

# INFORME EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROYECTOS

## PROGRAMA DE INCLUSIÓN LABORAL PARA PERSONAS VULNERABLES, EN ESPECÍFICO PERSONAS CON DISCAPACIDAD

*FASE 1: (2014 – 2016) “Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar”*

*FASE 2: (2017) “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la inclusión socioeconómica de las PcD de la región del Ariarí-Guayabero, departamento del Meta”*

Ejecutado por HANDICAP INTERNATIONAL  
con financiación de LA COOPERACIÓN BELGA AL DESARROLLO

Evaluadora externa: MBA. Claudia Beatriz Ontibón Echeverri

FEBRERO DE 2018

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
SIGLAS .....	6
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	7
1.1. ANTECEDENTES .....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	9
1.3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	10
1.4. ACTORES IMPLICADOS EN LA INTERVENCIÓN Y EN LA EVALUACIÓN.....	11
1.5. CONDICIONANTES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN .....	14
2. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN POR PROYECTO.....	15
2.1. FASE 1 (2014-2016).....	15
2.1.1. Ficha técnica del proyecto.....	16
2.1.2. Actores implicados y sus respectivos roles .....	16
2.1.3. Resultados según el marco lógico.....	17
2.1.4. Estado de los emprendimientos y empleabilidad a febrero de 2018 .....	21
2.2. FASE 2 (2017) .....	23
2.2.1. Ficha técnica del proyecto.....	23
2.2.2. Actores implicados y sus respectivos roles .....	24
2.2.3. Resultados según el marco lógico.....	25
2.2.4. Estado de los emprendimientos y empleabilidad a febrero de 2018 .....	27
3. NIVEL DE CUMPLIMIENTO SEGÚN CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	28
3.1. RELEVANCIA .....	28
3.2. CAMBIOS.....	30
3.3. CAPACIDADES.....	31
3.4. SOSTENIBILIDAD .....	32

3.5.	ADMINISTRACIÓN.....	33
3.6.	EFFECTIVIDAD .....	33
3.7.	EFICIENCIA.....	34
3.8.	COOPERACIÓN.....	34
3.9.	SINERGIAS .....	35
4.	CONCLUSIONES Y BUENAS PRÁCTICAS.....	36
5.	LECCIONES APRENDIDAS .....	40
6.	RECOMENDACIONES .....	42
	ANEXOS .....	44

## RESUMEN EJECUTIVO

*¿Puede una inversión de 468.925 €<sup>1</sup> transformar la vida de más de 400 familias, generando soluciones estructurales que mejoren sus condiciones de vida?*

Colombia es un país de contrastes y aunque ha avanzado en el marco político y normativo para la inclusión laboral, igualdad de derechos y reivindicación de la dignidad de las personas con discapacidad, la realidad, principalmente en el sector rural, es diferente, encontrando que las PcD siguen ocupando un lugar secundario con grandes barreras para acceder a los programas y estrategias que les permita un mejor desarrollo, disfrutar del derecho a la igualdad y ejercer como sujetos de derechos.

En este contexto, el programa de inclusión laboral implementado por HI es como una “bocanada de aire fresco”<sup>2</sup> para familias y personas que históricamente se han sentido excluidas y viven en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

Con el fin de trabajar hacia un cambio global de mejorar el acceso a los servicios para todos y todas y promover una sociedad más inclusiva, HI con financiación de La Cooperación Belga para el Desarrollo, implementó los proyectos “Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar” (Fase 1: 2014 - 2016) y “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariari-Guayabero, departamento del Meta” (Fase 2: 2017).

Finalizadas ambas intervenciones, realiza la evaluación externa con el objetivo de Identificar los logros, las dificultades y los alcances obtenidos en los dos proyectos, teniendo en cuenta los criterios de calidad establecidos por HI en su política de planeación, seguimiento y evaluación.

La evaluación se realizó en el mes de febrero de 2018, fundamentada en una metodología de análisis mixta: externa y participativa, con técnicas cualitativas, y análisis de información de fuentes primarias y secundarias. Se primó la flexibilidad metodológica durante todo el proceso de evaluación, garantizando la mayor participación posible de los diferentes actores y según las condiciones que se encontraron en el contexto. Participaron 73 personas (47 mujeres y 26 hombres), en las entrevistas, grupos focales y visitas al puesto de trabajo realizadas. Según el tipo de actor, participaron:

TIPO DE ACTOR	#Pnas
Centros de empleo	2
Centros de microfinanzas	1
Administración municipal	1
Centros de formación	4

TIPO DE ACTOR	#Pnas
Socios	4
Beneficiarios individuales	22
Beneficiarios de OPcD	40

<sup>1</sup> Presupuesto Fase 1: 331.356 €, presupuesto Fase 2: 137.569 €.

<sup>2</sup> Expresión utilizada para indicar algo que llega para calmar o resolver una situación agobiante que lleva mucho tiempo sin poder solucionarse.

En la evaluación de los resultados según el marco lógico de cada proyecto, se encontró que todos los resultados superaron el 85% de cumplimiento, alcanzando las metas formuladas.

En cuanto al nivel de cumplimiento según los criterios de evaluación establecido por HI en su política de planeación y seguimiento, la valoración fue la siguiente:

CRITERIO	VALORACIÓN
Relevancia	SATISFACTORIO
Cambios	SATISFACTORIO
Capacidades	MEDIO
Sostenibilidad	MEDIO
Administración	SOBRESALIENTE
Efectividad	SATISFACTORIO
Eficiencia	SATISFACTORIO
Cooperación	SOBRESALIENTE
Sinergias	SATISFACTORIO

Entre los hallazgos más significativos se tiene la ruta de emprendimiento y empleabilidad propuesta por pasos para alcanzar los resultados. El análisis inicial permite considerar que así es, sin embargo, en los proyectos intervienen múltiples factores que no responden a una lógica lineal y que cambian lo esperado, llevando a considerar estrategias diferenciales según las características particulares de la población beneficiaria.

Se identificaron algunos dilemas a los que se enfrenta el proyecto en el momento de definir los perfiles ocupacionales y las ideas de negocio.

Para los cuidadores, el mayor impacto positivo obtenido con el proyecto fue el cambio emocional de las PcD, al sentirse útiles para sus familias y para la comunidad, además de tener la oportunidad de conocer otras personas con las que generaron lazos de amistad.

