactuar.org.co>) para visibilizar la oferta local, fortalecer la conexión comercial y mejorar la competitividad territorial.

A continuación, se comentan los cinco los indicadores ligados al objetivo específico:

OE. IOV1. Al finalizar la intervención, 680 (45% mujeres) microempresarios/as y emprendedores/as atendidos/as logran hacer sostenibles sus negocios y sus ingresos.

Este indicador es muy relevante, 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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

Desde la perspectiva de la validación, se ha considerado que podemos entender que -hoy en día, momento de la medición- una actividad empresarial es sostenible financieramente si, tras haber recibido el apoyo del proyecto (formación, asesoría, acceso a servicios, etc.), consigue:

Mantener en funcionamiento su negocio en el tiempo, sin depender continuamente de ayudas externas.

Generar ingresos estables o crecientes, que les permitan cubrir los costos del negocio y también mejorar su bienestar personal o familiar.

Adaptarse a cambios del entorno (como precios, demanda, competencia) sin que el negocio quiebre o sus ingresos se desplomen.

En definitiva, es sostenible 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-.

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 variables (una microempresa del MBA puede generar más empleo que 5 de Semillero y Alístate 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.

Un total de 698 microempresarios y emprendedores logran hacer sostenibles sus negocios e ingresos, como resultado de su permanencia activa en el mercado y del aporte del acompañamiento recibido para el fortalecimiento, sostenibilidad de sus negocios e ingresos, a través de los diferentes programas del proyecto, tal como se indica a continuación:

- MBA Empresarial (109 participantes),
- MBA Agroempresarial (57),
- Orientaciones (237),
- Alístate (144)
- Semillero (151).

Esto implica un grado de cumplimiento del 103%. Se destaca que los agroempresarios/as adoptaron buenas prácticas, fortalecieron redes de apoyo y participaron en cadenas de valor, lo que potenció su crecimiento. Por su parte, los microempresarios/as urbanos lograron un incremento promedio del 30% en ingresos anuales, consolidando negocios más sostenibles y competitivos en la región.

OE. IOV2. Al finalizar la intervención, 120 microempresarios/as (50% mujeres) participantes en el programa de aceleración empresarial generan ingresos con un incremento anual en ventas superior al 30%

Es un indicador excelente y el más revelador de todos para medir que haya existido aceleración. Es importante, no obstante, 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).

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

Un total de 124 microempresarios y microempresarias (51 % mujeres) participantes en el programa de aceleración empresarial reportaron aumentos en sus ingresos gracias a la implementación de estrategias enfocadas en el fortalecimiento comercial. Esto implica un grado de cumplimiento del 103%. Las cifras son más contundentes en los participantes del ámbito urbano, puesto que en el sector agrario las fluctuaciones de los precios de mercado, en ocasiones muy elevadas, condicionan puntualmente los resultados de alguna producción (maracuyá, yuca, cacao...)

OE.IOV.3. Al finalizar la intervención, 300 (50% mujeres) empresarios/as incorporan 2-3 prácticas ambientales alineadas con ODS 13 como parte de su gestión empresarial.

De cara a la medición era importante acotar qué entendemos por prácticas ambientales alineadas con ODS13, pues es un concepto amplio bajo el cual caben numerosas acepciones. De manera exhaustiva, puede considerarse que el concepto de prácticas ambientales referido en el indicador cubre elementos tales como:

1. Eficiencia energética

Uso de tecnologías que consumen menos energía (bombillas LED, maquinaria eficiente).

Revisión de procesos productivos para minimizar el consumo eléctrico.

2. Uso de fuentes renovables

Sustitución (parcial) de energía convencional por solar, eólica, biomasa, etc..

3. Gestión adecuada de residuos

Reducción, reutilización y reciclaje de materiales.

Separación de residuos y disposición segura.

Manejo responsable de residuos peligrosos o contaminantes.

4. Uso racional del agua

Sistemas de recolección de aguas lluvias.

Tecnologías de riego eficiente o producción con bajo consumo hídrico.

5. Reducción de emisiones y huella de carbono

Minimizar el uso de transporte contaminante (uso compartido, logística eficiente...).

Producción y comercialización local para evitar largas cadenas de transporte.

6. Producción sostenible y ecoetiquetado

Sustitución de insumos contaminantes por otros más sostenibles

Certificaciones ambientales o prácticas agroecológicas.

7. Concienciación sobre adaptación al cambio climático...

Así, 357 empresarios/as y emprendedores/as (69% mujeres) incorporaron entre dos y tres prácticas ambientales en sus modelos de gestión, alineadas con el ODS 13. Especialmente en los programas Alístate y Semillero, la participación femenina es mayoritaria y ha sido clave en la adopción de prácticas sostenibles dentro de sus unidades productivas. Entre las prácticas más representativas se destacan: ahorro de energía, uso eficiente del agua, disposición adecuada de residuos desde el origen, reforestación de cuencas y laderas, lombricultura, implementación de biopreparados y la adopción de prácticas asociadas a las 9R (rechazar, repensar, reducir, reutilizar, reparar, restaurar, refabricar, redefinir y reciclar) de la economía circular.

Por tanto, se puede concluir que el grado de cumplimiento del indicador ha sido del 119%, excediendo las expectativas fijadas en la definición de la meta.

OE. IOV4. Al finalizar la intervención, 100 microempresarios/as de los que participan en el programa de aceleración empresarial, formalizan en promedio 1 empleado/a con vinculación a la seguridad social.

Este indicador apunta directamente al elemento clave del objetivo que es generar empleo decente y a la apuesta por la formalización. El reto de la formalización es evidente en un contexto en el que predomina la informalidad (en ocasiones, por falta de conciencia sobre los beneficios e implicaciones que comporta la vinculación a la seguridad social o porque los propios trabajadores informales prefieren mantenerse en perfil para de ese modo no perder apoyos y subsidios. Por tanto, la meta aparece como realmente ambiciosa, en combinación con el indicador de resultado que se concentra en la generación de empleo sin el requisito añadido de la formalidad.

De hecho, empleo decente no habla solo de formalidad. El concepto de empleo decente, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), va más allá de la formalidad y abarca un conjunto de condiciones laborales que aseguran dignidad, equidad, seguridad y posibilidad de desarrollo personal. La formalidad es solo una dimensión, y en contextos como el de microempresarios/as o emprendedores/as, muchos indicadores deben adaptarse a situaciones de autoempleo o trabajo por cuenta propia. Según la OIT, el empleo decente se compone de las siguientes dimensiones clave:

1. Acceso al empleo productivo y libremente elegido

El trabajo no debe ser forzado ni por necesidad extrema.

Las personas pueden elegir emprender o emplearse en condiciones razonables.

2. Ingresos adecuados y sostenibles

Ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas propias y familiares.

Estabilidad o mejora progresiva de ingresos.

3. Condiciones laborales seguras y saludables

Espacios de trabajo sin riesgos graves para la salud o integridad física.

Cumplimiento de medidas básicas de seguridad ocupacional.

4. Derechos en el trabajo

No discriminación.

Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Libertad de asociación (en contextos formales o informales).

5. Protección social

Acceso, al menos parcial, a servicios de salud, seguros, ahorro o sistemas de protección ante imprevistos (aunque no sean formales).

A pesar de esta rigidez y estas limitaciones, el indicador se ha cumplido en un 114%. 114 microempresarios reportaron empleos generados (127) que se lograron formalizar, lo que resulta en promedio 1,1 empleado con vinculación a la seguridad social. De los microempresarios, el 60% representado por empresas urbanas del MBA Empresarial y el 40% por agroempresas del MBA Agroempresarial. Las empresas urbanas concentran el 81% de estos puestos formalizados, lo que evidencia que para las agroempresas continúa siendo un desafío avanzar en este aspecto.

OE. IOV5. Al finalizar el proyecto, se habrá desarrollado y puesto en marcha el directorio web de Turismo del Urabá, para que visitantes conozcan y accedan a la oferta turística del territorio.

El directorio web fue creado (<https://directorio.interactuar.org.co>) como un canal para visibilizar la oferta de productos y servicios en el territorio, facilitando la generación de conexiones comerciales y fortaleciendo la promoción del turismo regional mediante la difusión de información de valor.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

El directorio quedó alojado como un micrositio dentro de la página web de la Corporación Interactuar. Actualmente 80 empresas acompañadas por el proyecto ofrecen sus productos y servicios. Además de impulsar la visibilidad empresarial, el directorio web permite la identificación de oportunidades de colaboración interempresarial, el acceso centralizado a contactos estratégicos, la actualización permanente de información comercial, y el fortalecimiento de la presencia digital de las empresas locales. Este resultado refleja un avance significativo en la consolidación de ecosistemas comerciales digitales con enfoque territorial. Y se consolida como una vitrina comercial digital.

Estamos ante un indicador de producto, necesario en tanto que el directorio web es relevante en un ámbito, como el del turismo, en el que la difusión resulta decisiva, y en donde las carencias de partida -que aún subsisten, pues apenas existe información turística completa y de calidad sobre los atractivos de la región, reto respecto al cual las instituciones competentes deben avanzar sin demora en el marco de las recientes políticas públicas de impulso al sector- determinan que cualquier avance resulte altamente representativo.



2.2 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:

RESULTADO 1: 700 emprendedores/as de la cadena de turismo en riesgo de exclusión adquieren competencias en gestión y comercialización empresarial, logrando la estabilización de sus unidades productivas con enfoque de sostenibilidad ambiental y de género

R1. IOV1. Al finalizar la intervención, 560 (45% mujeres) emprendedores/as superan satisfactoriamente los programas introducción al mundo empresarial, Alistate y Semillero, y se apropian de nuevas herramientas de comunicación digital. Llevan registros contables y conocen su punto de equilibrio y/o utilidad operativa.

Es un indicador oportuno y ambicioso, pues busca una combinación de tres herramientas: comunicación digital, registros contables, y punto de equilibrio/ utilidad operativa, y para cumplir el indicador se exige que concurren esas tres variables. 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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

herramientas, en tanto quienes han superado los programas superiores sí que abrumadoramente ponen en práctica lo aprendido-.

544 emprendedores/as (73% mujeres) superaron los programas Introducción al mundo empresarial

- Orientaciones- (302 empresarios/as, 68% mujeres)
- Alístate (115 emprendedores/as, 79% de mujeres)
- Semillero (127 agroempresarios/as, 80% mujeres).

Puede entenderse como cumplida la meta, pues la diferencia entre el dato recabado y el dato previsto es mínima, con un grado de cumplimiento del 97%

R1. IOV2. Al finalizar la intervención, 120 emprendedores/as (45 % mujeres) que finalizan el programa de Alístate, tiene más de dos canales para la comercialización de sus productos/servicios y optimizan los existentes.

117 emprendedores/as de Alístate (79% mujeres) utilizan en promedio dos canales para la promoción, venta y distribución de sus productos y servicios (WhatsApp como el principal medio, seguido de redes sociales como Facebook, Instagram y estratégicamente el punto de venta físico).

A través del acompañamiento brindado en marketing digital los empresarios cuentan con la oportunidad de expandir su alcance geográfico, es decir, trascender los canales de ventas hacia otros municipios, aumentar la visibilidad de sus productos y llegar a audiencias más amplias.

Por tanto, el grado de consecución alcanza el 98%, rozando la meta planteada.

R1. IOV3. Al finalizar la intervención, 120 de los emprendedores/as que terminan el programa de Semillero (45 % mujeres), diseñan el plan de mejora de su unidad productiva, incluyendo entre 2 y 3 prácticas sostenibles alineadas con ODS 13.

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. 125 emprendedores/as (80% mujeres) que finalizaron los programas de Semillero (agroempresarial y ambiental), diseñaron el plan de mejora implementando acciones de ahorro de agua, energía, materiales y reducción de desperdicios o residuos como evidencia de prácticas sostenibles alineadas con el ODS 13 (Acción por el Clima). Estas medidas contribuyeron a reducir costos de producción y a consolidar la conciencia ambiental.

Así pues, el grado de consecución alcanza el 104%.

R1. IOV4. Al finalizar la intervención, 200 titulares de derecho (45 % mujeres) adquieren capacidades sobre fortalecimiento de entornos de equidad y para el empoderamiento económico de las mujeres

246 emprendedores/as que finalizaron los programas de Alístate y Semillero generaron transformaciones significativas en la manera en que comprenden y ejercen sus derechos, especialmente en lo relacionado con la equidad de género y el empoderamiento económico de las mujeres, dando como resultado en sus planes de mejora la incorporación de acciones que favorecen la equidad de género.

A través de los talleres DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) se logró identificar desigualdades estructurales, cuestionar estereotipos y diseñar estrategias para transformarlos. Esto fortaleció espacios donde el liderazgo femenino, la corresponsabilidad y el cuidado del entorno son pilares del desarrollo local. A través de espacios reflexivos y colaborativos, se potenciaron capacidades individuales y comunitarias para crear entornos más justos, seguros y participativos.

El grado de alcance del indicador previsto es del 123%

RESULTADO 2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 150 microempresarios/as (45% mujeres) del contexto urbano y rural de la cadena de valor de turismo, para que adapten los modelos de negocio y generen empleo decente

R2. IOV1. Al finalizar la intervención, 120 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.

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.

El total de empresarios que finalizaron el acompañamiento en el MBA fue de 144 participantes (50% mujeres) distribuidos así: MicroMBA Empresarial - Organización Eficiente: 70 empresarios/as (57% mujeres), MicroMBA Empresarial – Conexión con el Mercado, se acompañaron 21 empresarios/as (48% mujeres), MicroMBA Agroempresarial – Gestión de la Productividad, 53 participantes (42% mujeres).

Los participantes transformaron sus modelos de negocio con enfoque en sostenibilidad, reflejado en sus Proyectos de Transformación Empresarial (PTE). En el MBA Empresarial, fortalecieron gestión, toma de decisiones, análisis financiero, digitalización contable, ajuste de segmentos de mercado y estrategias de ventas. En el MBA Agroempresarial, mediante el modelo Canvas, redefinieron su propuesta de valor incorporando sostenibilidad, economía circular y buenas prácticas agropecuarias.

El grado de cumplimiento del indicador alcanza un 120%

R2. IOV2. Al finalizar la intervención, 130 microempresarios/as (50% mujeres) en el programa de aceleración aplican al menos 3 nuevas capacidades gerenciales a sus negocios (toma de decisiones, liderazgo y análisis financiero).

124 microempresarios/as del programa de aceleración aplican nuevas capacidades gerenciales en sus empresas. Durante el programa, se fortalecen de manera integral todas las habilidades gerenciales, toma de decisiones, liderazgo y análisis financiero. El cálculo se basa en quienes evidenciaron cambios significativos, demostrando la apropiación práctica de lo aprendido durante el programa.

En el MBA Empresarial, los participantes avanzaron en liderazgo, toma de decisiones y análisis financiero. En el MBA Agroempresarial, destacaron avances en el uso de datos y diferenciación de costos fijos y variables, identificándose oportunidades para fortalecer herramientas financieras prácticas que fortalezcan su autonomía y gestión estratégica.

El grado de cumplimiento del indicador es del 95%

R2. IOV3. 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%.

Esta variable ya se utilizó como medida del logro en relación con el cumplimiento del objetivo específico, por lo que, si bien es totalmente representativo este indicador, no sería necesario replicarlo de nuevo en los mismos términos (de hecho, solo varía la referencia, que aquí es un incremento entre el 20 y el 40% y en el indicador previo fija un incremento de un 30%.

Como ya se apuntó, los empresarios/as que finalizan el acompañamiento a través del MBA Empresarial y Agroempresarial lograron un incremento promedio en ventas del 30%. Este resultado se encuentra dentro del rango establecido por el indicador (entre el 20% y el 40%), lo que representa un cumplimiento global del 100%.

El incremento en ventas refleja avances en gestión comercial y financiera. En el MBA Empresarial, se identificaron retos como relevos generacionales, cambios societarios, rotación de personal y esquemas de pago extensos, destacando la necesidad de fortalecer planificación financiera y liderazgo adaptativo. En el MBA Agroempresarial, factores climáticos, falta de cadenas de valor y renovación de cultivos influyeron negativamente, aunque el cacao sobresalió por su buen desempeño.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

R2. IOV4. Los/as empresarios/as que culminan el programa de aceleración empresarial, generan en promedio, un (1) empleo nuevo en sus unidades productivas, derivado del proceso de transformación empresarial. (Número de empleos creados por género y por edad).

También se trata de una variable (la generación de empleo) ya utilizada en los indicadores de cumplimiento del objetivo específico, si bien en dicha ocasión se apuntaba hacia la formalización y aquí se elimina tal restricción.

Resulta pertinente no ceñirse exclusivamente a la generación de empleo formal, porque como se comentó anteriormente, el concepto de empleo decente, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), va más allá de la formalidad y abarca un conjunto de condiciones laborales que aseguran dignidad, equidad, seguridad y posibilidad de desarrollo personal. La formalidad es solo una dimensión, y en contextos como el de microempresarios/as o emprendedores/as, muchos indicadores deben adaptarse a situaciones de autoempleo o trabajo por cuenta propia.

Además, el reto de la formalización es evidente en un contexto en el que predomina la informalidad (en ocasiones, por falta de conciencia sobre los beneficios e implicaciones que comporta la vinculación a la seguridad social o porque los propios trabajadores informales prefieren mantenerse en perfil para de ese modo no perder apoyos y subsidios), por lo que no valorar la generación de empleos simplemente por el hecho de que no se hubiera procedido a su formalización implicaría un sesgo a la baja en la medición de los impactos de la intervención sobre el empleo.

141 empresarios/as que culminan los programas MBA Empresarial y Agroempresarial, generan en promedio 1.76 empleos nuevos en sus empresas, para un total de 248 nuevos empleos generados. Las empresas urbanas concentran el 58% de estos nuevos empleos. En el MBA Agroempresarial se hace una transformación de empleos jornales equivalentes tiempos completo, donde 30 jornales mensuales equivalen a 1 empleo tiempo completo, pues se considera que un trabajador a tiempo completo realiza aproximadamente 30 jornadas laborales al mes. Este referente permite transformar los jornales en empleos equivalentes a tiempo completo (TC), facilitando así una medición más clara y comparable del impacto en generación de empleo en el sector agropecuario.

Por tanto, el indicador ha superado ampliamente la meta, logrando un nivel de consecución del 176%

R2. IOV5. Al finalizar la intervención, 40 microempresarios/as que participan en el programa microMBA Agro, aumentan su productividad al menos un 35%.

No siempre es fácil medir la productividad, pero 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. Es importante precisar la definición operativa y la metodología de medición, para asegurar la evaluabilidad de este indicador.

En este sentido cabe definir productividad como la relación entre el volumen producido y los insumos utilizados, siendo el insumo principal el tiempo o los costos directos (según el rubro). El aumento del 35% se puede medir a través de comparación de rendimientos (por ejemplo, kilos/hectárea, unidades/hora, litros/día) antes y después de la intervención o bien mediante mejora en el margen bruto por unidad de producto, si se dispone de datos económicos.

La meta es ambiciosa porque se aspira a un incremento muy notable, pero ha sido cumplida con creces. 46 agroempresarios aumentaron su productividad en al menos el 35%, lo que implica un nivel de cumplimiento del 115%

Se destaca que el análisis de productividad se realizó con la selección un rubro por agroempresa con posibilidad de medición en un periodo de nueve meses, evidenciándose mejoras en indicadores como toneladas por hectárea/mes (maracuyá, palma de aceite), toneladas/año (cacao), número de aves (pollos), lechones vivos por parto (cerdos), litros/vaca-día y ganancia de peso (ganadería).

R2. IOV6. Al finalizar el proyecto, 50 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 2. 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 (haber recibido un estudio de suelos y superficie).

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

La meta se ha cumplido en un 106%: 53 microempresarios/as del microMBA Agro recibieron el estudio de suelos y de superficie como herramienta técnica para la toma de decisiones con enfoque sostenible de la unidad productiva.

Los estudios permitieron a los agroempresarios comprender las condiciones reales de sus suelos, optimizar cultivos, ajustar insumos y mejorar la productividad. Este acompañamiento técnico no solo aportó conocimientos relevantes, sino que fortaleció habilidades gerenciales al integrar datos científicos en la planificación estratégica y los planes de fertilización, convirtiéndose en un insumo clave para la sostenibilidad económica y ambiental.

RESULTADO 3: Emprendedores/as y microempresarios/as se articulan y vinculan con agentes sociales y económicos de la Cadena de Valor de Turismo del Urabá, generando conexiones de valor que expanden sus sistemas de comercialización y de relacionamiento que contribuye al desarrollo del territorio.

R3. IOV1. Al finalizar el proyecto, al menos 180 microempresarios/as (45% mujeres) que participan en los eventos establecen al menos 4 nuevos contactos empresariales/comerciales.

Conceptualmente es un indicador muy adecuado para medir la generación de vínculos, si bien la definición ha de concretarse para determinar qué se entiende por “contacto empresarial” (esto es, se supone que va un paso más allá de meramente disponer de un nombre -de proveedor o cliente potencial- sino de disponer del contacto e incluso haber iniciado alguna toma de relación). Esto permitiría introducir un criterio de “calidad” en cuanto que la identificación tiene visos de ser provechosa.

Se puede entender que un/a microempresario/a establece un nuevo contacto cuando, como resultado de su participación en los eventos comerciales:

Obtiene los datos de contacto directo (teléfono, correo, red de mensajería) de al menos un proveedor o cliente potencial relevante para su negocio, y

Ha tenido un primer intercambio, ya sea presencial o virtual, orientado a explorar una posible relación comercial (cotización, muestra de producto, propuesta de colaboración...etc)

De acuerdo con los datos verificados, 214 microempresarios/as establecieron más de cuatro contactos comerciales cada uno (64% mujeres). Estos contactos se generaron en eventos de relacionamiento como (ferias, mercados campesinos, ruedas de negocios, café entre empresarios, festivales y salón de proveedores). Este indicador se cumplió al 119%. El número de eventos realizados fue determinante para ampliar redes de negocio y consolidar nuevas oportunidades comerciales.

También 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, puesto que 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 50 microempresarios/as (45% mujeres) egresados/as del programa aceleración que pone en marcha al menos dos iniciativas empresariales colectivas.

