

22 DE AGOSTO DE 2025

Periodo evaluado: de junio de 2023 a mayo de 2025

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA
DEL PROYECTO: “SOY MADRE
ADOLESCENTE Y TENGO EL PODER 360°:
MUJERES MADRES ADOLESCENTES
EMPODERADAS, RESILIENTES Y
CON AUTONOMÍA ECONÓMICA DEL ÁREA
METROPOLITANA DEL VALLE
DE ABURRÁ DEL DEPARTAMENTO DE
ANTIOQUIA, COLOMBIA”
Nº EXPTE.: SOLPCD/2022/0050
FUNDACIÓN DEL VALLE – FUNDACIÓN JUANFE



CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
1 RESUMEN EJECUTIVO	5
2 ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	9
2.1 EQUIPO EVALUADOR	9
2.2 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN.....	9
2.3 ACTORES INVOLUCRADOS	10
2.4 UTILIDAD PARA USUARIOS FINALES.....	10
3 OBJETIVOS Y ALCANCE.....	13
4 ANTECEDENTE Y CONTEXTO	16
4.1 CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO	17
4.2 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE LA GENERALITAT VALENCIANA	26
4.3 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS NACIONALES Y LOCALES	28
4.4 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE FUNDACIÓN DEL VALLE	31
4.5 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE FUNDACIÓN JUANFE	33
5 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	35
5.1 CRITERIOS ADICIONALES	36
5.2 ENFOQUES TRANSVERSALES.....	37
6 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	38
6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	40
6.2 PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	41
6.3 ARTICULACIÓN METODOLÓGICA A LA LÍNEA DE BASE	42
6.4 ACTORES, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN	44
6.5 PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PERSONAL DE LOS PARTICIPANTES.....	46
6.6 MUESTRAS Y CONTROL DE CALIDAD	47
7 CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN.....	47
8 ANÁLISIS DE DATOS	49
9 HALLAZGOS	50
9.1 PERTINENCIA:	50
9.2 EFICACIA:	56
9.3 EFICIENCIA:	63
9.4 IMPACTO:	71

9.5	SOSTENIBILIDAD:	82
10	CONCLUSIONES	87
11	RECOMENDACIONES	91
12	LECCIONES APRENDIDAS	95
13	ANEXOS	99
13.1	ANEXO 1: Modelo de intervención.	
13.2	ANEXO 2: Difusión del modelo, injerencia en política pública y movilización social.	
13.3	ANEXO 3: Guía temática entrevista instituciones y aliados.	
13.4	ANEXO 4: Guía grupos focales.	
13.5	ANEXO 5: Encuesta auto diligenciada.	
13.6	ANEXO 6: Matriz planificación y cumplimiento.	
13.7	ANEXO 7: Brechas de género DANE 2022.	
13.8	ANEXO 8: Transición mundo del trabajo U Rosario 2024.	
13.9	ANEXO 9: Línea de base.	
13.10	ANEXO10: Teoría de Cambio JuanFe.	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Jóvenes NINI OECD	17
Gráfico 2. % NINIs Colombia	18
Gráfico 3. Desempeño de países latinoamericanos en las Pruebas Pisa de 2022	22
Gráfico 4. Tasas específicas de fecundidad en Colombia, según nivel educativo	22
Gráfico 5. Graduados en el año 2021 - Vinculados en el año 2022	23
Gráfico 6. Distribución de la población por ocupación	25
Gráfico 7. Teoría de cambio modelo	43
Gráfico 8. Ciclo del modelo de intervención	48
Gráfico 9. Modelo de evaluación	49
Gráfico 10. Modelo de intervención	51
Gráfico 11. Pregunta 1. Recuerda cómo te sentías antes de ingresar a la Fundación Juanfe	71
Gráfico 12. Pregunta 2. Haz memoria de los últimos dos meses. ¿Cómo te has sentido?	72
Gráfico 13. Pregunta 3. Antes de ingresar a la Fundación Juanfe para mi "ser mujer" significaba...	72
Gráfico 14. Pregunta 4. Hoy, para mi "ser mujer" significa...	73
Gráfico 15. Pregunta 5. Como mujer, yo puedo...	73
Gráfico 16. Pregunta 6. Para mi, el maltrato o la violencia en el hogar es...	73
Gráfico 17. Pregunta 7. Hoy después de todo lo que he vivido, pienso...	74
Gráfico 18. Escalamiento del modelo de intervención	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Utilidad para usuarios finales	11
Tabla 2. Características jefe del hogar 1	19
Tabla 3. Características jefe del hogar 2	20
Tabla 4. Jóvenes entre 15 y 28 años. NINIs	25
Tabla 5. Criterios y preguntas de evaluación	36
Tabla 6. Cumplimiento de Matriz de Marco Lógico	58
Tabla 7. Presupuesto Financiación Generalitat - Modificaciones	64
Tabla 8. Presupuesto Vs. Real Ejecutado	68
Tabla 9. Porcentajes de financiación	70

1 RESUMEN EJECUTIVO

2. Aspectos introductorios

La presente evaluación externa fue encargada para valorar el grado de consecución del proyecto SOLPCD/2022/0050 — “Soy madre adolescente y tengo el poder 360°”, cofinanciado por la Generalitat Valenciana y ejecutado por Fundación JuanFe con el apoyo de Fundación del Valle. El equipo evaluador fue liderado por Luis Felipe Cano Vieira. El proceso fue participativo, integrando a beneficiarias (madres adolescentes primigestantes), acudientes, equipo técnico, instituciones locales (Secretaría de Inclusión Social y Familia; Programa Buen Comienzo) y aliados formativos (CESDE).

3. Objetivos y alcance

- Objetivo general: valorar pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, así como la incorporación de enfoques transversales (género, derechos humanos, sostenibilidad ambiental).
- Objetivos específicos: (i) medir grado de cumplimiento de metas e indicadores; (ii) valorar efectos institucionales y sociales; (iii) identificar buenas prácticas y lecciones; (iv) entregar insumos prácticos para fortalecimiento y escalamiento.
- Alcance: cubre la intervención en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (cohortes 8–14), focalizada en 649 beneficiarias únicas reportadas. Excluye otras operaciones de Fundación JuanFe fuera de ese territorio.

4. Antecedentes y contexto

El proyecto se inserta en un contexto de alta incidencia de jóvenes NiNi (ni estudian ni trabajan), fuerte feminización de la pobreza y problemas estructurales en retención educativa y empleo juvenil. Medellín y su área metropolitana presentan vulnerabilidades derivadas de precariedad de hogares, exposición a riesgos ambientales en barrios periféricos y desigualdad en acceso a servicios.

El modelo 360 de Fundación JuanFe, con más de 20 años de trayectoria, propone una intervención integral (salud sexual y reproductiva, fortalecimiento psicosocial, educación/formación y empleabilidad). El proyecto se alinea con el V Plan Director de la Cooperación Valenciana, el Marco de Asociación País Colombia–España y marcos nacionales relevantes.

5. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación siguió los criterios OCDE/CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Se incorporaron criterios adicionales de coherencia y replicabilidad, y preguntas clave sobre articulación interinstitucional, adecuación de la matriz lógica, calidad del monitoreo y aplicación real de enfoques transversales.

6. Metodología de evaluación

Diseño: no experimental y participativo. Se aplicó triangulación metodológica: revisión documental, análisis cuantitativo (encuesta a 64 jóvenes; base de beneficiarias únicas: 649), entrevistas semiestructuradas, y grupos focales con beneficiarias, acudientes y equipo técnico.

7. Condicionantes y límites de la evaluación

Horizonte temporal: el modelo 360 requiere 2–3 años para completar el ciclo; el proyecto tuvo un horizonte que impidió observar trayectorias completas para todas las beneficiarias. Representatividad: la evidencia cualitativa es robusta para identificar tendencias, pero no estadísticamente representativa a nivel nacional.

8. Análisis de datos

Se construyó matriz de criterios, preguntas y escala de evaluación. Se construyó una matriz de volcado que vinculó evidencia empírica a cada pregunta de evaluación. Los análisis descriptivos cuantitativos se complementaron con codificación de insumos cualitativos (grupos focales y entrevistas). Los resultados administrativos y financieros se contrastaron con percepciones de beneficiarias para validar coherencia.

9. Hallazgos

9.1 Pertinencia

- El modelo 360 responde con alta pertinencia a las necesidades de madres adolescentes primigestantes: integra salud sexual y reproductiva, educación, apoyo psicosocial y rutas a la empleabilidad.
- Selección adecuada de la población objetivo: 649 beneficiarias únicas reportadas, perfil consistente con criterios de vulnerabilidad.
- Alineación estratégica: coherencia con planes locales y con el Plan Director de la Cooperación Valenciana, lo que refuerza legitimidad y potencial de incidencia.

9.2 Eficacia

- Resultados cuantitativos: La mayor parte de los indicadores se cumplieron y excedieron ampliamente. Los que no se cumplieron fue por margen muy estrecho.
- Estrategia de triadas: el acompañamiento multidisciplinario mejoró retención y seguimiento individual.
- Desafío: la matriz de planificación lineal no captura recorridos mixtos y repetidos, lo que dificulta la comunicación exacta de algunos logros.

9.3 Eficiencia

- Ejecución presupuestaria: concordancia entre presupuesto final y ejecución real; variaciones menores explicadas por ajustes operativos.

- Gestión ante contexto: la Fundación adaptó recursos ante inflación y cambios normativos sin afectar calidad.
- Control financiero: prácticas contables y administrativas adecuadas; uso responsable de rendimientos financieros.

9.4 Impacto

- Individual: evidencias de mejora en autoestima, autonomía y prácticas de crianza entre beneficiarias.
- Familiar y comunitario: efectos multiplicadores en dinámicas de cuidado y transmisión de aprendizajes a redes familiares.
- Institucional: posicionamiento de JuanFe como referente técnico y capacidad de incidencia en políticas (ej. contribución a la agenda sobre matrimonio infantil).
- Limitación: algunos impactos de mediano y largo plazo (salud mental, trayectoria educativa completa) requieren seguimiento longitudinal para confirmación.

9.5 Sostenibilidad

- Técnica e institucional: Fundación con capacidades para continuidad y réplica con socios robustos.
- Financiera: riesgo por dependencia de subvenciones; necesidad de diversificación.
- Social: legitimidad y apropiación local favorecen persistencia de beneficios.
- Ambiental: debilidad en incorporación de sostenibilidad ambiental en oferta actual; se recomienda incluir este eje como prioridad.

10. Conclusiones

1. El proyecto es una intervención altamente pertinente y eficaz para la población objetivo: cumple el propósito de empoderamiento y mejora de la autonomía económica de madres adolescentes en contextos vulnerables.
2. La implementación demuestra alto nivel de eficiencia administrativa y financiera, con ejecución alineada a condiciones del convenio.
3. Los impactos alcanzados trascienden el individuo, generando transformaciones familiares y posicionamiento institucional que facilitan incidencia en políticas públicas.
4. El principal desafío para consolidación es la sostenibilidad financiera y la integración de la dimensión ambiental.
5. La matriz de planificación requiere revisión conceptual para reflejar procesos no lineales y la superposición de cohortes.

11. Recomendaciones

11.1 Para titulares de derechos (jóvenes y familias)

- Formalizar espacios consultivos: crear comités de jóvenes y familias que se reúnan trimestralmente para retroalimentación del programa y co-diseño de actividades.
- Mentoría post-colocación: implementar un programa de acompañamiento de 12 meses tras la inserción laboral para fortalecer permanencia y proyección profesional.

- Capacitación continuada: ofrecer módulos periódicos en derechos, liderazgo, gestión financiera básica y crianza positiva.

11.2 Para titulares de obligaciones (instituciones públicas)

- Incorporar el modelo en la política pública: acuerdos marco y partidas presupuestales locales que garanticen continuidad y réplica.
- Mesas técnicas intersectoriales: establecer protocolos conjuntos (salud, educación, empleo, protección) para rutas integrales de atención.
- Integrar componente ambiental: incluir formación sobre gestión de riesgos y oficios verdes en programas de inclusión social.

11.3 Para titulares de responsabilidades (Fundación JuanFe y aliados privados)

- Revisar matriz lógica: rediseñar indicadores para capturar trayectorias por cohortes y la naturaleza no lineal del modelo.
- Diversificar financiación: desarrollar estrategia que incluya alianzas corporativas, fondos concursables y modelos de ingresos complementarios.
- Ampliar alianzas laborales: priorizar sectores con alta demanda (tecnología, servicios digitales, economía verde) y formalizar convenios de intermediación.

11.4 Recomendaciones transversales

- Sistematizar impactos invisibles: documentar casos y resultados familiares para comunicación y captación de aliados.
- Plataforma digital: desplegar herramienta para formación, seguimiento y comunidades de práctica entre egresadas.
- Mantener especialización: preservar el foco en madres adolescentes vulnerables y articular con programas preventivos sin perder profundidad.

12. Lecciones aprendidas

- Diseño y formulación: los proyectos integrales requieren matrices flexibles que contemplen procesos superpuestos y la movilidad entre componentes.
- Seguimiento: la trazabilidad individual y el seguimiento longitudinal son indispensables para medir efectos reales y trayectoria de vida.
- Replicabilidad: la capacidad de escalar depende tanto de la disponibilidad de recursos como de la existencia de alianzas locales con capacidad técnica.

El proyecto SOLPCD20220050 constituye una excelente práctica de intervención integral con resultados probados y evidencia de efectos sociales duraderos. Para consolidar y ampliar su impacto se recomienda adaptar instrumentos de planificación y monitoreo, diversificar fuentes de financiación, incorporar la sostenibilidad ambiental. Con estas acciones, el modelo tiene alto potencial de escalamiento y de influencia en políticas públicas que atiendan a madres adolescentes en Colombia y contextos comparables.

2 ASPECTOS INTRODUCTORIOS

2.1 EQUIPO EVALUADOR

Esta evaluación fue realizada en su totalidad por Luis Felipe Cano Vieira, profesional con 24 años de experiencia en el mundo del desarrollo y la cooperación. Durante 13 años participó en la dirección, formulación y ejecución de proyectos sociales y de desarrollo empresarial. Los últimos 10 años ha desarrollado actividades de consultoría con múltiples entidades nacionales e internacionales relacionadas con proyectos de desarrollo y consultoría estratégica.

El consultor tiene amplia trayectoria profesional desde la formulación y ejecución de proyectos, diseño de modelos de intervención social, evaluación de proyectos sociales, acompañamiento a entidades de desarrollo social, y en general apoyo y soporte a entidades del sector social.

Dentro de la trayectoria profesional del consultor en su rol específico de evaluador, ha realizado evaluaciones de resultados e impacto para instituciones en Colombia, Guatemala y Salvador, en el marco de cofinanciaciones recibidas por el Gobierno Belga y por la Generalitat Valenciana.

2.2 PROPÓSITO DE EVALUACIÓN

Realizar una evaluación final participativa (fdv, juanfe, titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades) para valorar el grado de consecución del objetivo y de los resultados previstos en el proyecto *“Soy madre adolescente y tengo el poder 360°: mujeres madres adolescentes empoderadas, resilientes y con autonomía económica del área metropolitana del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia, Colombia - SOLPCD/2022/0050”*.

En el caso particular del presente proyecto, la evaluación participativa más que una mejora cualitativa de la evaluación y profundización de su alcance es una necesidad para poder conceptuar sobre el grado de logro del modelo 360 de la JuanFe. Este modelo intrínsecamente aborda diferentes dimensiones de desarrollo de la joven, las cuales requieren la participación de diferentes actores especializados (internos/externos) y a su vez se manifiesta en diferentes ámbitos (Individual, familiar, social inmediato, social ampliado).

Así mismo, el evaluador ha querido enmarcar esta evaluación bajo el concepto de la problemática de las **jóvenes NiNi (ni estudia, ni trabaja)**, que es particularmente insidiosa

en Colombia y con consecuencias negativas de largo plazo. Este concepto, no sustituye los propios de la evaluación, y opera como eje transversal de análisis que ayuda a articular elementos que de otra forma aparecerían como hechos que operan simultáneamente, pero con independencia.

2.3 ACTORES INVOLUCRADOS

La evaluación del proyecto incorpora un enfoque participativo, reconociendo que la inclusión de las voces de los distintos actores —especialmente de las madres adolescentes primigestantes, como población objetivo— es fundamental para garantizar la legitimidad, pertinencia y utilidad de los hallazgos. Esta participación no solo fortalece la transparencia del proceso evaluativo, sino que promueve una construcción colectiva del conocimiento, coherente con los enfoques de derechos, género e interseccionalidad. Los grupos que participarán activamente en el proceso de evaluación son:

- Madres adolescentes primigestantes (beneficiarias directas).
- Acudientes o familiares responsables.
- Equipo técnico del proyecto (Promotor vinculación, Trabajadora social, Psicóloga, Formadora, Psicóloga vinculación laboral, Formador técnico, Analista de información, Coordinador).
- Instituciones públicas relevantes: secretaria de Inclusión Social y Familia, Programa buen comienzo.
- Aliado estratégico CESDE.

2.4 UTILIDAD PARA USUARIOS FINALES

El informe de evaluación está destinado a ser utilizado por diversos actores estratégicos relacionados con el diseño, implementación, seguimiento y sostenibilidad del proyecto de inclusión socioeconómica dirigido a madres adolescentes primigestantes. A continuación, se describen los principales usuarios finales:

USUARIO FINAL	ROL EN EL PROYECTO	TIPO DE USO PREVISTO DEL INFORME
Entidad ejecutora del proyecto (ONG o institución)	Diseño, ejecución y gestión operativa del proyecto	Retroalimentación para mejorar procesos, ajustar estrategias de intervención, y fortalecer componentes técnicos y transversales.
Organismo financiador	Financia y supervisa resultados e impacto	Toma de decisiones sobre continuidad, escalabilidad o reformulación del apoyo

USUARIO FINAL	ROL EN EL PROYECTO	TIPO DE USO PREVISTO DEL INFORME
		técnico-financiero. Valora la eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
Ministerios y entidades sectoriales (salud, educación, desarrollo social, juventud)	Políticas públicas y articulación intersectorial	Utilización para la integración de aprendizajes en políticas focalizadas y mejora de la coordinación institucional. Identificación de modelos replicables.
Gobiernos locales	Articulación territorial e implementación contextualizada	Incorporación de hallazgos en planes locales y generación de alianzas para la sostenibilidad del proyecto.
Organizaciones comunitarias y sociedad civil	Apoyo comunitario y monitoreo ciudadano	Promoción del empoderamiento local. El informe les brinda herramientas para incidir y acompañar procesos participativos.
Beneficiarias directas (madres adolescentes)	Participación activa y retroalimentación	A través de productos adaptados (resúmenes, infografías, socialización), el informe puede contribuir a la apropiación de resultados y mejora en la comprensión de sus propios logros y desafíos.
Academia e investigadores	Análisis, formación y producción de conocimiento	Referencia para estudios de caso, evaluaciones comparativas y formación en metodologías de evaluación y enfoques interseccionales.

Tabla 1. Utilidad para usuarios finales

Valoración de la utilización de los resultados

Se espera que los resultados de la evaluación generen un alto valor **instrumental, conceptual y estratégico**:

- **Valor instrumental:** Al proporcionar evidencia concreta sobre logros, debilidades y buenas prácticas, el informe permitirá ajustes operativos y decisiones basadas en datos.
- **Valor conceptual:** Al integrar enfoques transversales y criterios OCDE, promoverá una comprensión más profunda sobre los factores que inciden en la inclusión socioeconómica de las madres adolescentes.
- **Valor estratégico:** Favorecerá procesos de escalamiento, réplica y sostenibilidad institucional, tanto a nivel local como nacional.

Además, se promoverá un plan de **diseminación diferenciada**, que incluirá:

- Entrega de informes técnicos completos a entidades responsables.
- Producción de resúmenes ejecutivos para tomadores de decisiones.

- Elaboración de materiales accesibles (infografías, cápsulas digitales) para las beneficiarias y actores comunitarios.
- Socialización participativa de los resultados.

3 OBJETIVOS Y ALCANCE

Objetivo general

Realizar una evaluación final participativa (FdV, JUANFE, titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades) para valorar el grado de consecución del objetivo y de los resultados previstos en el proyecto *“Soy madre adolescente y tengo el poder 360°: mujeres madres adolescentes empoderadas, resilientes y con autonomía económica del área metropolitana del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia, Colombia - SOLPCD/2022/0050”*

Objetivos específicos de la evaluación

1. Valorar el grado de cumplimiento de la ejecución del proyecto, a partir de los criterios de 1-Eficiencia; 2-Eficacia; 3-Pertinencia; 4-Impacto; 5-Viabilidad (sostenibilidad).

Adicional al valor intrínseco de los criterios para conceptuar sobre los resultados y el grado de bondad de los mismos, cada criterio tiene actores o usuarios específicos principales: i) La eficiencia está orientada al equipo ejecutor y actores externos directos que participan en el modelo entregando productos o servicios a las jóvenes, ii) La eficacia permite a las instancias directivas del socio local y otros grupos de interés conceptuar sobre los efectos directos del modelo y sus resultados, iii) La pertinencia es especialmente útil para las instancias estratégicas del socio local y los financiadores del modelo, así como para otras entidades que buscan articularse y coordinar esfuerzos con la intervención, iv) El impacto está dirigido a las instancias estratégicas del socio local y los financiadores del modelo, así como a la comunidad en general que requiere conocer el efecto de la intervención de la JuanFe en su contexto, v) La viabilidad (sostenibilidad) desde sus diferentes ópticas es necesario para cualquier tomador de decisiones sobre el modelo desde las esferas micro, meso y macro.

2. Valorar los efectos directos del proyecto en el ámbito institucional y social.

El modelo 360 JuanFe, si bien probado, se adapta y modifica tanto por el contexto social como por los cambios institucionales. Así mismo, el proyecto modifica a la institución y modelo, así como influye en el contexto social inmediato.

La evaluación tendrá en cuenta esta relación sistémica entre proyecto, institución y contexto social, en la cual se genera un nuevo escenario de operación derivado de la intervención.

3. Valorar la incorporación de enfoques transversales: derechos humanos, género, sostenibilidad ambiental.

La evaluación del proyecto no se limita a resultados cuantitativos o eficiencia operativa, sino que también debe considerar enfoques transversales que garanticen la calidad ética, inclusiva y sostenible de la intervención. Los enfoques de derechos humanos, igualdad de género y sostenibilidad ambiental son principios rectores del desarrollo sostenible y están alineados con estándares internacionales como la Agenda 2030 y las directrices del CAD de la OCDE.

Estos enfoques permiten identificar desigualdades estructurales, prevenir impactos negativos no intencionales y asegurar que los beneficios del proyecto tengan el efecto deseado.

4. Valorar la sostenibilidad de los componentes del proyecto.

La sostenibilidad es uno de los criterios centrales definidos por la OCDE/CAD y se refiere a la factibilidad de que los beneficios del proyecto perduren en el tiempo, una vez finalizado el apoyo técnico o financiero externo. Evaluar la sostenibilidad implica ir más allá del logro de resultados a corto plazo, considerando si las condiciones están dadas para mantener, adaptar o escalar los impactos obtenidos.

Este análisis es crucial para verificar la apropiación local, la institucionalización de capacidades, la movilización de recursos internos, y la resiliencia organizacional y social frente a cambios contextuales. Se consideran estas dimensiones de la sostenibilidad: i) Institucional, ii) Financiera, iii) Técnica y operativa, iv) Social y comunitaria.

5. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas para fortalecer futuras intervenciones.

La evaluación como producto final, no tendría sentido si no logra promover la mejora y adaptación del modelo al contexto social. Se identificarán estas prácticas y en referencia al marco estratégico en sus tres niveles de actuación: i) Estratégico, ii) Operacional y, iii) Táctico. Esta comprensión de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación a la estrategia del modelo, es útil también para los financiadores y otros actores que buscan potenciar y apoyar el modelo a futuro.

6. Proveer a Fundación JUANFE y FDV de insumos analíticos y prácticos que le permitan fortalecer estrategias y metodologías de trabajo

Las buenas prácticas y lecciones aprendidas y lecciones aprendidas enunciadas en le objetivo anterior están fundamentadas en el análisis de la información cuantitativa y cualitativa del proyecto, así como referencias externas comparables que den sustento a las recomendaciones dadas, y a su vez, permitan desarrollar estas recomendaciones en el proyecto.

7. Evaluar las actividades de comunicación del proyecto

La comunicación en el proyecto no solo cumple una función informativa, sino que también es clave para la transparencia, la movilización de actores, la incidencia pública y el fortalecimiento de la apropiación social del proyecto. Evaluar este componente permite conocer su efectividad en transmitir objetivos, resultados, avances y aprendizajes, tanto a beneficiarios directos como a actores estratégicos e instituciones. Además, las actividades de comunicación bien gestionadas pueden ampliar el impacto del proyecto, mejorar su legitimidad y facilitar su replicabilidad o escalamiento.