El componente de inclusión educativa en la inclusión laboral cobra gran importancia en el desarrollo de habilidades para el emprendimiento o para la empleabilidad.

La formación de los líderes en temas que fortalezcan el desarrollo de sus habilidades cognitivas, además de procesos psicosociales y competencias ciudadanas durante todo el proyecto, es determinante para el alcance de los resultados.

El modelo de inclusión financiera implementado permitió promover la cultura del ahorro y el acceso a créditos, favoreciendo la sostenibilidad de las iniciativas productivas.

Se recomienda a HI para futuros proyectos similares, considerar las lecciones aprendidas que se exponen en el documento, garantizando la participación de la población beneficiaria desde el momento de la formulación y proponiendo estrategias que permitan un mayor acompañamiento para la apropiación de las rutas y la transformación de sus condiciones de vida.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de la evaluación externa realizada en el mes de febrero de 2018 a los proyectos “Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar” (Fase 1: 2014 - 2016) y “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariari-Guayabero, departamento del Meta” (Fase 2: 2017), ejecutados por Handicap International con fondos de La Cooperación Belga para el Desarrollo.

La evaluación se desarrolló según los lineamientos dados en los términos de referencia, buscando proporcionar una visión de la inclusión laboral de acuerdo al contexto en que se desarrolló el proyecto, recopilar las lecciones aprendidas y buenas prácticas de intervención, evaluar la integración de los socios involucrados y generar recomendaciones para futuras intervenciones.

En la primera parte se hace una descripción de los antecedentes de la inclusión social en el país desde el marco político y normativo, y del proyecto. También se presentan los objetivos de la evaluación, la metodología utilizada, los actores implicados en la intervención y los que participaron en las actividades evaluativas.

En el capítulo 2, se presentan los resultados obtenidos según lo formulado en el marco lógico de los dos proyectos. Para cada fase se describen los antecedentes del proyecto, la ficha técnica, los resultados y el estado de los emprendimientos y empleabilidad encontrados en el trabajo de campo y la revisión documental.

En el siguiente capítulo se valora el nivel de cumplimiento según los criterios de calidad establecidos por HI en su política de planeación, seguimiento y evaluación. Dicha valoración se realiza considerando si lo encontrado fue SOBRESALIENTE, SATISFACTORIO, MEDIO, BAJO o CRÍTICO.

Los hallazgos principales, en términos de conclusiones y buenas prácticas, se describen en el capítulo 4. Posteriormente, se presentan lecciones aprendidas identificadas en la intervención del proyecto.

Por último, se formulan recomendaciones para futuras intervenciones.

Las valoraciones que se realizan parten de un concepto subjetivo de la evaluadora con base en evidencias obtenidas durante el desarrollo de las visitas de campo, la observación, la revisión documental y la información suministrada por HI.

## SIGLAS

ACH	Asociación Amigos con Calor Humano
ASDA	Asociación de personas con Discapacidad de Apartadó
ASOMUCUMAJU	Asociación de personas con Discapacidad de Currulao Manos Juntas
CDPCD	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
CERES	Centro Regional de Educación Superior
CIAD	Corporación Centro Integral de Atención a las personas en situación de Discapacidad
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CORSAVIBA	Corporación Salvador, Villa Germán, Buenos Aires
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
ETCAR	Escuela Taller de Cartagena de Indias
FADA	Fundación Ángeles del Ariari
GEMA	Gestión de Emprendimiento y Empleo de Amigos
HI	Handicap International, hoy Humanity & Inclusion
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OPcD	Organizaciones de Personas con Discapacidad
PcD	Personas con Discapacidad
REI	Fundación para la Rehabilitación Integral
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UNIMINUTO	Universidad Minuto de Dios

## 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. ANTECEDENTES

En 1988 con la Ley 82, en Colombia se aprueba el convenio de la OIT respecto a la garantía de los derechos laborales de la población con discapacidad, abriendo el camino para que a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991 las personas con discapacidad empezaran a tener protección directa, ser consideradas como sujetos de derecho y establecer como obligación del Estado y de los empleadores *“ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”* (Art.54).

A partir de este momento en Colombia se ha ido desarrollando el marco político y normativo buscando la igualdad de derechos y reivindicando la dignidad de las personas con discapacidad –en adelante PcD-. Como parte de esta historia está el documento CONPES 80 de 2004 donde se establece la Política Pública Nacional de Discapacidad. En la Ley 1145 de 2007 se establece el Sistema Nacional de Discapacidad y posteriormente, con la Ley 1346 de 2009 se aprueba la Convención para los derechos de las personas con discapacidad. Cuatro años más tarde, en la Ley Estatutaria 1618 de 2013, se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, en la cual en el capítulo 13 ordena al Ministerio de trabajo:

- *“Fortalecer el programa de ubicación laboral de las PcD (...)”.*
- *“Fortalecer el programa de ubicación laboral de las PcD, mediante estrategias de promoción direccionadas hacia el sector empresarial, incentivando además los servicios de apoyo de acompañamiento a las empresas”.*
- *“Desarrollar planes y programas de inclusión laboral y generación de ingresos flexibles para personas que por su discapacidad severa o discapacidad múltiple, no puedan ser fácilmente incluidos por el mercado laboral, o vinculados en sistemas de producción rentables o empleos regulares (...) permitiendo a sus cuidadoras y cuidadores, y sus familias, las posibilidades de intervenir en estos procesos”.*
- *“Fomentar la creación y fortalecimiento de unidades productivas, abrir líneas de crédito específicas para PcD y/o sus familias (...)”.*
- *“Incentivar el desarrollo de negocios inclusivos y fortalecer el emprendimiento y crecimiento empresarial de las entidades que propenden por la independencia y superación de la población con discapacidad (...)”.*

Para el momento en que comenzó la intervención de este proyecto, se contaba con la recomendación que el CONPES Social 166 de 2013, daba al Ministerio de Trabajo de *“desarrollar acciones que faciliten el acceso e incrementen el nivel de empleabilidad y la promoción de*



*generación de empleo de las PcD” y “promover y reglamentar formas alternativas de generación de ingresos para la inclusión productiva de las PcD, sus familias y cuidadores”.*

Para finales de 2017, el Ministerio de Trabajo a través del Decreto 2011, determina el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público, reglamentando de esta manera lo establecido en el artículo 13 numeral 12 de la Ley 1618 de 2013.