Es un indicador clave con relación a este componente 3 y se ha superado notablemente, pues son 82 microempresarios/as quienes participan en la red empresarial, denominada ONTUM (50% mujeres, dato asimismo revelador). La constitución de la Red ha cumplido con creces las expectativas en cuanto a su dimensión y su alcance. Esta red impulsó tres iniciativas colectivas: dos conversatorios empresariales orientados al aprendizaje colaborativo y una acción social comunitaria que fortaleció la cohesión territorial. La red ONTUM constituye un hito en la articulación del tejido empresarial del turismo en Urabá, aportando un espacio de trabajo conjunto que refuerza la sostenibilidad de las capacidades instaladas.

Se ha podido observar, durante la interacción directa con los integrantes de la red, una implicación máxima y un entusiasmo notable, lo que viene a subrayar el logro puesto que no solamente se trata de que exista una red y estas

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

tenga los miembros esperados (en el caso que nos ocupa, muchos más de los definidos en la meta) sino que la participación sea eficaz y activa.

El potencial es elevado, puesto que el reto es incorporar a más miembros del ámbito agro. La red se está articulando actualmente en torno a tres ejes: educación práctica, visibilidad y conexiones de valor.

R3. IOV3. Al finalizar el proyecto, 200 microempresarios/as (45% mujeres) tienen información sobre buenas prácticas sostenibles de sector turístico.

Aunque no profundiza en si la información sobre buenas prácticas sostenibles conlleva la adopción de las mismas (algo que sería realmente complicado de validar), es un buen indicador que verifica la transmisión de conocimientos prácticos.

205 microempresarios y microempresarias (67% mujeres) de los diferentes programas accedieron a información sobre buenas prácticas sostenibles del sector turístico. Los contenidos se desarrollaron en tres módulos: turismo regional y proyectos estratégicos (Módulo 1), estrategias de marketing, identidad de marca y relaciones con clientes (Módulo 2), e implementación de prácticas ambientales (Módulo 3), incluyendo separación de residuos, reducción de agua y energía, formación de equipos y comunicación sostenible con visitantes.

El grado de cumplimiento de este indicador ascendió por tanto al 103%.

R3. IOV4. Al finalizar el proyecto, 250 emprendedores /as y microempresarios/as (45% mujeres) tienen información sobre buenas prácticas de participación en eventos de relacionamiento.

Sucede lo mismo que con el indicador anterior: no resulta posible determinar en qué se concreta esa disponibilidad de información sobre buenas prácticas de participación, si bien los resultados del indicador 1 de este componente sí proyectan un impacto en tanto que el hecho de que se hayan establecido nuevos contactos viene a determinar que han puesto en práctica estos nuevos conocimientos con eficacia.

256 (la meta prevista se ha cumplido, incluso con cierta holgura) emprendedores /as y microempresarios/as -167 mujeres con una presentación del 66%- recibieron información sobre buenas prácticas de participación en eventos de relacionamiento (entrenamientos comerciales). Esta capacitación facilitó su participación en eventos de relacionamiento y entrenamientos comerciales, promoviendo el contacto con aliados estratégicos del territorio

RESULTADO 4: Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la incidencia sobre 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.

El Centro de Estudios de la Empresa Micro (CEM) ha generado y divulgado conocimiento técnico aplicado al contexto empresarial del territorio. Durante la vigencia del proyecto, se publicaron cuatro documentos clave como la Encuesta de la Empresa Micro Antioquia 2023, que presenta hallazgos sobre estructura, formalización, financiamiento y barreras para el crecimiento de las microempresas del departamento, y la Separata regional Urabá, que profundiza en las particularidades del territorio, destacando brechas, oportunidades y dinámicas diferenciadas.

A estas publicaciones se sumaron dos documentos adicionales: Urabá. Internacionalización: retos y oportunidades para la empresa micro, que analiza los desafíos y potencialidades de la región en materia de comercio exterior, y el boletín Transformaciones productivas y apertura territorial en Urabá desde una perspectiva de turismo y comercio exterior, el cual ofrece una mirada estratégica sobre las dinámicas productivas emergentes en la región.

Así pues, puede destacarse que el indicador se ha alcanzado en el grado previsto. Para llegar hasta el logro, esta variable se completa con el tercer indicador de resultado que propone 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 Urabá.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

R4. IOV2. Al finalizar el proyecto, el Centro de Estudios de la Empresa micro-CEM habrá 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 Centro de Estudios de la Empresa micro-CEM desarrolló cuatro actividades de socialización orientadas a generar incidencia en la política pública y privada local. Estas incluyeron dos eventos en el marco del Conversatorio Miradas Regionales organizado por la Cámara de Comercio de Medellín, y la Socialización para la Red Regional de Emprendimiento en Urabá. A estas se sumaron dos actividades adicionales de socialización de resultados, que incluyeron tres conversaciones estratégicas: Una dentro del programa Café entre Empresarios Urabá – Tarde de Internacionalización, y dos más en el marco del Taller de Buenas Prácticas del Sector Turístico.

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.

Los documentos publicados en el marco del proyecto fueron descargados 2.168 veces hasta mayo de 2025. Esto evidencia el interés y utilidad del contenido para actores institucionales, empresariales y académicos.

Además, se posicionaron cuatro líneas de investigación prioritarias: crecimiento y desarrollo de la empresa micro, formalidad e informalidad, entorno de la empresa micro, e inclusión productiva y financiera del empresario. Estas temáticas orientan la generación de evidencia técnica y permiten al CEM contribuir de forma activa a la comprensión del ecosistema empresarial desde una perspectiva territorial, inclusiva y sostenible.



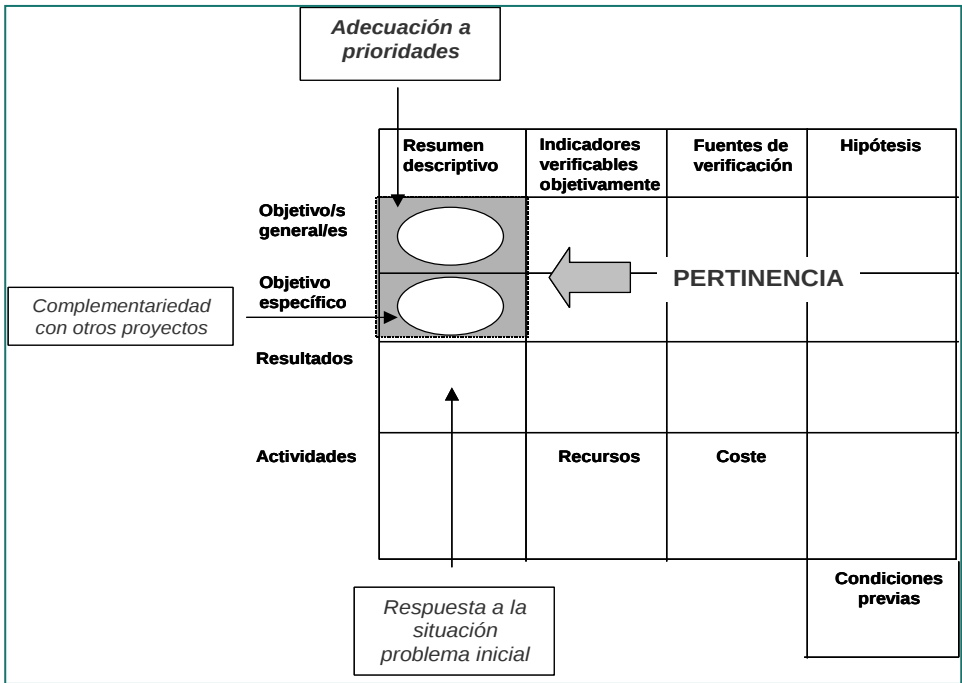
CAPÍTULO IV: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 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:

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

	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 antes descritos, se proponen diferentes preguntas, agrupadas por cada uno de los criterios. La matriz de evaluación queda del modo que sigue:

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?	Revisión de la previsión realizada en la fase de formulación. Correspondencia entre lo diseñado y lo ejecutado
	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
	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
			Grado de satisfacción manifestado por la población beneficiaria Percepción de los técnicos del proyecto
		¿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

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
		¿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

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
			Valoración del sistema de seguimiento
		¿El equipo técnico elaboró de manera sistemática, coordinada y en tiempo los informes de seguimiento solicitados en el proyecto?	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
		¿Han tenido los hombres y las mujeres el mismo acceso a los resultados y servicios del proyecto?	Valoración de los responsables y equipo técnico
		¿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?	Número de mujeres formadas
	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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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
Analizar cuáles han sido las limitaciones y las facilidades para ejecutar las actividades previstas	¿El equipo técnico local ha contado con la capacidad necesaria para llevar a cabo las actividades encomendadas?	N de garantías ejecutadas
		Valoración de los responsables
Valorar la ejecución temporal	¿Se han respetado los marcos temporales inicialmente previstos?	Valoración del equipo técnico
		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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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
	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.
			Grado de coordinación de los proyectos llevados a cabo
		¿Qué cambios se en relación con las acciones impulsadas en el contexto de la cooperación en estos ámbitos?	Nº y tipo de cambios que los beneficiarios relacionan con las acciones emprendidas
	Identificar la medida en que se pueda 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?	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
			Valoración de las organizaciones, instituciones y/o beneficiarios sobre sus capacidades de gestión
	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?	Análisis de estrategias definidas para acompañamiento
		¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los objetivos logrados?	Revisión de los procedimientos de transferencia establecidos

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
		¿Se ha fortalecido adecuadamente a las organizaciones e instituciones implicadas para que éstas puedan asumir los efectos generados?	Valoración de las organizaciones, instituciones y/o beneficiarios sobre sus capacidades de gestión
		¿Están involucradas las autoridades en la sostenibilidad de los efectos generados?	Nivel de compromiso de las autoridades con respecto a los logros
			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

Tabla 3. Matriz Evaluación



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.

Los municipios donde se ha desarrollado el proyecto (Chigorodó, Carepa y Apartadó) se encuentran ubicados en el centro de la subregión del Urabá Antioquia y se encuentran priorizados en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET. Esta región históricamente se ha concentrado en la agroindustria bananera, cultivos de plátano, cacao, piña, palma y ganadería; y por su dinámica empresarial concentra aproximadamente el 70% de la población. Urabá gracias a posición geográfica, es conocida como “La mejor esquina de América” y pese a que en el pasado fue golpeada por la violencia durante muchos años, hoy es un territorio reconocido con un alto potencial de turismo convencional, rural, ecológico y de aventura. Sin embargo, el Urabá Antioqueño ha sido y sigue siendo un punto estratégico para los diferentes grupos armados y narcotraficantes, ya que ofrece acceso a las costas del Pacífico y el Caribe desde Antioquia y Chocó. Actualmente, en este territorio hay presencia de fuerzas criminales denominados los “Urabesños” o el “Clan del Golfo”, quienes han perpetrado innumerables violaciones a los derechos humanos que marcaron a los habitantes de esta región e influyeron en las dinámicas sociales del territorio.

Resulta imprescindible conocer el contexto específico de la intervención para poder valorar adecuadamente las dificultades que comporta desarrollar iniciativas en espacios que ha padecido tanto drama y vulnerabilidad y el altísimo impacto favorable que generan proyectos que buscan promover oportunidades de vida y de desarrollo. 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 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.

Según cifras del OMC, Antioquia ha sido uno de los departamentos más afectados por el conflicto armado interno, siendo la región con el mayor número de masacres desde 2001 hasta 2020, representando el 25% del total del país. Igualmente, es el departamento con mayor número de casos de reclutamiento infantil, violencia sexual y acciones bélicas. Si bien, ha sido un departamento en el que se han tenido varios procesos de desmovilización, diferentes grupos se han mantenido o han resurgido. Actualmente, la preocupación gira en torno a la disputa territorial por el Clan del Golfo (grupo armado ilegal). Una de las razones de conflicto más importantes en el departamento se deriva de su ubicación estratégica al conectar con diferentes corredores económicos de abastecimiento y movilidad en el país. Igualmente, la localización del territorio antioqueño también ha constituido al departamento como un foco para la existencia de economías ilegales; entre las cuales se destaca el narcotráfico, la minería ilegal y la extorsión.

Antioquia es un departamento en el que el sector privado es el principal motor de empleo en la región y los/las microempresarios/as continúan jalonando la recuperación económica, pese a la desaceleración -especialmente de la actividad manufacturera-, al Índice de Confianza del Consumidor (-32,2) y al contexto macroeconómico complejo por la inflación y la disminución de la inversión. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2023). Respecto de la tasa de desempleo para 2022 (DANE) el departamento se mantuvo aún en una tasa de dos dígitos (10.1%) pero con la esperanza de haber bajado 3 dígitos en comparación del 2021. Igualmente, la tasa de ocupación subió pasando del 50.8% al 56.7%. La brecha de género en la tasa de desempleo, si bien no está entre las más altas de Colombia, aún se contrasta 5.1 puntos de diferencia entre hombres y mujeres, alcanzando una tasa más alta por parte del género femenino.

Antioquia es el departamento con mayor número de micronegocios, representados en el 12.6% del total de departamentos. Esto implica que se tenga el mayor número de personal ocupado y sea el segundo en la mayor tasa de distribución de los ingresos nominales. Sin embargo, hay dos datos alarmantes respecto de estas microempresas. Primero, que solo el 12% son patrones o empleadores y el 88% son trabajadores por cuenta propia. Segundo, que solo el 32.8% de esos micronegocios pertenecen a mujeres y el 67.2% a hombres. Quiere ello decir que es necesario seguir trabajando en materia de generación de empleo desde las microempresas y el cierre de brechas de género.

Esta región históricamente se ha concentrado en la agroindustria bananera, cultivos de plátano, cacao, piña, palma y ganadería; y por su dinámica empresarial concentra aproximadamente el 70% de la población. Urabá gracias a posición geográfica, es conocida como “La mejor esquina de América” y pese a que en el pasado fue golpeada por la violencia durante muchos años, hoy es un territorio reconocido con un alto potencial de turismo convencional, rural, ecológico y de aventura. En los últimos años, se ha iniciado en el territorio la construcción de dos Puertos marítimos, que permitirán dinamizar y cambiar la demanda y oferta de la industria y servicios de la zona, por lo que la base empresarial deberá prepararse para transformarse y así garantizar la competitividad y suministro de las necesidades que esto demandará para el Urabá. El turismo fue uno de los sectores más afectados por la pandemia causada por el Covid19, siendo uno de los primeros en cerrarse y de los últimos en reactivarse. De acuerdo con el Registro Nacional de Turismo – RNT en el Urabá durante el 2020 se tenían registrados 353 establecimiento, en el 2021 la cifra descendió a 270 (informe socioeconómico de la Cámara de Comercio de Urabá). Desde 2019 ha logrado materializar su Plan Regional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento con visión al 2032 (CTi+E Urabá 2032), en

el cual resaltan que “es necesario la generación de incentivos para la creación de micros y pequeñas empresas, pero que puedan generar una mayor cantidad de empleos por sus propuestas innovadoras. Esto, debido a que no solo se necesitan más empresas medianas y grandes para aumentar la tasa de ocupación, sino que también, sin importar el tamaño, todas aporten grandemente a la generación de empleo digno y consecuentemente, a la transformación de territorio”. Entre el conflicto y la resiliencia de las familias que habitan en estos territorios, se deslumbra la capacidad de su población de estar entre fuertes hechos de violencia, inseguridad y desigualdad, pero también con proyecciones de crecimiento y desarrollo. Esto exige un trabajo conjunto para fortalecer las Cadenas de Valor agroalimentarias del Territorio, afrontando el reto de mejorar las capacidades de las personas para que, con mentalidad, la misma resiliencia, proyección y metas claras puedan avanzar económica, social y ambientalmente.

El tejido empresarial de Urabá continúa concentrándose en las microempresas, con una participación del 96,06%; seguido por la pequeña empresa con un 2,48%; mientras que la mediana y gran empresa representan el 1,46%. Según el informe socioeconómico de la Cámara de comercio de Urabá, en dinámica empresarial en el Urabá Antioqueño en el 2023, el total de registros públicos en la Cámara disminuyó 1% con respecto al 2022, luego de que en 2022 había mejorado el panorama respecto de los años 2020 y 2021. El mismo estudio de la CCU (2023) demostró que 10.568 empresas generan entre 1 y 4 empleos formales, que representan el 90.5% del total de unidades empresariales de la región y 564 generan de 5 a 9 empleos. Sin embargo, desde 2019, en la región se ha evidenciado una dinámica ascendente en la creación de empresa; lo que indica la relevancia del asentamiento de nuevas empresas y el desarrollo de nuevos proyectos que se están gestando en la región, como detonantes del progreso del tejido empresarial en Urabá. La tasa de supervivencia empresarial a 5 años revela que, de las 2,047 empresas creadas en 2018, el 61.90% sobrevivió el primer año. No obstante, en los años siguientes se observa un descenso significativo, alcanzando el 36.50% en el cuarto año y sólo el 31.90% en el quinto.

Urabá tiene un potencial gracias a su diversidad étnica con presencia de grupos como afrodescendientes, indígenas, etc., diversas actividades económicas y organizaciones propias, puesto que actualmente tiene el 32% de los resguardos indígenas de Antioquia. Para el 2020 cuenta con 18 de los 56 resguardos indígenas donde habitan la etnia Embera Katío en los municipios de Apartadó, Chigorodó, Mutatá, Murindó, Turbo y Vigía del Fuerte; la etnia Zenú en Arboletes, Necoclí y San Juan de Urabá; y la etnia Cuna Gunadule en Necoclí y Turbo.

En la región se Urabá se conjugan diversos tipos de turismo: el etnoturismo, que estimula el compartir con culturas nativas y afrodescendientes, agroturismo o turismo rural y el ecoturismo. El turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia causada por el Covid-19, siendo uno de los primeros en cerrarse y de los últimos en reactivarse. De acuerdo con el Registro Nacional de Turismo – RNT en el Urabá durante el 2020 se tenían registrados 353 establecimiento, en el 2021 la cifra descendió a 270 (informe de la Cámara de Comercio de Urabá).

El proyecto se enfocaba a la población que lideraba una unidad productiva y que hacía parte de la Cadena de Valor del Turismo, 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 dependían de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo. El proyecto pretendía generar cambios de mentalidad y de comportamiento, a través de un fortalecimiento de las capacidades y habilidades gerenciales, y asociativas de los/as 700 emprendedores/as y los/as 150 microempresarios/as en situación de vulnerabilidad. De este modo se contribuía a la transformación y encadenamiento del tejido empresarial del sector turístico, creando 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 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:

Componente 1)	Componente 2)	Componente 3)	Componente 4)
➤ Promover las habilidades y competencias en gestión y comercialización empresarial	➤ Impulsar la aceleración de modelos de negocio con vistas al crecimiento del empleo	➤ Fomentar la generación y conexión de redes en la Cadena de Valor de Turismo del Urabá	• Mejorar la contribución a las políticas públicas de emprendimiento

Ilustración 10. Componentes de la evaluación

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

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
Componente 1) Promover las habilidades y competencias en gestión y comercialización empresarial	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 Turismo y 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.

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		Además, se trata de programas con enfoque y filosofía propios, centrados más en la persona y en la adquisición de hábitos y capacidades y no tanto en proporcionar insumos (como sucede con las iniciativas de muchas otras instituciones o entidades). 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. 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

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		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.
Componente 2) Impulsar la aceleración de modelos de negocio con vistas al crecimiento del empleo	MUY PERTINENTE	Si los programas de Introducción al mundo empresarial, Semillero y Alístate 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) 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

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		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 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 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 en la Cadena de Valor de Turismo del Urabá	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 (denominada ONTUM) 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. Los microempresarios reconocen en ocasiones sentirse solos, por lo que esta posibilidad de interactuar y compartir con quienes tienen retos y preocupaciones similares les aporta muchísimo, no solo desde el punto de vista tangible -que también, en forma de contactos comerciales y de participación en la cadena de valor- sino desde la perspectiva emocional.

EJE	VALORACIÓN	PERTINENCIA
		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 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 Urabá. 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. Ya en el proyecto Laboratorio de Paz, que tuvo lugar en el Oriente antioqueño, se profundizó en estos aspectos con singular impacto, movilizand o conciencias y proporcionando conocimientos como base para que los diferentes actores puedan tomar decisiones fundadas y sólidas. Dado que toda la intervención del proyecto Turismo y 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 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 Cámaras de comercio, Caja de compensación, Puerto Antioquia, Comité Universidad, Empresa, Estado, Sociedad – CUEES Urabá, Parque del Emprendimiento, Corporación Turística Urabá Darién Caribe, Asociación Hotelera y Turística de Urabá - Asohotur y Organizaciones de mujeres.

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 resultó fundamental para la sostenibilidad económica a largo plazo.

La Caja de Compensación Familiar, COMFAMA colaboró con la convocatoria de titulares de derecho que hicieron parte del proyecto y articulación en el territorio con sus sedes. Puerto Antioquia resultó un actor clave para alinear e incorporar medidas específicas desde el desarrollo de proveedores, al ser un megaproyecto en el territorio que durante su construcción demandará

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

productos y/o servicios para el desarrollo de este. Además, aunaron esfuerzos en la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

También el Centro de Estudio de la empresa micro ha colaborado en las convocatorias y fuente de investigación, participando desde el conocimiento generado para el mapeo de actores del ecosistema empresarial. A su vez, Comité Universidad, Empresa, Estado, Sociedad como organización que articula la Universidad, Empresa, Estado y Sociedad es un actor clave en la convocatoria de los participantes

Las organizaciones de mujeres, por su parte, 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
- 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)

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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.
- Línea 5: Nuestra gobernanza: Fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y las relaciones del Departamento en articulación con la ciudadanía corresponsable y participativa,

Así pues, se remarca la pertinencia del proyecto en 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 850 personas (45% mujeres), emprendedores/as y microempresarios/as del área urbana y rural, que viven en los municipios de Carepa, Chigorodó y Apartadó, y que pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 y que están relacionados con la Cadena de Valor del Turismo. Un 30% indígenas. La mayoría son desplazados/as, que han retornado al campo, y otras que tuvieron que abandonar su lugar de origen y se desplazaron a estos tres municipios. 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 población beneficiaria tiene un nivel educativo básico y se dedica al emprendimiento para generar ingresos, aunque enfrenta grandes dificultades para lograr negocios rentables y sostenibles. La mayoría tiene escolaridad primaria o bachillerato, con pocos técnicos o profesionales, lo que limita sus ingresos y derechos económicos. La situación se ha agravado por el COVID-19 y el conflicto social.