Alcance:

La presente evaluación esta circunscrita a la población intervenida en Medellín y su área metropolitana a través del proyecto. Si bien la Fundación Juanfe tiene operación en otros territorios de Colombia, estas intervenciones no hacen parte de la evaluación, y de citarse, se hace únicamente como antecedente, o con intención comparativa o de explicación del modelo.

Se enfatiza en esta evaluación en evidenciar el proceso y sus resultados, en lugar del grado de logro de la beneficiaria particular o grupos, ya que el modelo de intervención está planteado para por lo menos cuatro semestres consecutivos, o incluso más como se expone en el modelo de intervención. Así mismo, los procesos de intervención tienen inicio y finalización estrictos semestrales, y la fecha de inicio y finalización del presente proyecto no coincidió con estos cortes.

Es así, como el reporte de beneficiarias alude al logro específico del indicador con las actividades, procesos y resultados asociados, pero esa misma beneficiaria es posible que no se reporte en otros indicadores que quedan por fuera del horizonte temporal del proyecto. Sin embargo, se constató que el total de jóvenes reportadas en el proyecto, son beneficiarias únicas (649), por lo cual no hay duplicidad. De hecho, es probable que algunas jóvenes reportadas califiquen como logro en más resultados de los que fueron inicialmente reportados.

4 ANTECEDENTE Y CONTEXTO

FdV viene trabajando con JUANFE desde hace más de 6 años en el marco del Programa “Mamá en Acción” (2014-2016) cofinanciado por la entidad belga ACTEC Un metier pour tous, la cooperación belga y donantes privados. FdV y ACTEC tienen un Convenio Marco de colaboración para apoyar el Proceso de Paz en Colombia y a las personas en situación de vulnerabilidad, incidiendo en las políticas públicas para que tengan en cuenta la peculiaridad de las madres adolescentes y se ofrezcan servicios pertinentes para ellas. El proyecto que presentamos forma parte de esta Estrategia.

Fundación del Valle mantiene una trayectoria de colaboración con la ONGD belga ACTEC desde el año 2001. En 2016 ambas entidades consolidaron una alianza formal, la cual fue renovada en 2018 por un nuevo periodo de cinco años, permitiendo la ejecución de proyectos conjuntos en Colombia, Guatemala, El Salvador y otros países de América Latina.

ACTEC (www.ACTEC-ong.org) es una organización privada sin ánimo de lucro, creada en 1982, que orienta sus esfuerzos a la formación técnica, profesional y empresarial de poblaciones vulnerables, con especial énfasis en juventud y mujeres en América Latina, África y Líbano. Su modelo de trabajo se basa en la cooperación con instituciones locales de reconocida experiencia, razón por la cual respalda la labor de la Fundación Juanfe, valorando su modelo socioeconómico 360° como una estrategia integral e innovadora que impulsa la inserción social y económica de madres adolescentes primigestantes. ACTEC actúa como cofinanciadora de este proyecto. Actualmente, ejecutan el programa “Equidad, resiliencia y sostenibilidad en tiempos de post pandemia 2022-2027”, orientado a la formación técnica y laboral para mejorar la empleabilidad, incorporar nuevas pedagogías, prevenir el embarazo adolescente y facilitar la inserción en empleos dignos y estables, acordes a las demandas del mercado post pandemia

Gracias a esta alianza, Fundación del Valle conoció de cerca la trayectoria de la Fundación Juanfe, que por más de 20 años ha trabajado en Colombia con madres adolescentes en situación de vulnerabilidad. A partir de este acercamiento, las tres organizaciones comenzaron a colaborar en la búsqueda de sinergias y oportunidades conjuntas para ampliar el impacto de sus intervenciones y responder a las necesidades de una de las poblaciones más excluidas del país. Actualmente, Fundación del Valle y Fundación Juanfe mantienen un convenio de colaboración vigente. En este contexto, se definió como objetivo atender a 662 madres adolescentes primigestantes en situación de pobreza y pobreza extrema del área metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquia), población especialmente golpeada por la pandemia de la COVID-19. A través del modelo 360° de desarrollo socioeconómico.

4.1 CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO

En la presente evaluación, se quiere llamar la atención sobre la problemática que atiende el proyecto y la Fundación Juanfe, pues si bien esta se inscribe en el marco del goce efectivo de derechos y la lucha contra pobreza, se ha encontrado que la población intervenida tiende a aglutinar dinámicas negativas para su desarrollo actual y futuro, que trascienden las barreras de desarrollo de la población vulnerable general.

Es por esto por lo que en este apartado se encuadra el análisis de contexto desde la óptica de la **población joven NiNi** (ni estudia ni trabaja) en Colombia, problemática de alta incidencia a nivel nacional incluso en comparación con otros países de la América Latina, y que afecta con mayor incidencia a las mujeres. En este sentido, las jóvenes del programa no son grupo específico o minoritario, sino representantes de una amplia masa poblacional del país que afronta una triple vulnerabilidad que aquí se detalla, y que transversalmente están potenciadas por dinámicas de género.

De hecho, la situación es antecesora a la situación social más amplia de más de 8 millones de mujeres adultas en Colombia, que no están en la fuerza laboral o estudiando.

Si bien, la proporción de jóvenes NiNi en los últimos veinte años ha disminuido gradualmente, las ganancias no son equitativas entre géneros, al tiempo que el comportamiento positivo en la tendencia comienza a revertirse. En Colombia hay aproximadamente 2,5 millones de jóvenes entre los 15 y 29 años en esta situación. Dos de cada tres son mujeres (1,7 millones).

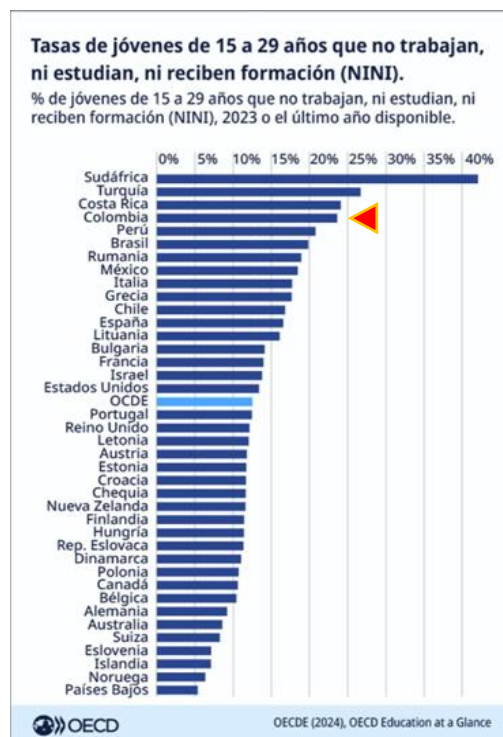


Gráfico 1. Jóvenes NINI OECD

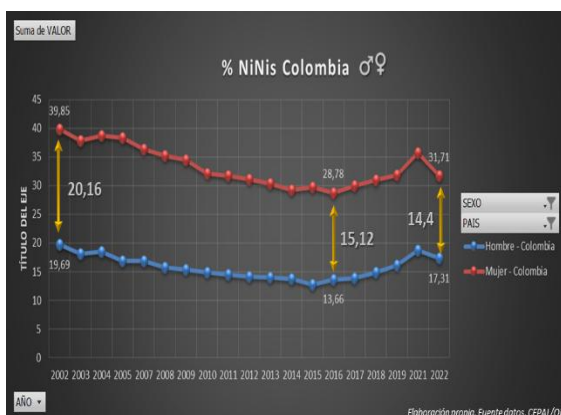


Gráfico 2. % NiNis Colombia

Así mismo, se resalta que en Colombia el hecho de ser joven es per se una vulnerabilidad implícita, que tiende a agravarse con ciertos fenómenos sociales y económicos, así como por patrones culturales de género que perjudican en mayor grado a las mujeres.

Las mujeres entre los 15 y 24 años tienen el doble de probabilidad de ser NiNi que los hombres. Para el rango entre los 25 y 29 años, si bien baja la proporción total de población NiNi, para las mujeres por lo menos se triplica la participación frente a los hombres (Fuente: Universidad del Rosario 2024 - OECD). Lo anterior apuntaría a que existen fenómenos precedentes o expulsos que recaen con mayor incidencia en las mujeres.

Departamento	Distribución por sexo de los ninis sobre el total de jóvenes (18 a 24 años) del departamento		Distribución por sexo de los ninis sobre el total de jóvenes (25 a 29 años) del departamento	
	Hombres	Mujer	Hombres	Mujer
Antioquia	31,59%	68,41% 2,2x	24,59%	75,41% 3,2x
Bolívar	31,00%	69,00% 2,2x	17,83%	82,17% 4,5x

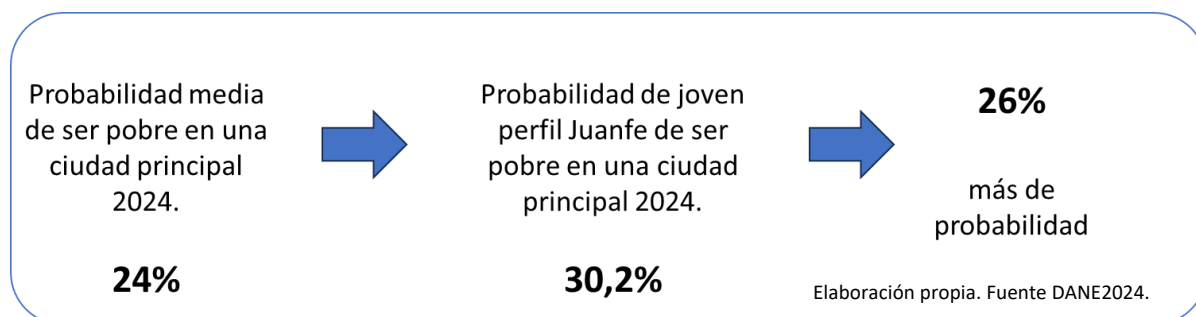
Mujer NiNi y Pobreza

Las estadísticas de pobreza del país confirman que el hecho de ser: mujer, joven, tener un hijo, no tener educación superior y, no tener empleo; representan características del individuo que le da una mayor probabilidad de ser pobre frente a cualquier otro colombiano sin esta combinación de características. Adicionalmente, luego de los 25 años esta probabilidad de ser pobre y su incidencia aumenta, así como la probabilidad de ser NiNi. Dicho de otra forma: *si una mujer llega a los 25 años sin estar estudiando o trabajando, y con hijos, es altamente probable que su situación de pobreza no solo continúe toda su vida adulta, sino que se acentúe.*

Cifras en Porcentajes			
Características del Jefe de Hogar			
		Nacional	13 ciudades y A.M.
Sexo	Hombre	28,4	20,7
	Mujer	36,1	28,0
Edad	Hasta 25 años	36,0	29,7
	Entre 26 y 35 años	39,4	31,7
	Entre 36 y 45 años	35,7	28,2
	Entre 46 y 55 años	29,3	21,5
	Entre 56 y 65 años	25,6	18,8
	Mayor a 65 años	24,5	16,4
	Ninguno o primaria	42,9	35,4
Nivel Educativo	Secundaria	35,1	30,9
	Técnica o Tecnológica	19,2	15,7
	Universidad o posgrado	6,9	5,5
	Ocupados	28,3	21,9
Situación laboral	Desocupados	56,6	51,4
	Población fuera de la fuerza de trabajo	36,5	24,8
Posición Ocupacional	Asalariados	16,7	15,6
	Patronos y Cuenta Propia	40,3	30,7
Seguridad social (Pensiones)	Afiliado	9,3	10,6
	No Afiliado	43,0	38,7
Total		31,8	24,0

Tabla 2. Características jefe del hogar 1

Los últimos datos de incidencia de la pobreza, muestra que 31,8% de los colombianos están ubicados bajo la línea de pobreza que, para el caso de entornos metropolitanos como Medellín, representa el 24% de la población. Si se toman las características de las jóvenes del proyecto previo a su ingreso al proyecto (mujer, hasta 25 años, secundaria, desocupada, patrono o cuenta propia, no afiliado) la probabilidad de que una persona con estas características sea pobre es 30,2%.



Este cálculo es precario dados los datos disponibles, ya que asume que todas las características tienen la misma incidencia en la pobreza y correlación igual entre ellas, pero incluso así se evidencia que esta población en particular tiene alta propensión a la pobreza con el conjunto de características que agrupa. Se podría afirmar que esto es una brecha de género, pero al calcular la probabilidad de ser pobre para hombres con estas mismas

características, la probabilidad es de 28,8%. Es decir, existe una brecha de género, pero la mayor parte de la diferencia se explica por las demás variables

Sin ser comparable con la anterior información, los datos de este mismo informe muestran que en Medellín la probabilidad de ser pobre y mujer es 22,7% y 21,3% para los hombres. El promedio de la ciudad es 22,1%.

Cifras en Porcentajes		
Características del Hogar		
		13 ciudades y A.M.
Número de niños menores de 12 años	No tiene niños	14,3
	Un niño	29,3
	Dos niños	47,4
	Tres o más niños	70,7
Número de ocupados en el hogar	Ningún ocupado	35,1
	Un ocupado	33,4
	Dos o más ocupados	14,9
Tamaño del hogar	Una persona	10,4
	Dos personas	11,7
	Tres personas	19,3
	Cuatro personas o más	33,6
Total		24,0

Tabla 3. Características jefe del hogar 2

Así mismo, cuando se consideran otras condiciones del hogar, la probabilidad de un hogar de estar en situación de pobreza aumenta en función del número de niños menores en el hogar. De hecho, con el primer niño la probabilidad se duplica y con el segundo aumenta un 50% adicional. Se observa también que, si bien es importante el número de personas ocupadas en el hogar, la disminución de la probabilidad de pobreza entre los hogares con ningún ocupado y los que tienen por lo menos un ocupado es muy baja, esto da cuenta de la precariedad del ingreso dadas las condiciones de los hogares en situación de pobreza. La incidencia de la pobreza también aumenta en la medida que el hogar está conformado por tres o más personas como es el caso frecuente de las jóvenes del proyecto. Estas estadísticas se deben observar de manera independiente a las anteriores, sin embargo, evidencian que las jóvenes del proyecto tienden a agregar todas las condiciones que, en un país con las características de Colombia, hacen que una persona se encuentre estructuralmente en situación de pobreza y que esa situación tienda a permanecer en el tiempo.

Es incorrecto afirmar que las jóvenes están en esta situación por ser mujeres, pero es más que evidente que el género tiende a propiciar la acumulación de condiciones que aumentan la probabilidad de que una persona esté en situación de pobreza.

Mujer NiNi y Educación

Desde la última década del siglo XX, Colombia desarrolló un gran esfuerzo por alcanzar la cobertura plena en educación primaria y secundaria, y ampliar el acceso a educación superior para el empleo. Estos objetivos se lograron de forma similar a la que otros países en vías de desarrollo en lo que se ha denominado políticas de “educación compulsiva”, donde prima la infraestructura y la prestación del servicio, sobre el desarrollo de competencias, calidad educativa y adaptación al contexto local y global.

De hecho, la cobertura bruta en Colombia en secundaria es 103% mientras que la neta es 77%. La diferencia entra ambas radica en que la cobertura bruta cuenta todos los estudiantes matriculados en el nivel, mientras que la neta únicamente cuenta los que deberían estar en secundaria por edad. Lo anterior tiene tres implicaciones que muestran la problemática del sistema: i) El problema no es de plazas o infraestructura pues de hecho se atiende estudiantes extra-edad, iii) Solo el 77% de las personas que deberían estar en algún grado de secundaria según su edad lo están haciendo, iv) Por lo menos una cuarta parte de las personas que deberían cursar secundaria abandonan en primaria o regresan en extra-edad.

Para Medellín, la deserción anual e intra-anual totalizan alrededor del 12% en especial en los años intermedios de secundaria, en los años finales la retención es superior al 95%. Por su parte el porcentaje de matrícula oportuna es de 66%.

En todas las estadísticas los hombres tienen peor desempeño que las mujeres, y en general lo que indica es que los ciclos educativos de los jóvenes son extensos más que tratarse de un abandono masivo del sistema educativo. Es decir, el estado NiNi de los jóvenes y en especial de las mujeres es intermitente, pero tiende a consolidarse en la medida que se acercan a los 24 años.

Prueba de esto es el pobre desempeño de los estudiantes colombianos en las pruebas PISA, por debajo del promedio OCDE, pero en línea con otros países latinoamericanos. En estas pruebas existe una pequeña diferencia de desempeño en matemáticas en favor de los hombres, pero las mujeres se desempeñan mejor en las demás competencias. Esto en principio no marca una diferencia de desempeño por género significativa, la brecha de desempeño está dada por el sector socioeconómico al que pertenece el joven: los tres quintiles económicos inferiores tienen resultados significativamente inferiores a los del menor quintil del promedio OCDE. Estos quintiles inferiores son en los que casi exclusivamente los jóvenes reciben formación en colegios públicos.

Desempeño de países latinoamericanos en las Pruebas Pisa de 2022

Puesto ranking general		Puntuación media		
		Matemáticas	Lectura	Ciencia
47	Chile	412	448	444
48	Uruguay	409	430	435
51	México	395	415	410
53	Perú	391	408	408
57	Costa Rica	385	415	Colombia empeora
58	Colombia	383	409	411
59	Brasil	379	410	403
60	Argentina	378	401	406
67	Panamá	357	392	388
69	Guatemala	344	374	373
70	El Salvador	343	365	373
71	Rep. Dominicana	339	351	360
72	Paraguay	338	373	368

Gráfico 3. Desempeño de países latinoamericanos en las Pruebas Pisa de 2022

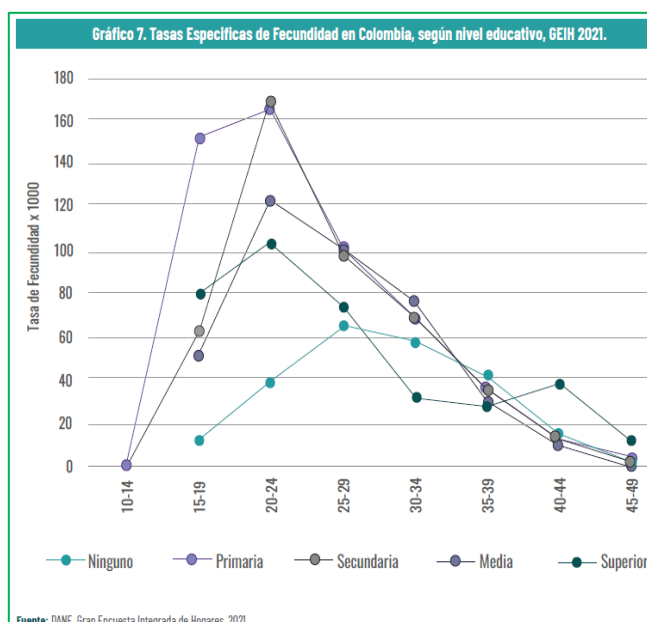


Gráfico 4. Tasas específicas de fecundidad en Colombia, según nivel educativo

que ciertas competencias son más propias de los hombres que de las mujeres está fuertemente instalada en la cultura e incluso sistema educativo, haciendo que el desempeño de las mujeres en competencias matemáticas sea inferior, iii) En línea con la anterior problemática, las mujeres tienden a orientarse a oficios relacionados con las relaciones interpersonales, y en mucha menor medida a oficios que requieran habilidades creativas, matemáticas y tecnológicas. Esto no se da por alguna exclusión o limitante explícito, sino por dispositivos culturales que están instalados en diferentes ámbitos de la sociedad.

Esta situación ha revelado que la problemática del sistema educativo no es el acceso y cobertura sino la retención de estudiantes, la calidad de la educación, y la adaptación de la oferta educativa a las necesidades del sistema productivo y características del contexto. Estas problemáticas tienen mayor incidencia en las mujeres por las siguientes razones: i) El embarazo en edades tempranas tiene un efecto expulsor del sistema educativo tanto por las necesidades propias del cuidado materno, como por la urgencia de generar ingresos económicos para el sustento del bebé, ii) La creencia de

Lo anterior no se debe interpretar como que la brecha de educación está asociada al género, en lugar de esto lo que se evidencia es que la brecha de desempeño está entre los jóvenes que pueden acceder a educación privada de calidad, y los que solo pueden acceder a los sistemas públicos, y así mismo la brecha que existe entre ciudades principales y núcleos urbanos secundarios o rurales. En este contexto, las mujeres sufren mayor incidencia por las situaciones enunciadas.

La educación superior como como solución de inclusión económica y eliminación de la pobreza ya no es garantía. Las ganancias en empleabilidad en Colombia se dan a nivel de Tecnologías principalmente, y aunque las Técnicas tienen ganancia sobre el Bachillerato, en todos los casos la empleabilidad es decreciente. La educación universitaria e incluso de posgrado, tiene efectos casi nulos en la empleabilidad, la ganancia de este tipo de formación es en ingresos.

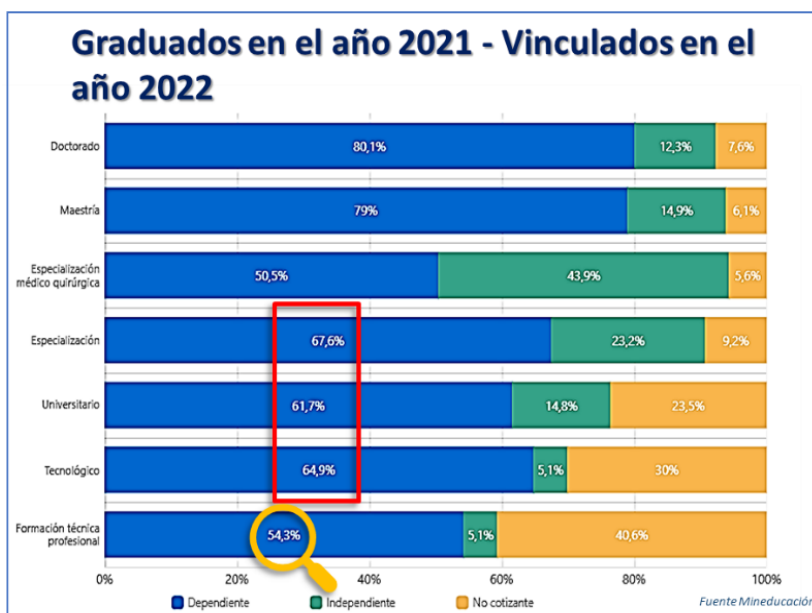


Gráfico 5. Graduados en el año 2021 - Vinculados en el año 2022

Una buena parte de la brecha de empleabilidad entre hombres y mujeres, así como de ingresos, pareciera estar explicada más que por el género, por las carreras y oficios a que se aplica, y la demanda laboral de los mismos. Por otra parte, cada vez más el mundo empresarial es más receptivo a la formación no formal en habilidades especializadas de alta demanda, en lugar de la educación superior formal.

En cuanto a los ingresos y la formalidad del empleo, aquí también hay un fenómeno particular. Las jóvenes tienden a acceder en mayor proporción a empleo formal que los hombres, pero hay una brecha en el ingreso en favor de los hombres explicada porque estos tienen mayor participación en los empleos de mayor remuneración que corresponde al 15% del empleo total. Paradójicamente, más mujeres que hombres ganan entre 1 y 1,5 salarios mínimos, que es lo esperable para una persona con este nivel de formación y experiencia, y su promedio es superior.

Exclusión del sistema productivo formal: En los últimos veinte años el país ha ganado en ocupación de su fuerza de trabajo, con mayor proporción de población ocupada, llegando a tener tasas de desempleo de un dígito antes de la pandemia. Sin embargo, esta tendencia no opera de igual forma en la población joven, donde la tendencia decreciente de la empleabilidad de los egresados con educación superior al mercado laboral es consistente y tiende a mantenerse.

La brecha de género entendida como la preferencia de los actores económicos por los hombres sobre las mujeres para asumir puestos de trabajo, ha sido un paradigma frecuentemente citado. Esto se basa en que la proporción de mujeres ocupadas en relación con la proporción de mujeres en la población en edad de trabajar representaría, un rezago de 20% aproximadamente.

Sin embargo, al analizar los desocupados se encuentra que la proporción de género es consistente con la población en edad de trabajar, pero en los ocupados sí se da la brecha. Es decir, asumir como cierta la brecha implicaría aceptar que los mismos agentes económicos no hacen distingo de género para no incorporar una persona al mundo del trabajo, pero sí lo hacen para integrarla, lo cual es inconsistente.

Esta contradicción desaparece cuando se analiza la población fuera de la fuerza laboral, allí 70% de las personas son mujeres. Esto evidencia que existen fenómenos que impiden la llegada de la mujer al mundo del trabajo o la expulsan del mismo y, sin embargo, estos fenómenos no son propios del mundo del trabajo.

Probablemente están estrechamente relacionados con el tipo de problemáticas que aborda el proyecto y la Fundación Juanfe en torno a: la maternidad adolescente o no planeada, roles de cuidado, violencia basada en género, modelos de crianza heredados, paradigmas culturales sobre las competencias y capacidades de la mujer, entre otras. Es decir, son dinámicas familiares y culturales las que restringen el nivel de desarrollo humano que pueden alcanzar las mujeres.