De manera paralela, desde noviembre de 2008, el programa Pacto de Productividad viene desarrollando un modelo de inclusión laboral para PcD donde se busca *“articular y fortalecer en alianza con el sector empresarial, los servicios de formación e inclusión con el fin de mejorar las oportunidades de empleo de las PcD a través de su vinculación como trabajadores formales en los procesos productivos del sector empresarial”*.<sup>3</sup>

Si bien se reconoce un avance en el marco político y normativo respecto a la inclusión laboral de la población vulnerable y en particular de las PcD, la realidad del país principalmente en el sector rural, muestra una situación diferente.

En Colombia, según el Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad –RLCPD-, el 61% de las PcD no recibe ningún tipo de ingreso económico para su subsistencia y, de acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- en el país hay alrededor de 3 millones de personas con esta condición, de las cuales el 52% está en edad productiva, pero solo el 15,5% realiza algún tipo de trabajo por el que en su gran mayoría reciben menos de un salario mínimo.<sup>4</sup>

A nivel rural la brecha es mayor, encontrando que las PcD siguen ocupando un lugar secundario con grandes barreras para acceder a los programas y estrategias que les permita un mejor desarrollo, disfrutar del derecho a la igualdad y ejercer como sujetos de derechos.

En este contexto, Handicap International implementa el programa de inclusión laboral para personas vulnerables, en específico personas con discapacidad, buscando en colaboración con socios locales *“trabajar hacia un cambio global de mejorar el acceso a los servicios para todos y todas y promover una sociedad más inclusiva”*<sup>5</sup>, con fondos de la cooperación Belga.

Para el período 2014-2016, desarrolla el proyecto “Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar” (Fase 1) y, en el 2017, “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariari-Guayabero, departamento del Meta” (Fase 2).

<sup>3</sup> [http://www.pactodeproductividad.com/s\\_programa.html#proant](http://www.pactodeproductividad.com/s_programa.html#proant)

<sup>4</sup> <http://www.pactodeproductividad.com/pdf/informedisapacidadfsc.pdf>

<sup>5</sup> Términos de referencia. Pág 2.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final fue considerada como parte del proyecto. Los objetivos según los términos de referencia, son:

### **Objetivo General**

Identificar los logros, las dificultades y los alcances obtenidos en el proyecto titulado “Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar” y su segunda fase: el proyecto “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariarí-Guayabero, departamento del Meta”, entre las vigencias 2014 y 2017, teniendo en cuenta los criterios de calidad establecidos por Handicap International en su política de planeación, seguimiento y evaluación, de manera que permita:

- Proporcionar una visión de la inclusión laboral formal e informal, de acuerdo a información de contexto y de la experiencia de Handicap durante la ejecución de este proyecto, en las zonas rurales de los departamentos de intervención, generando recomendaciones para futuras intervenciones y en articulación con los programas nacionales de atención para las personas con discapacidad.
- Recopilar las lecciones aprendidas del proceso y las buenas prácticas de intervención y cómo estas contribuyeron en el mejoramiento de la calidad y accesibilidad de los servicios.
- Evaluar la integración de los socios involucrados en el desarrollo del proyecto para el alcance de los resultados y la sostenibilidad del proceso en el largo plazo.
- Identificar propuestas para la política gubernamental sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad.

### **Objetivos específicos**

- Hacer un análisis cuantitativo y cualitativo sobre el logro de los indicadores, los objetivos, los resultados y a nivel de las actividades definidos en el marco lógico, así como de acuerdo con los criterios establecidos.
- Evaluar en qué medida se alcanzaron los productos y resultados previstos, en relación a la generación de medios de vida a través del autoempleo y a empleabilidad de PcD. El evaluador debe identificar todos los impactos registrados, incluyendo aquellos no intencionados y compararlos con los impactos previstos.
- Evaluar la apropiación de los beneficiarios en el desarrollo de las actividades, tales como: comunidades locales (OPcD, PcD y sus familias, Cuidadoras/es, red de prestadores de servicios) y autoridad locales y regionales.
- Evaluar el valor añadido del proyecto con respecto a otros programas para la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Evaluar y hacer retroalimentación sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto, en relación con la ruta de inclusión socio laboral, que se ha ido construyendo durante la ejecución del proyecto.

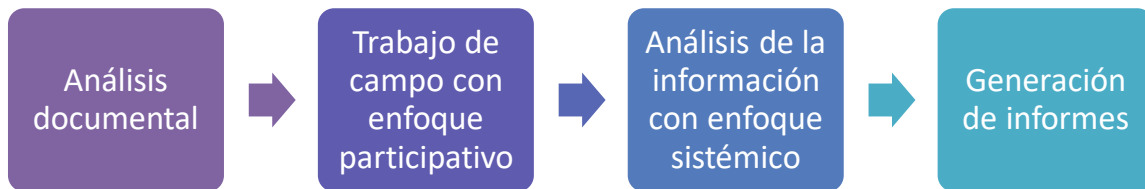
### 1.3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tuvo como base los objetivos y resultados determinados en los proyectos, el proceso de ejecución, el nivel de apropiación del proyecto en los beneficiarios y la relación entre los actores involucrados.

Se valoraron los resultados alcanzados y la identificación de buenas prácticas para la replicabilidad en la ruta de inclusión socioeconómica. Igualmente, se buscó identificar de qué forma el proyecto responde a los criterios de eficacia, pertinencia y sostenibilidad, así como aquellos efectos no previstos y que en el curso del proceso de ejecución se hubiesen desencadenado.

El desarrollo de la evaluación se fundamentó en una metodología de análisis mixta: externa y participativa, con técnicas cualitativas dadas las características de la población beneficiaria, con fuentes de información primaria y secundaria. Se primó la flexibilidad metodológica durante todo el proceso de evaluación, garantizando la mayor participación posible de los diferentes actores y según las condiciones que se encontraron en el contexto.

El proceso que se siguió fue el siguiente:



En la evaluación se utilizaron métodos informales y cualitativos, los cuales fueron triangulados con información cuantitativa. En este sentido, se considera una metodología mixta y flexible según los objetivos del proyecto, de la evaluación y lo encontrado en el terreno.