- Un 32% son mujeres cabeza de hogar con niños y adultos mayores a cargo. El rango de edad para participar es de 18 a 60 años.
- En áreas urbanas (650 personas), la mayoría son desplazados o sus descendientes que viven en condiciones precarias sin servicios básicos ni oferta educativa suficiente.
- En áreas rurales (200 personas), predominan retornados que recuperaron pequeñas fincas para actividades agropecuarias tradicionales.

Las personas beneficiarias se sienten aisladas, desconocen programas de apoyo y enfrentan barreras adicionales por género. A pesar de estas dificultades, tienen iniciativa y buscan apoyo para sostener sus microempresas, en las que trabajan también familiares y conocidos. Su quiebra implicaría pérdida de ingresos y empleos, ya que carecen de activos, capital de trabajo y acceso adecuado a mercados o financiamiento.

Específicamente, el colectivo de mujeres presenta algunas dificultades adicionales que se agudizan por su condición, entre ellas se destacan:

- Estigmatización del rol de la mujer relegada al hogar y tareas domésticas, y no acceso a la formación para desarrollar competencias y/o habilidades que les permitan generar su propia actividad económica.
- Falta de credibilidad en ideas de negocios de mujeres debido a la discriminación.;
- Generación de ideas de emprendimiento más por necesidad que por oportunidad,
- Falta de oferta de formación empresarial con enfoque de género, por tanto, los negocios liderados por mujeres presentan bajos niveles de calidad y productividad.
- Desigual reparto de roles y salarios en la empresa por razones de sexo y edad.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- Por discriminación se presenta baja participación de mujeres empresarias en esfuerzos interinstitucionales.
- Normativa y reglamentaciones sin enfoque de género.

Los beneficiarios/as indirectos se calculan de la siguiente forma:

- 4 personas (adultos/as mayores, niños/as, cónyuge) que viven en la unidad familiar de cada titular de derecho, cuyos ingresos provienen de la actividad económica ejercida por él o ella. Si en los programas Introducción al mundo empresarial, Alístate, Semillero, microMBA urbano y agro se va a atender a 850 personas (45% mujeres), los beneficiarios indirectos serán: 3.400 personas.
- Si en el programa microMBA, entre otros resultados se estima crear 1,5 empleos por empresa, los beneficiarios indirectos son 225 personas que tendrán un empleo.
- Los informes del CEM tienen como objetivo incidir en la política pública para que tenga en cuenta el perfil y necesidades del colectivo meta, por lo que, de incidir satisfactoriamente en la modificación de la normativa, los efectos en cuanto población indirecta son incalculables.

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:

Orientación 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.
Alístate	• 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 11. 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

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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:

- 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, Unidad de Víctimas, otras instituciones del ámbito de la formación....etc). 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)

La circunstancia de estar limitados a un área geográfica concreta y a un ámbito sectorial específico (el turismo) comporta 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 Orientación 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 los programas iniciales 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...

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.

El proceso de selección de beneficiarios/as específicos se ve asimismo complicado por la exigencia de los requisitos de participación, requisitos absolutamente pertinentes puesto que garantizan un mayor aprovechamiento e impacto (en los programas más básicos, asegurando que exista una verdadera unidad de negocio y no se trate de una actividad de subsistencia; en la aceleración, validando que concurra potencial de crecimiento y que la persona esté dispuesta a afrontar el esfuerzo -que es intenso- y la dedicación con suficiente energía y entusiasmo).

Desde la perspectiva de pertinencia, tanto los requisitos como la acotación geográfica y temática son impecables (la geográfica por razones de operatividad práctica, la temática por centrarse en determinada cadena de valor), si bien siempre se podrían interpretar de manera algo laxa sin desdoro de perder la correcta adecuación (por ejemplo, valorar turismo en sentido amplio....

muchos establecimientos no serían específicamente caracterizados como “turísticos” pero sí pueden prestar servicios o productos e incidir sobre los visitantes de manera general). Sí cabe repensar el proceso de selección desde la perspectiva de eficiencia, pues se ha podido observar que los esfuerzos acometidos por las técnicas son ingentes, y en ocasiones se procede a actividades de difusión algo prolongadas con poca asistencia de participantes potenciales (con lo que el formato charla informal sería más adecuado, personalizado y rápido) o con poco índice de adscripción, especialmente en los programas de orientación, Semillero y Alístate. En este punto puede ser conveniente apoyarse aún más en otros actores e instituciones, que por la naturaleza de sus acciones tienen acceso a base de datos de microempresarios/as y/o emprendedores/as potencialmente candidatos a los programas.

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 Emprendedores/as y microempresarios/as del sector turismo del Urabá Antioqueño, crean empleo decente contribuyendo al proceso de paz y al ejercicio de los derechos económicos de la población, con enfoque de género, en el marco de recuperación económica post COVID 19. El objetivo específico es que Emprendedores/as y microempresarios/as de la cadena de valor del turismo de los municipios de Apartadó, Chigorodó y Carepa mejoran la competitividad de sus unidades productivas de acuerdo con demandas del mercado generando mayores ingresos y trabajo decente de una forma sostenible. 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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

“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:

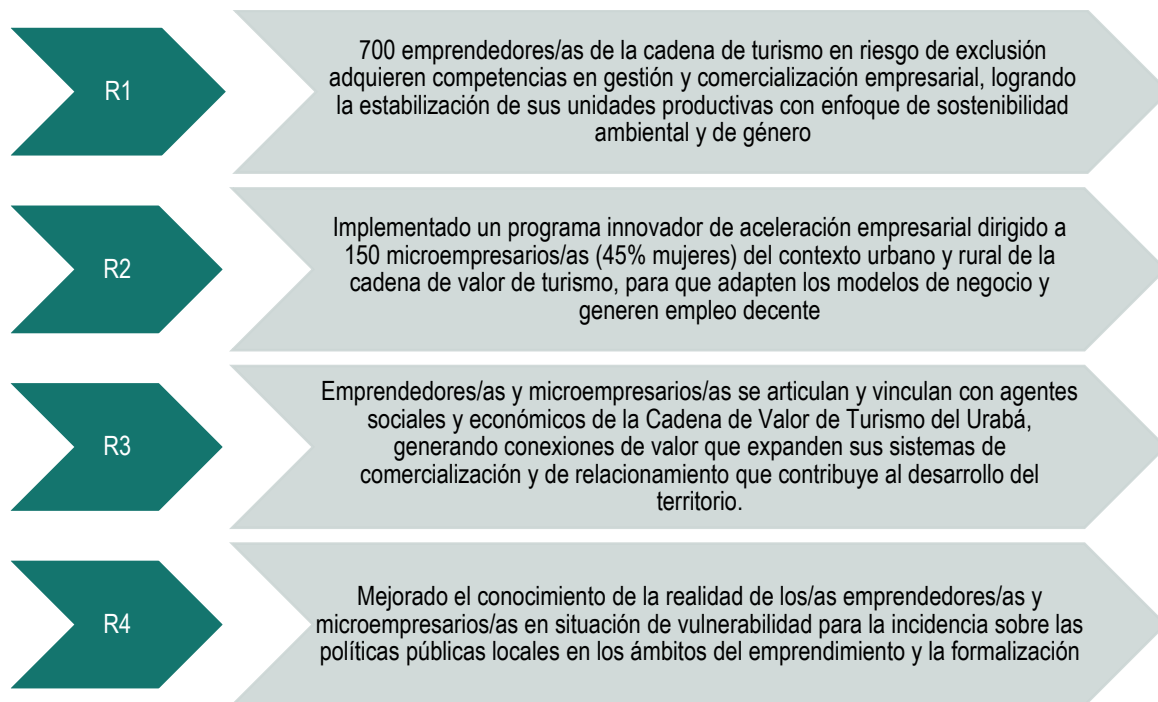


Ilustración 12. Resultados del proyecto

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: 700 emprendedores/as de la cadena de turismo en riesgo de exclusión adquieren competencias en gestión y comercialización empresarial, logrando la estabilización de sus unidades productivas con enfoque de sostenibilidad ambiental y de género		
R1. IOV1. Al finalizar la intervención, 560 (45% mujeres) emprendedores/as superan satisfactoriamente los programas introducción al mundo empresarial, Alístate y Semillero, y se apropian de nuevas herramientas de comunicación digital, llevan registros contables y conocen su punto de equilibrio y/o utilidad operativa.	97%	
R1. IOV2. Al finalizar la intervención, 120 emprendedores/as (45 % mujeres) que finalizan el programa de Alístate, tiene más de dos canales para la comercialización de sus productos/servicios y optimizan los existentes.	98%	
R1. IOV3. Al finalizar la intervención, 120 de los emprendedores/as que terminan el programa de Semillero (45 % mujeres), diseñan el plan de mejora de su unidad productiva, incluyendo entre 2 y 3 prácticas sostenibles alineadas con ODS 13.	104%	
R1. IOV4. Al finalizar la intervención, 200 titulares de derecho (45 % mujeres) adquieren capacidades sobre fortalecimiento de entornos de equidad y para el empoderamiento económico de las mujeres	123%	
R2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 150 microempresarios/as (45% mujeres) del contexto urbano y rural de la cadena de valor de turismo, para que adapten los modelos de negocio y generen empleo decente		
R2. IOV1. Al finalizar la intervención, 120 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.	120%	
R2. IOV2. Al finalizar la intervención, 130 microempresarios/as (50% mujeres) en el programa de aceleración aplican al menos 3 nuevas capacidades gerenciales a sus negocios (toma de decisiones, liderazgo y análisis financiero).	95%	
R2. IOV3. 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%.	100%	
R2. IOV4. Los/as empresarios/as que culminan el programa de aceleración empresarial, generan en promedio, un (1) empleo nuevo en sus unidades productivas, derivado del proceso de transformación empresarial. (Número de empleos creados por género y por edad).	176%	
R2. IOV5. Al finalizar la intervención, 40 microempresarios/as que participan en el programa microMBA Agro, aumentan su productividad al menos un 35%.	115%	
R2. IOV6. Al finalizar el proyecto, 50 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	106%	
R3: Emprendedores/as y microempresarios/as se articulan y vinculan con agentes sociales y económicos de la Cadena de Valor de Turismo del Urabá, generando conexiones de valor que expanden sus sistemas de comercialización y de relacionamiento que contribuye al desarrollo del territorio.		
R3. IOV1. Al finalizar el proyecto, al menos 180 microempresarios/as (45% mujeres) que participan en los eventos establecen al menos 4 nuevos contactos empresariales/comerciales.	119%	
R3. IOV2. Al finalizar el proyecto, se habrá constituido una Red informal empresarial, conformada con al menos 50 microempresarios/as (45% mujeres) egresados/as del programa aceleración que pone en marcha al menos dos iniciativas empresariales colectivas.	100%	

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

R3. IOV3. Al finalizar el proyecto, 200 microempresarios/as (45% mujeres) tienen información sobre buenas prácticas sostenibles de sector turístico.	103%	
R3. IOV4. Al finalizar el proyecto, 250 emprendedores /as y microempresarios/as (45% mujeres) tienen información sobre buenas prácticas de participación en eventos de relacionamiento.	102%	
R4: Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la incidencia sobre 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.	100%	
R4. IOV2. Al finalizar el proyecto, el Centro de Estudios de la Empresa micro-CEM habrá 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

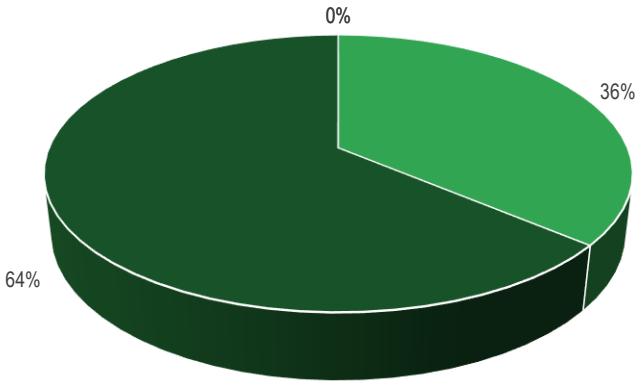
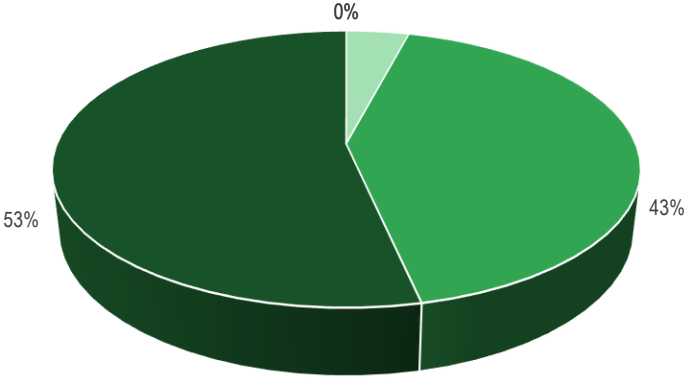
La eficiencia se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados; es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación. Se analiza de qué manera el proyecto ha hecho uso de los medios disponibles, cómo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

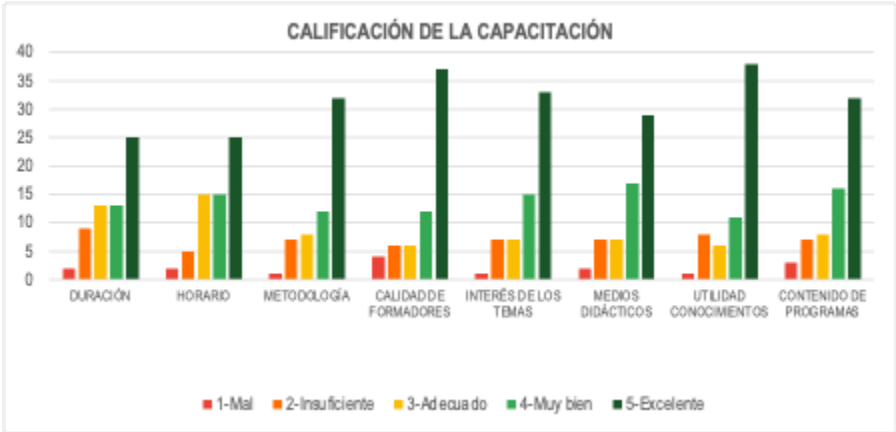
La evaluación de la eficiencia incide en el análisis del nivel de consecución de resultados con relación a la utilización de recursos humanos, financieros y técnicos, de tal manera que se pueda valorar la relación entre medios y logros. Una aproximación puede sintetizarse en la tabla que sigue:

RESULTADOS	EFICIENCIA
R1: 700 emprendedores/as de la cadena de turismo en riesgo de exclusión adquieren competencias en gestión y comercialización empresarial, logrando la estabilización de sus unidades productivas con enfoque de sostenibilidad ambiental	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 Orientación empresarial, Semillero y Alístate. La eficiencia de los enfoques, planteamientos y metodologías está contrastada. El programa de Orientación 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
	La correcta ejecución de las actividades comenzó con una buena coordinación con las entidades presentes en el territorio. Cámara de Comercio de Urabá, Alcaldía de Chigorodó, Universidad Católica Luis Amigó y la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas en alianza con ACDI VOCA, la Asociación Agrícola de Cacaoteros (Asoagricac) y la Asociación de Campesinos Productores de Alimentos de Urabá (Asocpraur). Estas organizaciones apoyaron la identificación, convocatoria y seguimiento de emprendedores, así como la difusión de los programas. Esto dio pie a convocar y conformar los 28 grupos (700 emprendedores, 45% mujeres) y dar seguimiento de las modalidades de Introducción al mundo empresarial, Alístate y Semillero. Para la conformación de los grupos de Orientación Empresarial (Introducción al Mundo Empresarial, Bienestar financiero, Inglés para el Servicio y Marketing en Redes), Alístate y Semilleros Agroempresariales/Agroambientales. Estas organizaciones se vincularon con la identificación y convocatoria de emprendedores, apoyando la difusión de los programas y el fortalecimiento del proceso formativo, de modo que su participación logró ampliar la cobertura y el impacto del proyecto en el territorio. Seguidamente se llevó a cabo la formación de 544 emprendedores/as (73 % mujeres) superaron satisfactoriamente los programas Introducción al Mundo Empresarial (302), Alístate (115) y Semillero (127), logrando apropiarse de herramientas clave como WhatsApp Business, Canva, redes sociales (Facebook, Instagram), correo electrónico y Google Business. Además, implementaron registros básicos de ingresos y gastos, identificando su punto de equilibrio y generando estrategias para ampliar canales de venta, mejorar márgenes y proyectar inversiones para el crecimiento de sus negocios. Se impartieron los talleres previstos: ➤ 9 Talleres sobre sensibilización acerca de derechos económicos, sociales y medioambientales a los/as emprendedores haciendo especial énfasis en la igualdad de las mujeres. A través de espacios participativos, se promovió el reconocimiento de estos derechos desde el rol emprendedor, fomentando reflexión crítica, diálogo y apropiación de herramientas para su ejercicio activo en los territorios. Estos talleres permitieron ir generando cultura de diversidad e inclusión en los empresarios, sus familias y colaboradores. ➤ Todos los participantes, que culminaron exitosamente los programas de Alístate y Semillero, recibieron entre 2 y 5 talleres de cátedras de paz. Estos talleres contribuyeron a apropiar herramientas para la resolución de conflictos, la resiliencia y la construcción de relaciones más empáticas y conscientes. Uno de los ejes transversales en estos procesos fue la promoción de la igualdad de las mujeres. se generaron espacios seguros de conversación y reflexión sobre los roles de género, la participación equitativa y la corresponsabilidad en los distintos ámbitos de la vida. Se visibilizó el liderazgo femenino, reconociendo los aportes de las mujeres en la transformación del tejido social y económico de sus comunidades. ➤ 11 talleres sobre el fortalecimiento de entornos saludables para el empoderamiento económico de las mujeres. Los espacios ofrecieron formación en temas como equidad salarial, desmontaje de estereotipos, participación efectiva y prevención de violencias basadas en género. Cada jornada contó con consultores especializados. Los participantes reflexionaron sobre las desigualdades estructurales y construyeron herramientas prácticas para replicar en sus negocios y comunidades

RESULTADOS	EFICIENCIA
	718 emprendedores/as fortalecieron sus capacidades empresariales tras culminar los programas de Orientación Empresarial, Alístate y Semillero, con una participación femenina destacada del 73 %. Los participantes mejoraron el uso de herramientas digitales, organizaron sus finanzas mediante registros estructurados y comprendieron su punto de equilibrio y utilidad operativa. Asimismo, fortalecieron sus propuestas de valor con enfoque sostenible, incorporando prácticas como reutilización de materiales, empaques responsables y adaptación de su oferta a las necesidades del entorno y los clientes. 139 agroempresarios que culminaron el programa de Semillero Agroempresarial/Agroambiental recibieron kit (poli sombra y punto ecológico) como estrategia para promover la protección de sus cultivos y la separación de residuos sólidos. Se llevaron a cabo 9 talleres sobre derechos económicos, sociales y medioambientales, con enfoque en igualdad de género. A través de metodologías participativas, se promovió la reflexión crítica y el reconocimiento de estos derechos desde el rol emprendedor, fortaleciendo una cultura de diversidad e inclusión entre empresarios, sus familias y equipos de trabajo. Se impartieron entre 2 y 5 talleres de Cátedra de Paz a emprendedores/as que culminaron los programas Alístate y Semillero, fortaleciendo habilidades en resolución de conflictos, resiliencia y relaciones empáticas. Con enfoque transversal en igualdad de género, los espacios promovieron la reflexión sobre roles, corresponsabilidad y liderazgo femenino, visibilizando su aporte al desarrollo social y económico. Además, se impulsó el empoderamiento y la autonomía de las mujeres como base para una paz duradera con justicia social. Se llevaron a cabo 11 talleres orientados a fortalecer entornos saludables para el empoderamiento económico de las mujeres. Los espacios abordaron temas como equidad salarial, participación efectiva, prevención de violencias de género y desmontaje de estereotipos, con el acompañamiento de consultores especializados. 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. Sobre el cumplimiento de las expectativas del curso, siendo las opciones de respuesta: 5-mucho; 4-bastante; 3-Algo; 2-Poco y 1-nada. El 64% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, y el 36% que cumplió bastante. No hubieron respuestas de niveles 'algo', 'poco' ni nada.'