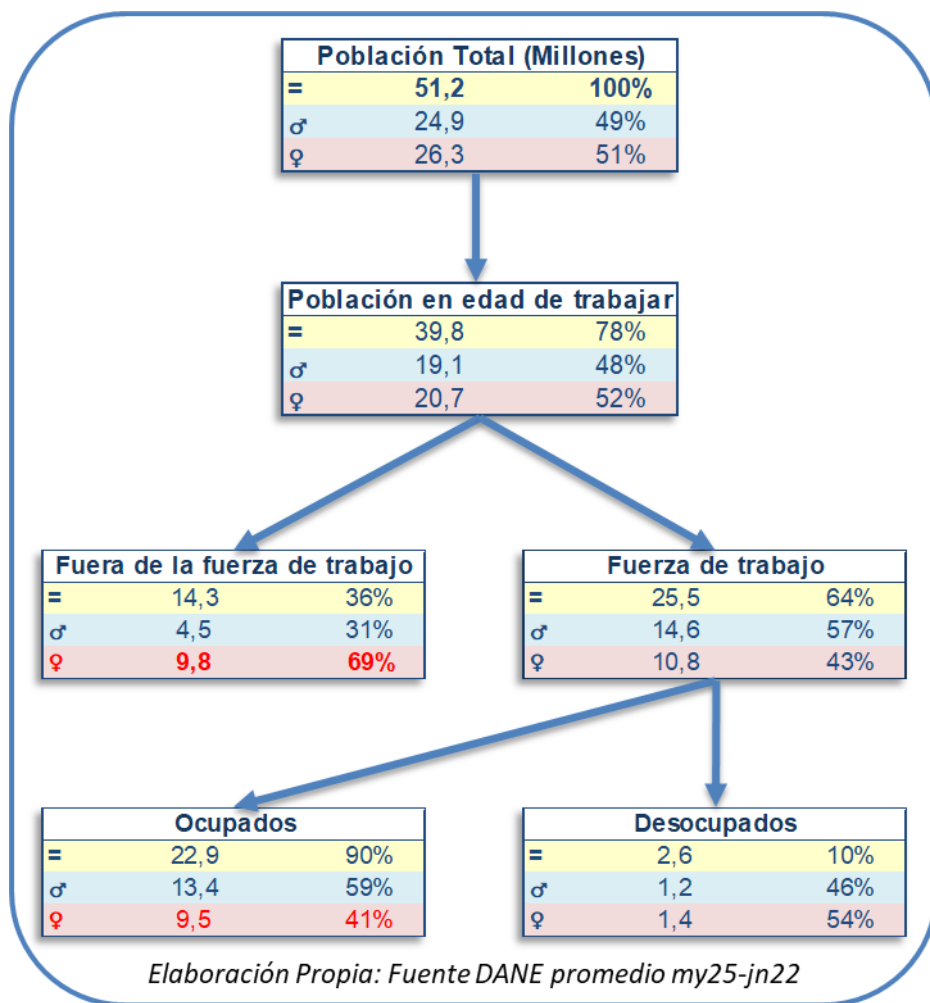


Gráfico 6. Distribución de la población por ocupación



Total Nacional	Abril - junio 2025	
	Población (miles)	Proporción %
Población en edad de trabajar de 15 a 28 años	11.141	
Jóvenes entre 15 y 28 años que no estudian ni se encuentran ocupados	2.490	22,4
Jóvenes hombres entre 15 y 28 años que no estudian ni se encuentran ocupados	795	7,1
Jóvenes mujeres entre 15 y 28 años que no estudian ni se encuentran ocupados	1.695	15,2

Fuente: DANE, GEIH.

Nota: datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del CNPV 2018.

Tabla 4. Jóvenes entre 15 y 28 años. NINIs

4.2 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE LA GENERALITAT VALENCIANA

Alineación del Proyecto con el Marco de Asociación País Colombia – España 2020-2024 y los ODS

El proyecto evaluado se enmarca en el Marco de Asociación País (MAP) Colombia–España 2020-2024, el cual se alinea con la Agenda 2030 y promueve la integración equilibrada de las dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo sostenible. Este instrumento orienta la cooperación española hacia la estabilización territorial y el desarrollo inclusivo, mediante un conjunto de objetivos estratégicos y resultados intermedios (RI) priorizados para Colombia.

En relación con el ODS 5 (Igualdad de género), el proyecto se articula con tres líneas de acción del MAP: (i) promover el acceso de las mujeres a recursos económicos, (ii) garantizar la protección integral de mujeres víctimas de violencia de género y (iii) asegurar el acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva. En coherencia con ello, el proyecto contribuye a los siguientes Resultados Intermedios:

RI.3: fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para generar ingresos y acceder a empleo digno en condiciones de igualdad.

RI.4: acceso de mujeres víctimas de violencia de género a servicios integrales de calidad, que favorecen entornos libres de violencia.

RI.5: acceso a servicios de salud sexual y reproductiva (planificación familiar, control del embarazo, parto seguro, lactancia y postparto), con especial atención a mujeres migrantes y comunidades de acogida.

Asimismo, en el marco del ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico inclusivo), el proyecto se vincula a la meta de apoyar políticas laborales que garanticen condiciones formales y estables, aportando directamente al:

RI.6: acceso de personas en condición de vulnerabilidad —jóvenes, mujeres, víctimas del conflicto, población en reincorporación y comunidades PDET— a formación ocupacional, servicios de empleabilidad e inserción laboral, con apoyo a iniciativas productivas.

En síntesis, el proyecto demuestra una alta pertinencia estratégica, al alinearse con los resultados priorizados por la Cooperación Española y con las metas de desarrollo definidas por Colombia en el marco de la Agenda 2030. Esta coherencia fortalece su relevancia en términos de igualdad de género, inclusión laboral y atención a poblaciones vulnerables.

Alineación del Proyecto con el V Plan Director de la Cooperación Valenciana al Desarrollo 2021–2024

La intervención evaluada, orientada a romper los ciclos de pobreza de madres adolescentes primigestantes en situación de vulnerabilidad y exclusión, se encuentra sólidamente alineada con el V Plan Director de la Cooperación Valenciana al Desarrollo (2021–2024). Este instrumento tiene como primer objetivo estratégico “contribuir al desarrollo humano sostenible y a la realización efectiva de los derechos humanos de las poblaciones más vulnerables”, en coherencia con los cinco ejes de la Agenda 2030 (Planeta, Personas, Prosperidad, Paz y Alianzas) y sus 17 ODS.

Colombia se reconoce dentro de las prioridades geográficas del Plan, dado su estatus de país de renta media con persistentes factores estructurales de pobreza y desigualdad que impactan de forma directa en poblaciones minoritarias y vulnerables, como las adolescentes madres a quienes se dirige el proyecto.

En particular, la intervención se articula con los ejes Personas y Prosperidad:

Eje Personas

Objetivo: Impulsar el potencial transformador de los derechos humanos en la lucha contra la pobreza y la desigualdad.

Estrategia 2.2 (Derechos de las mujeres): Favorecer el empoderamiento femenino, el acceso a recursos y la participación equitativa en todos los ámbitos del desarrollo humano.

Contribución del proyecto: A través del Modelo 360°, se promueve que las madres adolescentes redefinan sus proyectos de vida y se constituyan en agentes de cambio, reforzando su autonomía y capacidad de decisión.

Eje Prosperidad

Objetivo: Fomentar la economía social y solidaria hacia un modelo de desarrollo centrado en las personas y la gestión equitativa y sostenible.

Estrategia 3.1 (Derecho al desarrollo): Promover la economía social, fortalecer capacidades productivas y fomentar empleo decente y emprendimiento.

Contribución del proyecto: Se apoya el empoderamiento económico de las beneficiarias, impulsando su acceso al mercado laboral formal y digno, y favoreciendo su inclusión en procesos de emprendimiento y empleo productivo.

El proyecto demuestra una clara pertinencia estratégica, al responder de manera directa a los objetivos y estrategias del V Plan Director, al tiempo que contribuye al avance de los ODS 2 (Hambre cero), 5 (Igualdad de género) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). La intervención no solo aborda la dimensión social de la pobreza juvenil femenina, sino que también potencia su inserción económica, generando impactos sostenibles en términos de igualdad, inclusión y desarrollo humano.

4.3 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS NACIONALES Y LOCALES

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 se constituyó en la hoja de ruta de política pública para orientar el crecimiento económico, social e institucional del país. Bajo el lema “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, su estructura se compuso de tres pactos estructurales, trece pactos transversales y nueve pactos regionales, cada uno integrado por diversas líneas estratégicas. En el ámbito de los pactos estructurales, se identificaron tres ejes fundamentales:

- Pacto por la legalidad, que buscó consolidar condiciones de seguridad y justicia transparentes para garantizar la libertad y la democracia.
- Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad, orientado a dinamizar la economía mediante la inclusión, la sostenibilidad y el aprovechamiento de los talentos nacionales.
- Pacto por la equidad, que constituyó la columna vertebral de la política social moderna, centrada en la familia y orientada a mejorar el acceso y la calidad de los servicios básicos y la inclusión productiva.

Estos tres ejes no operaron de manera aislada; su diseño estableció un círculo virtuoso en el cual la legalidad y el emprendimiento encontraban su finalidad última en la equidad. El objetivo central del PND se planteó como la construcción de una Colombia más próspera, con mayores ingresos, mejor calidad de vida y menores niveles de desigualdad. Para ello, se enfatizó en el fortalecimiento del tejido empresarial, la generación de empleo formal y la remoción de barreras que históricamente han limitado el acceso de amplios sectores de la población a servicios esenciales como la salud, la educación y la seguridad social.

En esta lógica, el Pacto por la Equidad incorporó un conjunto de líneas estratégicas que guardan estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que son especialmente relevantes para la orientación del presente proyecto. Entre ellas destacan:

Primero las niñas y los niños, centrado en la atención integral desde la primera infancia hasta la adolescencia, con acciones de prevención de embarazos adolescentes y uniones tempranas (ODS 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 16 y 17).

Que nadie se quede atrás, orientado a la reducción de la pobreza y la desigualdad mediante la coordinación de acciones desde la Mesa de Equidad (ODS 1, 8, 10, 16 y 17).

Salud para todos, con estrategias de promoción de hábitos saludables, fortalecimiento de la salud mental y garantía de derechos sexuales y reproductivos (ODS 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 16 y 17).

Trabajo decente y acceso a mercados, cuyo énfasis estuvo en ampliar la cobertura en riesgos laborales y fomentar programas de emprendimiento para poblaciones vulnerables.

Juventud naranja, que visibilizó a los jóvenes como agentes de cambio, impulsando servicios de salud amigables, empleabilidad y el tránsito exitoso de la educación media a la superior o al mundo laboral (ODS 4, 8, 10 y 16).

Educación de calidad, donde se plantearon acciones de prevención de la malnutrición, fortalecimiento de competencias socioemocionales y continuidad de programas como el de Alimentación Escolar.

Por su parte, los pactos transversales se concibieron como habilitadores que garantizan la coordinación y articulación de esfuerzos. Dentro de ellos, resulta clave el Pacto de Equidad para las Mujeres, que buscó promover el empoderamiento económico, político y social de las mujeres, a la vez que apuntó a eliminar las violencias de género y la pobreza que las afecta. Sus principales objetivos se centraron en:

- Garantizar la participación equitativa de las mujeres en el mercado laboral.
- Asegurar su derecho a una vida libre de violencias.
- Promover la salud sexual y reproductiva, incluyendo la reducción del embarazo adolescente y de las uniones tempranas.
- Incrementar la representación femenina en espacios de toma de decisión.

Este pacto, alineado con múltiples ODS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 16 y 17), representó un marco clave de pertinencia para el proyecto evaluado, especialmente en lo referente a igualdad de género, inclusión productiva y prevención de violencias.

Cabe señalar que, aunque la implementación del PND concluyó en 2022, su relevancia se mantiene vigente. El escenario político de ese año, enmarcado en elecciones presidenciales, introdujo una transición hacia nuevos lineamientos de gobierno. Sin embargo, los planes de gobierno de los principales candidatos con opción real de alcanzar la presidencia coincidieron en mantener un compromiso con los ODS y la Agenda 2030, lo cual garantiza la continuidad y pertinencia de las estrategias desarrolladas.

Plan de Desarrollo Departamental de Antioquia 2020-2023

El Plan de Desarrollo Departamental “Antioquia Unidos 2020-2023” se construyó en torno a cinco líneas estratégicas: Nuestra Gente, Nuestra Economía, Nuestro Planeta, Nuestra Vida y Nuestra Gobernanza. Este plan no solo se alineó con el PND, sino también con los ODS, lo que permitió mantener coherencia entre la agenda nacional, departamental y global.

En el diagnóstico inicial, el departamento identificó retos prioritarios como la erradicación de la extrema pobreza, la reducción de la mortalidad materna, la mejora de la infraestructura educativa, el crecimiento económico sostenible, la disminución del desempleo juvenil y la reducción de las desigualdades de ingreso.

El presente proyecto encuentra un espacio de articulación en distintas líneas estratégicas, entre ellas:

- Nuestra Gente, con programas relacionados con trayectorias educativas completas, autonomía económica de las mujeres, atención a masculinidades alternativas y prevención de violencias.
- Nuestra Economía, mediante acciones orientadas al fortalecimiento empresarial y la promoción de trabajo decente.
- Nuestra Vida, con intervenciones en salud integral, salud mental y atención primaria.

Plan de Gestión del Valle de Aburrá 2020-2023

La Junta Metropolitana del Valle de Aburrá aprobó el Plan de Gestión “Futuro Sostenible”, concebido bajo un enfoque de ciudades inteligentes. Este plan se estructuró en torno a seis componentes (información, innovación, conocimiento, comunicaciones, tecnología y movilidad) y tres ejes: sostenibilidad ambiental, sinergias territoriales y conectividad.

El proyecto se articula especialmente con el eje de sinergias territoriales, a través de programas de desarrollo económico sostenible, gestión social incluyente, fortalecimiento de la salud metropolitana y seguridad para la convivencia pacífica.

Marco Normativo y Políticas Públicas

Además de su alineación con planes de desarrollo, el proyecto se inserta en un marco normativo robusto que orienta la acción pública en torno a la niñez, adolescencia, juventud, equidad de género y fortalecimiento familiar. Entre los referentes clave destacan:

- CONPES 147 de 2012, sobre prevención del embarazo adolescente.
- CONPES 161 de 2013, referente a la equidad de género.
- Política Nacional de Salud Sexual y Reproductiva (2003).
- Política Pública Nacional de Apoyo y Fortalecimiento a las Familias (2014-2024).
- Política Nacional de Infancia y Adolescencia (2018-2030).
- Ley Projovent (Ley 1622 de 2013 y modificaciones posteriores).

Todas estas disposiciones confluyen en un marco coherente con los principios del proyecto, fortaleciendo su legitimidad y su capacidad de incidencia en la transformación de condiciones sociales, especialmente para madres adolescentes primigestantes y sus familias.

4.4 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE FUNDACIÓN DEL VALLE

La estrategia país de la Fundación se consigna en este texto: <https://fundaciondelvalle.org/wp-content/uploads/Plan-Estrategico-Colombia-2019-2024.pdf>. A continuación se presenta el resumen de las líneas de acción y ejes transversales incorporados en el proceso.

El eje estratégico de Equidad de Género de FdV busca promover relaciones equitativas entre hombres y mujeres en el acceso a recursos, beneficios y toma de decisiones. Las intervenciones se orientan a garantizar los derechos educativos, económicos y laborales de las mujeres, fortaleciendo su capacidad para defender derechos, gestionar proyectos productivos y participar activamente en procesos comunitarios. Asimismo, se impulsan acciones de sensibilización para transformar prácticas culturales discriminatorias y prevenir violencias basadas en género, en coherencia con los compromisos nacionales, municipales y con los ODS.

Un componente clave es el Modelo 360°, que ofrece una intervención integral a madres adolescentes y sus hijos, con el propósito de romper ciclos intergeneracionales de pobreza. Sus beneficios se concentran en tres áreas:

- Salud sexual y reproductiva: acceso al 100% de servicios de educación y salud sexual, fomentando conductas responsables, previniendo embarazos no deseados y fortaleciendo la autoestima.
- Fortalecimiento personal y psicosocial: todas las jóvenes reciben valoración psicológica y un plan personalizado de atención, además de acompañamiento en autoestima, habilidades sociales y reorientación de proyectos de vida.
- Educación y emprendimiento: se garantiza el acceso al sistema educativo (básico, técnico y superior), con el 100% de las jóvenes aprobando sus ciclos formativos. En paralelo, desarrollan competencias emprendedoras y planes de negocio ajustados al contexto local, favoreciendo su inclusión productiva.

En conjunto, el plan contribuye a la generación de ingresos dignos, la autonomía económica y la construcción de trayectorias vitales más equitativas, confirmando la pertinencia del enfoque integral como estrategia de empoderamiento socioeconómico de las mujeres y de prevención de la pobreza intergeneracional.

Las líneas de actuación de FdV se orientan por cinco ejes transversales:

- Defensa de los derechos humanos: promoción de derechos universales, priorizando el acceso universal a una educación básica de calidad.
- Igualdad de género: integración del análisis de género en todas las fases de intervención, reducción de desigualdades y respuesta a la “feminización de la pobreza”, con énfasis en educación y empoderamiento de mujeres y niñas.

- Sostenibilidad ambiental: respeto a los ciclos naturales, gestión responsable de recursos, conservación de la biodiversidad y educación en prevención de riesgos y desastres.
- Diversidad cultural: reconocimiento de los modelos de desarrollo propios de los pueblos, respeto a su identidad cultural, promoción de educación intercultural bilingüe y participación de comunidades indígenas en sus planes educativos.
- Lucha contra la pobreza: priorización de proyectos que contribuyan directamente a reducir la pobreza y exclusión social.

Estos ejes aseguran que las intervenciones de FdV tengan un enfoque integral, inclusivo y sostenible.

4.5 ALINEACIÓN CON PLANES Y ESTRATEGIAS DE FUNDACIÓN JUANFE

El proyecto como tal se enmarca en el objetivo misional y modelo de intervención de la entidad. En este sentido, el proyecto permite ampliar y potenciar el mismo, sin implicar adiciones o desviaciones a la estrategia.

La estrategia de intervención de la Fundación Juanfe se basa en un enfoque integral que busca transformar las condiciones de vida de madres adolescentes en situación de vulnerabilidad, asegurando su empoderamiento personal, social y económico, y generando impactos sostenibles en sus familias y comunidades. El modelo responde al reconocimiento de que la pobreza y la desigualdad se perpetúan a través de ciclos intergeneracionales, los cuales pueden ser revertidos mediante acciones articuladas en educación, salud, formación personal y emprendimiento. La estrategia se desarrolla a partir de cuatro componentes principales:

- Salud sexual y reproductiva: garantizar el acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, acompañados de procesos de educación y sensibilización que previenen embarazos no deseados, promueven conductas responsables y fortalecen la autonomía sobre el propio cuerpo.
- Fortalecimiento psicosocial y personal: ofrecer un acompañamiento individualizado a las madres adolescentes, con énfasis en autoestima, habilidades socioemocionales, gestión de emociones y resignificación de su proyecto de vida. Este componente incluye evaluaciones psicológicas y planes de atención personalizados, que contribuyen a la construcción de relaciones más saludables y a la recuperación del equilibrio emocional.

- Derecho a la educación y formación para la empleabilidad: asegurar que las jóvenes completen su educación básica, y tengan acceso a formación técnica o superior que les permita desarrollar competencias productivas. La estrategia fomenta tanto la inserción laboral por cuenta ajena como la generación de emprendimientos propios, garantizando una ruta de integración sostenible en la vida económica.
- Emprendimiento e inclusión productiva: desarrollar en las madres adolescentes habilidades para elaborar e implementar planes de negocio acordes con el contexto local. Este componente promueve la generación de ingresos estables y dignos, contribuyendo a la superación de la pobreza y a la autonomía económica de las jóvenes.

La estrategia se complementa con un enfoque transversal en derechos humanos, igualdad de género, sostenibilidad y diversidad cultural, asegurando que cada acción esté alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los resultados alcanzados evidencian la pertinencia del modelo: altos niveles de inserción laboral (79,4% de las jóvenes obtuvieron empleo en el último año), mejora de las condiciones de salud y nutrición de madres e hijos, fortalecimiento del capital humano y reducción de la violencia de género.

5 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterio de Evaluación (CAD)	Preguntas de Evaluación	Estándar de evaluación
Pertinencia	1 ¿La intervención responde a las prioridades de la población destinataria? 2 ¿El proyecto se articula de forma complementaria con otras acciones e iniciativas públicas en el territorio? 3 ¿Qué relevancia tuvo la situación de vulnerabilidad /exclusión en la selección de las beneficiarias? 4 ¿La intervención tiene el potencial para incidir en políticas públicas en favor de la población sujeto? 5 ¿La intervención contempla transversalmente enfoque de género basado en derechos humanos, derechos humanos, y sostenibilidad ambiental?	• Evidencia documental sobre el contexto de operación. • Articulación a Planes de desarrollo locales. • Respaldo de pertinencia de actores relevantes. • Modelo de intervención y acciones conexas.
Eficacia	1. ¿En qué medida se lograron los objetivos y resultados previstos en el proyecto? 2. ¿Está el diseño de la intervención orientada correctamente y efectiva hacia el logro de resultados previstos? 3. ¿En que medida la matriz de planificación permite reflejar y comunicar adecuadamente los resultados de la intervención? 4 ¿En que medida el modelo de intervención y el proceso de ejecución del proyecto ha permitido alcanzar los resultados propuestos? 5 ¿En qué medida el diseño de la intervención, objetivos y resultados propuestos concretan los enfoques transversales propuestos?	• Grado de cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores. • Grado de ajuste de la planificación del proyecto al modelo de intervención efectivamente ejecutado. • Grado de incorporación de elementos concretos propios de los enfoques transversales.
Eficiencia	1. ¿Los recursos fueron utilizados de manera óptima para alcanzar los resultados? 2. ¿La metodología utilizada para el monitoreo y seguimiento del proyecto ha sido adecuada desde el punto de vista de los recursos? 3 ¿La presentación de informes y comunicación entre Fundación Juanfe y FdV permitió la adecuada gestión de los recursos y logro de los objetivos y resultados planteados? 4 ¿La planeación presupuestal ha facilitado el logro de los objetivos y resultados planteados?	• Relación entre la ejecución presupuestal y los resultados alcanzados. • Confiabilidad y solidez relativa de la información presentada sobre la ejecución del proyecto. • Detección de ajustes, cambios, o coyunturas de recursos en el proyecto.

Criterio de Evaluación (CAD)	Preguntas de Evaluación	Estándar de evaluación
	5 ¿El diseño del proceso, actividades, y recursos asignados supuso alguna restricción para la incorporación de los enfoques transversales?	
Impacto	1. ¿Qué cambios significativos / duraderos se produjeron en la población beneficiaria? 2. ¿Qué cambios significativos / duraderos se produjeron en otros grupos de interés? 3. ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde el enfoque de género? 4. ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde el enfoque de derechos humanos? 5. ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde la sostenibilidad ambiental?	• Grado de introspección de los beneficios en los diferentes grupos de interés. • Grado de concreción de los propósitos del modelo en beneficios significativos o duraderos.
Sostenibilidad	1. ¿Hay evidencia de que la iniciativa siga desarrollándose y/o creciendo más allá del proyecto? 2. ¿Se han creado capacidades locales para mantener los beneficios una vez finalizado el proyecto? 3. ¿El socio local ha desarrollado capacidades que permitan el mantenimiento, réplica, y escalamiento del modelo de intervención? 4. ¿El contexto previsible permite a futuro continuar con el modelo de intervención? 5. ¿Los enfoques transversales incorporados son parte integral del modelo de intervención a operar una vez finalizado el proyecto?	• Grado de incorporación o absorción de la intervención del proyecto por parte del socio local • Grado de respaldo / validez social e institucional que tiene el socio. • Grado de solidez financiera y técnica del socio local.

Tabla 5. Criterios y preguntas de evaluación

5.1 CRITERIOS ADICIONALES

La incorporación de este criterio adicionales en la evaluación busca fortalecer el enfoque integral del análisis, generar aprendizajes relevantes y aportar insumos estratégicos para la mejora del proyecto. Su inclusión permite valorar dimensiones de legitimidad, sostenibilidad social y escalabilidad que son clave para el éxito de las intervenciones de desarrollo en contextos complejos.

• **Coherencia y Replicabilidad:** Se analizará la solidez lógica del proyecto y su potencial para ser replicado en otros contextos geográficos o institucionales.

Indicadores propuestos: Existencia de una teoría del cambio explícita y validada; claridad y coherencia de la cadena de resultados; identificación de elementos replicables.

Fuentes de verificación: Marco lógico del proyecto; informes técnicos; análisis comparativo con experiencias similares.

5.2 ENFOQUES TRANSVERSALES

Entendiendo que la importancia y jerarquía de los enfoques transversales es la misma, se da relevancia en la presente evaluación al enfoque de género integrado al enfoque de derechos humanos. Esto porque desde el diseño mismo del modelo de intervención es claro que estos asuntos, más que enfoques transversales, son el fundamento mismo de la intervención y en muchas ocasiones elementos concretos y tangibles del mismo.