El análisis se abordó con enfoque sistémico, reconociendo la importancia de cada parte y de la interrelación que se da con el todo. En el enfoque sistémico se ven totalidades en vez de partes. Esto nos pone en un mundo de complejidad, donde no todo lo que se ve es un resultado lineal entre causa y efecto, sino que hay otra cantidad de variables y condiciones que generan estructuras que subyacen a las situaciones complejas y que buscan equilibrarse entre sí.

Entre las **fuentes primarias** se consideraron a algunas personas del conjunto de organizaciones y procesos que participaron en el proyecto según sus roles.

Las técnicas utilizadas fueron:

- **Grupos focales** (7 talleres): se realizaron seis grupos focales para la Fase 1, y un grupo focal para la Fase 2, en los que participaron PcD, cuidadores y representantes de organizaciones beneficiarias.

- **Entrevistas** (8 entrevistas): siete entrevistas para la Fase 1, y una entrevista para la Fase 2, con responsables de organizaciones que participaron en el proyecto.
- **Visita al puesto de trabajo:** se realizaron dos visitas en Cartagena en el puesto de trabajo de dos PcD beneficiarias del proyecto en el componente de empleabilidad.

En las **fuentes secundarias** se analizaron variedad de documentos como los informes de proyecto, marcos lógicos, bases de datos, fuentes de verificación, entre otros. De igual manera se consultaron documentos del contexto nacional relacionados con el objetivo.

El proceso de evaluación se orientó según los criterios establecidos en los términos de referencia y siguiendo los principios y valores de HI.

La recolección de información en campo se realizó en el período comprendido entre el 2 y el 12 de febrero de 2018, de la siguiente manera:

- 2 y 3 de febrero en Apartadó y San José de Apartadó.
- 5 y 6 de febrero en Cartagena.
- 8 y 9 de febrero en Granada y Lejanías.
- 12 de febrero en Medellín.

#### 1.4. ACTORES IMPLICADOS EN LA INTERVENCIÓN Y EN LA EVALUACIÓN

En el siguiente gráfico se presentan los actores involucrados durante la intervención del proyecto, clasificados en: socios locales, contrapartes y población participante.



En las siguientes tablas se describen las personas y organizaciones que fueron visitadas con la técnica aplicada para la recolección de información, según cada fase del proyecto.

### Técnicas aplicadas según tipo de fuente primaria y actor involucrado en la Fase 1

ENTIDAD	PARTICIPANTES	CARGO / ROL	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PARTICIPANTES POR SEXO	
				MUJER	HOMBRE
UNIMINUTO Apartadó	Julián Restrepo	Director	Entrevista	2	1
	Isabel Cristina	Bienestar social			
	Noemí Mosquera	Área financiera			
FUNDACIÓN CARICIAS DEL SOL Apartadó	Marizol Aristizábal	Directora	Entrevista	1	
	Stiven, Karen, Robert, Jorge, Luisa, Edwin, Leidy, Warnes	PcD	Grupo focal	3	5
	Beatriz, Iván, Elizabeth	Cuidador(a)	Grupo focal	2	1
Corporación CIAD Apartadó	Blanca Edilma Cardona	Líder	Grupo focal	1	
	Enadys Conde Yahira Ibáñez Elizabeth Vilaria Norelda Escobar Edna Giraldo	Población vulnerable	Grupo focal	5	
	Luz Edilia Londoño	Cuidadora	Grupo focal	1	
	Rosa Cruz Mosquera	PcD	Grupo focal	1	
CORSAVIBA Proyecto ASCASER Apartadó	Efi Zea	Líder	Grupo focal	1	
	María Elizabeth López	Asistente encargada	Grupo focal	1	
	Morelia David Pérez	Familiar de PcD	Grupo focal	1	
	Luz América Rengifo Dionisio Burgos	PcD	Grupo focal	1	1
CORSAVIBA Proyecto Hilos de Esperanza	Efi Zea	Líder	Grupo focal	1	
	Blanca Ema Restrepo Luz Dency Morales María Higueta	Cuidador(a)	Grupo focal	3	
	Edwin Giraldo Rigoberto Higueta Edward González	PcD	Grupo focal		3
	Rodrigo Zapata	Voluntario	Grupo focal		1
FUNDACIÓN REI Cartagena	Mario Lombana	Coordinador de inclusión laboral	Entrevista		1
	Leyda Arrieta Máximo Thiriez Jordan Molina	PcD	Grupo focal	1	2
	Orlando (trabaja en servicios generales)	PcD	Visita en el puesto de trabajo: Juan Valdez		1
ETCAR Cartagena	Leisy Rivera	Directora académica	Entrevista	1	
	Mislidys (trabaja en jardinería)	PcD	Visita en el puesto de trabajo: ETCAR	1	
FADA	Doris	Directora	Entrevista	1	

Granada	Yesid, José Rodolfo, Diego Fernando, Hernán Darío	PcD	Grupo focal		4
	Ana Rosa Marín Blanca Granados Flor Alba Pulido	Cuidador(a)	Grupo focal	3	
COFREM	Zuly García	Promotora de empleabilidad	Entrevista	1	
Asociación ACH	Alba Doris	Directora	Entrevista	1	
	Ana María Gómez	Psicóloga		1	
<b>TOTAL</b>				<b>34</b>	<b>20</b>

### Técnicas aplicadas según tipo de fuente primaria y actor involucrado en la Fase 2

ENTIDAD	PARTICIPANTES	CARGO / ROL	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PARTICIPANTES POR SEXO	
				MUJER	HOMBRE
CONGENTE Granada	Liliana Correa	Directora	Entrevista	1	
Comunidad rural de Lejanías	Aldemar Lombana José Gabriel Ramírez Álvaro Garzón Liliana Sánchez	PcD	Grupo focal	1	3
	Mary Elena Domínguez Ángela Maldonado Diana Cifuentes Neuyancy Parra María Atehortúa Rubiela Mendoza Milena Dussan María Villamil Obal Rivera	Cuidador(a)	Grupo focal	8	1
	Rodolfo	Familiar PcD	Grupo focal		1
	Edward Bermúdez Nelfi Alarcón María Rodríguez	Población vulnerable	Grupo focal	2	1
	Tatiana Jiménez	Secretaría de salud, Alcaldía de Lejanías	Grupo focal	1	
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>6</b>

También se visitó una Institución Educativa del municipio de Lejanías, en el departamento del Meta, donde se apoyaron mejoras en accesibilidad.