RESULTADOS	EFICIENCIA																								
	El curso cumplió con sus expectativas <table border="1"><thead><tr><th>Nivel</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>1-Nada</td><td>64%</td></tr><tr><td>2-Poco</td><td>0%</td></tr><tr><td>3-Algo</td><td>0%</td></tr><tr><td>4-Bastante</td><td>36%</td></tr><tr><td>5-Mucho</td><td>0%</td></tr></tbody></table> En relación a si el curso cumplió con las necesidades de formación, se utilizó la misma escala que en la pregunta anterior, donde el 53% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, 43% que cumplió ‘bastante’ y el 4% indicó ‘algo’. No hubieron respuestas de niveles ‘algo’, ‘poco’ ni nada.’ El curso cumplió con sus necesidades de formación <table border="1"><thead><tr><th>Nivel</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>1-Nada</td><td>0%</td></tr><tr><td>2-Poco</td><td>0%</td></tr><tr><td>3-Algo</td><td>4%</td></tr><tr><td>4-Bastante</td><td>43%</td></tr><tr><td>5-Mucho</td><td>53%</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.	Nivel	Porcentaje	1-Nada	64%	2-Poco	0%	3-Algo	0%	4-Bastante	36%	5-Mucho	0%	Nivel	Porcentaje	1-Nada	0%	2-Poco	0%	3-Algo	4%	4-Bastante	43%	5-Mucho	53%
Nivel	Porcentaje																								
1-Nada	64%																								
2-Poco	0%																								
3-Algo	0%																								
4-Bastante	36%																								
5-Mucho	0%																								
Nivel	Porcentaje																								
1-Nada	0%																								
2-Poco	0%																								
3-Algo	4%																								
4-Bastante	43%																								
5-Mucho	53%																								

RESULTADOS	EFICIENCIA
	En relación a la calificación de la capacitación sobre diferentes aspectos tales como Duración, horario, metodología, calidad de formadores, interés de los temas, medios didácticos, utilidad conocimientos, contenido de programas, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos.  La mayoría de los participantes evaluaron con 4 (Muy bien) o 5 (Excelente) en casi todos los aspectos. En casi todos los apartados, las valoraciones se concentran en "Adecuado", "Muy bien" y "Excelente". El nivel 1 (Mal) tiene muy pocas respuestas, solo algunos casos aislados. El nivel 2 (Insuficiente) aparece con cierta relevancia, sobre todo en Duración y Metodología. En relación a los aspectos Mejor Valorados, se destacan la “Calidad de los formadores” y “Utilidad de los conocimientos” seguido de “Contenido de programas” Los aspectos con más críticas fueron la “duración”, por lo que parece que la extensión del curso no convenció a una parte de los participantes, y la Metodología, por lo que parece que la forma de enseñanza podría mejorar. El salto entre "Muy bien" y "Excelente" es más fuerte en Metodología, lo que muestra diversidad en la percepción. Así pues, el programa tiene una percepción muy positiva en general, especialmente en la calidad de formadores, utilidad de conocimientos y contenidos. Las áreas de mejora son la duración y la metodología. La gran cantidad de evaluaciones en "Excelente" indica que la formación cumple (y en muchos casos supera) las expectativas, pero ajustes en diseño y dinámica podrían aumentar aún más la satisfacción. Sobre los aspectos que resultaron de mayor interés, se puede concluir que un cuarto de los participantes (25%) respondió que todos los temas fueron importantes, lo cual muestra valoración integral del programa. Finanzas, costos y contabilidad (22%) fue el aspecto temático más mencionado de forma puntual. Liderazgo y propósito empresarial (18%) también sobresale como eje fuerte. Registros, marketing y socialización aparecen en menor medida, pero son consistentes con las necesidades de gestión y de conectar con otros. Hay menciones novedosas como uso de IA, fortalecimiento psicológico, acompañamiento emocional, que pueden ser señales de valor agregado del programa.

RESULTADOS	EFICIENCIA
	Sobre temas que se deberían haber tratado con más profundidad, o que no fueron abordados, más de un tercio de las respuestas al cuestionario (37%) dicen que todo estuvo bien, lo que refleja una alta satisfacción. Casi 1 de cada 3 participantes (28%) pide más tiempo o más profundidad, aunque reconocen que los temas sí se cubrieron. Los dos temas con mayor demanda de profundización son: ○ Finanzas y contabilidad (ya detectado en análisis anteriores como lo más crítico). ○ Marketing/comercialización, especialmente en canales digitales (redes sociales, ventas por internet). También emergen temas de gestión avanzada (estructura, gobierno corporativo, créditos) → señal de que los emprendedores quieren pasar a un nivel más estratégico. Tecnología (IA, herramientas digitales, monedas virtuales) empieza a aparecer como necesidad emergente, aunque minoritaria. Algunos sectores específicos (cacao, inseminación, transformación agro) requieren formación técnica especializada. En relación a lo considera que los conocimientos adquiridos a través de capacitación han mejorado su desempeño gerencial se destacan tres grandes áreas fortalecidas: finanzas, liderazgo y organización (el núcleo de la capacidad gerencial). A su vez se aprecia un Impacto en lo comercial: marketing y redes sociales empiezan a ser competencias más valoradas. Se destaca también un cambio de mentalidad: varios mencionan motivación, disciplina y confianza, lo cual es intangible pero clave para sostener el crecimiento.
R2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 150 microempresarios/as (45% mujeres) del contexto urbano y rural de la cadena de valor de turismo, para que adapten los modelos de negocio y generen empleo decente	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. Aunque en el marco de la intervención no llegó a desarrollarse ningún nivel 3. 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

RESULTADOS	EFICIENCIA
	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. 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. Durante todo el proceso se llevó a cabo una estrecha Coordinación con las dos Corporaciones de Turismo del territorio, Cámara de Comercio, Alcaldías y Cajas de

RESULTADOS	EFICIENCIA
	Compensación. Especialmente en lo relativo a actividades de difusión para convocar a microempresarios/as en situación de vulnerabilidad que pudieran ser potenciales candidatos a participar en los programas. Además, se logró una activa articulación con actores del ecosistema empresarial regional como la Cámara de Comercio de Urabá, la Alcaldía de Chigorodó, la Universidad Católica Luis Amigó, la Unidad para las Víctimas con ACDI VOCA, Asoagricac y Asocpraur, quienes facilitaron tanto la divulgación como la identificación de nuevos perfiles. A esto se sumaron acciones de prospección directa mediante llamadas y visitas personalizadas, así como sesiones presenciales de socialización del proyecto, sus aliados y la Escuela de Negocios, que permitieron presentar la oferta formativa y perfilar adecuadamente a los participantes. No obstante, el proceso de selección no resulta sencillo y se debe repensar con vistas a generar una mayor eficiencia, pues se advierte cómo se emplean numerosos esfuerzos e iniciativas para, sobre todo en las primeras ediciones que no alcanzan a nutrirse de potenciales candidatos procedentes de Semillero y Alístate puesto que estos dos programas también están comenzando, conseguir la cifra prevista. En ediciones sucesivas resulta más fácil porque empieza a haber referimientos: participantes que recomiendan el programa a allegados. El hecho de que el proyecto dure solo dos años no facilita que en su marco se llegue a aprovechar el tirón de las últimas ediciones de Semillero y Alístate, donde hay participantes susceptibles de continuar el ciclo hacia los MBAs. En definitiva, considerando las acotaciones geográficas y temáticas y los propios exigentes requisitos para participar, no siempre es sencillo encontrar candidatos apropiados, sabiendo que el rigor ha de mantenerse porque constituye la esencia de los microMBA, ya que los compromisos adquiridos en cuanto a generar incrementos de ingresos y de empleos demandan no escatimar disciplina y adecuación. El total de empresarios y empresarias acompañados en los programas MBA urbano de la Escuela de Negocios fue de 91 participantes: ➤ MicroMBA Empresarial - Organización Eficiente participaron 70 empresarios/as, de los cuales el 57% fueron mujeres; ➤ MicroMBA Empresarial – Conexión con el Mercado se acompañaron 21 empresarios/as, con una participación femenina del 48%. En el MicroMBA Agroempresarial – Gestión de la Productividad se formaron 53 agroempresarios/as, con un 42% de mujeres. Estos espacios fortalecieron competencias clave para la sostenibilidad empresarial, integrando enfoques de inclusión, eficiencia operativa y conexión con mercados. Se implementaron estrategias clave para transformar los modelos de negocio de los participantes. Durante el MBA Empresarial y MBA Agroempresarial, 150 microempresarios/as recibieron 40 horas de asesoría personalizada en su lugar de operación. Cada acompañamiento permitió definir e implementar un Proyecto de Transformación Empresarial (PTE), enfocado en mejorar ventas, productividad, sostenibilidad y empleo. En el marco del MBA Empresarial y MBA Agroempresarial se realizaron la 8 giras empresariales en las que participan microempresarios/as urbano con una asistencia del 89% entre los cuatro grupos, 5 giras, con un 97% promedio de asistencia de microempresarios/as agro.

RESULTADOS	EFICIENCIA
	100% de los agroempresarios que culminaron el MBA Agroempresarial recibieron kit para mejorar la organización, productividad e implementación de buenas prácticas ambientales. Lo que contribuyó a una mayor mitigación hacia los efectos drásticos del cambio climático, ya que estos insumos permiten la implementación de prácticas clave. También en el marco del MBA Empresarial, se implementaron talleres de sincronización que fortalecieron la dimensión humana de las microempresas. Las actividades abordaron temáticas clave para el bienestar integral, como la alimentación saludable, la higiene del sueño y la actividad física, orientadas a mejorar los hábitos de vida de empresarios y sus familias. Así, en total participaron de la aceleración 144 empresarios/as (50% mujeres), con importantes transformaciones: 120 renovaron sus modelos de negocio, 124 aplicaron capacidades clave y 141 generaron 248 nuevos empleos. El 87% mejoró su productividad y 52 agroempresarios contaron con estudios técnicos de suelo para decisiones sostenibles. El 76% aumentó sus ventas, destacándose los sectores agroindustriales y de alimentos. 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. 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.
R3: Emprendedores/as y microempresarios/as se articulan y vinculan con agentes sociales y económicos de la Cadena de Valor de Turismo del Urabá, generando conexiones de valor que expanden sus sistemas de comercialización y de relacionamiento que contribuye al desarrollo del territorio.	Valoración de la eficiencia: muy buena Se realizaron 10 entrenamientos comerciales que fortalecieron las capacidades de 301 empresarios. Estas jornadas incluyeron contenidos clave como marca personal, ventas, pitch comercial y networking. Se promovió el relacionamiento con aliados estratégicos del territorio, facilitando nuevas alianzas. 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

RESULTADOS	EFICIENCIA
	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 total fueron 20 eventos de relacionamiento (7 ferias, 3 festivales, 5 muestra comercial, 2 café entre empresarios, 1 salón de proveedores y 2 ruedas de negocios), 214 empresarios, el 62.6% mujeres, establecieron más de cuatro contactos comerciales cada uno. Este logro, fue posible gracias a la articulación con actores clave del territorio. Entre ellos se destacan centros comerciales, alcaldías, cámaras de comercio, cajas de compensación y organizaciones de apoyo empresarial. Cuatro alianzas fueron formalizadas con Centro Comercial Nuestro Urabá, Centro comercial Plaza del Rio, Corporación De Mis Manos y Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas, fortaleciendo así las conexiones de valor en la región. La Red de Egresados del MBA Empresarial y Agroempresarial, denominada ONTUM (One Momentum), reúne a 82 empresarios/as (50% mujeres) y surge como una iniciativa liderada por los participantes con el acompañamiento del programa. Esta red ha consolidado tres pilares estratégicos: Aprendizaje continuo mediante eventos y espacios de actualización, crecimiento colaborativo en ventas a través de estrategias disruptivas de marketing, y un laboratorio social orientado a visibilizar y mejorar las condiciones de empresarios informales. Dentro de sus acciones destacadas se encuentran dos conversatorios empresariales, una iniciativa social comunitaria y la participación activa de 27 miembros en distintas instancias de liderazgo y colaboración Una vez conformada la red empresarial y designada la junta directiva, se realizó el plan de acompañamiento para el fortalecimiento de la iniciativa. Se designaron horas de acompañamiento especializado en comunicación estratégica, asociatividad y modelos de negocio. La conformación de ONTUM y su junta directiva, junto con el plan de acompañamiento especializado en comunicación estratégica, asociatividad y modelos de negocio, fue fundamental para que la red consolidara su visión colectiva, potenciara la colaboración entre sus miembros y desarrollara estrategias de crecimiento conjuntas. Al mismo tiempo, 200 empresarios/as (45% mujeres) accedieron a información sobre buenas prácticas sostenibles en turismo. El proceso formativo, compuesto por tres módulos, fortaleció capacidades clave en contexto turístico, gestión comercial, marketing y sostenibilidad ambiental. ➤ En el Módulo 1, el 99,1% de los participantes mejoró su comprensión del panorama turístico regional y la importancia de proyectos estratégicos como Puerto Antioquia. ➤ En el Módulo 2, formularon estrategias de mercadeo ajustadas a su realidad empresarial. ➤ En el Módulo 3, integraron buenas prácticas ambientales en sus unidades productivas. Este proceso evidenció apropiación del conocimiento y compromiso con un turismo competitivo, responsable y sostenible. También se llevaron a cabo dos ediciones anuales de la feria Conexión Empresarial Urabá. La primera contó con la participación de 46 empresarios con stand y la asistencia de más de 250 visitantes inscritos. En la segunda edición participaron activamente 40 empresarios con stand y una asistencia superior a 400 personas durante los dos días del evento.

RESULTADOS	EFICIENCIA
	Por último, se desarrolló un directorio web como micrositio de la página de Interactuar (https://directorio.interactuar.org.co), con el objetivo de visibilizar la oferta de productos y servicios del territorio y fomentar conexiones comerciales. El directorio facilita la promoción del turismo regional mediante la difusión de información estratégica, consolidándose como una herramienta útil y sostenible para el entorno empresarial de Urabá. Además permitirá ser una vitrina virtual para que los empresas divulguen sus productos y servicios. Actualmente el directorio está conformado por 80 empresarios, los cuales mejoraron su imagen y crearon sus redes sociales para dar a conocer sus empresas y sus portafolios de productos y servicios
R4: Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la incidencia sobre 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), trabajó para contribuir al conocimiento de la microempresa en Antioquia y en generar insumos y contribuciones que ayuden a la definición de políticas públicas. Su público objetivo son las instituciones. En el marco de este componente el CEM definió y trabajó de manera estratégica cuatro líneas de investigación prioritarias: ➤ Crecimiento y desarrollo de la empresa micro, ➤ formalidad e informalidad, ➤ entorno de la empresa micro, ➤ inclusión productiva y financiera. Estas temáticas se tradujeron en una agenda de conocimiento con enfoque territorial, orientada a generar evidencia técnica útil para el fortalecimiento empresarial. La implementación de estas líneas se reflejó en la producción y divulgación de cuatro publicaciones que abordan desde la caracterización estructural de las microempresas hasta los retos del comercio exterior y las transformaciones productivas en Urabá. 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. Se realizaron seis actividades de socialización para incidir en política pública y privada local. Destacan los eventos del Conversatorio Miradas Regionales con la Cámara de Comercio de Medellín y la socialización ante la Red Regional de Emprendimiento en Urabá. Se sumaron tres conversaciones estratégicas: Café entre Empresarios y dos sesiones en el Taller de Buenas Prácticas Turísticas. Estas acciones fortalecieron el diálogo interinstitucional y la visibilidad de los aprendizajes del proyecto. Además se ejecutó la Publicación de la separata subregional de Urabá, con los resultados de la Encuesta de la Empresa Micro para la subregión, así como el desarrollo de una publicación tipo Working paper en la que se presenta un contexto económico y competitivo en la región, que incluye diferentes recomendaciones sobre incidencia en política pública local.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

RESULTADOS	EFICIENCIA
	A su vez, se realizaron dos actividades de socialización de resultados que incluyeron tres conversaciones, uno en el marco de del programa Café entre Empresarios Urabá, Tarde de Internacionalización, y dos en el programa Taller de Buenas Prácticas Sector Turístico; con empresarios e instituciones de la región sobre la situación, que posibilitaron conversaciones de valor sobre las potencialidades y retos para la microempresa en la región con el fin de incidir en política pública y privada local. También se desarrollaron diferentes actividades de difusión, dentro de las cuales se destacan la descarga de 2.168 veces los documentos publicados asociados al proyecto, hasta el 11 de diciembre de 2024. 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

¿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 concurren imprevistos o circunstancias externas que impliquen siquiera leves demoras, no cabe sino celebrar que la eficiencia desde la perspectiva temporal haya resultado tan impecable.

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 pasaría 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 Emprendedores/as y microempresarios/as del sector turismo del Urabá Antioqueño, crean empleo decente contribuyendo al proceso de paz y al ejercicio de los derechos económicos de la población, con enfoque de género, en el marco de recuperación económica post COVID 19. El objetivo específico es que Emprendedores/as y microempresarios/as de la cadena de valor del turismo de los municipios de Apartadó, Chigorodó y Carepa mejoran la competitividad de sus unidades productivas de acuerdo con demandas del mercado generando mayores ingresos y trabajo decente de una forma sostenible.

“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 13. Áreas impacto



De manera específica, la formulación de los objetivos general y específico subrayan como elementos clave a los ingresos, la creación de empleo, la competitividad, el relacionamiento comercial y el enfoque de equidad de género

Y la constatación de los impactos no puede ser más clara:

EMPLEO

CONTEXTO

Microempresas más del 95% del tejido empresarial en Colombia y 89% en Antioquia.

Generan entre 60 y 70% del empleo

En Uraba 10.568 empresas generan entre 1 y 4 empleos formales, que representan el 90.5% del total de unidades empresariales de la región y 564 generan de 5 a 9 empleos. El 95.45% de las empresas creadas en 2023 generan al menos un empleo

La tasa de empleo de Uraba es 14,5% (la más alta del departamento) con gran componente femenina

Los tres municipios de Urabá con mayor desempleo son Chigorodó, Turbo y Apartadó

La mayoría de los microempresarios/as trabaja solo (36%) o bien en pareja (esposo/a, alguien más), con un 33%. Una parte menor tiene equipos pequeños (2–10 personas), llegando al 21% ,y el trabajo familiar es una forma común de organización, aunque no tan numerosa como los casos de trabajo individual (8%). Cada unidad productiva genera de media 2.6 empleos (incluido el propietario)

IMPACTO

Se han conseguido resultados reveladores en cuanto a creación de empleo por parte de los participantes en los programas, avanzando incluso en la toma de conciencia sobre la importancia de la formalización

INGRESOS /COMPETITIVIDAD

CONTEXTO / ANTES

Negocios con baja competitividad y productividad, no adaptándose a los mercados y la demanda.

Los microempresarios/as carecen de las herramientas gerenciales para liderar sus empresas y no conocen los procesos y certificaciones para exportar, generando dificultades para el crecimiento

Las ideas de emprendimiento son escasamente innovadoras y con poco valor añadido

Los emprendedores/as no cuentan con acompañamientos efectivos y se encuentran desarticulados, solos y aislados, sin conformar redes y sin integrarse en cadenas de valor.

No se da acompañamiento y seguimiento a la sostenibilidad de los negocios de microempresarios/as y tampoco su transformación empresarial Las mujeres presentan aun más dificultades

Faltan habilidades de mercadeo, relacionamiento y comercio y hay un desconocimiento sobre cómo hacer sostenibles los negocios.

La fluctuación de los precios, especialmente en el ámbito agro, introduce incertidumbre que afecta a la confianza.

Los factores que afectan a la sostenibilidad son:

Bajo nivel educativo;

No tienen modelos de negocio definidos; Los emprendimientos y microempresas no tienen propuesta de valor; P

Poco conocimiento de buenas prácticas del sector turístico; Poco valor añadido de las actividades agroalimentarias;

Poco conocimiento en gestión empresarial; Poco conocimiento en la generación de valor en las cadenas de valor;

Aislamiento. Informalidad: en la operatividad y en los contratos laborales; No manejan registros, no manejan contabilidad.;

Emprendedores/as requieren acompañamiento y formación para la definición concreta de la idea, estructuración y validación de su modelo de negocio y/o asesoría para la puesta en marcha.

Microempresarios/as necesitan herramientas y conocimiento para mejorar la gestión básica de su unidad productiva.

Microempresarios/as requieren desarrollar capacidades o habilidades gerenciales para impulsar el crecimiento de su empresa y lograr su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Vulnerabilidad económica de las personas de los estratos 1, 2 y 3 que generan una empresa por la baja productividad y poca durabilidad de las actividades económicas que generan.

Falta de formación empresarial y gerencial de las personas que generan la empresa.

Falta de conexión con el mercado.

Alta discriminación hacia colectivos vulnerables, especialmente mujeres, jóvenes, población étnica y población área rural.

IMPACTO

Los participantes en los programas reportan un incremento de ingresos medio del 30%, lo que constituye un dato espectacular. Baste saber que Fundación del Valle / ACTEC desarrolla programas similares MBA con otros socios locales en Guatemala, El Salvador, Cali o Kenia y que el incremento medio de ingresos es del 21%, en tanto en este proyecto ha sido de 30%. La competitividad ha mejorado a partir de la definición y puesta en marcha de planes de mejora -específicamente adaptados a cada unidad de negocio- y con la adquisición e implantación de nuevos hábitos gerenciales.

RELACIONAMIENTO COMERCIAL

CONTEXTO / ANTES

Existe fragilidad en la vinculación comercial de la mayoría de las unidades productivas, con predominio de negocios y emprendimientos que no participan en cadenas de valor o lo hacen de forma muy limitada. Esto reduce sus oportunidades de crecer, acceder a mercados más amplios y mejorar su competitividad. La mayoría de unidades no tienen ninguna relación comercial en el marco de alguna cadena de valor, lo que comporta una falta de aprovechamiento de las posibilidades de integración y una inexistente articulación con actores del mismo ámbito. Estos datos de base revelan hasta qué punto resulta importante promover esas nuevas relaciones comerciales articuladas a las cadenas de valor.

El contexto actual revela la inexistencia de suficientes espacios de relacionamientos adecuados en el Urabá antioqueño dentro del ámbito de turismo o de las cadenas de valor agroalimentarias, espacios que pudieran responder a las necesidades e intereses de los empresario/as, para así propiciar conexiones empresariales de valor. Por añadidura, concurre una escasa y conocimiento de redes de apoyo, y la articulación es especialmente baja entre mujeres empresarias y en el ámbito agro. Existe además cierto pudor hacia el relacionamiento y hacia la búsqueda e interacción con nuevos aliados en las cadenas de valor, cuando son elementos que permiten aprovechar sinergias y complementariedades y generar un marco de contactos, de iniciativas y relación.

IMPACTO

A través de numerosos eventos e iniciativas, los participantes han desarrollado contactos comerciales y han aprendido a desenvolverse en este tipo de escenarios. La creación de la red Ontur por añadidura, proporciona una herramienta fundamental para fomento de la interacción, las sinergias y las iniciativas conjuntas.

EQUIDAD DE GÉNERO

CONTEXTO / ANTES

Estamos en un contexto que no se caracteriza por adoptar enfoques de equidad y en el que persisten prejuicios y actitudes patriarcales. La equidad de género comienza a ser más valorada e implementada en las unidades productivas, pero todavía casi la mitad presentan rezagos o avances mínimos. Esto refleja la necesidad de fortalecer programas de formación, incentivos y acompañamiento, para lograr que la equidad de género sea una práctica transversal y sostenible en todos los negocios.