Más aun, la problemática misma en la que interviene el programa es un problema esencial de género y goce efectivo de derechos.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, este enfoque se considera como tal, entendiendo a priori que no es un enfoque fuerte en la intervención planteada, pero no por lo mismo irrelevante o no evaluable.

6 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Una vez hecho el reconocimiento del modelo de intervención, el proyecto, y la información disponible, se procede a reencuadrar la propuesta metodológica inicial con base en: i) El carácter sistémico del modelo, ii) Los límites temporales y formales que el diseño de proyecto impone al modelo, iii) La información y fuentes efectivamente disponibles para la evaluación.

Carácter sistémico: La evaluación parte del reconocimiento del modelo de intervención 360, como un modelo complejo, en el sentido de que está conformado por diferentes subsistemas que interactúan entre sí para lograr el propósito último del programa. Los subsistemas están constituidos por las interacciones entre actores en función de las jóvenes sujeto del programa, cada subsistema tiene un propósito y conjunto de efectos específicos que busca lograr, sin embargo, ninguno basta en sí mismo para el perfeccionamiento de los efectos particulares o generales que se persiguen. Lo anterior también implica no existen fronteras cerradas entre componentes y que en algunas acciones estos obran conjuntamente o se superponen.

Límites temporales y formales del diseño del proyecto: El diseño del proyecto busca transmitir el efecto conjunto que produce el modelo, por medio de resultados y actividades individuales, esto impone un límite formal al análisis que se busca trascender en esta evaluación para lograr el análisis integral del modelo. La evaluación también enfrenta un reto temporal toda vez que el modelo toma entre dos y tres años para evidenciar los efectos plenos de la intervención en una joven particular, y esta acotado a ciclos semestrales predefinidos con independencia del inicio del proyecto. Esto en contraste con el proyecto, el cual tiene una duración de dos años (1/06/2023 - 30/05/2025).

Información y fuentes disponibles para la evaluación: La línea de base con que se cuenta, si bien permite caracterizar el contexto de inicio del modelo y la viabilidad de su evaluación, es precaria para evaluar el modelo desde sus resultados y efectos. Se busca subsanar parcialmente estas falencias por medio de adaptaciones de las preguntas de evaluación e instrumentos utilizados.

El proceso evaluativo adoptó un enfoque participativo, orientado a las personas directamente vinculadas con la intervención: las madres adolescentes primigestantes beneficiarias, sus familias, el personal de salud comunitario y los equipos locales que acompañaron el proceso. Se llevaron a cabo aproximaciones con los actores clave en cada una de las etapas del proyecto, lo que permitió recoger múltiples perspectivas y experiencias. Esta participación activa favoreció la apropiación de los hallazgos y resultados,

generando insumos útiles para fortalecer futuros proyectos de atención integral a madres adolescentes.

En articulación con este enfoque, se diseñó un esquema lógico del proceso de evaluación, que guio las fases de indagación, documentación y levantamiento de información en el trabajo de campo. Con los datos recopilados se desarrolló un análisis sistemático de la información, lo que permitió interpretar los hallazgos de manera rigurosa y responder de forma precisa los requerimientos de los TdR.

La metodología aplicada fue de carácter no experimental y participativo, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas bajo un proceso de triangulación metodológica. Esta combinación de métodos e instrumentos permitió contrastar la información y garantizar la solidez de los resultados, utilizando como referencia marcos técnicos internacionales y las guías de evaluación de la Generalitat Valenciana. El diseño muestral fue de tipo intencional-no probabilístico, dado que el grupo meta lo constituyen madres adolescentes primigestantes.

Para superar las limitaciones de acceso a un número más amplio de beneficiarias, la recolección de información se llevó a cabo con el apoyo de la organización social local, que aportó conocimiento del contexto cultural, ubicación de beneficiarias y confianza con las comunidades. Esto facilitó la logística y permitió recopilar información directamente de las jóvenes y sus familias en los entornos donde se implementó el proyecto. Las técnicas de recolección de información se seleccionaron de acuerdo con el tipo de actor y el enfoque metodológico adoptado. Se realizaron:

- Revisión documental de fuentes primarias y secundarias.
- Entrevistas semiestructuradas a informantes clave.
- Grupo focal con el equipo técnico del proyecto.
- Grupos focales con madres adolescentes primigestantes.
- Grupo focal con acudientes de las jóvenes.
- Encuestas aplicadas a madres adolescentes primigestantes.

La muestra final incluyó un número significativo de madres adolescentes por las diferentes metodologías (con una participación de 102 en total, que representa 16% sobre el total de beneficiarias únicas 649), complementada con familiares y actores comunitarios. Si bien los resultados no tienen representatividad estadística, permiten generar una visión descriptiva y cualitativa del universo beneficiario, identificando patrones y aprendizajes relevantes.

Bajo la premisa de que cada evaluación requiere la creación de herramientas adaptadas a la naturaleza de la intervención, el consultor diseñó instrumentos desde un enfoque holístico, orientados a responder a las cuestiones clave del proyecto y a ofrecer una visión completa de su ciclo de ejecución. En síntesis, la metodología de evaluación se estructuró en tres elementos principales:

- Participación de actores clave, con énfasis en las madres adolescentes beneficiarias.
- Triangulación metodológica, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Lectura contextual, desde la problemática central y los enfoques transversales.

6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se definieron en función de su relación con la ejecución del proyecto y obtención de resultados, en muchos casos, estas mismas fuentes serán usuarias de la información depositada en esta evaluación. Las fuentes de información utilizadas en la evaluación fueron las siguientes:

Primarias:

- Grupo focal personal técnico del proyecto: proyecto (Promotor vinculación, Trabajadora social, Psicóloga, Formadora, Psicóloga vinculación laboral, Formador técnico, Analista de información, Coordinador).
- Grupo focal 1 beneficiarias del proyecto (24).
- Grupo focal 2 beneficiarias del proyecto (14).
- Grupo focal acudientes de beneficiarias (6 madres).
- Entrevista representante de la secretaria de Inclusión Social y Familia – Alcaldía de Medellín.
- Entrevista representante del Programa buen comienzo Familia – Alcaldía de Medellín.
- Entrevista representante CESDE (Aliado formación técnica).

Secundarias:

- Informes parciales y final de Fundación JuanFe y FdV.

- Proyecto inicial detallado.
- TdR Evaluación final.
- Base de datos registro de beneficiarias únicas.
- Informe línea de base Fundación Juanfe.
- Anexo teoría de cambio Fundación Juanfe.
- Evaluación previa Fundación Juanfe BID – Universidad de los ANDES.
- Plan director cooperación Valenciana.
- Documentos de estrategia Fundación del Valle.
- Documentos de estrategia Fundación Juanfe.
- Documentos del modelo de intervención Fundación Juanfe.
- Informes, reportes, investigaciones relacionadas con la población y contextos de ejecución citadas.

Adicionalmente, se sostuvieron múltiples reuniones con el coordinador del proyecto a efectos de coordinar las actividades de evaluación, solicitar información o aclaraciones.

6.2 PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Investigación de contexto: Se realizó investigación independiente del contexto para comparar con la línea de base inicial, con base en fuentes oficiales públicas, investigaciones académicas, fuentes internacionales. Esta investigación, de la cual se plasma aquí un resumen, busca entendimiento ampliado de la problemática a intervenir.

Revisión de documentación del proyecto: Se realizó en conjunto con FdV y Fundación Juanfe validación inicial de la información a revisar, con el propósito de ratificar que se contaba con las versiones finales de los documentos y que estas eran validas para ambas partes. EL consultor de manera independiente realizó el análisis de los diferentes documentos para efectos de esta evaluación.

Guía temática focus group: El focus group por definición es una dinámica abierta para generar información sobre temas particulares. En este sentido, no da a lugar a la implementación de instrumentos estructurados, en su lugar se tiene una guía temática que se desarrolla con los asistentes. Para el caso de estos focus group se exhibe las temáticas desarrolladas en los anexos.

El único caso en el que se tienen 2 focus group Sobre la misma población y con la misma temática, es para las beneficiarias del proyecto. En este sentido si bien se abordan los mismos temas, la dinámica propia de este instrumento lleva a que su desarrollo sea independiente.

Posterior a la de desarrollo de los grupos focales el consultor analiza la información consignada en las grabaciones para de allí extraer las principales conclusiones e información que respaldan el análisis que se deposita en esta evaluación. No se adjuntan las síntesis realizadas por el consultor de estos grupos focales ya que son anotaciones de trabajo, que sirven de insumo para generarlos análisis y conclusiones de esta evaluación.

Encuesta cualitativa estructurada: Se desarrolló una encuesta cualitativa estructurada dirigida a las beneficiarias del proyecto buscando identificar cambios de percepción de la joven respecto a su estabilidad emocional, autoconcepto, concepto de las relaciones de pareja. La encuesta se limitó a siete preguntas con respuesta única entre cuatro alternativas posibles para cada pregunta, las cuatro alternativas están diseñadas por grados de bondad, teniendo dos grados positivos y dos negativos. Se limitó el número de preguntas y respuestas por varias razones: i) La capacidad de atención de las jóvenes en general es limitada lo cual impide instrumentos de investigación auto diligenciados extensos, ii) Normalmente el socio local desarrolla encuestas y otro tipo de evaluaciones en las jóvenes por lo cual estas pueden ser resistentes o adversas a este tipo de instrumentos, iii) Se opta por una encuesta auto diligenciada para posibilitar el abordaje de temáticas más personales y sensibles, iv) La encuesta se diligenció de forma anónima sin supervisión del consultor o supervisión directa de personal de la fundación, lo cual permite respuestas más libres, v) Se limita las opciones de respuesta para evitar respuestas políticamente correctas, o la no respuesta por interpretación. Se adjunta cuestionario en los anexos.

6.3 ARTICULACIÓN METODOLÓGICA A LA LÍNEA DE BASE

La línea de base desarrollada se estructuró en tres grandes componentes. El primer componente está dirigido al análisis de pertinencia del proyecto y el modelo de intervención y la generación de una teoría de cambio a partir de esta exposición argumental. Este componente como tal ratifica los elementos tenidos en cuenta al momento de la formulación del proyecto y que de hecho hace parte del modelo de intervención que desde hace 20 años ha ido desarrollando y perfeccionando la Fundación Juanfe. Este análisis de pertinencia se desarrolla en función de las principales variables de vulnerabilidad identificadas en la población: Embarazo adolescente, Brecha Salarial, Autonomía económica de las mujeres, Intervenciones comparables.

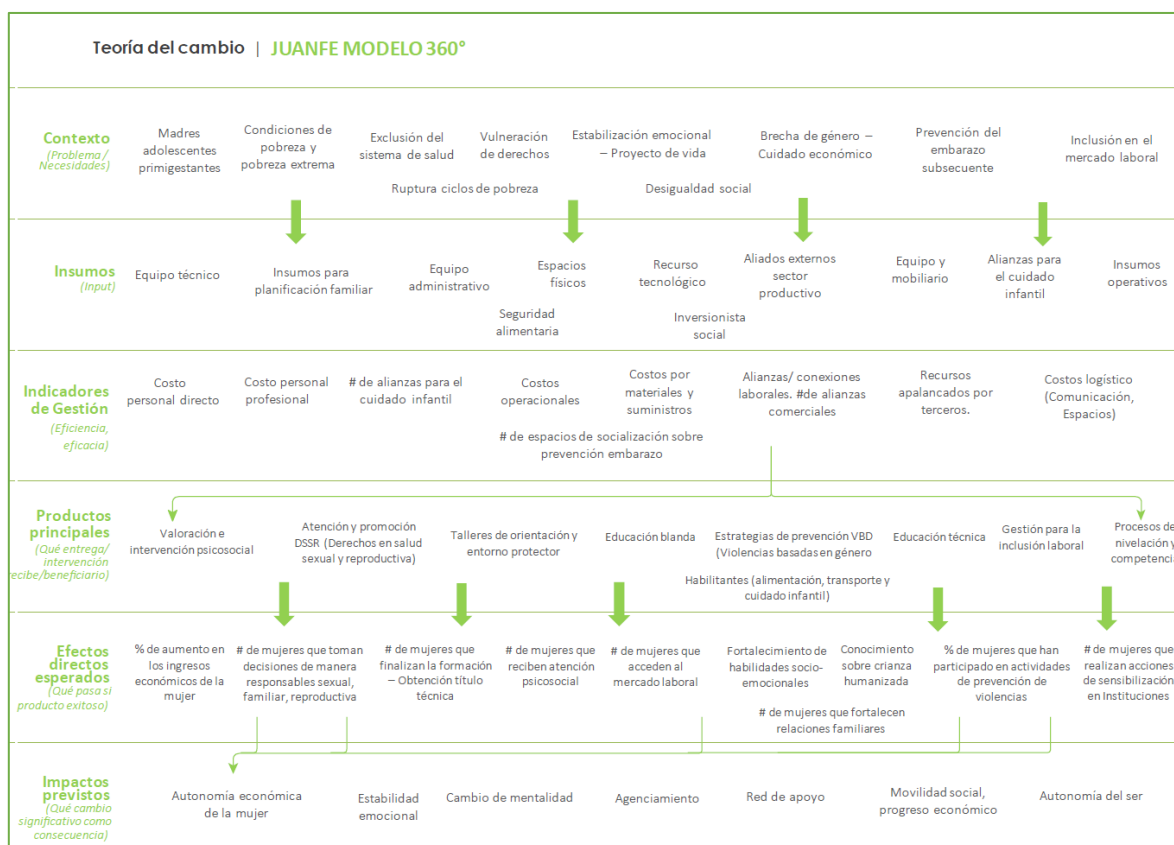


Gráfico 7. Teoría de cambio modelo

Fuente: Línea de base – Cubo Social.

El principal resultado de este componente es la teoría de cambio que valida el diseño tanto de la intervención como de la matriz de marco lógico del proyecto. Desde el análisis de pertinencia, si bien cada una de las variables analizadas es válida y correctamente evaluada, su análisis no está integrado. De hecho, este análisis desconoce una variable primordial, tal vez por su misma obviedad, y es que muchas de las vulnerabilidades de la joven están en función de su edad, lo cual como se ve a lo largo de esta evaluación es un factor determinante.

El segundo componente de la línea de base busca caracterizar la población a vincular en el proyecto por medio de una muestra. Al respecto, esta caracterización no aporta elementos novedosos que el modelo ya no considere desde el diseño mismo del proceso de selección y vinculación. En este sentido esta caracterización se convierte más en una validación de la adecuada ejecución de proceso de perfilamiento y vinculación de beneficiarias.

Por último, el tercer componente de la línea de base busca identificar valores de base para los principales indicadores de la matriz de planificación, y en su defecto cuando esto no es posible, referentes a variables asociadas. En los hallazgos se incorporan tanto referentes

del contexto como de la caracterización de los componentes anteriores, y por otra parte se acude a la percepción de las jóvenes sobre los diferentes aspectos del modelo. Este componente tiene como limitante que precisamente en una etapa inicial, la participante puede tener una baja comprensión o entendimiento de muchos de los aspectos sobre los cuales se le indaga, por lo cual muchas de sus respuestas pueden estar orientadas a mostrar entendimiento del tema o adhesión a las opiniones comúnmente aceptadas sobre el mismo. De hecho, para temas de mayor complejidad como la salud o estabilidad mental, tanto la línea de base como la presente evaluación no tienen el alcance ni capacidad suficiente para identificar condiciones iniciales y condiciones de salida, ya que esto requiere evaluación a profundidad por parte de profesionales especializados, en cada una de las beneficiarias, lo cual excede el alcance de la línea de base y evaluación.

La conclusión general de esta línea de base es la validación de la pertinencia del proyecto y la aceptabilidad entre la población beneficiaria, así como su necesidad. En este sentido, si bien permite a la Fundación Juanfe tener el concepto favorable externo de un experto, sobre el diseño de la intervención y el proyecto, no aporta elementos relevantes o novedosos a tener en cuenta durante la ejecución o evaluación del proyecto.

A efectos de esta evaluación final, la línea de base se tiene como referente de pertinencia y validación del diseño de la intervención inicial, pero resulta insuficiente para determinar el grado de cambio en cada uno de los objetivos, resultados, e indicadores propuestos. Esto no implica necesariamente una ejecución deficiente de la línea de base, sino la circunscripción de esta al diseño de los indicadores del proyecto, donde en muchos de los casos el valor inicial de la variable será cero, inexistente o sin información. Es así como se entiende la opción de los consultores que desarrollan la línea base por los componentes antes enunciados.

Esta evaluación final en cierta forma afronta retos similares, sin embargo, el foco aquí es entender el sistema de objetivos, resultados, indicadores, acciones planteadas en función de la población y la problemática concreta que la define. Es así como se opta por definir la problemática o eje temático subyacente de la intervención que como se ha enunciado es la vulnerabilidad de las beneficiarias en función del riesgo que tienen de ser estructural y permanentemente población NiNi (Ni estudia, Ni trabaja).

6.4 ACTORES, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN

En cuanto a los actores, se abordó como actor independiente a la Secretaría de bienestar y al programa Buen comienzo dirigido a la primera infancia, ambos pertenecientes a la Alcaldía de Medellín. Esto porque en la práctica al ser un ente gubernamental tan amplio y

complejo, cada despacho o programa tiene autonomía e independencia técnica, que incluso en algunas ocasiones puede dar lugar a duplicidad de funciones o intervenciones contradictoria. En este caso si bien el contacto de la Juanfe con la Alcaldía de Medellín es amplio y data de por lo menos cinco años previos al inicio del proyecto, se tuvo en cuenta las dos instancias que tienen relación más continúa y directa con la intervención.

La secretaría de bienestar ha cofinanciado diversos convenios con la Fundación que permiten ampliar la cobertura de la intervención y financiar componentes o actividades específicas. Por su parte el programa Buen comienzo dirigido al cuidado de la primera infancia y que cuenta con una red de centros de atención de infantes, es un actor de altísima importancia y relevancia para el modelo toda vez que tanto la intención como posibilidad de la joven de permanecer en el programa, está en función de que su hijo reciba el cuidado necesario, mientras ella asiste a las actividades del mismo.

Puntualmente la fundación puede tener contacto con otras instancias de la Alcaldía para actividades específicas o coordinación y articulación de actividades.

Por su parte el CESDE, es el instituto técnico de la caja de compensación familiar COMFAMA, con la cual La Fundación estableció una alianza desde el inicio de su operación en la ciudad de Medellín. De hecho, la fundación ópera en la sede proporcionada por la caja de compensación, y que es vecina del CESDE. Para la entrevista se prefirió contar con la participación de uno de los docentes líder que ha estado casi desde el inicio de esta alianza asignado a los programas de formación técnica de las jóvenes de la Juanfe, y que participó directamente en el desarrollo del presente proyecto.

La evaluación se desarrolló en coordinación con diferentes estamentos de la Fundación JuanFe, desde los encargados de las relaciones con cooperantes y donantes de fondos, formuladores del proyecto, hasta el equipo técnico encargado de la ejecución del programa, en especial con el coordinador del proyecto y la analista de información y procesos. Estos participaron en todo el proceso de recolección de la información y diseño del proceso de evaluación, así como facilitando la logística necesaria para la realización de las diferentes actividades y el acceso a los diferentes actores. Dicho esto, el consultor contó con la suficiente independencia técnica y profesional para adecuar los diferentes instrumentos a los requerimientos de la evaluación y realizar el correspondiente análisis.

Es importante anotar que, si bien se trató de tener en cuenta a las beneficiarias finales en el máximo grado posible, su edad y condiciones propias de vulnerabilidad plantea restricciones para el acceso individual. Aun así, se contó con información amplia y suficiente originada en las mismas beneficiarias para la presente evaluación.

Los espacios con las beneficiarias mostraron además de su utilidad metodológica, su valor como momento de validación de los logros individuales y colectivos que han logrado y la posibilidad de manifestar inquietudes sobre su desarrollo actual o futuro. En este sentido estos espacios también tienen un carácter de reconocimiento y comunicación de los logros que propicia el proyecto cofinanciado por la Generalitat Valenciana.

En cuanto a la interacción con actores institucionales, se prefirió participantes que si bien representan a cada institución, estuvieran directamente en contacto con la intervención y con la Fundación Juanfe, y en este sentido tuvieran mayor conocimiento de causa sobre el modelo de intervención desarrollado, y no limitar su participación a posturas institucionales dadas por defecto. Esta decisión metodológica si bien tiene como virtud lo antes mencionado, también implica que algunos de los participantes no tengan la capacidad de contextualizar la intervención en un marco de referencia más amplio de su institución o del territorio que representan, pero como se ha mencionado se prefiere esta carencia, a la obtención de conceptos sobre el proyecto basado únicamente en las posturas institucionales como las que suelen aportar cargos de mayor jerarquía en las diferentes instituciones.

Desde la fundación del valle se recibió todo el apoyo tanto para contar con la información suficiente y oportuna para esta evaluación, como para solucionar inquietudes que se hayan presentado en desarrollo de la misma, pero sin injerencia directa en el desarrollo del trabajo consultivo de esta evaluación.

6.5 PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PERSONAL DE LOS PARTICIPANTES

Si bien al momento de la realización de la presente evaluación y los grupos focales descritos, la gran mayoría de las jóvenes han cumplido la mayoría de edad, deliberadamente se tomó la decisión metodológica de no realizar entrevistas individuales con las jóvenes o encuestas a profundidad con las mismas, dado que por el carácter mismo de las problemáticas que aborda el proyecto estas son altamente sensibles.

Así mismo, en todos los instrumentos desarrollados se propendió por la no identificación de las jóvenes y tratar las respuestas colectivo, y en cualquier caso, evitar la individualización de jóvenes para efecto de esta evaluación.

Lo anterior, si bien puede restringir el alcance de ciertos análisis, permite proteger la información personal de las jóvenes, y de hecho mejora la calidad global de la información

pues las jóvenes tienden a aportar más y mejor información cuando se sienten respaldadas por el grupo, la fundación, y protegidas en espacios seguros.

6.6 MUESTRAS Y CONTROL DE CALIDAD

Se revisó información secundaria de proyectos con otros donantes y entidades, así como evaluaciones cofinanciadas por el BID, como elemento de contraste de los hallazgos de la presente evaluación. Al respecto se encontró consistencia entre el tipo de resultados alcanzados en intervenciones previas con los resultados que se han alcanzado en el presente proyecto.

7 CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN

El condicionante y límite principal de la presente evaluación, es la disparidad entre el horizonte de la intervención que requiere mínimo dos años y medio para que una joven recorra el ciclo completo de intervención, y el límite temporal que impone el presente proyecto. Esto aunado a que el modelo de intervención requiere momentos de inicio y finalización estrictos que no coincidieron con las fechas de inicio y finalización del proyecto.

En este sentido los resultados no dan cuenta de jóvenes que de principio a fin reciben la totalidad del modelo de intervención, sino que cada resultado e indicador muestra las jóvenes que, al momento del reporte, y teniendo en cuenta el horizonte de ejecución, calificaban como logro para el indicador respectivo. El modelo de ciclo educativo por semestres implica que la Fundación tenga una cohorte de jóvenes nueva en cada semestre, por lo cual en el marco temporal del proyecto se generan o cuatro cortes nuevas, pero así mismo vienen cortes de períodos anteriores que se encuentran en etapas adelantadas del modelo de intervención. En total, se reportaron jóvenes de las cohortes 8,9, 10, 11, 12, 13 y 14.

A efectos de entender el horizonte temporal aquí se presenta una simplificación del ciclo del modelo de intervención, para evidenciar que, si bien es susceptible de mejora el diseño de la matriz de marco lógico del proyecto para adecuarse mejor a las condiciones del modelo de operación, la disparidad temporal necesariamente impone la presentación de resultados de diferentes cohortes como única alternativa viable para presentar los resultados de los diferentes componentes planteados.

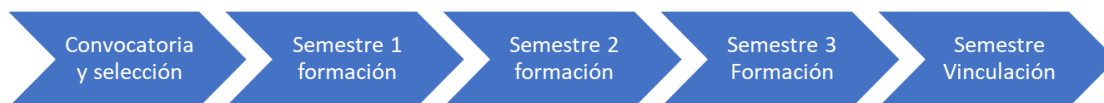


Gráfico 8. Ciclo del modelo de intervención

Fuera del proyecto, la vinculación tiende a prolongarse tanto por la dificultad implícita de ubicar la totalidad de las jóvenes, como por las nuevas dinámicas del empleo que plantea contratos de corta duración entre los tres y doce meses, por lo cual una joven puede requerir este apoyo en múltiples ocasiones.

8 ANÁLISIS DE DATOS

Como se ha mencionado el modelo de intervención es complejo por involucrar diversos componentes que, si bien siguen un ciclo lineal, muchos de ellos operan en simultaneo y se superponen. Así mismo existen componentes o procesos no explícitos en el diseño del proyecto inicial que, si bien no son la esencia del modelo de intervención, son parte integral del mismo.