Por parte de HI, se contó durante la evaluación con la participación del coordinador de los proyectos Gabriel Mora.

### 1.5. CONDICIONANTES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

La limitación principal que se presentó fue en el desarrollo de los grupos focales con las PcD y sus cuidadores, dadas las dificultades cognitivas de esta población. Este motivo obligó a replantear la metodología flexibilizando el proceso conversacional para identificar los factores que daban cuenta de los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos.

Por el tiempo destinado para el trabajo de campo no fue posible visitar todas las organizaciones y unidades productivas. Sin embargo, se contó con una muestra de todos los componentes ejecutados que permiten tener una visión general de los proyectos y generar conclusiones.

ACTORES DEL PROYECTO FASE 1	PARTICIPARON EN LA EVALUACIÓN	PORCENTAJE
2 socios locales	2	100%
15 contrapartes	8	53,3%
303 PcD, cuidadores, población vulnerable y agentes públicos de servicios de empleo	40	13%

ACTORES DEL PROYECTO FASE 2	PARTICIPARON EN LA EVALUACIÓN	PORCENTAJE
1 socio local	1	100%
3 contrapartes	2	66,7%
60 PcD, cuidadores, población vulnerable y agentes públicos de servicios de empleo	15	25%

## 2. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN POR PROYECTO

A continuación se describen los dos proyectos ejecutados con sus respectivos objetivos e indicadores. Los resultados que se presentan fueron obtenidos de los informes anuales y de las preguntas realizadas al coordinador de los proyectos por parte de HI, considerando como fecha de corte diciembre de 2016 para la Fase 1 y diciembre de 2017 para la Fase 2. En algunos resultados se han puesto comentarios contrastando con la información obtenida en el trabajo de campo durante la evaluación.

### 2.1. FASE 1 (2014-2016)

Desde el año 2003, HI desarrolla proyectos de inclusión socioeconómica para las PcD, desde dos líneas de trabajo<sup>6</sup>: el apoyo al acceso al empleo y el apoyo a la creación de autoempleo a través de emprendimientos, principalmente en zona rural con población vulnerable.

Los resultados obtenidos en estos proyectos, la retroalimentación de las personas que se han beneficiado y el diálogo permanente con actores locales y nacionales que trabajan por la inclusión laboral de las PcD, sirvieron de base para el diseño de esta primera fase de intervención, en línea con las prioridades de la Cooperación Belga y la estrategia de HI en Colombia.

Luego, su primera formulación fue revisada y rediseñada con el apoyo de Pacto de Productividad, un programa empresarial de promoción laboral de PcD que actualmente adelanta las pruebas piloto de su modelo en varias ciudades de Colombia. A través de ellos, de las alcaldías municipales y con información de campo de HI, se seleccionaron las organizaciones beneficiarias en esta primera fase del proyecto.

Inicialmente se comenzó su ejecución en los departamentos de Antioquia (municipios de Apartadó y Turbo) y Meta (municipio de Granada). Posteriormente se amplió al departamento de Bolívar (Cartagena) para dar mayor cobertura al componente de empleabilidad, puesto que contaba con mejores condiciones y mayor disponibilidad de actores para promover el empleo de las PcD. También se amplió al municipio de San Martín en el Meta donde se identificó la oportunidad de apoyar a un grupo de cuidadores que hacían parte del grupo de FADA.

---

<sup>6</sup> Términos de referencia. Pág 2



### 2.1.1. Ficha técnica del proyecto

<b>Título del proyecto</b>	Inclusión laboral para personas con discapacidad, en los departamentos de Meta, Antioquia y Bolívar
<b>Fechas de ejecución</b>	Junio de 2014 a diciembre de 2016
<b>Localización/Zonas de intervención</b>	Departamento de Antioquia (Turbo y Apartadó) Departamento del Meta (Granada) Departamento de Bolívar (Cartagena)
<b>Socios operacionales</b>	Asociación Amigos con Calor Humando (ACH) y Fundación para la Rehabilitación Integral (REI)
<b>Grupos destinatarios</b>	Las personas vulnerables de las zonas rurales: las personas con discapacidad, los jóvenes sin empleo, las madres cabeza de familia, los desplazados. Los profesionales y agentes públicos municipales, departamentales y nacionales de los servicios ligados al empleo (agencias de empleo y centros de formación).
<b>Presupuesto</b>	331.356 €
<b>Objetivos del proyecto</b>	<p>Las personas con discapacidad mejoren sus capacidades y su inserción socioeconómica en 3 municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar y Meta.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A finales de 2016, el 70% de las PcD beneficiarias han adquirido las habilidades necesarias para entrar en el mercado laboral (nivel de preparación, la autoestima ...)</li> <li>2. Al menos el 50% de las personas que reciben acompañamiento personalizado logran implementar un proyecto de inserción profesional (que estén empleadas o hayan creado su propia microempresa)</li> </ol>

### 2.1.2. Actores implicados y sus respectivos roles

ACTORES	ENTIDAD	ROL
Socios operacionales	Fundación REI	Líderar el componente de empleabilidad: identificación de beneficiarios para el desarrollo de un proyecto de inclusión laboral, gestiones con centros de formación, agencias de empleo y empresas para poder incluir laboralmente a las PcD.
	Asociación Amigos con Calor Humano	Implementar la metodología "GEMA" – Gestión de Emprendimiento y Empleo de Amigos -, en la cual se desarrolla una serie de procesos relacionados con el desarrollo humano, adaptación psicosocial y generación de ingresos sostenibles, fortaleciendo a las contrapartes en Antioquia y Meta.