Son muchos los obstáculos que tienen las mujeres emprendedoras y microempresarias:

- Estigmatización del rol de la mujer relegada al hogar y tareas domésticas, y no acceso a la formación para desarrollar competencias y/o habilidades que les permitan generar su propia actividad económica.
- Falta de credibilidad en ideas de negocios de mujeres debido a la discriminación.
- Falta de credibilidad en el liderazgo de producciones agroindustriales.
- Barreras generales y sociales para asumir posiciones de liderazgo.
- Falta de apoyo de sus entornos cercanos y de parte de sus sistemas de apoyo: al ser las mujeres recipientes de estereotipos frente a ciertas ocupaciones o al ejercer roles de liderazgo y toma de decisiones. Estos, en entornos como el Urabá Antioqueño, han sido barreras históricas de tipo cultural. Es importante tener en cuenta que, no siempre estamos hablando de las familias sino también de sus entornos de crianza, parejas o entornos sociales.
- Horarios que le dificultan la participación en los procesos de acompañamiento por las obligaciones que tienen en sus hogares, en ocasiones siendo madres cabeza de hogar.

La concienciación sobre la equidad y el empoderamiento económico de las mujeres son temas que están escasamente atendidos, de ahí la necesidad de que los/as titulares de derecho adquieran conocimientos y capacidades a este respecto.

IMPACTO

Las beneficiarias del proyecto muestran un alto grado de empoderamiento y autonomía, disponiendo de conocimientos y herramientas para ejercer liderazgo y gestión y de conciencia sobre equidad de género y derechos. Se ha trabajado con ellas un cambio de mentalidad y los resultados son excelentes.

“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:

RESULTADOS	IMPACTO – Efectos principales
R1: 700 emprendedores/as de la cadena de turismo en riesgo de exclusión adquieren competencias en gestión y comercialización empresarial, logrando la estabilización de sus unidades productivas con enfoque de sostenibilidad ambiental 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 ➤ Organización de estructura y procesos
R2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 150 microempresarios/as (45% mujeres) del contexto urbano y rural de la cadena de valor de turismo, para que adapten los modelos de negocio y generen empleo decente	➤ 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 ➤ Mejor servicio al cliente ➤ 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

RESULTADOS	IMPACTO – Efectos principales
	➤ Desarrollar el proyecto de transformación empresarial
R3: Emprendedores/as y microempresarios/as se articulan y vinculan con agentes sociales y económicos de la Cadena de Valor de Turismo del Urabá, generando conexiones de valor que expanden sus sistemas de comercialización y de relacionamiento que contribuye al desarrollo del territorio.	➤ 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 ➤ Las conexiones de valor han sido algo nuevo en la zona, y se ha contado con el reconocimiento, la colaboración e implicación de numerosos actores (asociaciones e instituciones) ➤ Disponer de una Red con propósito integral, que busca contemplar el bienestar del empresario/a y generar mayor visibilidad ➤ Contar con un directorio que también ayuda a esta visibilidad
R4: Mejorado el conocimiento de la realidad de los/as emprendedores/as y microempresarios/as en situación de vulnerabilidad para la incidencia sobre las políticas públicas locales en los ámbitos del emprendimiento y la formalización	➤ Disponer de informaciones específicas sobre la caracterización de la microempresa en el Urabá, estudios que previamente no existían ➤ Centrarse en el presente ➤ Generar y divulgar conocimiento técnico ➤ Hallazgos sobre estructura, formalización, financiamiento y barreras para el crecimiento ➤ Detección de oportunidades ➤ Socialización con vistas a generar incidencia ➤ Posicionar líneas de investigación ➤ Contribuir a la comprensión del ecosistema empresarial desde una perspectiva territorial, inclusiva y sostenible

De los testimonios directamente recabados en las dinámicas participativas con beneficiarios/as cabe trasladar diversas frases que reflejan la percepción sobre los impactos más valorados:

En el ámbito agro:

- *enfoque en la persona, fortalecer el ser, liderazgo, compartir experiencias*
- *Destaca el elemento humano, creó 17 empleos, ganaron una licitación y un fondo FESO, por incorporar panel solar y motobomba, energías renovables.*
- *Formalizaron empleos*
- *Información para toma de decisiones*
- *Diversificar*

- *Inclusión social con mujeres cabeza de familia, llenar vacío*
- *Mejoras en comercialización, y en formalidad*
- *Acompañamiento, bienestar personal, acompañamiento psicológico*
- *Mejora en los procesos*
- *El MBA abre la mente*
- *Vinculación de toda la familia*
- *Mayor conocimiento de lo que tienen,*
- *Aplicar lo aprendido,*
- *Toma de decisiones, encontrar un propósito*
- *Intercambio de conocimientos*
- *Más organización, cuidado del medioambiente*
- *Impacto sobre la vida personal,*
- *Conocer aliados, trabajar más*
- *Destaca el contacto directo, el manejo contable y la toma de decisiones*
- *Destaca volver a lo natural, sin monocultivo ni herbicidas*
- *Gente con sintonía*
- *No incluye aportación de insumos, como otros cursos*
- *No es asistencialista, buen enfoque, trabaja en el ser y el liderazgo*
- *Calidad humana*
- *Diferentes hábitos, centrarse en el ser, acompañamiento individual*
- *La rueda de negocios sirvió para generar contactos comerciales duraderos*
- *Es decisivo el compromiso del formador y del equipo*
- *Buen enfoque, paquete completo, identificar debilidades*
- *Sales cambiado, sales otra persona.*
- *Permite mirar diferentes modelos de negocio*
- *Trabajan la eficiencia, el uso del tiempo*
- *Les da visión empresarial, falta de miedo al cambio*
- *Crean empleo*
- *Reciben transformación, valor agregado (salsa de maracuyá, con historia)*
- *Debida diligencia en las prácticas*
- *PTE muy importante, tener metas.*

En el ámbito urbano

- *Repensar la empresa*
- *Empresa consciente*
- *Destaca implantar estructura organizacional, tomar decisiones.*
- *Procesos estandarizados y definidos*
- *Servicio al cliente*
- *Destaca organización administrativa*
- *Aprender a delegar, definir roles*
- *Creer en ellos y el entorno*
- *Actualizarse y aprender*
- *También la parte organizacional y de definición de roles*
- *Dar un norte, ikigai, fijar metas y rumbo*
- *Trabajar el ser*
- *Siempre tenían trabajo, pero rumbo ni conocimiento de cómo estaban*
- *Encontrar el propósito como empresa, embarcar a gente en el propósito, los trabajadores creen*
- *Multiplicación de efectos*
- *Liderazgo desde el ejemplo*
- *El gerente permea a la empresa, conviene autoanalizarse*
- *Destacan la parte personal*
- *Planificar, tomar decisiones pensadas y no por intuición*
- *Mejoras en las comunicación*

- *Desaprender los errores*
- *Metodología muy valorada, también acompañamiento*
- *Bien estructurado y enlazado*
- *Participativo*
- *Flexible en los planteamientos*
- *Embellecer desde el interior al exterior*
- *Multiplicar los efectos*

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

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 que 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. De hecho se ha firmado un convenio con 22 instituciones para generar espacios, lo que ayuda enormemente al ecosistema.
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 y producciones, lo que comporta una diversificación que minimiza las posibles coyunturas desfavorables que pudiera tener algún sector puntual

Ilustración 14. Factores clave en sostenibilidad

Pero el factor fundamental es, sin duda, la apropiación de los/as beneficiarios/as. 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.

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. En ese sentido, se aprecia cierto retroceso en los últimos tiempos, con incremento de la inestabilidad y las amenazas, lo que constituye un riesgo serio con vistas a la sostenibilidad.

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). Este factor externo tuvo alguna incidencia en las ventas y es algo contra lo que no se puede luchar.

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.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 4. Sostenibilidad

R1: 700 emprendedores/as de la cadena de turismo en riesgo de exclusión adquieren competencias en gestión y comercialización empresarial, logrando la estabilización de sus unidades productivas con enfoque de sostenibilidad ambiental 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 Orientación empresarial, Semillero y Alístate, 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 más que favorable la valoración respecto de la sostenibilidad de la articulación con los actores. Urabá posee un ecosistema modélico en cuanto a colaboración interinstitucional y así se ha reflejado en la presente intervención, como se ha subrayado en repetidas ocasiones a lo largo del informe. Las instituciones y organizaciones implicadas han mostrado su convencimiento de que los programas de capacitación y las conexiones de valor son positivas 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. Recientemente se ha firmado un Convenio entre 22 instituciones para la cesión de espacios, y todos los actores de otras entidades entrevistados durante la visita a terreno mostraron su unánime predisposición a seguir buscando complementariedad y sinergias.
R2: Implementado un programa innovador de aceleración empresarial dirigido a 150 microempresarios/as (45% mujeres) del contexto urbano y rural de la cadena de valor de turismo, para que adapten los modelos de negocio y generen empleo decente
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 Orientación empresarial, Semillero y Alístate, con más fundamento cabe afirmarlo respecto de los programas de microMBA, 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: Emprendedores/as y microempresarios/as se articulan y vinculan con agentes sociales y económicos de la Cadena de Valor de Turismo del Urabá, generando conexiones de valor que expanden sus sistemas de comercialización y de relacionamiento que contribuye al desarrollo del territorio.

Valoración de la sostenibilidad: buena

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.

Sí que es más incierta la sostenibilidad de los contactos comerciales generados en eventos, ferias y otras instancias, puesto que es difícil validar el grado de profundidad y consolidación de los mismos. En cualquier caso, los/as beneficiarios/as han adquirido habilidades psicosociales y comerciales que a buen seguro les habrán de servir para perseverar en los relacionamientos.

Por otra parte, tendríamos la sostenibilidad de la Red Ontum. La Red no ha adquirido aún el nivel de autonomía -y de gestión autónoma- que permita validar que su continuidad en crecimiento está asegurada pero las bases se ven muy sólidas y las perspectivas son muy positivas. Existe un liderazgo claro y decidido, con una estructura de gestión a la que pertenecen personas entusiastas que tienen el deseo y la confianza de crecer como Red (en cantidad de miembros -la Red es abierta, de hecho conviene encarecidamente tratar de incorporar más empresarios del ámbito agro puesto que la mayoría de los integrantes actuales son urbanos- y en cantidad de iniciativas y actividades) y que han definido planes en torno a tres ejes: educación práctica, visibilidad y conexiones de valor. Durante la visita a terreno pudimos asistir a una reunión de la Red y verificar de manera directa que existen buenos mimbres para que la Red exprese toda su potencialidad.

Lógicamente, la sostenibilidad pasa por que la Red sea capaz de autosostenerse financieramente, de generar sus propios ingresos (haciéndose modelo de negocio). Desde la Corporación Interactuar se ha tomado una decisión que entendemos no solamente muy acertada desde el punto de vistas el empoderamiento y el ejemplo sino decisiva a efectos a apuntalar la sostenibilidad, y es que se canalizará a través de la Red Ontum el sistema de mentorías del nuevo proyecto Urabá emergente que está a punto de comenzar (también con financiación de la Generalitat Valenciana): los miembros de la red serán mentores de los beneficiarios/as de los programas del nuevo proyecto, y también se promoverán iniciativas de asociatividad y conocimiento compartido.

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

Valoración de la sostenibilidad: muy buena

El Centro de Estudios de la Empresa micro (CEM) existe desde 2018, como una iniciativa de varias instituciones lideradas por la Corporación Interactuar, la Cámara de Comercio de Medellín, Confama y ProAntioquia. Luego se sumó la Cámara de comercio del área sur de Aurrá, FGA y todavía a día de hoy está abierto a nuevas instituciones de relevancia 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 lo 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.

Los datos recabados evidencian que la sostenibilidad ambiental no es aún una prioridad para la mayoría de las unidades productivas, ya sea por falta de recursos, desconocimiento o ausencia de incentivos. Las respuestas recibidas en los cuestionarios resultan reveladoras: el 62% de los microempresarios/os reconocen adoptar muy pocas prácticas con sentido ambiental y el 22% admiten no realizar ninguna en absoluta, lo que resulta revelador de un bajo compromiso y una escasa conciencia acerca de la sostenibilidad ambiental con evidentes impactos negativos sobre el entorno (muy especialmente en el ámbito agrario, en el que el recurso a químicos es muy extendido y apenas se desarrollan prácticas para el cuidado del entorno).

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.



EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

En el ámbito urbano, la sostenibilidad ambiental se aprecia en elementos tales como:

Eficiencia energética

Uso de tecnologías que consumen menos energía (bombillas LED, maquinaria eficiente).

Revisión de procesos productivos para minimizar el consumo eléctrico.

Gestión adecuada de residuos

Reducción, reutilización y reciclaje de materiales.

Separación de residuos y disposición segura.

Manejo responsable de residuos peligrosos o contaminantes.

Uso racional del agua

Reducción de emisiones y huella de carbono

Minimizar el uso de transporte contaminante (uso compartido, logística eficiente...).

Producción y comercialización local para evitar largas cadenas de transporte.

Producción sostenible y ecoetiquetado

Concienciación sobre adaptación al cambio climático...

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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 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. En 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:

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.

Chigorodó, Carepa y Apartadó, ubicados en el centro del Urabá antioqueño y priorizados en los PDET, son municipios con una fuerte tradición agroindustrial (banano, plátano, cacao, piña, palma y ganadería), donde se concentra alrededor del 70% de la población de la región. Urabá, conocido como “La mejor esquina de América” por su ubicación estratégica, combina potencial turístico (convencional, rural, ecológico y de aventura) con una historia marcada por la violencia. Actualmente, pese a su desarrollo económico y atractivo geográfico, sigue siendo un corredor estratégico para el narcotráfico y grupos armados ilegales como el Clan del Golfo, lo que ha generado graves violaciones a los derechos humanos y afectado su tejido social. 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 que lideraba una unidad productiva y que hacía parte de la Cadena de Valor del Turismo, 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 dependían de ellos/as, agravando la situación de vulnerabilidad y el ejercicio del derecho a una vida digna y a un empleo. El proyecto pretendía generar cambios de mentalidad y de comportamiento, a través de un fortalecimiento de las capacidades y habilidades gerenciales, y asociativas de los/as 700 emprendedores/as y los/as 150 microempresarios/as en situación de vulnerabilidad. De este modo se contribuía a la transformación y encadenamiento del tejido empresarial del sector turístico, creando 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 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 pertinencia de la caracterización de los beneficiarios y de la elección de las zonas de intervención está fuera de duda. 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.

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 agro 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. Desde la perspectiva de pertinencia, tanto los requisitos como la acotación geográfica y temática son impecables (la geográfica por razones de operatividad práctica, la temática por centrarse en determinada cadena de valor), si bien siempre se podrían interpretar de manera algo laxa sin desdoro de perder la correcta adecuación (por ejemplo, valorar turismo en sentido amplio.... muchos establecimientos no serían específicamente caracterizados como “turísticos” pero sí pueden prestar servicios o productos e incidir sobre los visitantes de manera general). Sí cabe repensar el proceso de selección desde la perspectiva de eficiencia, pues se ha podido observar que los esfuerzos acometidos por las técnicas son ingentes, y en ocasiones se procede a actividades de difusión algo prolongadas con poca asistencia de participantes potenciales (con lo que el formato charla informal sería más adecuado, personalizado y rápido) o con poco índice de adscripción, especialmente en los programas de orientación, Semillero y Alístate. En este punto puede ser conveniente apoyarse aún más en otros actores e instituciones, que por la naturaleza de sus acciones tienen acceso a base de datos de microempresarios/as y/o emprendedores/as potencialmente candidatos a los programas
EFICACIA	Valoración: buena El objetivo general es que Emprendedores/as y microempresarios/as del sector turismo del Urabá Antioqueño, creen empleo decente contribuyendo al proceso de paz y al ejercicio de los derechos económicos de la población, con enfoque de género, en el marco de recuperación económica post COVID 19. El objetivo específico es que Emprendedores/as y microempresarios/as de la cadena de valor del turismo de los municipios de Apartadó, Chigorodó y Carepa mejoran la competitividad de sus unidades productivas de acuerdo con demandas del mercado generando mayores ingresos y trabajo decente de una forma sostenible. 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. 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
EFICIENCIA	Valoración: muy buena 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. 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. 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. 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 Orientación 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. Los programas microMBA aspiran a desarrollar en los/las microempresarios/as competencias empresariales y liderazgo y ayudar a adaptar y definir modelos de negocio. 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 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.

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.

Sobre el cumplimiento de las expectativas del curso, siendo las opciones de respuesta: 5-mucho; 4-bastante; 3-Algo; 2-Poco y 1-nada. El 64% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, y el 36% que cumplió bastante. No hubo respuestas de niveles ‘algo’, ‘poco’ ni nada.’ En relación a si el curso cumplió con las necesidades de formación, se utilizó la misma escala que en la pregunta anterior, donde el 53% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, 43% que cumplió ‘bastante’ y el 4% indicó ‘algo’. No hubo respuestas de niveles ‘algo’, ‘poco’ ni nada.’

En relación a la calificación de la capacitación sobre diferentes aspectos tales como Duración, horario, metodología, calidad de formadores, interés de los temas, medios didácticos, utilidad conocimientos, contenido de programas, La mayoría de los participantes evaluaron con 4 (Muy bien) o 5 (Excelente) en casi todos los aspectos. En casi todos los apartados, las valoraciones se concentran en "Adecuado", "Muy bien" y "Excelente". El nivel 1 (Mal) tiene muy pocas respuestas, solo algunos casos aislados. El nivel 2 (Insuficiente) aparece con cierta relevancia, sobre todo en Duración y Metodología. En relación a los aspectos Mejor Valorados, se destacan la “Calidad de los formadores” y “Utilidad de los conocimientos” seguido de “Contenido de programas”

Los aspectos con más críticas fueron la “duración”, por lo que parece que la extensión del curso no convenció a una parte de los participantes, y la Metodología, por lo que parece que la forma de enseñanza podría mejorar.

El salto entre "Muy bien" y "Excelente" es más fuerte en Metodología, lo que muestra diversidad en la percepción.

Así pues, el programa tiene una percepción muy positiva en general, especialmente en la calidad de formadores, utilidad de conocimientos y contenidos. Las áreas de mejora son la duración y la metodología. La gran cantidad de evaluaciones en "Excelente" indica que la formación cumple (y en muchos casos supera) las expectativas, pero ajustes en diseño y dinámica podrían aumentar aún más la satisfacción.

	Durante todo el proceso se llevó a cabo una estrecha Coordinación con las dos Corporaciones de Turismo del territorio, Cámara de Comercio, Alcaldías y Cajas de Compensación. Especialmente en lo relativo a actividades de difusión para convocar a microempresarios/as en situación de vulnerabilidad que pudieran ser potenciales candidatos a participar en los programas. Además, se logró una activa articulación con actores del ecosistema empresarial regional como la Cámara de Comercio de Urabá, la Alcaldía de Chigorodó, la Universidad Católica Luis Amigó, la Unidad para las Víctimas con ACDI VOCA, Asoagricac y Asocpraur, quienes facilitaron tanto la divulgación como la identificación de nuevos perfiles. A esto se sumaron acciones de prospección directa mediante llamadas y visitas personalizadas, así como sesiones presenciales de socialización del proyecto, sus aliados y la Escuela de Negocios, que permitieron presentar la oferta formativa y perfilar adecuadamente a los participantes. 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.
IMPACTO	Valoración: muy buena Se puede afirmar que el proyecto ha generado impacto sobre la situación que se esperaba mejorar. ➤ 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 ➤ Organización de estructura y procesos
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 servicio al cliente ➤ 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 ➤ Las conexiones de valor han sido algo nuevo en la zona, y se ha contado con el reconocimiento, la colaboración e implicación de numerosos actores (asociaciones e instituciones) ➤ Disponer de una Red con propósito integral, que busca contemplar el bienestar del empresario/a y generar mayor visibilidad ➤ Contar con un directorio que también ayuda a esta visibilidad
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.	➤ Disponer de informaciones específicas sobre la caracterización de la microempresa en el Urabá, estudios que previamente no existían ➤ Centrarse en el presente ➤ Generar y divulgar conocimiento técnico ➤ Hallazgos sobre estructura, formalización, financiamiento y barreras para el crecimiento ➤ Detección de oportunidades ➤ Socialización con vistas a generar incidencia ➤ Posicionar líneas de investigación ➤ Contribuir a la comprensión del ecosistema empresarial desde una perspectiva territorial, inclusiva y sostenible

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.
SOSTENIBILIDAD	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. En ese sentido, se aprecia cierto retroceso en los últimos tiempos, con incremento de la inestabilidad y las amenazas, lo que constituye un riesgo serio con vistas a la sostenibilidad.

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). Este factor externo tuvo alguna incidencia en las ventas y es algo contra lo que no se puede luchar.

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.

Es de prever que las habilidades, herramientas y conocimientos transmitidos en el marco de los programas de Orientación empresarial, Semillero y Alístate, 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 Orientación empresarial, Semillero y Alístate, con más fundamento cabe afirmarlo respecto de los programas de microMBA, 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.

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. Sí que es más incierta la sostenibilidad de los contactos comerciales generados en eventos, ferias y otras instancias, puesto que es difícil validar el grado de profundidad y consolidación de los mismos. En cualquier caso, los/as beneficiarios/as han adquirido habilidades psicosociales y comerciales que a buen seguro les habrán de servir para perseverar en los relacionamientos.

Por otra parte, tendríamos la sostenibilidad de la Red Ontum. La Red no ha adquirido aún el nivel de autonomía -y de gestión autónoma- que permita validar que su continuidad en crecimiento está asegurada pero las bases se ven muy sólidas y las perspectivas son muy positivas. Existe un liderazgo claro y decidido, con una estructura de gestión a la que pertenecen personas entusiastas que tienen el deseo y la confianza de crecer como Red (en cantidad de miembros -la Red es abierta, de hecho conviene encarecidamente tratar de incorporar más empresarios del ámbito agro puesto que la mayoría de los integrantes actuales son urbanos- y en cantidad de iniciativas y actividades) y que han definido planes en torno a tres ejes: educación práctica, visibilidad y conexiones de valor. Durante la visita a terreno pudimos asistir a una reunión de la Red y verificar de manera directa que existen buenos mimbres para que la Red exprema toda su potencialidad.

Lógicamente, la sostenibilidad pasa por que la Red sea capaz de autosostenerse financieramente, de generar sus propios ingresos (haciéndose modelo de negocio). Desde la Corporación Interactuar se ha tomado una decisión que entendemos no solamente muy acertada desde el punto de vistas el empoderamiento y el ejemplo sino decisiva a efectos a apuntalar la sostenibilidad, y es que se canalizará a través de la Red Ontum el sistema de mentorías del nuevo proyecto Urabá emergente que está a punto de comenzar (también con financiación de la Generalitat Valenciana): los miembros de la red serán mentores de los beneficiarios/as de los programas del nuevo proyecto, y también se promoverán iniciativas de asociatividad y conocimiento compartido.