En este sentido, el propósito de la presente evaluación es presentar los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, y lecciones aprendidas de la forma más concreta y simple posible para que los actores principales puedan incorporarlos en el desarrollo futuro del modelo. Se sigue entonces la estructura general de evaluación basada en criterios CAD y preguntas o asuntos clave, se establece también estándares de evaluación del criterio y/o pregunta, con su correspondiente escala de valoración.

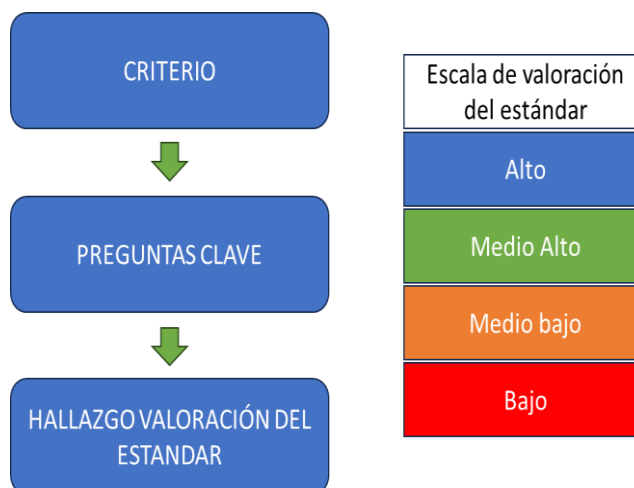


Gráfico 9. Modelo de evaluación

Esta escala no deja de ser un instrumento subjetivo y tiene como único propósito sintetizar una conclusión en cada apartado evaluado, más no debe considerarse de forma aislada al resto del desarrollo del criterio, o como respuesta única a la evaluación del criterio. La escala alto corresponde al cumplimiento pleno del concepto del criterio explorado a través de las preguntas de evaluación, lo cual no implica que no haya lugar a oportunidades de mejora. La escala baja implica el no cumplimiento del criterio en uno o varios aspectos estructurales del mismo, y por tanto un fallo crítico. Las escalas intermedias, implican grados de fallas en aspectos estructurales que acercan la evaluación del criterio a uno u otro extremo.

Matriz de volcado: Es una herramienta que permite organizar datos e información recolectada con las entrevistas y la revisión documental cruzadas con las preguntas de la Matriz de Evaluación. La matriz de volcado a su vez permite identificar evidencias clave para la generación de hallazgos para luego ser cruzadas con la información suministrada por otras fuentes.

Análisis estadístico descriptivo: Este aplica a las encuestas realizadas a 64 jóvenes, tiene como propósito entender la respuesta del grupo como cuerpo único y contrastar con los resultados reportados en los diferentes componentes de la matriz de marco lógico.

9 HALLAZGOS

9.1 PERTINENCIA:

a) ¿La intervención responde a las prioridades de la población destinataria?

Desde la línea base se identificó la aceptación y validación por parte de las beneficiarias del modelo de intervención, sin que esto represente que la población objetivo demanda específicamente un modelo como el que contempla el proyecto.

En las entrevistas con los grupos focales se identificó que los atractivos iniciales del modelo, o mejor dicho, el motivo por el cual las beneficiarias se motivaron a conocer más sobre el modelo y la Fundación, fueron tres en orden de importancia: i) Posibilidad de seguir estudiando para luego conseguir empleo, ii) Posibilidad de encontrar oportunidades de empleo, iii) Recibir ayuda para afrontar la crisis (ayuda psicosocial). En menor grado las beneficiarias se interesan por el proyecto, con el ánimo de recibir ayudas en especie.

Es de anotar que unánimemente se identificó en los grupos focales, que la reacción de las jóvenes al conocer la totalidad oferta del modelo son dos: i) Desconfianza inicial al encontrar respuesta a casi todas las necesidades que viven como madres adolescentes primigestantes, ii) Deseo y urgencia de participar pues no existe una oferta similar en términos de amplitud, alcance y condiciones de acceso.

En este sentido, el modelo 360 de la Fundación Juanfe, más que una manifestación de intención o nombre para efectos de comunicación, es en realidad un diseño de la intervención con enfoque situacional, que contempla tanto las necesidades de la joven, como las restricciones que afronta para el eventual acceso a soluciones. Este esquema representa el modelo de atención integral que se adjunta en los anexos con la descripción ampliada del modelo a efectos de validar lo aquí dicho.



Gráfico 10. Modelo de intervención

b) ¿El proyecto se articula de forma complementaria con otras acciones e iniciativas públicas en el territorio?

El proyecto desde su formulación evidenció su articulación a políticas públicas de diferente orden, Nacional, Regional y Local. Esta justificación está suficientemente expuesta en el proyecto original presentado a la Generalitat Valenciana, por lo cual aquí se enuncia únicamente las políticas públicas y sus apartados en los cuales se inserta el proyecto:

- **Plan Nacional de Desarrollo - 2018-2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad”**
 - Primero las niñas y los niños: desarrollo integral desde la primera infancia hasta la Adolescencia.
 - Que nadie se quede atrás: acciones coordinadas para la reducción de la pobreza.
 - Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión Productiva.
 - Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos.

- Documento de política pública CONPES 147: Lineamientos para el desarrollo de una estrategia para la prevención del embarazo en la adolescencia y la promoción de proyectos de vida para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en edades entre 6 y 19 años.
- Documento de política pública CONPES 161 de 2013. Equidad de género para las mujeres.
- Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2018-2030

- ***Plan de Desarrollo Departamental de Antioquia 2020-2023***
 - Componente 1: Tránsitos exitosos y trayectorias completas.
 - Componente 3: Educación terciaria.
 - Componente 5: Antioquia un hogar para el desarrollo integral.
 - Componente 6: Antioquia, hogar diverso y equitativo.
 - Componente 7: Es el momento de la equidad para las mujeres.

- ***Plan de Gestión Valle de Aburrá 2020-2023***
 - • Programa 11 Desarrollo Económico Sostenible
 - • Programa 13 Gestión social incluyente.
 - • Programa 16 Seguridad y Convivencia Pacífica para la Equidad.
 - • Programa 19 Fortalecimiento de la Salud Metropolitana.

El cambio de gobiernos en los diferentes ámbitos entre 2022 y 2024, no ha supuesto la pérdida de continuidad de las políticas desde el propósito. Se destaca la alianza de la Fundación Juanfe con la Alcaldía de Medellín, que como se ha mencionado ha trascendido las diferentes administraciones, y así mismo cobra valor, pues en el caso de Colombia las cabeceras departamentales como Medellín, tienen mayor capacidad y recursos que el ente territorial departamental.

La Juanfe es un actor de referencia a nivel local y nacional en lo referente a gestión de la niñez, adolescencia, embarazo adolescente, y violencia basada en género. En el anexo 2 - Difusión del modelo, injerencia en política pública y movilización social, es posible evidenciar el alcance social de la intervención.

- c) ¿Qué relevancia tuvo la situación de vulnerabilidad /exclusión en la selección de las beneficiarias?

El modelo de intervención perfila a las potenciales beneficiarias en función de sus condiciones de vulnerabilidad, en especial las siguientes: i) Tener entre 16 y 20 años, aunque se hacen excepciones, ii) Ser madre primigestante, iii) Estratificación socioeconómica 1,2,3, iv) Noveno grado de bachillerato aprobado. Es decir, jóvenes madres adolescentes, pertenecientes a los tres segmentos económicos más vulnerables según la clasificación en Colombia. El nivel formativo tiene únicamente propósito habilitador para la formación técnica para el empleo.

Durante el proceso de selección, se tienen en cuenta otras características que habiliten la intervención y permitan tener una alta probabilidad de éxito con cada una de las jóvenes. Aquí se destaca en especial la indagación por la red de apoyo con que cuenta la joven, pues en el modelo es notorio que aquellas jóvenes que cuentan con respaldo de familiares o académicos tienden a culminar exitosamente su ciclo de intervención. Incluso así, en la línea de base se establece que por lo menos el 20% de las jóvenes manifiestan no contar con esta red de apoyo, lo cual no implica laxitud en el proceso de selección, sino una característica social propia del entorno en el cual se desarrolla el modelo.

Otro aspecto relevante es que ya en la intervención se detectan otras vulnerabilidades o exclusiones que no siendo menos relevantes que las antes enunciadas, no son el foco de la intervención. Es decir, se abordan en la medida que son parte de la problemática de las jóvenes y de la prevalencia en la cohorte particular, pero no se estructura la intervención en función de ellas. Algunas de estas problemáticas más frecuentes y relevantes son: i) Ideación suicida, ii) Abuso y dependencia de sustancias, iii) Explotación sexual, iv) Violencia asociada a pandillas y fenómenos delictivos, entre otros. La violencia basada en género no es una situación de vulnerabilidad que defina o no la incorporación al programa, sin embargo esta se aborda homogéneamente en todas las cohortes, por ser una problemática base común para casi todas las participantes.

El conjunto de estas características que, si bien en el proyecto y modelo de intervención se enmarca en el propósito de lucha contra la pobreza, hacen parte de un fenómeno que cada vez toma mayor relevancia en Colombia, y es el de los jóvenes nini (Ni estudian, ni trabajan), en el cual la mujer presenta especial vulnerabilidad al representado por lo menos dos tercios de los jóvenes en esta condición en el país.

Tal vez la investigación reciente, que mejor retrata esta situación, es la desarrollada por la universidad del Rosario, en el marco del observatorio de asuntos OCDE. Este informe de 2024 titulado “Transición de la educación al trabajo: ¿Dónde están los jóvenes de hoy?”, se orienta inicialmente a identificar la transición desde la educación secundaria y superior hacia el mundo del trabajo, termina identificando la problemática que aquí se expone, y que se encuentra más detallada en el contexto de la presente evaluación.

Otra investigación, que respalda este argumento es el informe del departamento nacional de estadística DANE: Mujeres y hombres: Brechas de género en Colombia de 2022.

En este sentido son múltiples las investigaciones académicas y económicas que señalan la urgencia manifiesta de intervenir sobre el fenómeno de joven es NiNi en Colombia, tanto desde las intervenciones preventivas en jóvenes con bajo riesgo de estar en esta situación, como desde las intervenciones en jóvenes en situación NiNi o en alto riesgo de estar en esta situación, como es el caso del presente proyecto.

Al respecto es importante anotar que para las jóvenes del proyecto el estado NiNi puede ser intermitente a lo largo de su vida, sin embargo, la intervención lo que logra es minimizar estas brechas de alto riesgo para que no se conviertan en una situación permanente.

- d) ¿La intervención tiene el potencial para incidir en políticas públicas en favor de la población sujeto?

Complementando lo expuesto en la pregunta b, la Juanfe es referente no sólo de modelo de intervención exitoso para una problemática de altísima complejidad, sino de conocimiento profundo de la situación de las adolescentes colombianas y los diferentes tipos de vulnerabilidades que sufren, y que tienden a dejarlas atrapadas en condiciones socioeconómicas que impiden su pleno desarrollo.

Prueba de esto es el rol y soporte que tuvo la Juanfe para la sanción en el congreso de la república de la ley que prohíbe el matrimonio infantil, aprobada en 2024. Así mismo, se destaca el foro **Women working for the world**, que se ha generado para destacar el rol de la mujer en la sociedad colombiana tanto desde su liderazgo y capacidad, como desde las vulnerabilidades y limitaciones de derechos que sufren. Este foro es referente no sólo para entes públicos sino para entes privados o actores institucionales que tienen alta capacidad de injerencia en las políticas públicas nacionales regionales y locales.

Por último, incluso en el ámbito de los entes multilaterales y académicos la Juanfe ha alcanzado notoriedad por su alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo para transferir el modelo en otros países, y así mismo tener evidencia académica sólida de los impactos del modelo. En este marco, se realizó un RCT con apoyo de expertos de la universidad de los ANDES que validó el impacto el modelo, convirtiéndose en una de las pocas instituciones que tiene este tipo de respaldo evaluativo en Colombia.

- e) ¿La intervención contempla transversalmente enfoque de género basado en derechos humanos, derechos humanos, y sostenibilidad ambiental?

El enfoque de género basado en derechos humanos es parte integral e indivisible del modelo de intervención mismo. Es decir, el proyecto está estructurado en función de las vulnerabilidades, características, roles, y potenciales de la joven en función de su género y sus condiciones personales y sociales adicionales. En sentido estricto, no es posible afirmar que esto sea un enfoque transversal, pues es parte del carácter mismo de la intervención: “Madres adolescentes fuera de la pirámide de desarrollo en extrema pobreza y vulnerabilidad biológica, humana y social. Con alto riesgo de repetir embarazo y perpetuar los ciclos de pobreza” (Fuente modelo 360 Juanfe).

El enfoque basado en derechos humanos, si bien está totalmente articulado al enfoque anterior, la intervención hace especial énfasis en estos derechos que son vulnerados o que las jóvenes participantes tienen pocas posibilidades de gozar efectivamente de ellos: i) Derecho a la educación para el desarrollo humano y el trabajo, ii) Derecho al empleo digno, iii) Derecho al libre desarrollo de la personalidad, iv) Derecho a la convivencia pacífica en el hogar, v) Igualdad de oportunidades frente a los hombres, vi) Ejercicio responsable de los derechos sexuales y reproductivos.

En cuanto al enfoque de sostenibilidad ambiental, es tal vez el único aspecto débil para destacar de la intervención, y en el cual hay espacio para la mejora. Se realizan algunas acciones formativas o de sensibilización aisladas con las jóvenes, pero claramente no es una temática que esté incorporada en los contenidos o acciones del modelo. Esto no implica que así deba serlo, pues la potencia del modelo de intervención radica en su especialización en la problemática y situación de la población objeto, pero es precisamente desde la óptica de la vulnerabilidad que se puede transversalizar acciones orientadas a promover la sostenibilidad ambiental y contener los riesgos derivados del cambio climático que afectan las jóvenes.

VALORACIÓN: Se considera que el estándar de el criterio de pertinencia es **alto** dadas todas las consideraciones aquí expuestas. La anotación en torno al enfoque de sostenibilidad ambiental, si bien es relevante y necesaria, es una mejora de carácter más instrumental que estructural para el modelo de intervención.

Se destaca la identidad que existe entre el modelo de intervención y el enfoque de género basado en derechos humanos, esta identidad permite la comprensión amplia y suficiente de las vulnerabilidades y situaciones de la población objeto y por lo tanto hace pertinente la intervención como un todo.

9.2 EFICACIA:

a) ¿En qué medida se lograron los objetivos y resultados previstos en el proyecto?

Todos los objetivos resultados e indicadores propuestos no sólo se han cumplido, sino que se han superado, en muchos casos por un amplio margen. Lo anterior se explica mayormente tanto por el diseño original de la matriz de marco lógico como por la forma en que se llevó el control de la ejecución durante el proyecto, para adaptar la lógica de intervención inicial, al marco temporal real de ejecución.

Esta consideración no implica que se haya subestimado el alcance que podría lograr el proyecto en un inicio, sino que se estimó en su momento que él inició el proyecto coincidía con los ciclos de operación del modelo de intervención, y en este sentido se podría tener trazabilidad total en los dos años para más o menos el mismo grupo de beneficiarias, en los principales componentes del diseño del proyecto.

Una vez iniciado el proyecto, al no coincidir estos espacios temporales, la unidad encargada de la ejecución y reporte de información toma la decisión de reportar diferentes cohortes, según la etapa del ciclo de intervención, para los diferentes resultados e indicadores. Esto hace, que la totalidad de beneficiarias únicas reportadas, no se reporten necesariamente en todos los indicadores individuales de cada resultado.

El consultor verificó y constató la base de datos, y pudo evidenciar que, pese a lo anterior, no existe doble contabilización de beneficiarias, y el total de 649, son beneficiarias únicas. Se debe tener en cuenta al interpretar el alcance de logro en el resultado 1, en el cual se llega a 482 beneficiarias, pero sin embargo en cada uno de los indicadores individuales, el máximo que se alcanza es de 468. Esto se da porque no todas las beneficiarias aplican a todos los indicadores y el máximo de 468 en un indicador, no incluye todas las beneficiarias de los demás indicadores.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	META	LOGRO	%LOGRO
OG	Contribuir al pleno ejercicio de los derechos de madres adolescentes primigestantes en el departamento de Antioquia mediante la prevención del embarazo subsecuente y la inclusión en el mercado laboral, incidiendo así en la ruptura de ciclos de pobreza, vulnerabilidad, desigualdad y exclusión.	Cumple	Cumple	100%
OG.IOV1	Al finalizar el proyecto 662 mujeres madres adolescentes primigestantes beneficiarias toman sus propias decisiones	662	649	98%

NIVEL	DESCRIPCIÓN	META	LOGRO	%LOGRO
	informadas con respecto a las relaciones sexuales, planificación familiar y atención de la salud reproductiva.			
OG.IOV2	Al finalizar el proyecto, 77 de las madres adolescentes y jóvenes primigestantes beneficiarias generan ingresos por encima de la línea de la pobreza según las definiciones nacionales (superiores a 1,90 USD diarios) de manera digna y formal.	77	141	183%
OE	662 madres adolescentes primigestantes en situación de pobreza y pobreza extrema, vulnerabilidad y exclusión, agudizada por la pandemia del COVID-19, del área metropolitana del Valle de Aburrá (Departamento de Antioquia), logran autonomía económica sostenible y desarrollan capacidades de resiliencia, gestión emocional, técnicas y laborales, a través del modelo 360 grados de desarrollo socioeconómico.	662	649	98%
OE.IOV1	Al finalizar el proyecto, al menos 151 de las madres adolescentes primigestantes beneficiarias son estables emocionalmente y 151 han desarrollado mínimo el 25% del proceso formativo en desarrollo humano y actividades de atención psicosocial para lograr su estabilidad emocional.	151	254	168%
		151	468	310%
OE.IOV2	Al finalizar el proyecto, 234 de las madres adolescentes primigestantes beneficiarias están matriculadas en un programa académico de educación formal (formación técnica, técnica-laboral u otra modalidad) y 297 han obtenido un título académico en educación formal (formación técnica, técnica-laboral u otra modalidad).	234	389	166%
		297	247	83%
OE.IOV3	Al finalizar el proyecto, 77 de las madres adolescentes primigestantes beneficiarias acceden al mercado laboral y alcanzan su autonomía económica sostenible mediante un empleo formal y digno.	77	141	183%
R1	302 madres adolescentes primigestantes entre los 16 y 19 años cuentan con habilidades y competencias en desarrollo personal (transformación personal, aumento de autoestima y superación de traumas por violencias basadas en género) y para el establecimiento de relaciones personales/familiares sanas y equitativas a través de procesos de atención psicosocial, formación humana y desarrollo de hábitos para el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos	302	482	160%
R1.IOV1	Al finalizar el proyecto, 302 de las madres adolescentes primigestantes beneficiarias recibieron atención psicosocial mediante sesiones y encuentros terapéuticos individuales y grupales.	302	393	130%
R1.IOV2	Al finalizar el proyecto, al menos 302 de las madres adolescentes primigestantes beneficiarias superaron los procesos formativos de la dimensión de Desarrollo Humano del Modelo 360.	302	468	155%
R1.IOV3	Al finalizar el proyecto, la red de apoyo de 302 madres adolescentes beneficiarias ha participado en actividades	302	418	138%

NIVEL	DESCRIPCIÓN	META	LOGRO	%LOGRO
	psicopedagógicas como visitas domiciliarias, encuentros de familia, encuentros de pareja, entre otros.			
R1.IOV4	Al finalizar el proyecto, al menos 272 de las madres adolescentes primigestantes superaron los procesos formativos de pautas de crianza humanizada y rol materno previstos en la dimensión de Desarrollo Humano del Modelo 360.	272	468	172%
R1.IOV5	Al finalizar el proyecto, al menos 272 madres adolescentes primigestantes beneficiarias aumentaron sus conocimientos sobre sus derechos con énfasis en derechos sexuales y reproductivos y la Salud Sexual y Reproductiva.	272	474	174%
R2	570 madres adolescentes primigestantes han aumentado sus habilidades y competencias técnicas y laborales para su inclusión y sostenimiento en el mercado laboral formal y digno, obteniendo una certificación formativa para el empleo (educación formal o formación técnica), recibiendo orientación laboral y un seguimiento/acompañamiento poscolocación.	570	558	98%
R2.IOV1	Al finalizar el proyecto, 183 de las madres adolescentes beneficiarias aprueban el plan curricular de educación formal (técnica, técnica-laboral u otra modalidad)	183	247	135%
R2.IOV2	Al finalizar el proyecto, el 183 de las madres adolescentes beneficiarias superaron los procesos formativos de la dimensión de Desarrollo Productivo.	183	418	228%
R2.IOV3	Al finalizar el proyecto, 77 madres adolescentes beneficiarias vinculadas al mercado laboral con seguimiento y acompañamiento postcolocación laboral	77	141	183%
R3	Implementadas estrategias para la promoción de una protección social apropiada de madres adolescentes, la reducción de la discriminación y la violencia contra las mujeres, así como la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la vida política, económica y pública.	Cumple	Cumple	100%
R3.IOV1	Al finalizar el proyecto las 176 madres adolescentes han participado en actividades de prevención y atención de violencias (énfasis en VBG) o eventos de sensibilización de DDHH con énfasis en derechos sexuales y reproductivos y prevención de embarazo adolescente.	176	177	101%
R3.IOV2	Al finalizar el proyecto el 100% de las empresas aliadas a la Fundación Juanfe están sensibilizadas y conforman una red que contribuye a la creación de una cultura empresarial para el empleo digno como buena práctica de desarrollo sostenible.	100%	100%	100%
R3.IOV3	Al finalizar el proyecto, el equipo técnico del socio local ha participado en al menos 20 espacios intersectoriales de articulación y coordinación del nivel nacional, departamental y municipal	20	94	470%

Tabla 6. Cumplimiento de Matriz de Marco Lógico

- b) ¿Está el diseño de la intervención orientado correcta y efectivamente hacia el logro de resultados previstos?

La estructura de la matriz de marco lógico del proyecto busca plasmar las tres etapas principales del modelo de intervención. Sin embargo, en la formulación de los indicadores particulares se asumió que en muchos de ellos se podría reportar el mismo grupo de jóvenes que recorría las diferentes etapas y actividades del modelo. Para muchos de los indicadores propuestos es así, pero en otros por el marco temporal que impone el proyecto para su ejecución, necesariamente se deben considerar jóvenes de cohortes preexistentes al inicio del proyecto.

Al respecto es importante afirmar que el modelo de intervención en sí mismo el de alta complejidad, por la superposición de componentes, que superan en ocasiones el planteamiento lineal que se utiliza para facilitar la comunicación de la intervención y entendimiento por parte de terceros. En este sentido, si bien se evidencia que la matriz de marco lógico tiene el espacio para la mejora y reflejar apropiadamente la intervención y sus logros, en realidad lo que se dio fue cierta desconexión entre la lógica de formulación y la lógica de reporte de logros y resultados por parte del equipo ejecutor.

El equipo ejecutor consideró en cada uno de los reportes parciales las cohortes que se encontraban activas al corte del respectivo reporte. En un momento dado, la Juanfe puede tener activas hasta 6 cohortes, en los resultados reportados efectivamente se encuentran jóvenes de 7 cohortes diferentes.

Todo lo anterior, son aspectos propios de diseño y reporte de resultados, pero en sí mismo el marco lógico planteado refleja la operación del modelo, aunque con espacio para la mejora.

- c) ¿En qué medida la matriz de planificación permite reflejar y comunicar adecuadamente los resultados de la intervención?

En línea con lo planteado en las preguntas anteriores, la matriz de planificación tiene limitantes para reflejar y comunicar adecuadamente los resultados de la intervención, esto por el carácter lineal de la misma, en contraste con un modelo de intervención, en el que si bien se trabaja por semestres, muchos de los procesos se sobreponen durante la ejecución.

Se quiere resaltar que estos defectos enunciados, no implican una distorsión o sobrevaloración de los resultados alcanzados. En realidad, el modelo es rico en resultados e impactos, y de hecho se dejan de visibilizar aspectos de alto interés como se enuncia en apartados posteriores. De hecho, los indicadores y resultados propuestos por el modelo son

muy retadores y atípicos en comparación con intervenciones similares que hacen énfasis en el alcance y cobertura, en lugar de la contundencia y profundidad de los resultados.

Es así como desde la matriz de planificación se busca evidenciar el efecto del modelo en la estabilidad emocional y salud mental de la joven, en el empoderamiento personal, en el empoderamiento de sus derechos sexuales y reproductivos, la formación técnica que efectivamente lleva a la inserción en el mundo laboral, entre otros aspectos relevantes.

Así mismo, en el resultado 3 del presente proyecto se buscó mostrar también la gestión de articulación interinstitucional que desarrolla la intervención buscando sensibilizar grupos de interés como es el caso de las empresas que eventualmente vinculan laboralmente a las jóvenes, o los entes públicos de diferente índole con los cuales La fundación articula acciones y desarrolla convenios.

d) ¿En qué medida el modelo de intervención y el proceso de ejecución del proyecto ha permitido alcanzar los resultados propuestos?