ACTORES	ENTIDAD	ROL
Contrapartes OPcD META	Fundación Amor y Vida del Ariari, Granada	Participar activamente en la formación y acciones del proyecto.
	FADA, Granada	
	OPcD de San Martín	
Contrapartes OPcD ANTIOQUIA	CIAD, Apartadó	Identificar e implementar un proyecto productivo colectivo (plan de negocios y plan de inversiones), siguiendo los lineamientos establecidos por HI.
	ASDA, Apartadó	
	Caricias del sol, Apartadó	
	ASOMUCUMAJU (Manos Juntas), Turbo	
	CORSAVIBA, Apartadó	
	CORSAVIBA, San José de Apartadó	
	Pasos de inclusión, Turbo	
Beneficiarios PcD BOLÍVAR	Fundación REI	Participar activamente en la formación y acciones del proyecto.
Centros de formación	UNIMINUTO, Apartadó	Participar activamente en acciones del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de barreras</li> <li>• Formación en inclusión educativa e inserción laboral de PcD</li> <li>• Adaptación de los programas formativos</li> <li>• Adecuaciones y equipamiento</li> <li>• Articulación a la ruta de emprendimiento y empleabilidad</li> </ul>
	SENA, Ariari	
	SENA, Urabá	
	ETCAR, Cartagena	
	ACTUAR, Cartagena	
	COMFENALCO, Urabá	
Agencias de empleo	COFREM	Participar activamente en acciones del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de barreras</li> <li>• Formación en inclusión laboral de PcD</li> <li>• Adecuaciones y equipamiento</li> <li>• Articulación a la ruta de emprendimiento y empleabilidad</li> </ul>
	COMFENALCO, Urabá	
	SENA, Urabá	
	ETCAR, Cartagena	
Otros actores locales	Alcaldías municipales	Participar de manera articulada en las acciones del proyecto a través de las secretarías de inclusión y los servicios públicos de empleo

### 2.1.3. Resultados según el marco lógico

**1. IOV final de proyecto:** A fines de 2016, 70% de las PCD orientadas por el proyecto han adquirido las capacidades necesarias para tener acceso al mercado de trabajo (nivel de formación, estima de sí mismo).

Respecto a la meta de 210 personas, 193 participaron en procesos formativos orientados al desarrollo de capacidades para acceder al mercado laboral, alcanzando un **92%** de la meta.

La formación recibida por estas personas fue vocacional para el trabajo, impartida por SENA (en Antioquia y el Meta), ACTUAR Bolívar y ETCAR en Cartagena.

Si bien puede constatarse la participación en procesos formativos, no todos los destinatarios adquirieron todas las capacidades necesarias para acceder al mercado de trabajo. Durante la evaluación se evidenció la importancia de mayor acompañamiento para el desarrollo de habilidades cognitivas, además de procesos psico sociales y competencias ciudadanas que fortalezcan su autoestima y su espíritu emprendedor.

**2. IOV final del proyecto:** al menos el 50% de las personas que gocen de un acompañamiento personalizado han logrado su proyecto de inserción profesional (que se emplean o han establecido sus propias microempresas)

El proyecto estableció como meta para este indicador, 150 personas. A fecha de corte diciembre de 2016, 135 personas (5 en empleabilidad y el resto en emprendimiento) lograron una relativa sostenibilidad laboral, lo que equivale al **90%**.

Contando con la tasa de deserción de los proyectos y las limitaciones para la vinculación laboral formal, durante la evaluación (febrero de 2018) se encontró que todos los entrevistados consideraron que habían recibido formación que les permitía generar algún tipo de ingreso (en el caso de los emprendimientos) o que les ayudaba a mejorar su perfil (para empleabilidad). Sin embargo, sólo 7 personas<sup>7</sup> de las 40 preparadas para acceder a empleo, lograron algún tipo de trabajo desde la finalización del proyecto hasta la fecha de la evaluación. Y, en el caso de los emprendimientos, algunos todavía no alcanzan su punto de equilibrio generando ingresos muy bajos y variables que son repartidos entre las personas que participan en la producción o prestación del servicio específico de la unidad productiva. Este tema se amplía en los comentarios del tercer indicador del Resultado 2.

### Resultado 1: el entorno familiar y la comunidad desempeñan un papel facilitador para la inclusión profesional de las personas con discapacidad

**1.** Finales de 2016, al menos el 70% de las familias y 50% de los agentes comunitarios implicados en el proyecto, han mejorado su percepción/actitud frente a la inclusión profesional de un familiar en situación de desventaja.

Al comenzar la intervención se realizó una encuesta para medir la percepción/actitud frente a la inclusión profesional de un familiar en situación de desventaja encontrando que no hay una mala percepción a nivel familiar sobre la inclusión laboral de PcD.

Dados estos resultados, no se consideró necesaria una segunda aplicación de la encuesta.

**2.** Finales de 2016, al menos 2 OPcD por municipio han realizado al menos el 80% de su plan de sensibilización y de promoción en favor de la inserción profesional

La meta era de 6 OPcD y se lograron vincular 8 OPcD al final del proyecto: ASDA, CIAD, CORSAVIBA, FADA, Amor y Vida, Manos Juntas, Caricias de Sol y Pasos de Inclusión, **superando la meta en un 33%**.

Sus líderes participaron en talleres de sensibilización y derechos como insumos de sus planes de sensibilización. De manera específica el desarrollo de estos planes contempló información en estos temas:

- Qué es la discapacidad, qué no es discapacidad, tipos de discapacidad.
- Información de los derechos y deberes de las PcD
- Datos estadísticos en temas de discapacidad
- Información de legislación colombiana en el tema de discapacidad
- Inclusión laboral de PcD: mitos y realidades
- Educación inclusiva
- Qué son barreras y tipos de barreras
- Ventajas de la vinculación laboral de PcD

<sup>7</sup> Durante el 2017, dos personas más tuvieron algún tipo de trabajo. A la fecha de la evaluación, tres PcD estaban vinculados.

3. En 2016, al menos 80 personas con discapacidad por municipio han sido orientadas y apoyadas para estructurar un plan personal vocacional orientado hacia el empleo o de emprendimiento

Según el informe 2016, 240 personas fueron orientadas para el plan personal, esto es el **100%** respecto a lo esperado en el indicador. Contando los 3 municipios de intervención (80 personas x 3 municipios)

**Resultado 2:** los servicios de formación profesional favorecen la inclusión de PcD.

1. Al menos 9 centros de formación locales están mejor adaptados (recursos, equipos e infraestructuras adecuados) para incluir las personas con discapacidad en sus formaciones

En 8 centros de formación se realizó el diagnóstico de barreras y facilitadores, lo que equivale al **88,9%**.

Los centros fueron: Cocina inclusiva SINAI del SENA de Currulao, UNIMINUTO Apartadó, COFREM Granada, ACTUAR Cartagena, ETCAR Cartagena, Servicios de formación de Comfenalco, Agroalimentaria en Apartadó y SENA Naranjos de Granada. En los tres últimos no se hicieron las inversiones económicas.