El Centro de Estudios de la Empresa micro (CEM) existe desde 2018, como una iniciativa de varias instituciones lideradas por la Corporación Interactuar, la Cámara de Comercio de Medellín, Confama y ProAntioquia. Luego se sumó la Cámara de comercio del área sur de Aurrá, FGA y todavía a día de hoy está abierto a nuevas instituciones de relevancia siempre que la misión de dichas instituciones sea congruente con los objetivos del CEM.

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.
- Urabá es un **modelo a nivel nacional de colaboración interinstitucional**: todas las instituciones confluyen, se sientan, apoyan, reman juntos en pro de la contribución a la economía local. Esta percepción es unánime y se ha podido constatar en entrevistas presenciales como la Cámara de Comercio, Asociaciones sectoriales, Universidad Católica Luis Amigó, organización De Mis Manos, Unidad de Víctimas, Gobernación de Antioquia o el propio SENA.
- 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
- Ha habido ciertas dificultades para encontrar **espacios** en los que desarrollar algunas actividades (la sede de Interactuar en Apartadó carece de dimensión suficiente para albergar eventos de muchos participantes), pero esto se ha subsanado gracias a la extraordinaria colaboración de otras entidades, que pusieron a disposición el proyecto espacios y medios en un ejemplo más que notable de contribución al ecosistema.
- 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 tenida 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 esta 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 -aunque también es cierto que tiene mayor tendencia a emprender, sobre todo en el agro, puesto que los varones tienden más al trabajo en las plataneras- 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.
- Resulta relevante el siguiente dato relativo a los programas del ámbito agropecuario: en el programa Semillero la participación de mujeres es nada menos que el 80%, en tanto en el MBA agro es de solo el 28%. Esto viene determinado por el sesgo de considerar al hombre como proveedor del hogar y líder de agroempresas, en tanto la mujer es más activa en emprendimientos de menos dimensión (tampoco hay que olvidar el factor de que varias mujeres vienen del Chocó, donde concurre bastante analfabetismo, circunstancia que limita el acceso a un programa como el MBA que comporta bastante exigencia).
- 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.

- Existe cierta preocupación sobre el **relevo generacional** en el ámbito agro. Según datos de las Asociaciones, la edad promedio de los miembros es de 58 años. Esto se corrobora al notar que solo el 11% de los beneficiarios/as de la intervención son jóvenes.
- 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.
- 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 modélico 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. Los participantes mostraron una gran admiración y agradecimiento hacia las responsables de los programas.
- Es recomendable contar con consultores de la zona en las capacitaciones más comerciales o en las relativas a las conexiones de valor, puesto que entienden mejor la especificidad y particularidades del contexto del Urabá.
- El **proceso de selección de beneficiarios/as específicos de los programas** constituye un reto que hay que repensar. En una intervención con zonas acotada y ámbito sectorial delimitado, la dificultad de encontrar perfiles adecuados (con exigencia y rigor) 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 ni tampoco referimientos de participantes de una primera edición) 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, y en cuanto a los programas más iniciales hay acompañamientos similares de otras instituciones, si bien con distintos enfoques). 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). Al mismo tiempo, conviene eficientizar el proceso, evitando largas sesiones de presentación a escasos participantes potenciales y filtrando más los invitados a dichas sesiones para evitar que se apunten más por la curiosidad o el refrigerio y no tanto por una verdadera vocación de inscribirse.
- 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. Al mismo tiempo, es recomendable cierta flexibilidad tanto geográfica (en casos puntuales de municipios cercanos que muestren interés y disposición) como temática (concebir turismo en sentido amplio, dando cobijo a producciones y servicios que aunque no estén dirigidos específicamente a los turistas sí que proporcionan un valor agregado general). Y quizá se puede hacer alguna excepción puntual en el requisito de nivel de ventas si se observa que hay algún perfil que sí dispone de potencial y mentalidad y que no alcanza la cifra pedida bien por circunstancias temporales o bien porque se trata de una iniciativa de nueva creación. También hay que hacer constar que hay algún perfil de empresas en el programa de aceleración que se diría que más bien necesitan estabilizarse, pues ya son grandes, y la dificultad para “acelerar” (consiguiendo esos incrementos tan ambiciosos en los indicadores) es elevada

- Los perfiles de beneficiarios/as destacan singularmente por su **gran conciencia social** y su vocación de compartir conocimientos y experiencias de forma natural y desinteresada. Muchos desarrollan iniciativas en pro de sus comunidades.
- 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
- Iniciativas como ferias o ruedas de negocio son importantes, pero hay que asumir que no son para todos (por ejemplo, quienes venden mucho producto al por mayor no obtienen sentido a tener un pequeño puesto en una feria... o el análisis de costo-beneficio de algunos eventos es limitado, viniendo el impacto más por la difusión y el hecho de compartir espacios y experiencias que por las ventas que se generan)
- 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.
- 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. El hecho de que la tasa de deserción de los programas sea casi inexistente (90% de permanencia) revela hasta qué punto se consigue generar compromiso y dedicación.
- Poner en el **centro a la persona** es uno de los sellos de identidad de las iniciativas promovidas por Fundación del Valle, Corporación Interactuar y ACTEC Bélgica y al mismo tiempo es uno de los aciertos más celebrados. Proporcionar conocimientos gerenciales, herramientas de trabajo, conceptos de planificación, revisión de estructuras o refuerzo de proceso de toma de decisiones está muy bien y sin duda genera un impacto contundente, pero educar la mentalidad y posibilidad una buena toma de conciencia y propósito es algo esencial: permite creer en ellos mismos, autoanalizarse, fijar un rumbo, embarcar a equipos en una meta y enfoque común, liderar desde el ejemplo, trabajar el ser, abrir la mente.
- Con relación a los programas, pocas recomendaciones pueden hacerse pues estamos ante una **metodología contrastada**, que funciona, muy valorada por los participantes, con enfoques participativos. En el marco de los MBA se pueden sugerir como reflexiones de detalle a considerar las siguientes: conceder más plazo para elaborar el PTE (plan de desarrollo del negocio, dada su trascendencia), ser más exigentes con los plazos del itinerario (evitando que si el desarrollo va por el paso 5, por citar un ejemplo, algunos participantes aún estén en pasos anteriores), y promover que las asesorías tengan lugar desde el inicio, para que no se acumulen y los participantes tengan más tiempo.
- ¿Deberían pagar siquiera una cantidad simbólica los participantes de los programas MBA? Es un tema para debate y quizá no es la evaluación el foro más oportuno para abrirlo, pero no deja de estar ahí: uno de los grandes aciertos del enfoque de FdV/Interactuar/ACTED es huir de enfoques asistencialistas -tan abundantes en otras capacitaciones, que

entregan insumos y se centran más en dar que en transformar-, pero es cierto que lo que se recibe gratis no se valora en toda su dimensión y que lo que se recibe en el MBA es tan completo y de tan buena calidad que proponer una cantidad pequeña (lógicamente, siendo cuidadosos de que no ejerza como barrera de acceso, no aplicándose tampoco en ningún caso a aquellos más vulnerables, si bien los perfiles del MBA requieren de cierta base de negocio, de ahí que no hablemos de los programas más iniciales) puede servir de acicate aún mayor para el esfuerzo, para la obtención de mucho retorno, y al mismo tiempo de toma de conciencia de lo mucho que implica ese acompañamiento constante y esa capacitación que es más propia de escuelas de negocio contrastadas que desde el punto de vista de esfuerzo económico son en su mayoría muy exigentes.

- La constitución de la Red es uno de los mayores aciertos del enfoque. Son muchos los impactos positivos que la Red comporta y es mucha la potencialidad. Las recientes iniciativas adoptadas para involucrar a la Red en actividades en el marco del nuevo proyecto Urabá Emergente -también financiado por la Generalitat Valenciana- son excelentes
- 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.
- Hay que ser conscientes de que la **duración** de un proyecto (2 años) es limitante en términos de gestionar todo el ciclo, exprimir los impactos y valorar la sostenibilidad de los avances (por ejemplo, para medir impactos en productividad hace falta que transcurra más tiempo; a excepción de productos de ciclo corto como la maracuyá, en otros recurrentes como cacao o ganadería los impactos no son inmediatos). Estamos ante una iniciativa con vocación de continuidad, al menos hasta que los participantes de las últimas ediciones -que concluyeron al mismo tiempo que la intervención- puedan completar toda la secuencia si su potencial y predisposición ameritan para ello.
- Las **cifras de ventas** como indicador relevante pueden sesgarse de manera puntual por incidencias que en ocasiones quedan fuera del control de proyecto, como pueden ser inundaciones, plagas o fluctuaciones en los precios de venta en el agro, cantidad de convocatorias promovidas a través de licitación en el sector de obras, o obstáculos derivados del incremento de la inestabilidad en la zona.
- Desde la perspectiva de la **generación de nuevos empleos** está bien no caer en el fanatismo de considerar únicamente cifras que incluyan formalidad, puesto que el concepto de empleo decente es muy amplio, y en un contexto en donde muchas circunstancias vienen a estimular la informalidad (contratación por necesidades en turismo, recurso a la ayuda de familiares, falta de formalización en el agro, temor hacia la pérdida de subsidios....etc) lo relevante en primer lugar es que se creen esos puestos de trabajo, y la apuesta por la formalización ha de venir impulsada desde los poderes públicos puesto que ha de abordarse como un cambio lento pero necesario de mentalidad
- Es importante **concienciar a los participantes sobre la importancia de la medición de los indicadores**, para qué sirven y por qué se les solicitan. Varios indicadores (especialmente los relativos al impacto de los programas) dependen de datos proporcionados por los beneficiarios/as, pero la recolección no es apacible, la sensación es que ellos lo ven como una molestia recurrente (tener que ir suministrando esas cifras) y se quejan, o en ocasiones no proporcionan buenos soportes lo que puede comprometer el rigor de las mediciones. Es un tema de sensibilización que ha de ser abordado en futuras iniciativas
- Conviene seguir trabajando por una mayor **incidencia en la política pública** (especialmente en el ámbito agro). De ahí que los estudios para un mayor conocimiento de la realidad y el contexto de la microempresa en el ámbito específico del Urabá resulten muy oportunos, con especial importancia en su difusión y en que lleguen a los diferentes actores.
- Son varias las **posibles iniciativas que aparecen como susceptibles de desarrollarse a futuro** y que aconsejan perseverar en la zona. La próxima apertura del Puerto ofrecerá importantes oportunidades (tiende a verse como un

tema exclusivamente de logística, barcos y mercancías cuando son muchos los sectores colaterales que se benefician de la actividad de una nueva infraestructura como la que entrará en funcionamiento muy pronto). La apuesta por el turismo es decidida, y eso comporta al mismo tiempo oportunidades y desafíos (véase por ejemplo el tema de idiomas, absolutamente precario y poco trabajado actualmente aunque el proyecto ya trató de incidir con una pequeña base). La empresa microemergente, que se sitúa en nichos de alto valor agregado, tiene un elevado potencial de desarrollo si recibe apoyos oportunos. Y en el ámbito agrario aparecen la internacionalización (uniéndose para satisfacer al mercado con pedidos de manera continua y consiguiendo las certificaciones oportunas -háncaps actuales para los pequeños productores-), la diversificación y aprovechamiento de la tierra (hay espacios desaprovechados y dependencia de insumos químicos) y la transformación (en el proyecto ya se han visto iniciativas de gran impacto en productos como cacao o maracuyá o ecoturismo, pero hay mucho trabajo adelante con las cadenas de valor). La Gobernación de Antioquia está promoviendo iniciativas interesantes, como el Plan Turbo Distrito Turístico, rutas validadas, turismo regenerativo, artesanías, Turbina del Crédito (programa de crédito productivo en convenio con el fondo nacional de garantía que proporciona avales de hasta el 90% para emprendimientos) o la campaña Antójate de Antioquia, en el marco de las cuales emergen oportunidades en los ámbitos de la intervención del presente proyecto.

ANEXOS

1. PLAN DE TRABAJO

La evaluación se ha desarrollado a partir de las siguientes etapas:

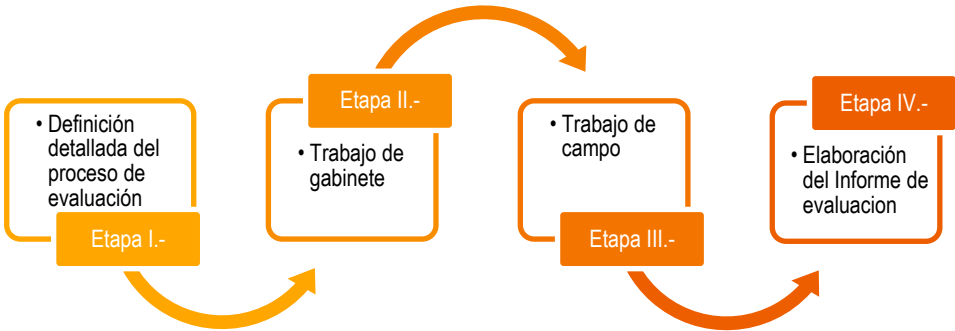


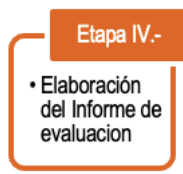
Ilustración 15. Etapas de la evaluación

• 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	

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

 Etapa II.- • Trabajo de gabinete	<u>DURACIÓN: 2 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> 3. 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	

 • Trabajo de campo Etapa III.-	<u>DURACIÓN: 2,5 semanas</u>
<u>TAREAS:</u> ➤ 3.1. Recogida de información (según herramientas descritas) a los diferentes grupos de interés, incluyendo beneficiarias/os, técnicos, equipo de gestión, actores involucrados, stakeholders y otros actores de interés ○ Dinámicas participativas ○ Entrevistas presenciales ○ Observación directa ○ Reuniones con organizaciones e instituciones (stakeholders) ➤ 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: 3,5 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 virtual de devolución de los resultados a Interactuar, FDV y demás actores involucrados en el proyecto	

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- 8. Informe final integrado de la evaluación externa
- 9. Resumen Ejecutivo de la evaluación externa

2. MATRIZ 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?	Revisión de la previsión realizada en la fase de formulación.
			Correspondencia entre lo diseñado y lo ejecutado
	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
	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

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
		¿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

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
			Valoración del sistema de seguimiento
		¿El equipo técnico elaboró de manera sistemática, coordinada y en tiempo los informes de seguimiento solicitados en el proyecto?	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
		¿Han tenido los hombres y las mujeres el mismo acceso a los resultados y servicios del proyecto?	Valoración de los responsables y equipo técnico
		¿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.		Número de mujeres formadas
		¿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
			Desviaciones presupuestarias en acciones seleccionadas

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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?	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 contado con la capacidad necesaria para llevar a cabo 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
	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.
			Grado de coordinación de los proyectos llevados a cabo
		¿Qué cambios se en relación con las acciones impulsadas en el contexto de la cooperación en estos ámbitos?	Nº y tipo de cambios que los beneficiarios relacionan con las acciones emprendidas
	Identificar la medida en que se pueda 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?	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
		¿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
			Análisis de estrategias definidas para acompañamiento

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS	INDICADORES
	Contar con un análisis global sobre la capacidad de que los resultados del proyecto se mantengan en el tiempo.	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los objetivos logrados?	Revisión de los procedimientos de transferencia establecidos
		¿Se ha fortalecido adecuadamente a las organizaciones e instituciones implicadas para que éstas puedan asumir los efectos generados?	Valoración de las organizaciones, instituciones y/o beneficiarios sobre sus capacidades de gestión
		¿Están involucradas las autoridades en la sostenibilidad de los efectos generados?	Nivel de compromiso de las autoridades con respecto a los logros
	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?	Aportaciones de las autoridades locales para la sostenibilidad de los efectos generados por las acciones Informe de Sistematización del Proyecto. Cambios acontecidos en el proyecto respecto el diseño inicial

Tabla 5. Matriz Evaluación

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

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:

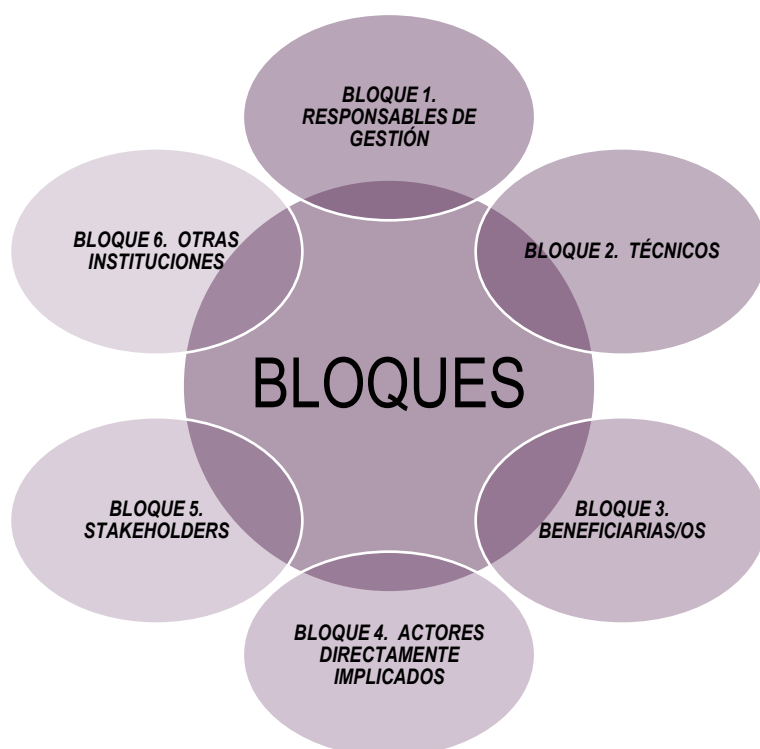


Ilustración 16. Bloques de estructuración de actores

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.

Bloque 2: Técnicos

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

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 Alístate
- 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
- 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.

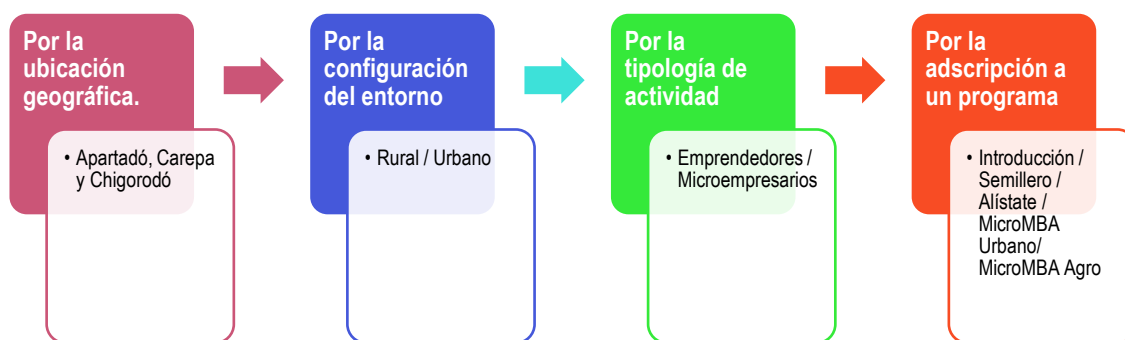


Ilustración 17. Segmentación de los beneficiarios/as

Se utilizaron varias técnicas de recogida de información

- Observación directa
 - Visita sobre terreno a las tres ubicaciones de intervención, incluyendo visitas a varias microempresas representativas
- Dinámicas participativas/ Encuentros

Encuentros puntuales y/o dinámicas con muestras 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 hubiera emprendedores tanto urbanos como rurales, tanto de Semillero como Alístate, y lo mismo con microempresarios del MicroMBA (Urbano, Agro). Al mismo tiempo, promoviendo 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, aunque también en el rural se buscó la participación de productores con diferentes cultivos).

En algunos casos estas dinámicas adoptaron la modalidad de encuentros en formato taller, y en otras incluso se recurrió a almuerzos y a reuniones en terreno.

Bloque 4. Actores directamente implicados

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

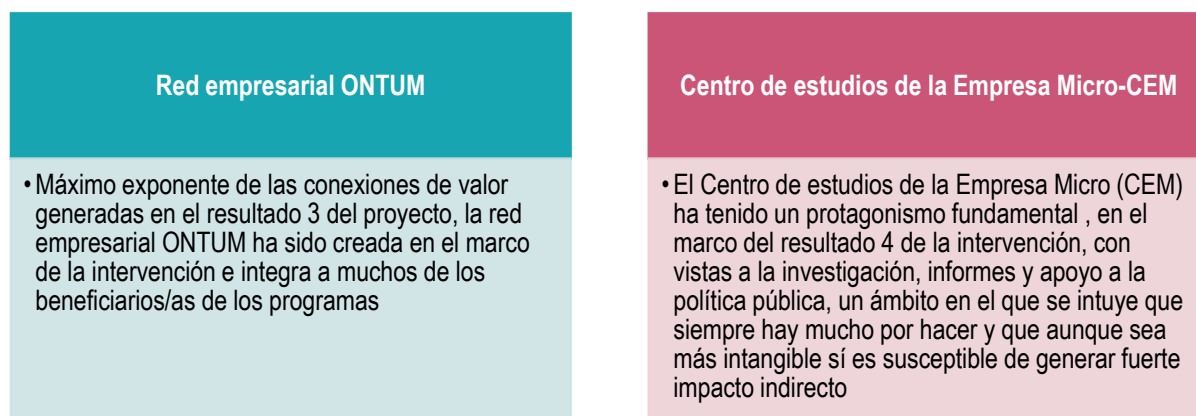


Ilustración 18. Actores implicados

Bloque 5: Stakeholders y otras instituciones

Es el bloque de instituciones, organizaciones y entidades que desempeñan un rol representativo dentro del ámbito. Varias de estas organizaciones e instituciones colaboraron muy activamente en las actividades de difusión de los programas y se implicaron igualmente en algunas asistencias técnicas, en un excelente ejemplo de aprovechamiento de complementariedades y sinergias.