El diseño del proyecto y el modelo de intervención subyacente ha permitido alcanzar los resultados enunciados. En este sentido es clara la experticia del socio local para articular un modelo sistémico y de alta complejidad como el presente y lograr resultados e impactos profundos. Se destaca que los diferentes componentes tienen personal especializado a cargo, así como el respaldo institucional del área de soporte técnico y administrativo para lograr la articulación de los diferentes procesos de intervención.

De hecho, se destaca que el modelo de operación requiere que los equipos técnicos trabajen en forma coordinada siempre, y de forma integrada en otros momentos. Esta coordinación se realiza de manera efectiva desde los mismos profesionales que hacen la ejecución, por medio de equipos de trabajo que La fundación denomina “triadas”. Estas triadas son equipos conformados por psicóloga, trabajadora social, y docente de competencias para el desarrollo humano. La articulación de estos equipos busca no sólo la coordinación de actividades e intervenciones, sino darle seguimiento al caso particular de cada joven y a cada grupo, para atender necesidades individuales.

Las triadas se convierten en un equipo primario que según la fase específica el ciclo o las necesidades de las jóvenes, se articulan con otros profesionales o aliados. Es el caso de la articulación con el CESDE que, si bien es un ente externo, mantiene comunicación operativa permanente con la Juanfe por medio de diferentes instancias, como la triada y otros profesionales de soporte administrativo. Con el programa buen comienzo y los centros de atención infantil sucede algo similar, pues ambas instituciones, además de su intervención obvia, se articulan y coordinan para atender contingencias especiales con las jóvenes o incluso reforzar el acompañamiento que se hace sobre un tema específico.

Se destaca la experticia, y alta capacidad para trabajar en equipo y coordinar acciones simultáneas que tiene el modelo de intervención. Este grado de articulación no es común encontrarlo en otras intervenciones donde hay equipos dedicados para la totalidad de la intervención, o asignados para producir resultados específicos, pero sin relación con la intervención como un todo. En el modelo de intervención todas las acciones propenden hacia el logro del objetivo central y los resultados esperados y en general buscan la intervención y mejora sistémica de la joven.

- e) ¿En qué medida el diseño de la intervención, objetivos y resultados propuestos concretan los enfoques transversales propuestos?

Como se ha mencionado la intervención misma está constituida sobre el enfoque de género basado en derechos humanos, y en general en el goce efectivo de derechos. Esto es explícito desde el objetivo general mismo del proyecto: *“El proyecto contribuye al pleno ejercicio de los derechos de madres adolescentes primigestantes en el departamento de Antioquia mediante la prevención del embarazo subsecuente y la inclusión en el mercado laboral, incidiendo así en la ruptura de ciclos de pobreza, vulnerabilidad, desigualdad y exclusión.”*

Los objetivos, resultados, e indicadores planteados evidencian las diferentes vulnerabilidades que padecen las jóvenes al momento de incorporarlas al programa: i) Ser madre adolescente primigestante, ii) Contexto familiar y social en situación de pobreza, acceso precario a educación de calidad para el empleo, acceso precario a trabajo decente, iii) Afectación por violencia basada en género, iv) No empoderamiento de los derechos sexuales y reproductivos, v) Inestabilidad emocional y afectaciones de la salud mental, entre otras circunstancias.

En cuanto al enfoque de género, se quiere destacar que el abordaje que hace La fundación enfatiza en la dignidad como persona de la joven, y no convierte el género en una condición de victimización o desventaja comparativa frente a los varones y la sociedad. Es decir, el modelo reconoce que para las jóvenes por el hecho de ser mujer es más susceptible a ciertas vulnerabilidades, que los varones padecen en menor intensidad o que incluso no las padecen, pero de hecho resalta el valor de ser mujer y empodera la joven tanto para asumir su rol en la sociedad como su nuevo rol como madre.

Es claro y explícito también el enfoque no sólo en el reconocimiento de la joven como sujeto de derecho, y los diferentes derechos que le atañen, sino en el enfoque en el goce efectivo de los mismos. En especial: i) El derecho a la salud física, mental y emocional, derecho a la educación de calidad, ii) Derecho a la autodeterminación y libre desarrollo de

la personalidad, iii) Derecho al empleo digno para el desarrollo humano. Se reconoce así mismo, problemáticas específicas de género como la violencia basada en género que se de incidencia casi plena en el contexto familiar y social de las jóvenes, y que proviene de múltiples agentes, así como el empoderamiento de la sexualidad y planeación de la reproducción.

Encontraste el enfoque de sostenibilidad ambiental, no sólo no aparece en el diseño de la intervención, sino que también está ausente en el programa y contenidos. Se venció que temáticas asociadas a la sostenibilidad ambiental aparecen sólo puntualmente en algunas actividades grupales de sensibilización, pero no como actividad o contenido dedicado. En parte se entiende que este no es un tema prioritario para el modelo de intervención que debe atender problemáticas tan complejas como las enunciadas, y otras complementarias que si bien no son el foco de atención, son frecuentes entre las jóvenes (dependencia y abuso de sustancias, explotación sexual, violencias asociadas actividades ilícitas, problemáticas de salud ampliadas, entre otras). Sin embargo, es claro que la sostenibilidad ambiental no es un tema que socialmente se pueda obviar, y qué he hecho pueden constituirse en una afectación para las jóvenes que normalmente habitan en zonas de la ciudad susceptibles a fenómenos naturales de alta intensidad. Este último aspecto se amplía en las recomendaciones.

VALORACIÓN: Se considera que el estándar de el criterio de pertinencia es **alto** dadas todas las consideraciones aquí expuestas. El cumplimiento de las metas planteadas y su superación es evidente.

Formalmente, es claro que la matriz de planificación aun no logra comunicar plenamente la operación y resultados alcanzados por el modelo, y que a su vez, hay consideraciones operativas que se deben tener en cuenta desde el diseño de los resultados metas e indicadores, para lograr una mejor visión de conjunto de la intervención con trazabilidad sobre las jóvenes.

9.3 EFICIENCIA:

Presupuesto total:	463.144 euros
Fuente Principal de financiación:	Generalitat Valenciana – 78,8% equivalente 361.873 euros
Otras fuentes:	Aportaciones financieras y valorizadas de otros financiadores – 21,2% equivalente a 98.268 euros

El presente análisis evalúa el presupuesto inicial aprobado, las dos modificaciones presupuestarias realizadas y la ejecución real de los recursos, desagregando las fuentes de financiación de la Generalitat Valenciana y de Otros Financiadores. Se valora la eficiencia en el uso de los recursos, el cumplimiento de los porcentajes máximos de financiación por rubro y la correspondencia del porcentaje ejecutado con los parámetros establecidos en la normativa.

El presupuesto financiado por la Generalitat fue ajustado en dos ocasiones, mediante modificaciones debidamente justificadas que no alteraron objetivos, resultados ni la población meta. Estos ajustes respondieron a variaciones en el costo de vida, inflación y cambios normativos en Colombia, permitiendo una redistribución óptima de recursos entre partidas y evidenciando una gestión financiera flexible y estratégica.

A continuación, se detallan las modificaciones que dieron paso del presupuesto inicial aprobado al presupuesto final modificado:

PARTIDES / PARTIDAS	FINANCIACIÓN GENERALITAT - MODIFICACIONES			
	PRESUPUESTO INICIAL	VALOR MODIFICADO	% MODIFICADO	PRESUPUESTO FINAL
A. COSTOS DIRECTES/ COSTES DIRECTOS				
A.1 Línea de base / Línea de base	8.743	- 1.390	15,90%	7.353
A.2 Identificació i formulació / Identificación y formulación				
A.3 Avaluació externa / Evaluación externa	5.790		0,00%	5.790
A.4 Auditoria externa / Auditoría externa	5.500		0,00%	5.500
A.5 Adquisició de terrenys i/o immobles en el país d'execució del projecte / Adquisición de terrenos y/o inmuebles en el país de ejecución del proyecto				
A.6 Arrendaments / Arrendamientos	3.814	572	-15,00%	4.386

PARTIDES / PARTIDAS	FINANCIACIÓN GENERALITAT - MODIFICACIONES			
	PRESUPUESTO INICIAL	VALOR MODIFICADO	% MODIFICADO	PRESUPUESTO FINAL
A.7 Obras d'infraestructures, construcció i/o reforma d'immobles / Obras de infraestructuras, construcción y/o reforma de inmuebles				
A.8 Equips i materials inventariables / Equipos y materiales inventariables	7.140		0,00%	7.140
A.9 Materials i subministraments / Materiales y suministros	10.751	- 3.243	30,16%	7.508
A.10 Personal				
A.10.1 Personal local	184.484	16.441	-8,91%	200.925
A.10.2 Personal expatriat / Personal expatriado				
A.10.3 Personal en seu a la C.V. / Personal en sede en la C.V.	18.000		0,00%	18.000
A.11 Voluntariat / Voluntariado				
A.12 Altres serveis tècnics i professionals / Otros servicios técnicos y profesionales	41.253	- 19.272	46,72%	21.981
A.13 Activitats de sensibilització vinculades a la intervenció de cooperació internacional per al desenvolupament en la CV/ Actividades de sensibilización vinculadas a la intervención de cooperación internacional para el desarrollo en la CV	1.800		0,00%	1.800
A.14 Viatges, allotjaments i dietes / Viajes, alojamientos y dietas	4.792	1.749	-36,50%	6.541
A.15 Activitats de formació i coordinació / Actividades de formación y coordinación	34.289	5.143	-15,00%	39.432
A.16 Despeses bancàries / Gastos bancarios	120		0,00%	120
TOTAL COSTOS DIRECTES (A) / TOTAL COSTES DIRECTOS (A)	326.476		0,00%	326.476
B. COSTOS INDIRECTES/ COSTES INDIRECTOS				
Costos indirectes / Costes indirectos	38.400		0,00%	38.400
TOTAL COSTOS INDIRECTES (B) / TOTAL COSTES INDIRECTOS (B)	38.400		0,00%	38.400
	364.876	-	0,00%	364.876

Tabla 7. Presupuesto Financiación Generalitat - Modificaciones

Ejecución real y uso de los recursos

La comparación entre el presupuesto final y la ejecución real muestra una alta correspondencia en la asignación de recursos, con variaciones menores que se explican por ajustes operativos para optimizar resultados. El proyecto se ejecutó dentro de los parámetros establecidos por la Generalitat Valenciana, respetando los límites máximos de financiación por rubro y manteniendo la coherencia con el plan aprobado.

Cabe destacar que el saldo de –253 € corresponde a recursos ejecutados adicionales, provenientes de intereses generados por la cuenta de la Fundación Juanfe, lo que incrementó la capacidad financiera del proyecto sin solicitar recursos adicionales.

En el cuadro a continuación se hace referencia a la ejecución real en comparación con el presupuesto final aprobado.

PARTIDES / PARTIDAS	FINANCIACIÓN GENERALITAT				OTROS FINANCIADORES				TOTAL GENERAL			
	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN
A. COSTOS DIRECTES/ COSTES DIRECTOS												
A.1 Línea de base / Línea de base	7.353	7.280	73	99,01%	-	-	-		7.353	7.280	73	99,01%
A.2 Identificació i formulació / Identificación y formulación	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.3 Avaluació externa / Evaluación externa	5.790	5.790	-	100,00%	-	-	-		5.790	5.790	-	100,00%
A.4 Auditoria externa / Auditoría externa	5.500	5.500	-	100,00%	-	-	-		5.500	5.500	-	100,00%
A.5 Adquisició de terrenys i/o immobles en el país d'execució del projecte / Adquisición de terrenos y/o inmuebles en el país de ejecución del proyecto	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.6 Arrendaments / Arrendamientos	4.386	4.344	42	99,05%	-	-	-		4.386	4.344	42	99,05%
A.7 Obras d'infraestructures, construcció i/o reforma d'immobles / Obras de infraestructuras, construcción y/o reforma de inmuebles	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.8 Equips i materials inventariables / Equipos y materiales inventariables	7.140	7.077	63	99,12%	-	-	-		7.140	7.077	63	99,12%

PARTIDES / PARTIDAS	FINANCIACIÓ GENERALITAT				OTROS FINANCIADORES				TOTAL GENERAL			
	PRESUPUESTO	REAL EJECTADO	SALDO	% EJECTUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECTADO	SALDO	% EJECTUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECTADO	SALDO	% EJECTUCIÓN
A.9 Materials i subministraments / Materiales y suministros	7.508	7.508	0	100,00%	-	-	-		7.508	7.508	0	100,00%
A.10 Personal	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.10.1 Personal local	200.925	201.352	-427	100,21%	87.628	87.628	-	100%	288.553	288.980	-427	100,15%
A.10.2 Personal expatriat / Personal expatriado	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.10.3 Personal en seu a la C.V. / Personal en sede en la C.V.	18.000	15.072	2.928	83,73%	6.000	6.000	-	100%	24.000	21.072	2.928	87,80%
A.11 Voluntariat / Voluntariado	-	-	-		-	-	-		-	-	-	
A.12 Altres serveis tècnics i professionals / Otros servicios técnicos y profesionales	21.981	25.025	-3.044	113,85%	-	-	-		21.981	25.025	-3.044	113,85%
A.13 Activitats de sensibilització vinculades a la intervenció de cooperació internacional per al desenvolupament en la CV/ Actividades de sensibilización vinculadas a la intervención de cooperación internacional para el desarrollo en la CV	1.800	1.800	-	100,00%	2.340	2.340	-	100%	4.140	4.140	-	100,00%
A.14 Viatges, allotjaments i dietes / Viajes, alojamientos y dietas	6.541	6.547	-6	100,09%	2.300	2.300	-	100%	8.841	8.847	-6	100,07%

PARTIDES / PARTIDAS	FINANCIACIÓN GENERALITAT				OTROS FINANCIADORES				TOTAL GENERAL			
	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	REAL EJECUTADO	SALDO	% EJECUCIÓN
A.15 Activitats de formació i coordinació / Actividades de formación y coordinación	39.432	39.320	112	99,72%	-	-	-		39.432	39.320	112	99,72%
A.16 Despeses bancàreis / Gastos bancarios	120	114	6	95,13%	-	-	-		120	114	6	95,13%
TOTAL COSTOS DIRECTES (A) / TOTAL COSTES DIRECTOS (A)	326.476	326.729	-253	100,08%	98.268	98.268	-	100,00%	424.744	424.997	-253	100,06%
B. COSTOS INDIRECTES/ COSTES INDIRECTOS												
Costos indirectes / Costes indirectos	38.400	38.400	-	100,00%					38.400	38.400	-	100,00%
TOTAL COSTOS INDIRECTES (B) / TOTAL COSTES INDIRECTOS (B)	38.400	38.400	-	100,00%	-	-	-		38.400	38.400	-	100,00%
	364.876	365.129	-253	100,07%	98.268	98.268	-	100,00%	463.144	463.397	-253	100,05%

Tabla 8. Presupuesto Vs. Real Ejecutado

Al respecto se concluye lo siguiente:

- Existe cohesión entre planeado y ejecutado. La comparación muestra que la ejecución real se ajustó estrechamente al presupuesto final, con variaciones mínimas aceptables en algunas de las partidas, con un uso completo de los recursos, incluidos los rendimientos financieros generados.
- Con respecto de la variación de la ejecución de las partidas con respecto al presupuesto, éstas están dentro de los parámetros aceptables teniendo en cuenta que no implicó la afectación de los objetivos del proyecto.
- Se mantuvo un balance adecuado entre los aportes de la Generalitat y Otros financiadores, garantizando el balance establecido desde la formulación del proyecto

Cumplimiento de parámetros y porcentajes de financiación

De acuerdo con los porcentajes máximos de financiación establecidos para determinadas partidas, la ejecución se mantuvo dentro de los rangos permitidos por la Generalitat. El porcentaje sobre la subvención ejecutada en cada partida está alineado con los límites normativos, demostrando un adecuado control presupuestal y la ausencia de desviaciones significativas.

PARTIDES / PARTIDAS	PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN	
	POSIBLE	REAL
	% MÁXIMO FINANCIACIÓN	% SOBRE LA SUBVENCIÓN REAL EJECUTADA
A. COSTOS DIRECTES/ COSTES DIRECTOS		
A.1 Línia de base / Línea de base	12	5,09
A.2 Identificació i formulació / Identificación y formulación		
A.3 Avaluació externa / Evaluación externa		
A.4 Auditoria externa / Auditoría externa		
A.10 Personal	60	59,27
A.10.1 Personal local		
A.10.2 Personal expatriat / Personal expatriado		
A.10.3 Personal en seu a la C.V. / Personal en sede en la C.V.	5	4,13
A.14 Viatges, allotjaments i dietes / Viajes, alojamientos y dietas	15	1,79
A.15 Activitats de formació i coordinació / Actividades de formación y coordinación	30	10,77
TOTAL COSTOS DIRECTES (A) / TOTAL COSTES DIRECTOS (A)		

PARTIDES / PARTIDAS	PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN	
	POSIBLE	REAL
	% MÁXIMO FINANCIACIÓN	% SOBRE LA SUBVENCIÓN REAL EJECUTADA
B. COSTOS INDIRECTES/ COSTES INDIRECTOS		
Costos indirectes / Costes indirectos		
TOTAL COSTOS INDIRECTES (B) / TOTAL COSTES INDIRECTOS (B)	10	9,04

Tabla 9. Porcentajes de financiación

VALORACIÓN: La ejecución presupuestaria de este proyecto se considera muy positiva, tanto por la optimización de recursos como por el estricto cumplimiento de los parámetros financieros y normativos. La capacidad de adaptación ante variaciones económicas y regulatorias, sumada al aprovechamiento de recursos adicionales (intereses generados), refuerza la eficiencia y sostenibilidad de la gestión financiera del proyecto.

En coherencia con lo anterior, se destaca lo siguiente:

- Adecuada gestión presupuestal con una planificación flexible incorporando modificaciones pertinentes para el desarrollo del proyecto buscando ajustarse a las condiciones del contexto y maximizando su eficiencia.
- El uso eficiente de recursos, incluyendo la incorporación responsable de fondos adicionales por intereses.
- El cumplimiento de los porcentajes máximos de financiación por rubro, permitidos en la normativa.
- Una ejecución que se ajusta fielmente al presupuesto final aprobado, con variaciones mínimas y justificadas.

9.4 IMPACTO:

Se realizó encuesta anónima a 64 beneficiarias del proyecto, que diligenciaban de forma autónoma en ordenador, sin supervisión de personal Juanfe. Los formularios diligenciados con las repuestas tampoco permiten la individualización de la joven. Se hizo énfasis en estas características para facilitar la respuesta.

Se utilizaron siete preguntas cortas de selección única entre cuatro opciones, buscando que el instrumento fuera lo más corto posible y prefiriendo abordar temas que por su sensibilidad no es posible abordarlos grupalmente y es complejo tratarlos de manera individual.

De las 64 beneficiarias que accedieron al cuestionario, una optó por enviarlo sin ninguna respuesta. Se deja este cuestionario como respuesta válida, pues manifiesta la intención de la joven de no abordar los temas propuestos o actividad, o no tener claridad sobre lo que se indaga. En las respuestas aparece como NR representando 2% del total.

PREGUNTA 1: Busca explorar la percepción de la joven sobre su estabilidad emocional antes de ingresar al programa. La respuesta si bien no está exenta de subjetividad, muestra una tendencia contundente a la percepción de mejora en función del acceso a oportunidades.



Gráfico 11. Pregunta 1. Recuerda cómo te sentías antes de ingresar a la Fundación Juanfe

- El 69% manifiesta angustia y desorientación por la falta de alternativas de desarrollo que se manifiestan en el acceso a educación y empleo. Esto coincide con las inquietudes registradas en la línea de base.
- 14% manifiesta que pese a su desorientación recuerda sentirse mejor en ese entonces que ahora. Esto en realidad muestra que la estabilidad emocional de la joven es cambiante, como es propio de la población adolescente o joven, y en función de esto juzgan su pasado como mejor o peor al estado emocional actual.
- 13% recuerda un estado de postración y aislamiento, mientras que 3% manifiesta sentirse igual.

PREGUNTA 2: Explora la percepción de estabilidad emocional actual. Los resultados se correlacionan con la pregunta anterior mostrando determinación. Es decir, se juzga el pasado por la situación presente y no de forma independiente. Se ratifica la percepción de mejora generalizada.

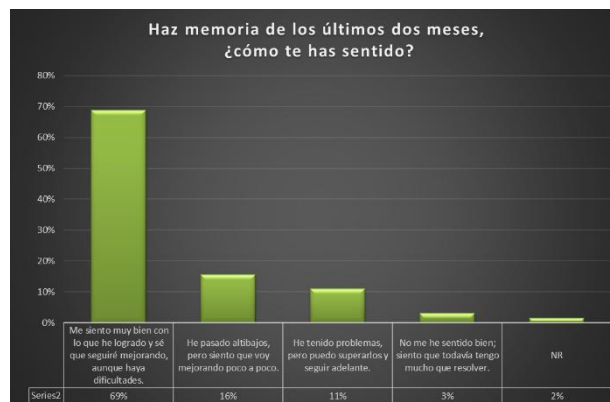


Gráfico 12. Pregunta 2. Haz memoria de los últimos dos meses. ¿Cómo te has sentido?

- El 69% reconoce sus logros y potencial de mejora, pero con una visión realista sobre la existencia de dificultades.
- 16% reconoce que viene en un proceso fluctuante, pero con tendencia a mejorar.
- 11% tiende a sopesar más las dificultades que ha atravesado, pero con intención de perseverar. 3% define su proceso en función de las dificultades que atraviesa correspondiendo con la pregunta anterior.

PREGUNTA 3: Explora la percepción de la joven sobre su rol como mujer antes de ingresar al programa. Las repuestas presentan alternativas matizadas entre la percepción positiva y negativa. La mayoría (75%) se decanta por las dos respuestas con connotación positiva, pero dividida entre muy positiva y positiva.



Gráfico 13. Pregunta 3. Antes de ingresar a la Fundación Juanfe para mi "ser mujer" significaba...

25% de las jóvenes tenían una visión negativa dividida casi por mitades en las dos alternativas. Nuevamente, este tipo de pregunta está fuertemente influenciada por el sentimiento y percepción actual.

PREGUNTA 4: Se contrasta la pregunta indagando por la percepción actual y se ve que mayoritariamente el grupo se decanta por las dos opciones positivas (91%), especialmente la de menor grado (66%) que reconoce la existencia de restricciones en el rol de género. Solo 8% da más énfasis a las dificultades si desconocer los aspectos positivos, y ninguna tiene una opinión abiertamente negativa. Esta pregunta, a pesar del efecto de determinación de la anterior, muestra un efecto real en el cambio positivo de la percepción de la joven en función de su género.

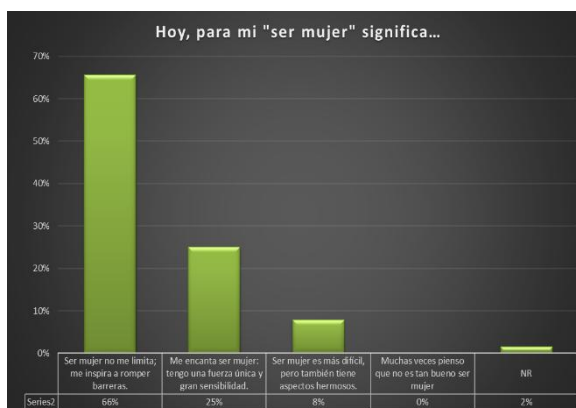


Gráfico 14. Pregunta 4. Hoy, para mí "ser mujer" significa...

PREGUNTA 5: Esta pregunta indaga por la percepción del rol de género en relación con los demás y la capacidad de autodeterminación. 72% de las jóvenes muestra inclinación hacia la autodeterminación e independencia, pero sin desconocer su rol de madre. 27% de las jóvenes muestra diferentes niveles de agenciamiento frente a la familia y/o pareja, optando principalmente por la opción con mayor agenciamiento (22%). En cualquier caso, esto muestra mejora sustancial frente a lo establecido en estos aspectos en la línea de base.

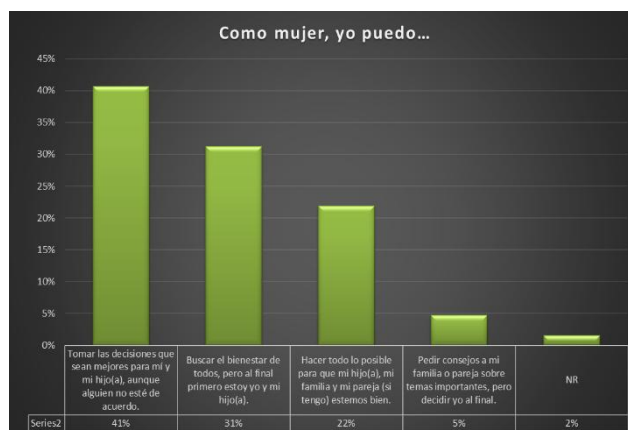


Gráfico 15. Pregunta 5. Como mujer, yo puedo...