2. Finales de 2016, al menos 10 programas de formación están adaptados a las personas con discapacidad y en el mercado local para la inclusión profesional de las personas con discapacidad

Según el último informe del proyecto, 12 programas fueron adaptados, lo que equivale a una ejecución del **120%**.

Los programas adaptados fueron de los centros de formación: ETCAR, ACTUAR, SENA y UNIMINUTO.

En las visitas realizadas no se evidenció esta adaptación en documentos escritos de los programas. Las personas responsables mencionaron que el cambio se daba más en cuanto a la actitud de los docentes y las metodologías. Se destaca el caso de UNIMINUTO quienes gracias al proyecto posicionaron el tema a nivel regional, es parte de la política institucional y continúan fortaleciéndose con otras organizaciones como la Universidad de California, incluyendo en el plan de desarrollo 2018 mejoras locativas y acompañamiento con todo el personal.

3. Finales de 2016, por lo menos 300 hombres y mujeres con discapacidad tienen un proyecto personalizado de la empleabilidad y por lo menos 150 tienen un trabajo sostenible.

En el último informe del proyecto se menciona que 255 personas tienen el proyecto personalizado, alcanzando el **85%** de la primera meta.

Respecto al trabajo sostenible, el indicador no es claro sobre la forma de medirse la sostenibilidad tanto en el componente de emprendimiento como en el de empleabilidad.

Si se considera que la sostenibilidad en emprendimiento se da al alcanzar el punto de equilibrio y perdurar en el tiempo, en la visita de campo se encontró que algunas unidades productivas cubren sus costos fijos y tienen un pequeño margen para repartir entre los beneficiarios. Otras, funcionan en la sede de la OPcD quien cubre los costos fijos y el margen que obtienen lo reparten entre los beneficiarios que trabajan directamente en la producción y reservan una cantidad para la compra de materia prima. Se encontraron dos casos en que las mismas personas que iniciaron continúan, mientras que en las demás se presentó deserción, en mayor parte por falta de motivación.

En cuanto a empleabilidad, para el momento de la visita 7 personas habían tenido algún tipo de experiencia laboral aunque sólo 3 continuaban vinculadas.

**Resultado 3:** los servicios locales de inserción profesional y las OPD ofrecen un apoyo eficaz a las personas con discapacidad en búsqueda de empleo.

20

1. 80% de los servicios locales están en condiciones de utilizar el sistema de referencias/contra-referencias

La meta para este indicador eran 6 servicios locales. Según el último informe, 6 centros de empleo fueron sensibilizados y se les hizo diagnóstico de barreras y facilitadores, alcanzando la meta en un **100%**.

Estos son: COFREM Meta, Comfenalco y ETCAR en Cartagena. UNIMINUTO Apartadó y talleres de sensibilización a los empleados de las secretarías de inclusión de los municipios de Apartadó y Granada.

Cabe anotar que en ETCAR se potenció el servicio que tenían, dotando una oficina de gestión laboral que en el momento de la visita estaba funcionando con una profesional contratada para este fin.

2. Finales de 2016, al menos el 80% de las PcD que requieren información de las OPcD son orientados eficazmente hacia los servicios de inclusión profesional.

El indicador no es claro respecto a lo que busca. Entendiendo que se refiere a la orientación eficaz en la ruta de empleabilidad, todas las PcD que hicieron parte del proceso liderado por la Fundación REI (40 personas), fueron orientadas hacia los servicios de las agencias de empleo formales para su inclusión laboral.

Si en cambio, el indicador hace referencia a la orientación que brindan todas las OPcD que participaron en el proyecto, en relación a la ruta de empleabilidad, el proyecto no recogió información al respecto y no fue posible evaluarlo en las visitas de campo. Salvo en la ciudad de Cartagena donde se ejecutó el componente de empleabilidad, el resto del proyecto se ejecutó en zona rural y municipios pequeños con un mayor énfasis hacia el autoempleo.

**Resultado 4:** la coordinación y los intercambios entre los agentes de la inserción profesional son reforzados a nivel nacional y regional.

1. Finales de 2016, 70% de los agentes operativos inscritos en los espacios de concertación a escala nacional y regional conocían al menos 3 buenas prácticas/ lecciones aprendidas en relación con la inserción profesional de las PCD

Este indicador se alcanzó en un **100%**.

Se realizó el Foro Nacional de Inclusión laboral en diciembre de 2016, con participación de los socios en cada región: FADA, Fundación REI, ocho OPcD del Urabá, alcaldía de Apartadó, el SENA, Comfenalco y PcD.

2. Finales de 2016, existen recomendaciones en favor de un marco nacional sobre la inserción profesional de las PCD de conformidad con el enfoque adoptado por la CDPCD y los instrumentos internacionales relativos al trabajo (OIT).

HI generó un documento donde se sistematiza la ruta de implementación para la inclusión socioeconómica de las PcD, tanto en emprendimiento como en empleabilidad. Esta ruta fue presentada en el seminario internacional de inclusión socioeconómica del mes de noviembre de 2017 en Bogotá y en el seminario departamental de diciembre de 2017 en Villavicencio. Fruto de estos dos seminarios, se construyeron dos documentos de incidencia con recomendaciones sobre la inclusión laboral de PcD en relación a las barreras que se identificaron.