Aprovechando la estancia en terreno se celebraron reuniones presenciales con los siguientes actores:

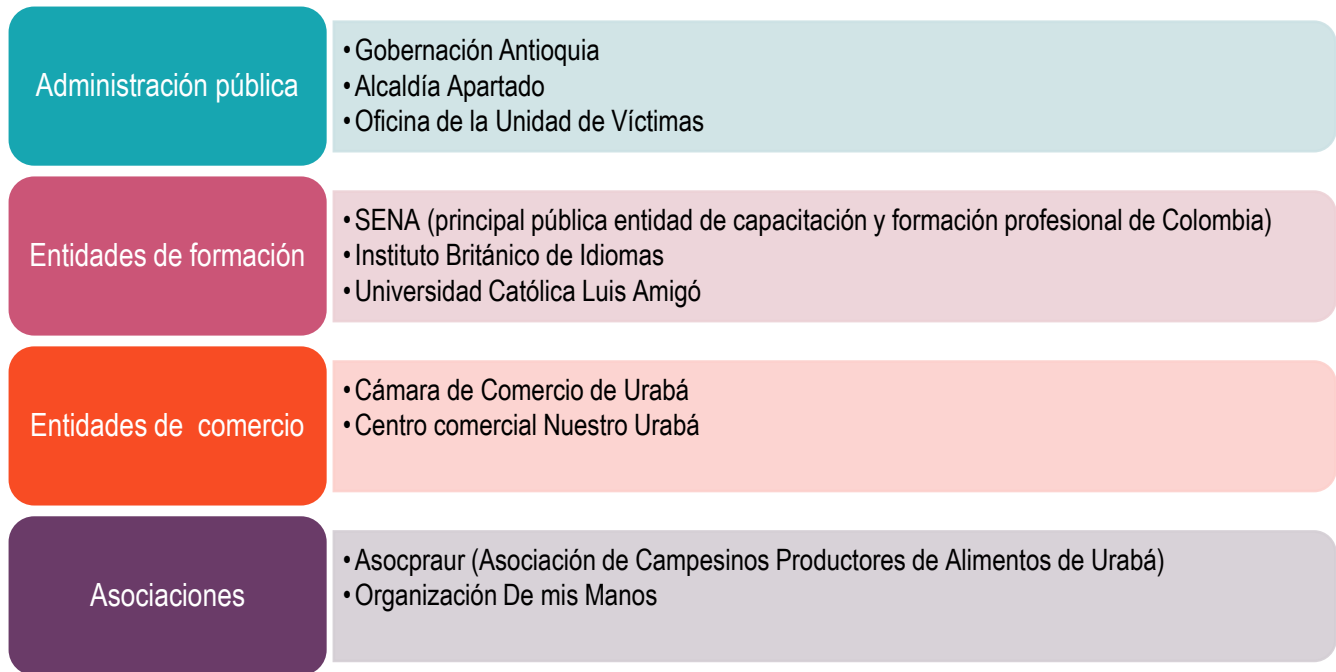


Ilustración 19. Reuniones en terreno

➤ Cuestionario

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.

4. CUESTIONARIO

Cuestionario Participantes proyecto Turismo y Paz

En el marco del proceso de evaluación final del proyecto "Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño" se ha configurado este cuestionario.

Así pues, como participante del "programa de introducción al mundo empresarial" se solicita su apoyo para responder al siguiente cuestionario. Está orientado a recabar la percepción de las personas participantes sobre diferentes aspectos del desarrollo del proyecto.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿En qué programa participó? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Introducción al mundo empresarial
- ☐ Alístate
- ☐ Semillero
- ☐ MBA Urbano
- ☐ MBA Agro

2. ¿En qué año participó? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 2023
- ☐ 2024
- ☐ 2025

3. ¿Su empresa sigue en funcionamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

4. ¿Su empresa tiene ganancias? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de esta capacitación impartida por la Corporación Interactuar? *

6. **¿Qué le motivó a participar en la capacitación? ***

7. **¿Ha participado de otros cursos de fortalecimiento empresarial? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

8. **¿Este curso cumplió con sus expectativas?**

Marca solo un óvalo.

☐ 1-Nada

☐ 2-Poco

☐ 3-Algo

☐ 4-Bastante

☐ 5-Mucho

9. **¿La capacitación cumplió con sus necesidades de formación empresarial?**

Marca solo un óvalo.

☐ 1-Nada

☐ 2-Poco

☐ 3-Algo

☐ 4-Bastante

☐ 5-Mucho

10. **¿Qué aspectos de la formación le parecieron de mayor interés?**

11. **¿Existen temas que se deberían haber tratado con más profundidad, o que no fueron abordados?**

12. En términos generales, ¿cómo calificaría la capacitación en cuanto a...?

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Mal	2-Insuficiente	3-Adecuado	4-Muy bien	5-Excelente
Duración	☐	☐	☐	☐	☐
Horario	☐	☐	☐	☐	☐
Metodología	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de los formadores	☐	☐	☐	☐	☐
Interés de los temas tratados	☐	☐	☐	☐	☐
Medios didácticos empleados	☐	☐	☐	☐	☐
Utilidad conocimientos adquiridos	☐	☐	☐	☐	☐
Contenido de los programas formativos	☐	☐	☐	☐	☐

13. ¿Considera que los conocimientos adquiridos a través de capacitación han mejorado su desempeño gerencial?

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1-Nada
- ☐ 2-Poco
- ☐ 3-Algo
- ☐ 4-Bastante
- ☐ 5-Mucho

14. ¿En qué aspectos concretos?

15. ¿Recomendaría esta capacitación a otras personas que se quieran formar como emprendedores o microempresarios?

(justifique la respuesta en la siguiente pregunta)

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

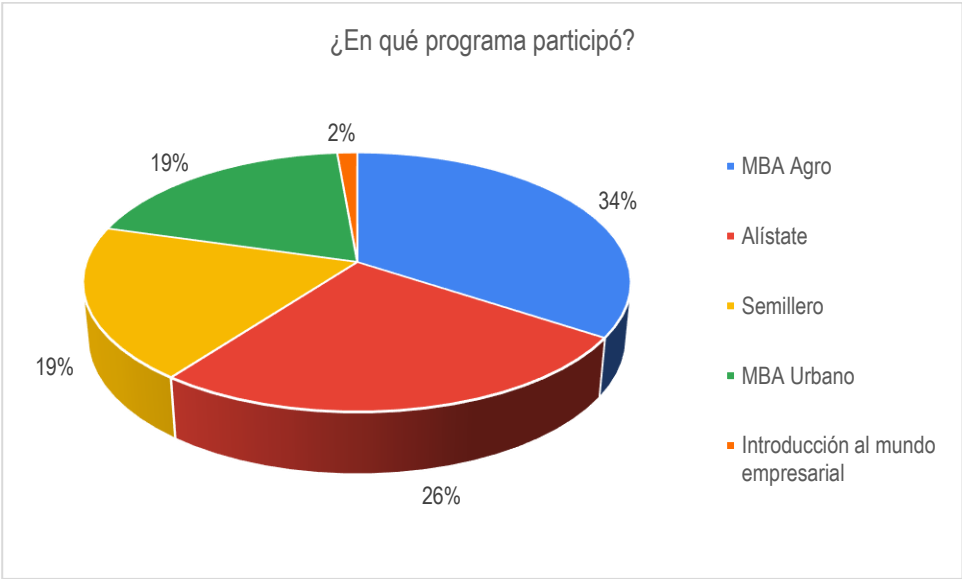
16. ¿Por qué?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

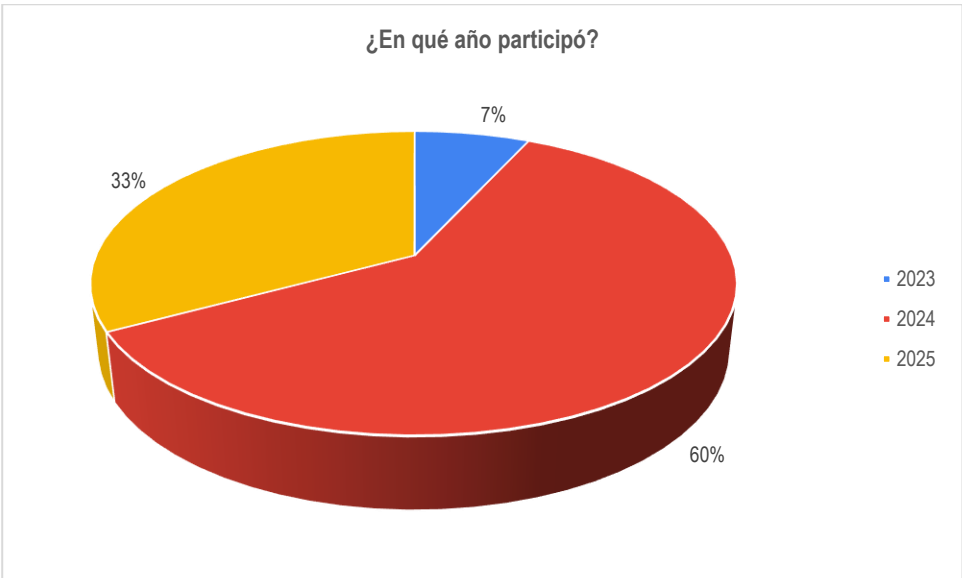
Google Formularios

5. TRATAMIENTO DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO

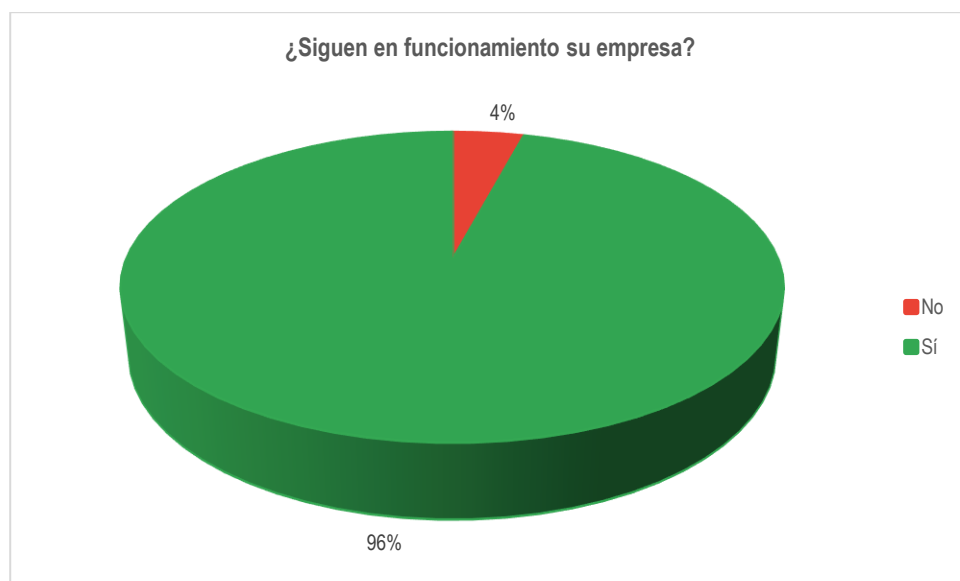
El cuestionario fue respondido por 73 personas entre el 4 y el 13 de Septiembre de 2025. Del total de las personas que respondieron, el 34% habían participado del programa MBA Agro, y el 26% del programa de ‘Alístate’. El 19% de las respuestas correspondían a personas que habían cursado tanto ‘MBA Urbano’ como ‘Semillero’. Sólo un 2% cursaron Introducción al mundo empresarial.



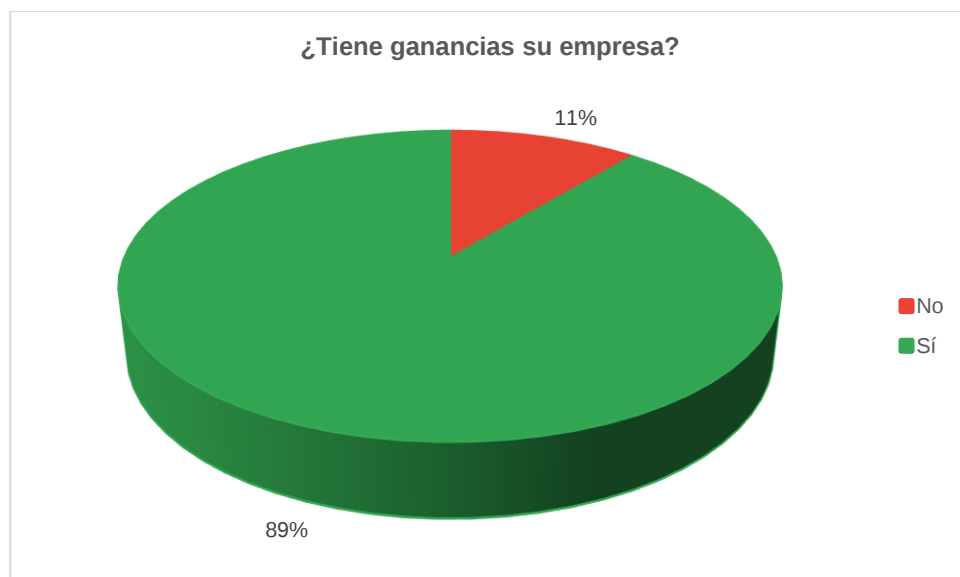
En relación al año en el que participó en el curso, se destaca que el 60% lo cursaron en 2024 mientras que el 33% lo hicieron en 2025 y tan solo el 7% en 2023.



Sobre si la empresa sigue en funcionamiento, el 96% respondieron de manera positiva y solo el 4% indicó que ya no estaba en funcionamiento.



En relación a si la empresa tenía ganancias o no, el 89% indicaba que sí las tenía, frente al 11% que no tenía ganancias.



También se preguntaba sobre si había participado de otros cursos, donde el 68% respondieron de manera positiva y el 32% no.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

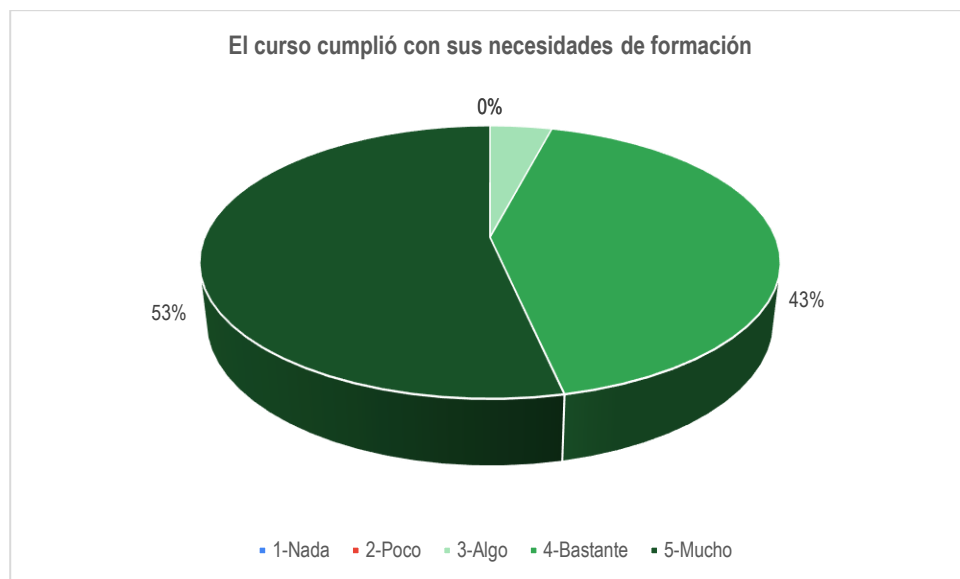


La siguiente pregunta ahondaba en el cumplimiento de las expectativas del curso, siendo las opciones de respuesta: 5-mucho; 4-bastante; 3-Algo; 2-Poco y 1-nada. El 64% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, y el 36% que cumplió bastante. No hubieron respuestas de niveles ‘algo’, ‘poco’ ni nada.’



En relación a si el curso cumplió con las necesidades de formación, se utilizó la misma escala que en la pregunta anterior, donde el 53% de las personas indicaron que el curso cumplió mucho con sus expectativas, 43% que cumplió ‘bastante’ y el 4% indicó ‘algo’. No hubieron respuestas de niveles ‘algo’, ‘poco’ ni nada.’

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”



La siguiente pregunta era ¿Cómo se enteró de la existencia de esta capacitación impartida por la Corporación Interactuar?. Cabe agrupar las respuestas generando categorías:

Categoría	Frecuencia	% del total
Referencias personales	24	31.2%
Organizaciones comunitarias	15	19.5%
Instituciones y funcionarios	13	16.9%
Canales de comunicación	14	18.2%
Eventos y convocatorias	5	6.5%
Otros	6	7.8%
Total	77	100%

A continuación se detalla un poco más de cada categoría generada:

- Referencias personales que incluyen respuestas como Amigo / Amiga / Conocido y Persona (nombre propio) o bien Empresaria / Empresario (recomendación)
- Organizaciones comunitarias, donde se incluyen respuestas como Junta de acción comunal / vereda, Asociación de pequeños ganaderos, Asopraur, SAMA, Asoagricac , Cooperativa, Fundación / otra organización comunal
- Instituciones y funcionarios con respuestas como Interactuar (asesor / corporación / instructora, etc.), Cámara de Comercio, Instructora / MBA, Funcionario (entidad financiera u otro) y Alcaldía
- Canales de comunicación: Llamada telefónica, Página web / Sitio web , WhatsApp / grupo, Redes sociales, Anuncio / publicidad (JAC, anuncio)
- Eventos y convocatorias: Invitación (genérica), Encuentro / Capacitación y Testimonios / casos de éxito
- Otros: Entradas no clasificables (blancos o respuestas sueltas)

Análisis:

- La mayoría de menciones son contactos personales (amigos, amigas, conocidos, empresarias, compañeros).
- La Junta de acción comunal y asociaciones de ganaderos aparecen de forma frecuente, lo que indica un rol fuerte de organizaciones locales.
- Llamada telefónica es un canal muy repetido (varias entradas exactas).
- También destacan funcionarios de Interactuar y Cámara de comercio como fuentes institucionales.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

En relación a la pregunta sobre ‘QUE LE MOTIVO A PARTICIPAR’, se han generado las siguientes categorías donde a continuación se muestran las frecuencias:

Categoría	Frecuencia	% del total
Aprender / adquirir conocimientos	38	44%
Fortalecer / mejorar empresa/emprendimiento	25	29%
Superación personal / motivación	9	10%
Crecimiento empresarial / desarrollo	7	8%
Calidad del programa / contenidos	4	5%
Recomendación de terceros	2	2%
Otros	1	1%
Total	86	100%

A continuación se comentan las categorías:

- Aprender / adquirir conocimientos: Incluye todas las menciones directas a aprender, aprendizaje, adquirir más conocimiento, oportunidad de aprender, contenido.
- Fortalecer / mejorar empresa o emprendimiento Menciones explícitas a crecimiento empresarial, orden, manejo, mejorar procesos, estructurar empresa, crecer con el negocio.
- Superación personal / motivación: Deseos de superación, disciplina, liderazgo, salir adelante, curiosidad.
- Crecimiento empresarial / desarrollo: Más centradas en la proyección empresarial que en el aprendizaje puntual
- Calidad del programa / contenidos: Motivación vinculada al diseño de la capacitación.
- Recomendación de terceros: Casos en los que la motivación vino de alguien más.

El resultado indica que La motivación principal es el aprendizaje (44%), tanto en conocimientos generales como específicos, seguido de Casi un tercio (29%) que busca fortalecer directamente su negocio, es decir, aplicar lo aprendido. El siguiente motivo principal es la superación personal y el crecimiento empresarial son motores complementarios (≈18%). Posteriormente, un grupo menor (5%) valora la calidad del programa como razón principal de su asistencia. También se aprecian Recomendaciones externas (amigos, contactos) fueron muy pocos casos en comparación con la motivación intrínseca.

Posteriormente se preguntaba sobre Qué aspectos de la formación le parecieron de mayor interés, donde nuevamente se agruparon las categorías tal como se muestra en la siguiente tabla:

Categoría	Frecuencia	% del total
Todos los temas / todo fue importante	21	25%
Finanzas, contabilidad y costos	19	22%
Liderazgo, propósito y organización	15	18%
Manejo de registros e información	8	9%
Marketing, comercialización y ventas	6	7%
Interacción e integración	6	7%
Calidad del programa / instructores	5	6%
Otros específicos	5	6%
Total	85	100%

A continuación se detalla un poco más cada categoría:

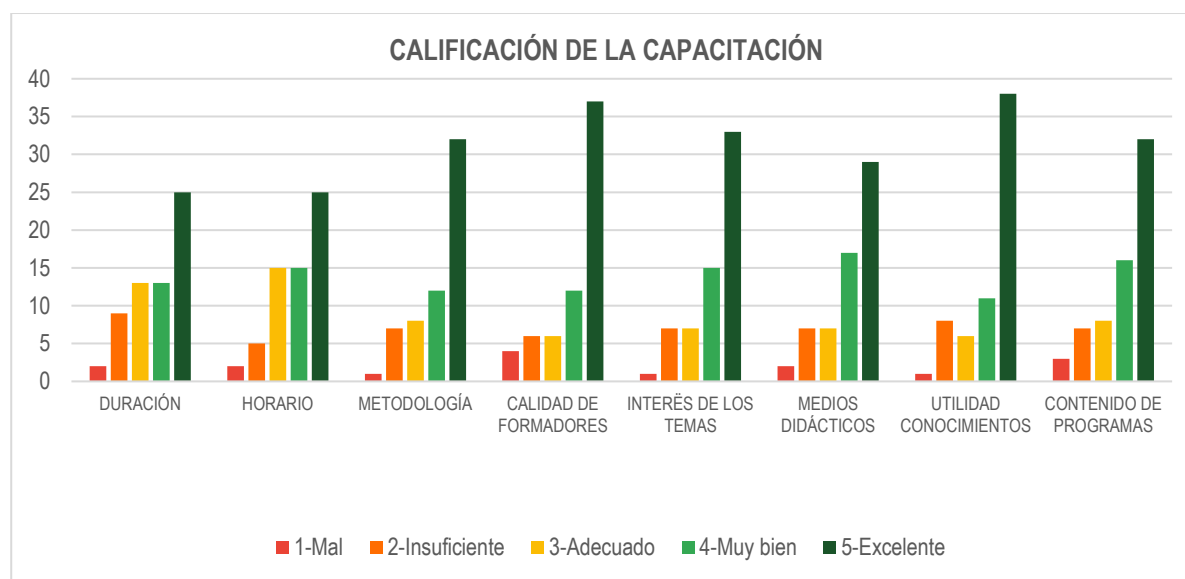
- Todos los temas / todo fue importante, que Incluye frases como: “Todos los temas” o “Todos fueron muy importantes”
- Finanzas, contabilidad y costos, con Menciones explícitas a costos, finanzas, contabilidad, punto de equilibrio, inversión de capital, por ejemplo “Costos de producción”, “Encontrar el punto de equilibrio”
- Liderazgo, propósito y organización, donde Cubre liderazgo consciente, propósito empresarial, toma de decisiones, organización, gestión. Ejemplos: “El tener la empresa con un propósito claro a seguir”o “Liderazgo consciente y toma de decisiones”
- Manejo de registros e información que incluye Todo lo relacionado con trazabilidad, orden, indicadores, manejo documental. Algunos ejemplos son: “Como llevar mis registros contables” y “El manejo de la información documental”.