PREGUNTA 6: Se indaga por la conceptualización y percepción de la violencia doméstica, especialmente la basada en género, aunque la pregunta no es restrictiva al respecto. 72% de las jóvenes comprenden que la violencia doméstica es dañina con independencia del actor generador, 16% identificar la violencia doméstica en función del actor



Gráfico 16. Pregunta 6. Para mí, el maltrato o la violencia en el hogar es...

masculino. 11% admite que era un fenómeno normalizado antes de ingresar al programa.

Es muy probable que esta última porción sea mayor, pues por una parte es claro que la VBG y en general la violencia y maltrato doméstico, sigue siendo un asunto muy sensible sobre el cual la joven es más cautelosa para expresar su percepción. Esto se constató por la apertura con que las jóvenes hablan de otros temas en los grupos focales (sustancias, sexualidad, incluso abuso o explotación sexual) en contraste con este tema. En las entrevistas con el equipo técnico del programa, se validó que para la mayoría de las jóvenes al iniciar el programa es difícil diferenciar el maltrato y violencia, de otro tipo de conflicto doméstico menor.

PREGUNTA 7: Esta pregunta indaga indirectamente sobre una percepción de futuro en función del desarrollo individual, el desarrollo colaborativo, enfoque en la crianza, construcción de familia. 73% se inclina por el desarrollo colaborativo el cual no excluye a la familia, pareja o hijo, pero así mismo presenta un horizonte más amplio. 11% se inclina por el desarrollo individual, 9% por el enfoque en la crianza y solo 2% por la construcción de familia. Este último aspecto no es

necesariamente negativo, pues es normal que durante el proceso de intervención las jóvenes cambien de pareja o se queden solas, esto no se da por inducción del programa, sino como parte de la reflexión de la joven sobre la VBG, escenarios de futuro, y en general como parte del proceso de tránsito entre la adolescencia y juventud.



Gráfico 17. Pregunta 7. Hoy después de todo lo que he vivido, pienso...

a) ¿Qué cambios significativos / duraderos se produjeron en la población beneficiaria?

Los principales cambios observados en las jóvenes beneficiarias, están en función de los autoesquemas positivos que desarrollan en el transcurso de la intervención, y en la interiorización de herramientas que las ayudan a gestionar sus emociones. Estas herramientas de desarrollo personal son el fundamento indispensable para generar otros cambios significativos como la concepción de su rol de género, en relación con la pareja, con la familia y sociedad en general, así como su rol de madre.

Estos desarrollos operan también como elementos habilitantes tanto para la formación para el empleo, como durante la vinculación profesional, ya que posibilitan a la joven interactuar en diferentes esferas con capacidad para gestionar emociones y conflictos.

Estos elementos fue posible validarlos en los grupos focales con el equipo técnico del programa, con las jóvenes y, con sus acudientes y familiares, y son un elemento predominante y destacable en los cambios generados en la joven. Estos impactos son duraderos en la medida que la joven los interioriza como herramientas para la vida y no como actividades o requisitos del programa para permanecer en este o acceder a alguno de sus beneficios.

Si bien el modelo de intervención hace especial énfasis en la estabilidad emocional, como un punto de bienestar alcanzar, es importante anotar que este no es necesariamente viable y posible. Lo anterior por la característica intrínseca de la población objeto, es decir el mismo hecho de ser personas en transición entre la adolescencia y la juventud, lleva implícito un alto grado de inestabilidad emocional. De hecho, en la línea de base aproximadamente una tercera parte de las jóvenes reportan inestabilidad emocional, lo cual es muy similar a lo que reportan jóvenes en circunstancias sociales muchísimo más favorables e incluso en otros países y contextos culturales. En este orden de ideas, lo importante de la intervención y que se puede considerar como resultados duraderos son las herramientas que asimila la joven para gestionar las crisis emocionales que inevitablemente surgen en su desarrollo corriente, y aquellas que por sus condiciones de vulnerabilidad conexas se manifiestan frecuentemente.

Otro impacto perdurable que hace diferencia en el desarrollo futuro de la joven, es la posibilidad de tener acceso al primer empleo formal y acceso a formación técnica de calidad para el empleo. Ambas condiciones, no necesariamente son permanentes en el tiempo, pues las dinámicas actuales del empleo, operan con contratos laborales de corta duración (menos de un año), y así mismo, las jóvenes expresan abiertamente que si bien les llama la atención la carrera técnica que estudian y ejercen profesionalmente, muchas de ellas tienen aspiraciones de formación que no están relacionadas con la carrera estudiada. Esto no se debe interpretar como una mala elección u orientación profesional, sino que es un comportamiento frecuente en las nuevas generaciones, que no se sienten atadas a una única carrera profesional o tipo de oficio en particular.

Sin embargo, lo importante de estos impactos es que por una parte muestran a la joven una senda de desarrollo futuro a través de la formación y el trabajo, y por otra parte en el entorno colombiano tener la posibilidad de acceder a un primer empleo formal mejora notoriamente la probabilidad de tener empleos formales subsecuentes en el futuro cercano.

En este orden de ideas todas las condiciones anteriormente mencionadas cumplen con el objetivo que se marca la intervención en función de romper los ciclos de pobreza en los que está atrapada la joven y que tiende a replicar en su hijo, y desde la óptica del análisis expuesto en este documento mitiga el riesgo NiNi al que está expuesta la población objeto.

b) ¿Qué cambios significativos / duraderos se produjeron en otros grupos de interés?

El ámbito institucional, como se ha mencionado en otros apartados, La fundación a través de su modelo ha logrado sensibilizar sobre la problemática específica de la población objeto de la intervención, y así mismo, se ha posicionado como referente de conocimiento de las jóvenes colombianas y sus vulnerabilidades. De hecho, La fundación a través de su directora tuvo injerencia directa en la reciente aprobación de la ley sancionada por el Congreso de la República prohibiendo el matrimonio en menores de edad. Así mismo, La fundación y sus representantes participan en diversas instancias institucionales, tanto públicas como privadas en favor de las mujeres y jóvenes que interviene el programa.

Desde la esfera pública se distinguen varios niveles de interacción. La interacción funcional es continua relación con la ejecución de convenios para la implementación del programa en el territorio, estos convenios si bien son un logro para La fundación, también para el ente público, en este caso la alcaldía de Medellín, es la forma de proveer servicios a la ciudadanía que no está en posibilidad de ofertar directamente o por lo menos no con los estándares de calidad y alcance que ofrece la intervención.

En este sentido la intervención es un modelo de referencia para atender y contener una problemática de alta incidencia no solo en Medellín, sino en general en Colombia como lo es el embarazo adolescente, y las jóvenes NiNi que generalmente están ligadas a la condición anterior.

Un aspecto a observar de la relación de largo plazo con los entes públicos, es que por su propio carácter y modo de operación, buscan no depender de un único aliado; y en este sentido pretenden que otras entidades privadas, con o sin ánimo de lucro, presenten ofertas similares. El representante de la Alcaldía con el que sostuvo entrevista, manifestó que esto se ha intentado en alguna ocasión sin éxito, pues el modelo requiere experiencia y es altamente complejo como se ha venido mencionando. Lo anterior tiene una doble perspectiva de análisis, por una parte, es positivo para La fundación ya que le permite conservar la prevalencia sobre este tipo de intervención, pero así mismo, muestra que la transferencia metodológica y replicabilidad no es tan fácil como se podría pensar en un inicio.

En cuanto a entes privados se distingue la relación en primera instancia con las empresas que acogen a las jóvenes de la intervención, sea para sus prácticas profesionales o para vincularlas laboralmente. De hecho, el presente proyecto busca profundizar esta relación con las empresas y sensibilizarlas sobre la importancia de acoger a las jóvenes del programa, entendiendo que adicional a su condición de trabajadoras, tienen características especiales que requieren algún nivel de soporte. Otras empresas y entes privados también se vinculan a la intervención con apoyos monetarios o en especie para soportar diversas actividades del programa, o incluso para presentar ofertas complementarias de productos y servicios a las jóvenes en condiciones preferenciales.

Con la Alcaldía de Medellín el acceso privilegiado a los centros de cuidado infantil del programa buen comienzo, no es una simple oferta conexas para las jóvenes, o un elemento complementario del programa. La posibilidad de que la joven pueda estar inmersa en las diferentes actividades del programa, sabiendo que su hijo recibe el mejor cuidado posible, es un elemento habilitante de la intervención. De hecho, problemas de salud de los niños o la imposibilidad de ser cuidados por un adulto mientras la joven desempeña alguna actividad, son causales de deserción de la joven del programa, o incluso del empleo una vez egresadas.

Se destaca también la alianza con entes privados como COMFAMA y CESDE, que en cierta forma son hoy parte de la estructura operativa del programa en la ciudad de Medellín, ya que proporcionan el espacio físico a la fundación para operar, así como la formación técnica profesional desde el CESDE. Adicionalmente, con COMFAMA, se han desarrollado diversos convenios tanto para soportar el modelo de intervención como para el apoyo en diversas temáticas a las jóvenes que son propias de la de las cajas de compensación familiar (acceso a salud, vivienda, educación, subsidios estatales).

Estas alianzas también deben considerarse no como elementos puntuales, sino como impactos de largo plazo, ya que contribuyen directamente a la sostenibilidad financiera del programa, tanto por los recursos que se reciben de estas alianzas, como por el hecho de que si no se contara con ellas, La fundación debería desarrollar capacidades e infraestructura propia para proveer estos servicios a la jóvenes. Este aspecto se aborda en el siguiente criterio.

Un aspecto tal vez no lo suficientemente valorado, pero de alto impacto inesperado del modelo, es que la intervención tiene impacto ampliado en las familias de las jóvenes. Esto se evidenció tanto en los grupos focales con el equipo ejecutor, con las jóvenes, y en especial en el grupo focal con los familiares y acudientes de las beneficiarias.

El tipo de soporte apoyo y formación que recibe la joven, no sólo transforma a la asistente a la intervención, sino en muchas ocasiones a su entorno familiar cercano (familia consanguínea, pareja). Frecuentemente se manifiesta que las jóvenes transfieren a su círculo cercano las herramientas de desarrollo personal que adquieren en la Juanfe, y así mismo, los acudientes de manifiestan interés en recibir las dinámicas de crecimiento personal similares a las que reciben las jóvenes.

Incluso si no hay interés en este tipo de herramientas y actividades, para la inmensa mayoría de las familias de las jóvenes, la participante se convierte en un punto de referencia familiar por los logros académicos y profesionales que alcanzan. En muchas ocasiones la joven es la primera persona que recibe un título académico profesional en su familia, o que accede a un trabajo formal.

c) ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde el enfoque de género?

Como se evidenció tanto en los grupos focales como en las encuestas, la percepción y acción de las jóvenes en función de su rol de género y sus derechos, es uno de los aspectos que más se transforma en las participantes de la intervención. En concreto se logra una revalorización de la joven como mujer, ya que normalmente su entorno social y familiar está inmerso en crianzas heredadas con enfoques machistas y patriarcales. Es frecuente que este tipo de esquemas, incluso sea transmitidos, reproducidos e impuestos por otras mujeres del círculo familiar.

Conexo a este cambio de percepción en función del rol de género, está el cambio de percepción frente a la maternidad. Para casi la totalidad de las jóvenes la maternidad se dio de forma no planeada, accidental, y en algunos casos impuesta bajo violencia o coerción. Socialmente este tipo de situación las familias tienden a castigarlo, y ejercer más desvalorización sobre la joven tanto en función de su género como en su condición de madre. Esta situación en sí misma puede constituir una presión y elemento desestabilizador para la joven, incluso mayor que el hecho de ser madre a corta edad, sin los recursos y capacidades suficientes para valerse por sí misma.

La intervención logra resignificar esta situación en primera instancia para la joven, que logra valorizar el hecho de ser madre y ser mujer, y en muchos casos cuando las condiciones lo permiten, este efecto se extiende a la familia y círculo social inmediato de la joven. Si bien no existen investigaciones académicas concluyentes, en la investigación de la universidad del Rosario mencionado anteriormente, se establece como una posible causa para la alta prevalencia del estado NiNi en mujeres jóvenes, el embarazo adolescente y la carencia de redes de apoyo.

Respecto a la salud sexual y reproductiva, y el ejercicio responsable de la sexualidad, se logra también un impacto de largo plazo en la medida que la joven entiende las implicaciones de un segundo embarazo en el futuro inmediato, los riesgos y perjuicios del ejercicio y responsable de su sexualidad, la importancia del autocuidado y la salud sexual, así como del control natal. Es importante anotar que la intervención no pretende que la joven no tenga más hijos, o que adopte posturas restrictivas frente a su sexualidad. La intervención logra que la joven se empodere de todos estos temas a efectos de que tome decisiones en función de su proyecto de vida y bienestar. Son escasos los casos de embarazos subsecuentes durante el ciclo del programa, y etapas iniciales luego de ser egresadas.

Este cambio de mentalidad, es un impacto de altísima importancia para el desarrollo futuro de la joven, pues como está demostrado en diferentes investigaciones, un segundo hijo en las condiciones predominantes en la población objeto, aumentan considerablemente la probabilidad de que la joven este en situación de pobreza permanente en su vida adulta, y así mismo que se convierta en población NiNi.

En el ámbito productivo la intervención también genera un cambio profundo y el largo plazo, en la medida que las jóvenes empiezan a incursionar en actividades que normalmente se asimilan para los varones como es el caso de la tecnología e informática. Esto más que un prejuicio o restricción, es un paradigma social, que si bien es altamente predominante, también se puede desmontar fácilmente con intervenciones como las que desarrolla la Juanfe.

Otro paradigma en el ámbito laboral sobre cual el proyecto también genera alta incidencia, es la no preferencia que normalmente tienen las empresas por mujeres con hijos de corta edad. Lo anterior no se da por una discriminación en función del género, sino por facilidad funcional y evitar algunos costos asociados a licencias o ausencia de la mujer. Mediante el proyecto se logra que las empresas reevalúen en este paradigma, entendiendo que si bien las jóvenes requieren cierta flexibilidad para desempeñar su rol como madres, esto normalmente no perjudica su desempeño laboral, e incluso se convierte en un elemento motivador que mejora su desempeño.

Otro impacto altamente relevante y que tal vez es importante resaltar en la comunicación del proyecto, es el cambio de patrones y modelos de crianza que adopta la joven con su hijo gracias a la intervención. En el proyecto se denomina crianza humanizada, la cual permite a la joven relacionarse de forma constructiva y afectuosa con su hijo, lo cual en muchísimas ocasiones implica también la ruptura de una historia familiar de crianza fundamentada en el ejercicio de la fuerza y la autoridad, que generalmente conlleva violencia y maltrato. Prácticamente todas las jóvenes manifiestan espontáneamente, que uno de los grandes cambios que han notado en ellas, es la paciencia, comunicación y afecto que han desarrollado por sus hijos.

Por último, pero no menos importante, es la alta incidencia de la intervención en la concientización de la violencia basada en género y la adopción de herramientas por parte de la joven para prevenirla o gestionarla en caso de que ocurra. En este sentido algo que para las jóvenes era considerado como el comportamiento, o relacionamiento normal entre hombres y mujeres, ya es claro para ellas que es una situación que no admite tolerancia y frente a la cual debe protegerse pudiendo encontrar respaldo en la red de apoyo institucional local.

d) ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde el enfoque de derechos humanos?

El reconocimiento de derechos, y el acceso y goce efectivo de los mismos, es parte integral del modelo de intervención como se ha mencionado en diferentes apartes de este documento. Incluso, la mayoría de los efectos en el acceso a derechos humanos están estrechamente relacionados con el enfoque de género y sus impactos descritos anteriormente.

Se quiere resaltar aquí como impacto de largo plazo, la posibilidad de que la joven acceda a empleo formal y digno. Esto que se puede dar por sentado en otros entornos, en un país como Colombia se constituye prácticamente en un privilegio, ya que casi el 50% de la población ocupada que es informal. La informalidad se define en función del no acceso a la protección social, es decir el derecho a la salud en función del trabajo, y el derecho a la pensión por incapacidad o vejez.

Es claro que un primer empleo formal de corta duración no implica que la joven estará permanentemente en la formalidad, pero en lo que sí existe amplia literatura académica, es en la relación entre la formalidad de largo plazo, y la posibilidad que tenga un trabajador acceda a un primer empleo formal. Dicho de otra forma, la posibilidad de que la joven tenga acceso a un primer empleo formal mitiga los riesgos de que se convierta en población NiNi estructural, pues mejora la probabilidad de que consiga empleos subsecuentes y que estos sean formales.

e) ¿Qué cambios significativos / duraderos se dieron desde la sostenibilidad ambiental?

En este aspecto no se identificó ningún impacto relevante, o que tenga capacidad de permanecer en el tiempo.

VALORACIÓN: Se considera que el estándar de el criterio de impacto es **alto** dadas todas las consideraciones aquí expuestas. Se anuncian aquí algunos impactos de alta relevancia, que si bien la entidad y modelos son conscientes de su existencia, no se visibilizan lo suficiente pues no son el foco de intervención.

En general se observa un alto impacto que tiende a transformar condiciones de la población y contexto en las diferentes dimensiones con dimensiones analizadas.

9.5 SOSTENIBILIDAD:

- a) ¿Hay evidencia de que la iniciativa siga desarrollándose y/o creciendo más allá del proyecto?

Es claro que la JuanFe es una entidad en marcha con tendencia a permanecer indefinidamente, así mismo, el modelo de intervención 360 es el modelo de intervención central y principal de la entidad. En este sentido hay identidad entre la continuidad de la fundación y la continuidad del modelo de intervención.

La fundación goza hoy de reconocimiento no solo nacional sino internacional, esto en sí mismo no garantiza la continuidad financiera y técnica, pero sí propicia la atracción de nuevos fondos y aliados para el programa, así como su eventual réplica en otras geografías.

En la actualidad La fundación ha desarrollado una alianza con la gobernación de Antioquia para la implementación del modelo en la región de Urabá a partir de la experiencia exitosa en Medellín y Cartagena. Esto muestra por una parte la capacidad de seguir profundizando las alianzas con diferentes entidades, más allá de convenios de prestación de servicios convencionales, y así mismo la intención de la entidad de llegar no sólo a nuevas geografías sino a entornos y socioeconómicos más desafiantes.

Algunos reconocimientos de la fundación son los siguientes:

- 2006 – Fundación Juanfe - Premio Portafolio en la categoría Aporte a la comunidad.
- 2015 – Premio Lewis Institute Community Changemaker Award por Babson College.
- 2016 - 2do. Premio Internacional TELVA SOLIDARIDAD (revista TELVA de España).
- 2016 – Certificación LEED Silver del U.S. Green Building Council por Operación y Mantenimiento en nuestra sede de Cartagena.
- 2018 - Segundo lugar en la categoría de “ONG, Fundaciones y Asociaciones” más responsables y con mejor Gobierno Corporativo en el ranking de Responsabilidad y Gobierno.
- Corporativo de 2018 de Merco, empresa reconocida en estudios de reputación de marca.
- 2019 - Premio Iconic Companies Creating a Better World for All en el Women Economic Forum.
- Latinoamérica y Medalla al Mérito Femenino, categoría oro, otorgada por la Alcaldía de Medellín, como reconocimiento, vocación, liderazgo y compromiso con la defensa de los derechos de las mujeres.

- 2020 - Certificación LEED Gold del U.S. Green Building Council por Operación y Mantenimiento en su sede de Cartagena de Indias
- 2020 – Certificación Great Place to Work como uno de los lugares para trabajar más atractivos para los empleados en Colombia
- 2021 - Distinción Fenalco Solidario en categoría “social” por el trabajo de 20 años trabajando por madres adolescentes en Colombia.
- 2021 - Premio Fundación MAPFRE (España) a la innovación social por su trayectoria liderando proyectos de innovación social.
- 2021 - Orden al Mérito ‘Juan del Corral’ otorgada por el Concejo de Medellín por su impacto en la ciudad de Medellín.

Estructuralmente hoy la entidad es sólida, y cuenta con aproximadamente 120 colaboradores, distribuidos en la ciudad de Bogotá, Medellín, y Cartagena. Cuenta con profesionales con amplia experiencia y formación suficiente para el desarrollo e implementación del modelo.

Así mismo, la entidad hace un esfuerzo significativo en documentar y mantener su modelo de operación, así como de someterlo a diferentes tipos de evaluación externa para su mejora continua.

Desde la óptica social, la necesidad de este tipo de intervención en el territorio concreto y en el país en general, desafortunadamente no sólo tiende a permanecer sino a incrementarse.

Frente a la sostenibilidad financiera, es claro que el modelo opera bajo un esquema subvencionado pues las beneficiarias directas, no están en capacidad de asumir los costos de la intervención por su misma condición. Este es tal vez el principal desafío en sostenibilidad del modelo, sin embargo la entidad ha logrado un modelo operativo muy eficiente, y asimismo a desarrollado gran habilidad y competencia para diversificar las fuentes de fondos para apoyar el modelo, y en general para generar alianzas que absorban parte de estos costos.

- b) ¿Se han creado capacidades locales para mantener los beneficios una vez finalizado el proyecto?

La capacidad local para mantener los beneficios del proyecto y en general del modelo una vez concluido el mismo, se da en tres vertientes. En primer término, una vez egresadas las

jóvenes del proyecto, estas no pierden contacto con La fundación; de hecho las jóvenes pueden seguir asistiendo actividades puntuales que organiza la entidad para sus egresadas así como a los servicios del centro de gestión de oportunidades de empleo, que les permite acceder a nuevos puestos de trabajo, si bien la prioridad siempre serán las jóvenes que recién egresan de la etapa formativa.

Por otra parte, el conocimiento implícito que genera el proyecto tiende a permanecer en la entidad, tanto por el esfuerzo que hace ésta por documentar el modelo y ajustarlo constantemente, como por el hecho de que el personal que trabaja en el modelo no es contratado en función del proyecto específico, sino de la intervención de largo plazo que pretende hacer la entidad en el territorio.

Por último, la entidad cuenta con un equipo dedicado a buscar recursos y alianzas tanto a nivel nacional como internacional, así como, para generar espacios de comunicación y difusión como los que se han mencionado en este documento.

- c) ¿El socio local ha desarrollado capacidades que permitan el mantenimiento, réplica, y escalamiento del modelo de intervención?



Gráfico 18. Escalamiento del modelo de intervención

Fuente: Juanfe

Estos propósitos son parte de la estrategia de la entidad, y de hecho le ha permitido llevar el modelo o componentes de este a otros países. Esto como es de esperarse no ha sido una tarea fácil, por la complejidad del modelo en cuanto a conocimiento, procesos, y experticia técnica. Así mismo, una eventual transferencia y réplica, requiere que el receptor cuente con infraestructura y capacidad propia sólida o en su defecto con alianzas fuertes que permitan homologar los componentes del modelo.

Directamente la Juanfe busca consolidar gradualmente el modelo de operación en diferentes territorios, siempre y cuando cuente con alianzas y respaldo sólido como el que encontró en la ciudad de Medellín.

En este sentido se puede afirmar, que la entidad tiene capacidades suficientes para mantener y mejorar continuamente el modelo, que ha desarrollado capacidades para transferir el mismo a otras entidades, y que busca ampliar la cobertura del mismo, pero que es consciente de la complejidad y desafío económico que implica un crecimiento acelerado y por tanto es conservadora al respecto.

d) ¿El contexto previsible permite a futuro continuar con el modelo de intervención?

Infortunadamente el contexto social que interviene La fundación y el modelo, no sólo tiende a permanecer sino que incluso se puede incrementar. Más aún, intervenciones comparables tienen menor alcance en cobertura y se especializa en intervenciones puntuales, pero en realidad no hay entidades que tengan un enfoque sistémico integral comparable.

También es importante anotar aquí, que en esencia la Juanfe desarrolla una estrategia de contención y mitigación frente a un problema social preexistente. Es decir, la labor de la Juanfe comienza cuando la joven ya ha sido afectada por múltiples vulnerabilidades, que en cierta forma se desatan o manifiestan con mayor intensidad debido a la maternidad; pero el alcance de la intervención claramente no tiene carácter preventivo frente a este conjunto de vulnerabilidades.

Las acciones preventivas o de mitigación de condiciones previas, en general son de corto alcance y aisladas, se pueden encontrar acciones específicas en asuntos como la prevención del embarazo adolescente, retención de jóvenes en edad escolar, violencia basada en género, atención de hogares en situación de pobreza con menores, entre otros, pero estos no tienen un enfoque integral y carecen del alcance necesario.

De hecho, un riesgo de sostenibilidad técnica al cual el modelo debe estar atento, son los constantes llamados para que éste se amplíe a acciones preventivas de las situaciones que interviene. Esto, si bien tiene su lógica y bondad, en la práctica implicaría una dispersión de

capacidades y recursos de la intervención, así como la pérdida gradual de la especialización y experticia del modelo.

e) ¿Los enfoques transversales incorporados son parte integral del modelo de intervención a operar una vez finalizado el proyecto?

En efecto tanto el enfoque de género como el enfoque de derechos humanos son parte constitutiva e indivisible del modelo de intervención. En tal sentido estarán incorporados en cuanto permanezca el modelo.

Por su parte el enfoque de sostenibilidad ambiental, hoy no existe como tal en el modelo, y es una tarea a implementar y desarrollar como se comenta en los siguientes apartados.

VALORACIÓN: Se considera que el estándar de el criterio de sostenibilidad es **medio alto** esto únicamente por el riesgo implícito de la sostenibilidad financiera del modelo, aunque en la actualidad no hay evidencia de debilidad financiera que atente contra la permanencia del modelo.

10 CONCLUSIONES

- La evaluación externa del proyecto cofinanciado por la Generalitat Valenciana y ejecutado por FdV y Fundación Juanfe permite afirmar que la intervención presenta un alto grado de pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, habiendo cumplido con creces los objetivos previstos y aportando valor tanto a las beneficiarias directas como al ecosistema institucional y social en el que se desarrolla.
- La **pertinencia** de la intervención se constata por la manera en que el modelo responde a las necesidades y expectativas de las madres adolescentes primigestantes en situación de alta vulnerabilidad. Las jóvenes reconocen el proyecto como una oferta única e integral, que articula dimensiones educativas, de salud mental, de empleabilidad y de acompañamiento psicosocial. A la vez, el modelo se encuentra sólidamente alineado con políticas públicas nacionales y locales, lo que refuerza su capacidad de incidencia y legitimidad. El enfoque de género y de derechos humanos constituye el eje central de la propuesta, integrándose como parte estructural de las acciones y resultados.
- La única debilidad detectada en esta dimensión corresponde al enfoque de sostenibilidad ambiental, presente de forma marginal y con espacio para ser fortalecido en futuras ediciones del modelo.
- La **eficacia** alcanzada es notable. Los objetivos, resultados e indicadores planteados no solo se cumplieron, sino que en su mayoría fueron superados. Si bien se identificaron desafíos en la coherencia entre el diseño de la matriz de marco lógico y los procesos reales de ejecución y reporte, la flexibilidad de la Fundación Juanfe permitió ajustar de manera oportuna los procedimientos, garantizando trazabilidad y fiabilidad de los resultados.
- El trabajo coordinado de los equipos técnicos, organizados en “triadas” multidisciplinares, se consolidó como una estrategia metodológica altamente efectiva para asegurar el acompañamiento personalizado y la articulación de servicios. Este aspecto marca una diferencia importante con otras iniciativas de corte más fragmentado y confirma la capacidad del modelo para lograr transformaciones profundas.

- La **eficiencia** del proyecto se refleja en una gestión financiera rigurosa y transparente. La ejecución presupuestaria se ajustó estrechamente al plan aprobado, respetando los porcentajes máximos de financiación por partida establecidos por la Generalitat Valenciana. Además, la Fundación logró adaptarse a las variaciones contextuales (inflación, cambios normativos) sin comprometer objetivos ni calidad de las actividades. El aprovechamiento de recursos adicionales generados por intereses bancarios refuerza la idea de una gestión financiera estratégica y responsable. Todo ello posiciona al proyecto como un caso de buena práctica en el uso de recursos públicos y privados en cooperación internacional.
- En cuanto al **impacto**, los resultados son altamente significativos en múltiples dimensiones. A nivel individual, las beneficiarias reportan mejoras sustanciales en su estabilidad emocional, en la autopercepción de su rol como mujeres y madres, y en el reconocimiento de sus derechos. La intervención logra resignificar la maternidad temprana como un punto de partida para la construcción de proyectos de vida sostenibles, reduciendo los riesgos de reincidencia en embarazos adolescentes y de inserción permanente en la categoría de jóvenes NiNi.
- A nivel comunitario y familiar, se constatan efectos multiplicadores, ya que las herramientas adquiridas por las jóvenes se transmiten a sus entornos cercanos, generando transformaciones positivas en dinámicas de crianza y convivencia.
- Finalmente, en el ámbito institucional, la Fundación se ha consolidado como referente técnico y político, con capacidad de incidir en normativas nacionales (como la reciente prohibición del matrimonio infantil) y de establecer alianzas sólidas con entidades públicas y privadas.
- Respecto a la **sostenibilidad**, se observa que el modelo cuenta con un respaldo organizativo e institucional robusto, lo que garantiza su permanencia más allá del financiamiento puntual. La Fundación Juanfe ha demostrado capacidad de diversificación de fuentes, alianzas estratégicas y reconocimiento internacional, factores que contribuyen a la continuidad del modelo. Si bien el mayor riesgo identificado radica en la sostenibilidad financiera a largo plazo, la evidencia muestra que la entidad ha sabido consolidar un esquema eficiente y flexible, capaz de adaptarse a los desafíos contextuales y de garantizar estabilidad a la intervención.

- La replicabilidad del modelo en otros territorios, como Urabá, constituye un paso importante hacia la ampliación del alcance y la consolidación de capacidades locales. No obstante, debe subrayarse que la complejidad metodológica del modelo exige aliados con experiencia y estructura sólida para garantizar su correcta implementación, lo que limita su transferencia indiscriminada.
- El **enfoque de género** no se incorpora como un componente accesorio, sino como un principio constitutivo del modelo. La intervención no se limita a visibilizar las desigualdades, sino que transforma la autopercepción de las jóvenes, revaloriza la maternidad temprana y promueve una resignificación positiva de su rol como mujeres, evitando discursos de victimización y fomentando el empoderamiento y la agencia personal.
- Se observa un cambio estructural en los patrones de crianza y relaciones familiares. Las jóvenes interiorizan la “crianza humanizada” como práctica de cuidado, lo cual supone una ruptura con modelos de socialización basados en violencia o autoritarismo. Este cambio trasciende a sus familias y entornos inmediatos, constituyendo un impacto de largo plazo que refuerza la igualdad de género desde la infancia.
- La intervención incide en los paradigmas de acceso laboral y social. Las empresas y aliados privados, sensibilizados a través del proyecto, reconocen el potencial de las jóvenes madres en sectores tradicionalmente masculinizados y replantean prejuicios sobre la empleabilidad de mujeres con hijos pequeños. Este impacto contribuye a reducir barreras estructurales de género en el ámbito productivo.
- El modelo garantiza la efectividad del **acceso a derechos** fundamentales, en especial educación, salud, empleo digno y libre desarrollo de la personalidad. No se trata únicamente de un reconocimiento formal, sino de la creación de condiciones concretas que hacen posible el ejercicio pleno de dichos derechos en contextos de alta vulnerabilidad.
- La intervención fortalece la capacidad de las jóvenes para ejercer ciudadanía activa, al dotarlas de herramientas para identificar, exigir y defender sus derechos frente a situaciones de violencia, exclusión o discriminación. Este aprendizaje tiene un efecto multiplicador, pues se traslada a sus hijos, familias y comunidades.

- Desde una perspectiva institucional, la Fundación Juanfe se constituye en un actor clave de incidencia en políticas públicas de derechos humanos, al haber contribuido a reformas legales (como la prohibición del matrimonio infantil) y al posicionar en la agenda pública la problemática de las madres adolescentes. Esto refuerza la legitimidad del modelo como mecanismo de promoción de derechos a nivel local, nacional e internacional.
- En **síntesis**, la evaluación permite concluir que el proyecto financiado por la Generalitat Valenciana constituye una intervención exitosa, pertinente y transformadora, que no solo ha cumplido con los objetivos propuestos, sino que ha generado impactos duraderos en las beneficiarias y en el contexto institucional y social. El modelo 360 de la Fundación Juanfe se confirma como una práctica innovadora y efectiva en la lucha contra la pobreza, la exclusión social y la desigualdad de género, con un alto potencial de incidencia en políticas públicas y de replicabilidad en otros entornos.
- La Generalitat Valenciana puede valorar positivamente su apoyo a esta iniciativa, pues no solo se traduce en resultados concretos para las beneficiarias, sino que además refuerza su compromiso con intervenciones basadas en derechos humanos, equidad de género e inclusión social. Como recomendaciones finales, se sugiere: i) profundizar la integración del enfoque de sostenibilidad ambiental, ii) fortalecer los mecanismos de comunicación de impactos no siempre visibles pero altamente relevantes (como la transformación de modelos de crianza y la incidencia en familias), y iii) continuar consolidando la articulación interinstitucional para asegurar mayor escalabilidad y sostenibilidad del modelo.

11 RECOMENDACIONES

Para los titulares de obligaciones

(Instituciones públicas nacionales, regionales y locales con responsabilidades en política social, educativa y de salud)

Fortalecer la articulación institucional y sectorial

La experiencia evaluada muestra que el éxito del modelo se sustenta en la capacidad de la Fundación Juanfe de articular servicios en educación, salud, empleabilidad y acompañamiento psicosocial. Se recomienda que las administraciones públicas establezcan mesas permanentes de coordinación interinstitucional, en las que participen secretarías de educación, salud, desarrollo social, institutos de juventud y entes de empleo. Estas instancias permitirían generar rutas integrales de atención para madres adolescentes, evitando la dispersión de recursos y asegurando que las políticas locales se conecten con las nacionales.

Escalar el modelo en políticas públicas y planes de desarrollo

La evidencia confirma que el modelo 360 de intervención no solo es eficaz, sino que resulta replicable en distintos contextos territoriales. Se recomienda que las instituciones públicas incorporen aprendizajes del modelo en planes de desarrollo departamentales y municipales, destinando partidas presupuestales específicas para la atención integral de madres adolescentes en situación de vulnerabilidad. El modelo debe reconocerse como un referente de política pública con evidencia validada, lo que facilitaría su escalamiento en Colombia y su difusión en otros países de la región.

Lo anterior no implica que el modelo deba ser ejecutado desde la esfera pública, sino que una vez incorporado a la política pública y programas y presupuestos concretos, debe realizarse por medio de alianzas público-privadas que garanticen por una parte que se mantenga el alcance del modelo, y por otra que facilite la réplica y redundancia del modelo para propiciar su sostenibilidad de largo plazo.

Incorporar el enfoque de sostenibilidad ambiental en la política social

Si bien el modelo evaluado se centra en género y derechos humanos, la sostenibilidad ambiental aparece de manera marginal. Dado que muchas beneficiarias residen en barrios expuestos a riesgos ambientales (inundaciones, deslizamientos, contaminación), se recomienda que las entidades públicas integren la dimensión ambiental en programas de inclusión social. Esto podría incluir formación en gestión de riesgos, capacitación en oficios verdes y promoción de prácticas sostenibles que vinculen la empleabilidad con la protección ambiental.

Para los titulares de derechos

(Jóvenes beneficiarias y sus familias)

Fortalecer la participación activa en el diseño y retroalimentación del modelo

Las jóvenes deben ser reconocidas no solo como receptoras de la intervención, sino como protagonistas y co-creadoras de las soluciones. Se recomienda institucionalizar espacios de participación como comités de jóvenes y de familias, que aporten en la adaptación curricular, en la evaluación de servicios y en la identificación de nuevas necesidades. De esta manera, se garantiza que el modelo mantenga pertinencia y cercanía con las realidades cambiantes de las beneficiarias.

Consolidar habilidades de autogestión y liderazgo comunitario

Más allá del acceso a formación técnica y empleo, se recomienda que las jóvenes y sus familias fortalezcan sus capacidades de incidencia local, desarrollando competencias en liderazgo comunitario, organización de redes de apoyo mutuo y participación en procesos ciudadanos. Esto permitirá que las egresadas se conviertan en referentes positivos en sus comunidades y multipliquen los aprendizajes adquiridos.

Para los titulares de responsabilidades

(Fundación Juanfe y aliados privados)

Optimizar la matriz de marco lógico y los sistemas de monitoreo

La evaluación identificó una desconexión parcial entre el diseño lineal de la matriz y la complejidad real del modelo. Se recomienda ajustar la formulación de indicadores y resultados para reflejar con mayor precisión la superposición de cohortes, fases y actividades. Esto implicaría diseñar un sistema de monitoreo dinámico que enfatice en la trazabilidad y monitoreo por beneficiaria, en lugar del registro de actividades o hitos.

Ampliar alianzas estratégicas con el sector privado

El modelo ha logrado sensibilizar empresas sobre la empleabilidad de madres adolescentes, pero aún es posible ampliar la oferta de sectores y diversificar las oportunidades. Se recomienda priorizar alianzas con industrias tecnológicas, creativas y de servicios, sectores que están creciendo en Medellín y Antioquia, y que pueden ofrecer empleos dignos y de mejor proyección para las jóvenes. Paralelamente, debe profundizarse en campañas de responsabilidad social empresarial, resaltando los beneficios de vincular a mujeres jóvenes con alto potencial de desarrollo.

Consolidar la empleabilidad y trayectoria profesional a largo plazo

Aunque el proyecto facilita el acceso al primer empleo formal, las jóvenes suelen enfrentarse a la inestabilidad del mercado laboral y a contratos de corta duración. Se recomienda crear un programa de seguimiento de egresadas, que incluya tutorías personalizadas, acceso a ferias de empleo, intermediación laboral y cursos de actualización profesional. De esta forma se fortalece la inserción laboral sostenida, se incrementa la probabilidad de empleos formales subsecuentes y se evita la reincidencia en situaciones NiNi.

Incorporar el eje transversal de sostenibilidad ambiental

Este es el baile corporal en función de la detección y prevención de riesgos ambientales asociados a los lugares donde habitan las jóvenes. En general los barrios periféricos están sujetos a múltiples efectos climáticos que generan riesgos evidentes para la población (inundaciones, deslizamientos, accidentes, contaminación, plagas y enfermedades). Estos aspectos se pueden tener en cuenta en las visitas domiciliarias que realizan las trabajadoras sociales, y así mismo sensibilizar a las jóvenes sobre la detección y mitigación de este tipo de riesgo.

Diversificar fuentes de financiación de la Fundación

Aunque la gestión de recursos ha sido eficiente, la dependencia de subvenciones externas supone un riesgo para la sostenibilidad. Se recomienda que la Fundación Juanfe explore modelos de financiamiento mixtos, combinando cooperación internacional, aportes privados, fondos concursables y esquemas de microfinanciación social. Así mismo, la exploración de modelos tipo ISA (Income Share Agreement) puede ser un mecanismo para que las beneficiarias devuelvan parcialmente el apoyo que han recibido, pero únicamente cuando tengan empleo estable.

Potenciar la red de apoyo familiar y comunitaria

Una de las condiciones críticas de éxito identificadas en la evaluación es la existencia de una red de apoyo para las beneficiarias. Se recomienda fortalecer esta dimensión con espacios formativos dirigidos a familiares y acudientes, que incluyan temas como crianza humanizada, resolución pacífica de conflictos, prevención de violencia intrafamiliar y gestión emocional. Estas acciones contribuirán a consolidar entornos protectores, reduciendo riesgos de deserción y potenciando la permanencia de las jóvenes en los programas de formación y empleo.

Recomendaciones transversales (para todos los actores)

Visibilizar impactos invisibles

La evaluación demuestra que el proyecto genera efectos positivos más allá de los objetivos iniciales, como la transformación en las dinámicas familiares, la transmisión de aprendizajes y la mejora en los modelos de crianza. Se recomienda que todos los actores involucrados desarrollen estrategias de comunicación y difusión que visibilicen estos impactos invisibles, posicionándolos como parte del valor agregado de la intervención.

Incorporar innovación metodológica y digital

Para facilitar la continuidad del acompañamiento en contextos de movilidad, pandemia o limitaciones presenciales, se recomienda incorporar herramientas digitales en la formación, el apoyo psicosocial y el seguimiento de egresadas. Plataformas en línea, aplicaciones móviles y grupos virtuales de apoyo pueden ampliar el alcance del modelo y mejorar la interacción entre jóvenes, familias y profesionales.

Asegurar la sostenibilidad técnica del modelo

Si bien existen presiones externas para que el modelo asuma acciones preventivas más amplias (p. ej., prevención del embarazo adolescente en general), es necesario mantener la especialización en la atención de madres adolescentes en situación de alta vulnerabilidad. Se recomienda que la Fundación concentre sus capacidades en este núcleo de acción, y que articule esfuerzos con entidades que sí tengan mandato preventivo. Esto permitirá preservar la calidad y profundidad del modelo, sin dispersar recursos ni debilitar su impacto estructural.

Valoración final de las recomendaciones

Las recomendaciones aquí expuestas buscan consolidar la sostenibilidad del modelo de intervención, optimizar los procesos de gestión y ampliar la incidencia social y política del proyecto. Se trata de propuestas prácticas y factibles, derivadas directamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación, y diferenciadas según los actores responsables. Asimismo, se orientan a fortalecer la continuidad de la intervención en terreno y a servir como guía para proyectos similares, tanto en el ámbito local como internacional.

12 LECCIONES APRENDIDAS

Sobre la formulación y diseño del proyecto

La complejidad del modelo exige flexibilidad en la planificación. La experiencia mostró que un modelo integral y sistémico como el de la Fundación Juanfe no se adapta fácilmente a una matriz de marco lógico lineal. El diseño inicial asumió que una misma cohorte recorrería todas las etapas de intervención, pero la realidad operativa obligó a trabajar con grupos en diferentes fases de manera simultánea.

De hecho, se quiere anotar que es evidente que al momento de hacer la planificación del proyecto se hizo una estimación minuciosa del número de beneficiarias que se podría alcanzar en cada componente y que efectivamente la intención inicial era que una misma beneficiaria pasara por la mayor cantidad posible de componentes. Esto es claro porque no se trata de cifras caprichosas, sino de valores a los que se llega después de tener en cuenta aspectos como la deserción, o el no cumplimiento de logros específicos en un componente por parte de una joven.

→ Lección: el propósito de la matriz de planificación, además de los absolutamente obvios, es la adecuada comunicación tanto con el cofinanciador, como con terceros que no necesariamente deben tener conocimiento previo para entender el modelo de intervención. En este sentido al estructurar los objetivos, resultados, e indicadores, se debe reflexionar sobre qué se quiere y se puede comunicar de forma directa y relativamente simple, entendiendo que el modelo por su complejidad puede tener dinámicas internas que es difícil de plasmar en la matriz de marco lógico.

→ Lección: Es necesario que la matriz de planificación evidencie los logros del modelo, pero no es necesario que evidencie su funcionamiento interno, por lo menos hasta el nivel de resultado. Algunos aspectos pueden derivarse desde los resultados hacia actividades, simplificando así el esquema propuesto.

→ Lección: Los proyectos que integren múltiples dimensiones (educación, salud, empleo, acompañamiento psicosocial) deben prever desde su formulación herramientas de planificación flexibles y no estrictamente lineales, para reflejar mejor la superposición de procesos.

→ Lección: si bien es claro que la matriz de marco lógico exige la cuantificación de beneficiarios, la planeación subyacente debe hacerse en función de las cohortes que simultáneamente están activas en un momento dado el programa. En este sentido es recomendable que desde la formulación para el cooperante que claro que lo que se está visualizando no es el trascurso lineal de un beneficiario a través de una serie de actividades, sino diferentes etapas de un proceso con diferentes cohortes.

→ Lección: los resultados se pueden desagregar en función de la etapa específica que experimenta la cohorte, evitando así que en un mismo resultado coexistan beneficiarias de diferentes cohortes, salvo que esto sea absolutamente evidente y pertinente en el modelo de intervención.

→ Lección: Algunos de los indicadores planteados presentan desde su formulación un doble estándar, es decir para su logro se deben cumplir dos condiciones. En esencia, esta situación se debe evitar eso es preferible dividir el indicador en las dos condiciones, que entiende aplican a una misma población.

→ Lección: la etapa previa al inicio de una cohorte es parte integral del modelo de intervención pues supone la prospección, sensibilización, y selección de la población objeto, lo cual es factor clave para el éxito y resultados del programa. Es recomendable evidenciar esta etapa en la matriz de planificación, pues incluso puede tener efectos colaterales positivos como en la sensibilización de un grupo ampliado de jóvenes sobre los temas abordados por la juanfe, y en general de otros grupos de interés.

→ Lección: la inclusión de esta etapa previa también facilita la planeación toda vez que coincide con la ejecución real en la cual hay una etapa preparatoria al inicio de actividades.

Sobre el seguimiento y sistemas de monitoreo

La trazabilidad de beneficiarias es esencial para medir impactos. El sistema de seguimiento permitió evitar doble contabilización y garantizar la unicidad de datos, aunque no siempre logró capturar la totalidad del recorrido de cada joven en todas las etapas.

→ Lección: Es indispensable contar con sistemas de información robustos y dinámicos que permitan hacer seguimiento individual a las beneficiarias, reflejando transiciones entre cohortes y etapas.

→ La evaluación participativa enriquece el análisis. Los grupos focales y encuestas anónimas aportaron información cualitativa y sensible que difícilmente se hubiera obtenido con herramientas únicamente cuantitativas.

→ Lección: La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos es fundamental para capturar la complejidad de intervenciones en poblaciones vulnerables. Se quiere llamar la atención sobre la importancia de no limitar los instrumentos cualitativos a conteos de usuarias, sino que es de extrema importancia adaptarlos para capturar variables cualitativas estandarizadas.

Sobre la línea de base y evaluación externa

El enfoque basado en derechos y género debe evaluarse como núcleo del modelo, no como transversalidad. El proyecto evidenció que estos enfoques no son añadidos, sino constitutivos.

→ Lección: Tanto en la línea de base como la evaluación externa, deben entenderse no como requisitos formales o contractuales de un convenio, sino como instrumentos que complementen y agreguen valor al aprendizaje interno sobre el modelo de intervención, y la comunicación a terceras partes.

→ Lección: en el caso del presente proyecto si bien la línea de base permitió confirmar la pertinencia y coherencia del modelo de intervención planteado, no aportó mucho para la comprensión de la situación de inicio del programa para que la fundación hiciera los ajustes correspondientes, o efectos de en realidad general un mapa ex - ante de condiciones útil para la evaluación externa. Por su parte la evaluación externa trabaja con la información preexistente y disponible, y si bien logró generar información adicional por medio de diferentes métodos muestrales, opera bajo la restricción de información inicial.

→ Lección: En el caso de este modelo de intervención, se recomienda que las líneas de base más que registrar la caracterización de la población inicial, o condiciones de entrada que son evidentes, se centre en la lectura ampliada de contexto tanto local como nacional, pues esta variable puede ser especialmente sensible para un modelo de intervención complejo como el presente. Así mismo, la línea de base también puede generar mapas de actores que potencien la ejecución del modelo.

→ Lección: Las evaluaciones deben reconocer y valorar cuando un proyecto integra un enfoque de derechos y género como parte estructural, lo que exige criterios específicos de medición de impactos en dignidad, autonomía y ejercicio de derechos.

La sostenibilidad ambiental sigue siendo un vacío metodológico. Aunque se identificó como debilidad, la evaluación no pudo medir de manera sistemática la ausencia de esta dimensión.

→ Lección: Es importante que en futuras evaluaciones se incorporen indicadores claros de sostenibilidad ambiental, incluso en proyectos cuyo foco principal no sea ambiental, para identificar oportunidades de mejora. Es decir, es preferible que de la formulación misma quede claro que el modelo de intervención no es especialmente fuerte en este enfoque, pues necesariamente no tiene que serlo, pero que incluso así desarrolla acciones que se enmarcan en este concepto.

Sobre los efectos en el contexto

El impacto del modelo trasciende a las beneficiarias directas. La evidencia mostró cambios significativos en las familias, redes comunitarias y en la percepción de empresas y actores institucionales.

→ Lección: En este documento se ha hecho especial énfasis en la lectura de contexto y problemática a intervenir, desde la óptica de la población joven en estado NiNi (ni estudia, ni trabaja). Esto no es una simple predilección conceptual, sino una realidad social de altísimo impacto en Colombia y en general en muchos países de América latina. Bajo esta mirada, el género no es una vulnerabilidad adicional, sino que opera como centro de gravedad de las vulnerabilidades asociadas al rango etario tratado y el contexto social.

Se recomienda utilizar esta narrativa, tanto para facilitar la comprensión conceptual de otros actores, como por la relevancia que tiene este tema entre entes multilaterales y públicos. Esto no sustituye, reemplaza o contradice la narrativa actual del modelo centrada en la superación del ciclo de pobreza, pero de alguna forma, esa narrativa invisibiliza una problemática más amplia sobre la cual la intervención tiene impactos altamente positivos.

→ Lección: Los proyectos con alto grado de integralidad tienden a generar impactos indirectos y multiplicadores que deben ser medidos y comunicados como parte del valor añadido.

→ Lección: La fundación es especialmente exitosa en establecer alianzas para ofrecer beneficios adicionales, apoyos complementarios o prelación para el acceso a productos y servicios, lo cual también son resultados positivos que es bueno visibilizar.

13 ANEXOS

13.1 ANEXO 1: Modelo de intervención.

13.2 ANEXO 2: Difusión del modelo, injerencia en política pública y movilización social.

13.3 ANEXO 3: Guía temática entrevista instituciones y aliados.

13.4 ANEXO 4: Guía grupos focales.

13.5 ANEXO 5: Encuesta auto diligenciada.

13.6 ANEXO 6: Matriz planificación y cumplimiento.

13.7 ANEXO 7: Brechas de género DANE 2022.

13.8 ANEXO 8: Transición mundo del trabajo U Rosario 2024.

13.9 ANEXO 9: Línea de base.

13.10 ANEXO10: Teoría de Cambio JuanFe.