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

- Marketing, comercialización y ventas, con Ejemplos como “Marketing”, “Comercialización” y “Formalización de negocios y facturación (DIAN)”
- Interacción, integración y socialización recogiendo la Interacción con otros emprendedores, socialización con psicólogas, integración, intercambio de experiencias. Algunos ejemplos son: “La socialización con otras empresas” y “La integración con más emprendedores”
- Calidad del programa / instructores, incluyendo Ejemplos como “La preparación de los instructores” y “Los conferencistas muy buenos expertos”
- Otros específicos, con Temas puntuales que no se repiten mucho: “El aspecto de cuidado”, “Costeo de producción, fortalecimiento psicológico”, “El uso de las IA” y “Acompañamiento emocional”

Así pues, se puede concluir que un cuarto de los participantes (25%) respondió que todos los temas fueron importantes, lo cual muestra valoración integral del programa. Finanzas, costos y contabilidad (22%) fue el aspecto temático más mencionado de forma puntual. Liderazgo y propósito empresarial (18%) también sobresale como eje fuerte. Registros, marketing y socialización aparecen en menor medida, pero son consistentes con las necesidades de gestión y de conectar con otros. Hay menciones novedosas como uso de IA, fortalecimiento psicológico, acompañamiento emocional, que pueden ser señales de valor agregado del programa.

En relación a la calificación de la capacitación sobre diferentes aspectos tales como Duración, horario, metodología, calidad de formadores, interés de los temas, medios didácticos, utilidad conocimientos, contenido de programas, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos.



La mayoría de los participantes evaluaron con 4 (Muy bien) o 5 (Excelente) en casi todos los aspectos. En casi todos los apartados, las valoraciones se concentran en "Adecuado", "Muy bien" y "Excelente". El nivel 1 (Mal) tiene muy pocas respuestas, solo algunos casos aislados. El nivel 2 (Insuficiente) aparece con cierta relevancia, sobre todo en Duración y Metodología. En relación a los aspectos Mejor Valorados, se destacan la "Calidad de los formadores" y "Utilidad de los conocimientos" seguido de "Contenido de programas"

Los aspectos con más críticas fueron la "duración", por lo que parece que la extensión del curso no convenció a una parte de los participantes, y la Metodología, por lo que parece que la forma de enseñanza podría mejorar.

El salto entre "Muy bien" y "Excelente" es más fuerte en Metodología, lo que muestra diversidad en la percepción.

Así pues, el programa tiene una percepción muy positiva en general, especialmente en la calidad de formadores, utilidad de conocimientos y contenidos. Las áreas de mejora son la duración y la metodología. La gran cantidad de evaluaciones en "Excelente" indica que la formación cumple (y en muchos casos supera) las expectativas, pero ajustes en diseño y dinámica podrían aumentar aún más la satisfacción.

Sobre si ¿Existen temas que se deberían haber tratado con más profundidad, o que no fueron abordados?, también se han agrupado las respuestas generando categorías que se muestran a continuación:

Categoría	Frecuencia	% del total
Todo estuvo bien / satisfacción general	26	37%

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

Categoría	Frecuencia	% del total
Limitaciones de tiempo / falta de profundidad	12	17%
Finanzas, contabilidad y costos	8	11%
Marketing, ventas y comercialización	10	14%
Gestión empresarial / administración avanzada	6	9%
Tecnología y herramientas digitales	4	6%
Otros específicos (sectoriales)	4	6%
Total	70	100%

A continuación se comentan las categorías:

- Todo estuvo bien / satisfacción general con Frases como: “Todos fueron de suma importancia”, “Todo fue excelente” o “Fue muy completo”
- Limitaciones de tiempo / deseo de más profundidad general on ejemplos como: “Siempre vamos a querer profundizar más en todos los aspectos del programa”, “Pudiera ser pero el tiempo no daba”, “Creo que abarcaron a grandes rasgos los temas bases”
- Finanzas, contabilidad y costos donde se aprecia “Me gustaría profundizar el tema de las finanzas y contabilidad”, “Costos”, “Facturación” y “Finanzas”
- Marketing, ventas y comercialización donde se indicaba “Marketing”, “Marketing digital es necesario más horas para profundizar en redes sociales”, “Planes de comercialización e indicadores”, “Análisis de mercado local y regional” entre otras...
- Gestión empresarial / administración avanzada como por ejemplo, “Cómo estructurar bien la empresa... dividir por áreas”, “Gobierno corporativo”, “Más estrategias administrativas y de estudios a créditos de bancos”, “Estrategias de asociatividad”
- Tecnología y herramientas digitales donde respondieron “El manejo de equipo de cómputo y todo lo relacionado con el sistema”, “Uso de IA”, “Herramientas virtuales y monedas digitales” y “Fotografía (posible referencia a marketing visual)”
- Otros específicos (temas sectoriales o técnicos) por ejemplo, “El manejo del cacao”, “Manejo de palpación en inseminación”, “Transformación de la producción primaria”, “Búsqueda de mercado diferenciado”

Así pues, se podría concluir que Más de un tercio (37%) dice que todo estuvo bien, lo que refleja una alta satisfacción. Casi 1 de cada 3 participantes (28%) pide más tiempo o más profundidad, aunque reconocen que los temas sí se cubrieron. Los dos temas con mayor demanda de profundización son:

- Finanzas y contabilidad (ya detectado en análisis anteriores como lo más crítico).
- Marketing/comercialización, especialmente en canales digitales (redes sociales, ventas por internet).

También emergen temas de gestión avanzada (estructura, gobierno corporativo, créditos) → señal de que los emprendedores quieren pasar a un nivel más estratégico. Tecnología (IA, herramientas digitales, monedas virtuales) empieza a aparecer como necesidad emergente, aunque minoritaria. Algunos sectores específicos (cacao, inseminación, transformación agro) requieren formación técnica especializada.

Sobre los aspectos concretos en los que **Considera que los conocimientos adquiridos a través de capacitación han mejorado su desempeño gerencial se destaca:**

Categoría	Frecuencia	% del total
Finanzas, costos y contabilidad	17	26%
Liderazgo y toma de decisiones	15	23%
Organización y administración empresarial	14	21%
Marketing, comercialización y redes sociales	7	11%
Servicio al cliente y relaciones	4	6%
Consciencia personal y motivación	5	8%

EVALUACION: Proyecto “Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño”

Categoría	Frecuencia % del total	
Otros específicos	3	5%
Total	65	100%

A continuación se comentan las categorías:

- Finanzas, costos y contabilidad incluyendo respuestas como “Manejo de los ingresos, e inversión”, “En la parte financiera y de costos”, “Llevar mi contabilidad y ser organizada” y “Aprender a ver que no todo es ganancia, poder evaluar las pérdidas y el costo de cada producto”
- Liderazgo y toma de decisiones donde se aprecian respuestas como “Liderazgo y toma de decisiones”, “Toma de decisiones basada en datos”, “Delegación de funciones” y “Liderazgo consciente”
- Organización y administración empresarial con respuestas como “En mi formación administrativa y empresarial”, “Más organización en el emprendimiento”, “La organización y crecimiento empresarial” y “En el sistema organizativo y en la toma de decisiones”
- Marketing, comercialización y redes sociales donde se indicaba “Mi marketing ha mejorado”, “En cómo proyectar mis productos”, “Posicionamiento en redes” y “Enfrentar el mercado digital, reconocimiento de marca”
- Servicio al cliente y relaciones, lo que contiene respuestas como por ejemplo, “El servicio al cliente, manejo del talento humano interno” o “Buen trato a clientes”
- Consciencia personal y motivación indicando “Ser más perseverante, disciplinada, positiva”, “Más conciencia”, “Me transformó la forma de ver mi empresa” y “Trabajar con más ánimo, amor, mejorar falencias”
- Otros (sectoriales o específicos) — “En el manejo del cacao”, “Aprendí a invertir”, “Cuidado y ventas”

Así pues se puede concluir que Tres grandes áreas fortalecidas: finanzas, liderazgo y organización → el núcleo de la capacidad gerencial. A su vez se aprecia un Impacto en lo comercial: marketing y redes sociales empiezan a ser competencias más valoradas. Se destaca también un Cambio de mentalidad: varios mencionan motivación, disciplina y confianza, lo cual es intangible pero clave para sostener el crecimiento. Algunos aprendizajes sectoriales: cacao, inversión, ventas → sugieren necesidades puntuales de cada negocio.

6. FICHA DE EVALUACIÓN

Título	“Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño” SOLPCD/2022/0004			Lugar	Colombia (Urabá antioqueño: Apartadó, Carepa y Chigorodó)
Sector	152 - PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, PAZ Y SEGURIDAD		Subsector	15220 - CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ Y PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Tipo de evaluación	Final Externa	Coste (€)	11.900		
Fecha de la intervención	01/07/2023 – 30/06/2025	Agente ejecutor	Fundación del Valle (FdV) en alianza con la Corporación Interactuar	Colectivo meta	Emprendedores y microempresarios/as de los municipios de Apartadó, Carepa y Chigorodó (Urabá antioqueño). Actores comunitarios e institucionales locales vinculados al fortalecimiento del ecosistema emprendedor y la construcción de paz.
Fecha de la evaluación	julio–Agosto 2025	Agente evaluador	Evaluador externo: - Javier Vallejo Poza		
Antecedentes y objetivo general de la intervención	El proyecto se enmarca en un territorio históricamente afectado por el conflicto armado, el desplazamiento forzado y altos índices de pobreza y exclusión social. La región de Urabá, y particularmente los municipios de Apartadó, Carepa y Chigorodó, concentra una población diversa y con fuerte presencia de comunidades víctimas, mujeres y jóvenes que enfrentan limitadas oportunidades de generación de ingresos y vulnerabilidad frente a la violencia. En este contexto, la apuesta por el emprendimiento inclusivo y la formación empresarial se reconoce como una estrategia de desarrollo local sostenible y de construcción de paz. La intervención surge de una trayectoria previa de la Fundación del Valle, Interactuar y ACTEC en el fortalecimiento de microempresas en Antioquia y otras regiones de Colombia, mediante la metodología de Escuelas de Negocios. El proyecto da continuidad a aprendizajes y resultados previos, incorporando además enfoques transversales de género, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática, en coherencia con los planes de desarrollo locales y nacionales, así como con las prioridades de la Generalitat Valenciana.				

	El objetivo central del proyecto es contribuir al desarrollo económico y social de la región de Urabá mediante la promoción de la cultura emprendedora, el fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial de pequeños negocios y la generación de oportunidades económicas inclusivas. La intervención busca no solo mejorar los ingresos y condiciones de vida de las personas participantes, sino también fomentar la cohesión social, la convivencia pacífica y la resiliencia comunitaria, integrando a colectivos en situación de vulnerabilidad como mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto. En este sentido, la acción pretende demostrar que el emprendimiento inclusivo y la educación empresarial son herramientas efectivas para avanzar hacia una paz territorial sostenible, al mismo tiempo que se crean condiciones para la continuidad de las iniciativas más allá del apoyo financiero del proyecto.
Principios y objetivos de la evaluación	La evaluación final externa del proyecto se rige por los principios de independencia, imparcialidad, transparencia y participación. Se ha buscado garantizar la credibilidad de los hallazgos mediante la aplicación de un enfoque metodológico riguroso y éticamente responsable, que ha privilegiado la inclusión de voces diversas —especialmente mujeres, jóvenes y población víctima del conflicto— y la triangulación de fuentes de información. El proceso se ha desarrollado con un compromiso hacia la rendición de cuentas frente al financiador y hacia la generación de aprendizajes útiles para la mejora de futuras intervenciones de cooperación. Los objetivos centrales de la evaluación han sido valorar el grado de cumplimiento de los resultados e impactos previstos, analizar la pertinencia y coherencia de la intervención con el contexto local y con las prioridades institucionales, así como identificar los factores de eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad alcanzados. Al mismo tiempo, la evaluación ha buscado extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones prácticas que orienten a la Fundación del Valle, Interactuar, la Generalitat Valenciana y otros actores interesados en la toma de decisiones, con el fin de asegurar la continuidad y replicabilidad del modelo de Escuelas de Negocios en otros territorios y contextos de posconflicto.
Metodología y herramientas	La evaluación final externa se desarrolló con un enfoque cualitativo, participativo e independiente, orientado a garantizar imparcialidad y credibilidad de los hallazgos. Se combinó la revisión documental de informes, registros administrativos y material institucional con la aplicación de entrevistas semiestructuradas, encuestas en línea, grupos focales y diálogos participativos con diferentes actores del proyecto. Esta triangulación de técnicas permitió captar tanto la dimensión cuantitativa del avance de indicadores como las percepciones y valoraciones de las personas beneficiarias, el equipo técnico de Interactuar, la Fundación del Valle y otros actores relevantes del territorio. El diseño metodológico se estructuró en torno a los criterios del CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad), incorporando además los enfoques transversales de género, derechos humanos, sostenibilidad medioambiental y gobernanza democrática. Se aplicó un muestreo intencional que aseguró la participación de mujeres, jóvenes, víctimas del conflicto y otros colectivos en situación de vulnerabilidad, lo que permitió captar una mirada interseccional y diferenciada de los efectos de la intervención. Asimismo, se explicitaron las limitaciones encontradas, como los tiempos reducidos de trabajo de campo y el acceso parcial a algunas fuentes, y se adoptaron medidas de protección de la confidencialidad de los informantes, garantizando así la validez ética y técnica del proceso.

	Además de la revisión documental y el análisis de indicadores del marco lógico, la evaluación empleó herramientas específicas para recoger información primaria de calidad. Se diseñaron y aplicaron cuestionarios estructurados a participantes de la Escuela de Negocios, entrevistas semiestructuradas a técnicos, responsables institucionales y aliados estratégicos, así como guiones para grupos focales diferenciados por género y edad. Estas herramientas fueron elaboradas a partir de los términos de referencia de la evaluación y validadas con la contraparte local, asegurando su adecuación al contexto sociocultural de Urabá. La diversidad de instrumentos permitió captar evidencias trianguladas y confiables sobre la pertinencia, resultados y sostenibilidad de la intervención, a la vez que garantizó la inclusión de voces representativas de los colectivos meta.	
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Eficacia	Valoración Positiva. Resultados alcanzados en fortalecimiento empresarial, cohesión social y empoderamiento de mujeres/jóvenes. La evaluación confirma que el proyecto alcanzó de manera satisfactoria la mayoría de los resultados previstos. La metodología de Escuelas de Negocios ha fortalecido significativamente las capacidades de gestión empresarial de los emprendedores y microempresarios participantes, contribuyendo a una mayor cohesión social en las comunidades y al empoderamiento de mujeres y jóvenes como agentes de cambio. La participación activa de los beneficiarios y el alto nivel de satisfacción expresado en los espacios de consulta validan la efectividad de la intervención. Recomendación: profundizar el seguimiento de los negocios apoyados, con sistemas de monitoreo que permitan medir la consolidación de ingresos y la permanencia de los emprendimientos en el mediano plazo.
	Eficiencia	Valoración Adecuada. Recursos bien empleados, aunque limitaciones en logística y coordinación institucional. Los recursos financieros y humanos se emplearon de manera adecuada y transparente, optimizando los insumos disponibles para lograr resultados relevantes en el territorio. No obstante, se identificaron limitaciones vinculadas a la logística de las actividades en zonas rurales y a la coordinación interinstitucional con entidades públicas locales, lo que redujo la potencialidad de algunas acciones de articulación. Recomendación: fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional y mejorar la planificación logística de actividades en terreno, asegurando así un aprovechamiento pleno de los recursos invertidos.
	Pertinencia	Alta. Proyecto alineado con necesidades locales, planes nacionales y prioridades del financiador. El proyecto se diseñó y ejecutó en estrecha correspondencia con las necesidades prioritarias de Urabá, región afectada por la violencia y la exclusión socioeconómica. Asimismo, se alineó con las políticas locales de desarrollo económico, con las estrategias nacionales de inclusión productiva y con las prioridades de la Generalitat Valenciana en materia de cooperación internacional. Esta coherencia explica el alto grado de aceptación y legitimidad que tuvo la intervención entre los actores locales. Recomendación: mantener y reforzar esta alineación estratégica en futuras fases, asegurando que la programación incorpore de manera explícita las prioridades de los planes territoriales y sectoriales.

	Impacto	Relevante. Mejora de capacidades empresariales y articulación en cadenas de valor; contribución a la paz territorial. El proyecto ha generado cambios significativos en la vida de los beneficiarios: mejoró sus capacidades empresariales, facilitó la articulación en cadenas de valor y contribuyó a la construcción de paz territorial al fomentar la confianza y el trabajo colectivo en comunidades marcadas por el conflicto. Los efectos trascienden la esfera económica, ya que se fortaleció la cohesión social y la resiliencia comunitaria. Recomendación: ampliar la difusión de los resultados e impactos logrados, generando insumos de comunicación y evidencia que faciliten la escalabilidad del modelo en otros contextos de posconflicto.
	Sostenibilidad	Parcial. Alta apropiación local, pero retos en asegurar continuidad financiera e institucional. Existe un alto grado de apropiación local de la metodología y de los procesos generados por el proyecto, lo que constituye una base sólida para su continuidad. Sin embargo, persisten retos en la consolidación de alianzas público-privadas y en la identificación de fuentes de financiamiento que aseguren la sostenibilidad a largo plazo. Sin estos elementos, el riesgo de discontinuidad en los logros alcanzados es significativo Recomendación: avanzar en la formalización de convenios con entidades públicas y privadas, así como en la creación de un plan financiero de mediano plazo que garantice la continuidad del modelo más allá de la finalización del apoyo del financiador.
Conclusiones de carácter específico	• Pertinencia: ○ El proyecto respondió a necesidades reales de la población de Urabá, en un contexto marcado por violencia y exclusión. ○ La propuesta se alineó con planes locales, nacionales y con las prioridades del financiador. • Eficacia: ○ Se alcanzaron la mayoría de resultados previstos, con indicadores que muestran avances en fortalecimiento empresarial, cohesión social y participación comunitaria. ○ Beneficiarios expresaron altos niveles de satisfacción con la metodología de Escuelas de Negocios. • Eficiencia: ○ Los recursos se gestionaron de manera adecuada y transparente. ○ Se identificaron algunas limitaciones en la coordinación interinstitucional y en el seguimiento sistemático de indicadores de impacto. • Impacto: ○ El proyecto contribuyó a la generación de ingresos y a la diversificación económica de los beneficiarios. ○ Se fortaleció la cohesión social y la confianza entre comunidades vulnerables. ○ Se potenció el empoderamiento de mujeres y jóvenes como actores económicos y sociales. • Sostenibilidad:	

	○ Existe apropiación local y compromiso de continuidad por parte de los beneficiarios. ○ Se requiere fortalecer las alianzas público-privadas y asegurar fuentes de financiamiento adicionales para garantizar la permanencia de los resultados.				
Recomendaciones de carácter específico	Para Fundación del Valle (FdV): 1. Fortalecer la sistematización de resultados e indicadores de impacto a largo plazo, de forma que se facilite la rendición de cuentas y la visibilización de logros ante financiadores y socios. 2. Ampliar el acompañamiento técnico en sostenibilidad post-proyecto, apoyando la búsqueda de nuevas fuentes de cofinanciación y alianzas estratégicas. 3. Promover espacios de intercambio y transferencia de la experiencia <i>Turismo y Paz</i> hacia otros territorios de actuación de la organización. Para Interactuar (contraparte local) 4. Consolidar la metodología de Escuelas de Negocios en Urabá, con especial énfasis en la inclusión de mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto. 5. Mejorar los mecanismos de coordinación interinstitucional con alcaldías, cámaras de comercio y entidades públicas para potenciar la escalabilidad del modelo. 6. Fortalecer el seguimiento a los emprendimientos graduados de la Escuela de Negocios, con indicadores de desempeño económico y social que permitan medir sostenibilidad. Para Generalitat Valenciana (financiador): 7. Considerar la experiencia como modelo replicable en otros contextos de posconflicto y desarrollo rural, facilitando sinergias con otros programas de cooperación apoyados por la GVA. 8. Apoyar financieramente fases de continuidad que aseguren la consolidación de los resultados alcanzados, priorizando la articulación con actores locales y nacionales. 9. Incentivar la incorporación de aprendizajes de Turismo y Paz en la definición de políticas y programas de cooperación que integren emprendimiento inclusivo y construcción de paz.				
Agentes que han intervenido	Fundación del Valle	Corporación Interactuar)	ACTEC (Asociación para la Cooperación Técnica, Cultural y Educativa	Beneficiarios/as directos/as: Microempresarios/as, emprendedores/as, mujeres y jóvenes de los municipios de Apartadó,	Actores institucionales y comunitarios locales: Alcaldías municipales, cámaras de comercio, asociaciones comunitarias,

EVALUACION: Proyecto "Turismo y Paz: Apoyo a las pequeñas empresas para proteger y crear empleos en la cadena de valor del turismo en 3 municipios de la Región del Urabá Antioqueño"

				Carepa y Chigorodó (Urabá antioqueño), incluyendo población víctima del conflicto armado.	organizaciones de mujeres y jóvenes. Espacios de participación territorial vinculados a desarrollo económico y construcción de paz.
--	--	--	--	---	--