#### 2.1.4. Estado de los emprendimientos y empleabilidad a febrero de 2018

PROYECTO	ORGANIZACIÓN	CIUDAD	COMENTARIOS
Costura	Fundación Amor y Vida	Granada	Esta unidad productiva se disolvió y se entregaron parte de los equipos a dos madres cuidadoras de PcD en Vista Hermosa y otra parte se dejó en Granada para una unidad productiva familiar.
Papelería	FADA	Granada	De las 20 personas que iniciaron, 3 continúan, de las cuales dos son PcD y una cuidadora. Los ingresos que generan se reparten entre las personas que trabajan, dejando una parte para comprar insumos. Los costos fijos los asume FADA aunque la unidad productiva es de la asociación creada para este fin.
Panadería	FADA	Granada	De las 25 personas que iniciaron, continúan nueve personas: 2 cuidadoras y 7 PcD. Los ingresos que generan se reparten entre las personas que trabajan, dejando una parte para comprar insumos. Los costos fijos los asume FADA aunque la unidad productiva es de la asociación creada para este fin.
Gastronomía	Alcaldía de San Martín	San Martín	El proceso de consolidación de esta iniciativa requiere más tiempo dado que murieron sus dos líderes y fue necesario el acompañamiento de HI con la psicóloga para trabajar temas de manejo del duelo y liderazgo. Cuentan con el apoyo del alcalde y funcionarios comprometidos con su avance.
Zapatos en croché	CIAD	Apartadó	Como unidad productiva actualmente no está funcionando. Su líder, Edilma Cardona, paró las labores debido a situaciones personales. Durante el 2017 las máquinas de coser fueron utilizadas para la formación de otras mujeres. En la visita realizada mencionó su deseo de retomar la unidad productiva.
Gastronomía	ASDA	Apartadó	La unidad productiva se disolvió y los equipos pasaron a la Fundación Caricias del Sol con el proyecto Tejedores de sueños.

Panadería Tejedores de sueños	Caricias del sol	Apartadó	La iniciativa comenzó con 15 jóvenes con discapacidad que todavía continúan (menos uno que murió), y se han vinculado dos personas más. Actualmente cuentan con punto de venta, se han fortalecido en temas contables, en la producción y en el manejo de imagen de la panadería. En la mañana los jóvenes están en procesos de rehabilitación funcional y en la tarde, tres veces por semana, en la panadería.
Gastronomía	ASOMUCUMAJU (Manos Juntas)	Turbo, Currulao	Ernestina, la líder de Manos Juntas, hizo una alianza con la Hnas misioneras de la Madre Laura para utilizar un local que ellas tenían disponible. En este momento las Hnas, siguieron con la gestión del local, por problemas de salud de la líder.
Sala de internet	CORSAVIBA	Apartadó	La iniciativa se encuentra activa. Además de prestar los servicios de internet ofrecen asesorías, capacitaciones y servicios de catering. Quieren iniciar también con refuerzos educativos.
Costura	CORSAVIBA	San José de Apartadó	La iniciativa se encuentra activa y actualmente además de la costura, trabajan con maderas, material reciclable y otros materiales.
Traperos y escobas	Pasos de inclusión	Turbo	Aún funciona apoyando a un grupo de jóvenes de población vulnerable.
Empleabilidad	REI	Cartagena	Continúan con sus programas de empleabilidad. De las 40 PcD que iniciaron, en el momento de la visita 7 personas habían tenido algún tipo de experiencia laboral aunque sólo 3 continuaban vinculadas.

## 2.2. FASE 2 (2017)

Durante el desarrollo de la Fase 1, HI acompañó el montaje de cuatro unidades productivas con OPcD en los municipios de San Martín y Granada en el departamento del Meta, además del proceso de sensibilización con el apoyo de entidades públicas y privadas de la región.

Con esta experiencia y considerando características de la zona rural como las pocas oportunidades laborales formales, el bajo nivel de escolaridad de sus pobladores, y alrededor de 1200 PcD de las cuales sólo el 20% se encuentra vinculada en un trabajo formal que le genere ingresos<sup>8</sup>, HI decide presentar a la Cooperación Belga la propuesta para una segunda fase del proyecto a realizarse en los municipios de San Juan de Arama, Lejanías y Vista Hermosa, multiplicando de esta manera los aprendizajes obtenidos aplicados a un enfoque más rural y con un componente adicional de inclusión financiera.

En este proyecto se pretende facilitar la definición de una ruta de inclusión económica dirigida a población vulnerable de la cual hacen parte las PcD, basándose en la economía de la zona, fomentando la empleabilidad y el emprendimiento individual o colectivo de la población beneficiaria a través de metodologías adaptadas a las características y dinámicas de la población meta<sup>9</sup>.

Esta intervención es parte de la estrategia de salida de HI, a través de la transferencia de conocimientos y capacidad a la Fundación Ángeles del Ariari –FADA- como una organización de referencia en la región para la inclusión socio económico de las personas con discapacidad, y de la cual HI ha comenzado su retiro gradual.

### 2.2.1. Ficha técnica del proyecto

<b>Título del proyecto</b>	Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariari-Guayabero, departamento del Meta.
<b>Fechas de ejecución</b>	2017
<b>Localización/Zonas de intervención</b>	Departamento del Meta, municipios de Lejanías, Vista Hermosa y San Juan de Arama.
<b>Socios operacionales</b>	Fundación Ángeles del Ariari (FADA)
<b>Grupos destinatarios</b>	Las personas vulnerables de las zonas rurales: las personas con discapacidad, los jóvenes sin empleo, las madres cabeza de familia, los desplazados. Los

---

<sup>8</sup> Datos tomados del documento de formulación del proyecto “Fortalecimiento de OPcD y de las redes institucionales para la Inclusión Socioeconómica de las PcD de la región del Ariari-Guayabero, departamento del Meta, Colombia”, de HI Colombia.

<sup>9</sup> *Ibíd.*



profesionales y agentes públicos municipales, departamentales y nacionales de los servicios ligados al empleo (agencias de empleo, centros de formación, cooperativas de microfinanzas).

**Presupuesto** 137.569 €

**Objetivos del proyecto** Fortalecer técnicamente a los socios locales, buscando mayor sostenibilidad y proximidad a los proyectos de generación de ingresos.  
Apoyar la generación de alianzas entre actores locales, como centros de formación, agencias de empleo y entidades financieras.  
Validar la ruta de inclusión socio económico y las mejores prácticas para el autoempleo y la empleabilidad.

### 2.2.2. Actores implicados y sus respectivos roles

ACTORES	ENTIDAD	ROL
Socio operacional	FADA	A partir del fortalecimiento obtenido en la Fase 1 como organización beneficiaria, replicar la experiencia liderando las acciones de campo del proyecto.
Beneficiarios PcD META	Comunidad rural de Lejanías	Participar activamente en la formación y acciones del proyecto.  Identificar e implementar un proyecto productivo y participar en las estrategias de inclusión financiera, siguiendo los lineamientos establecidos por HI.
	Comunidad rural de Vista Hermosa	
	Comunidad rural de San Juan de Arama	
Centros de formación	SENA, Ariari	Participar activamente en acciones del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de barreras</li> <li>• Formación en inclusión educativa e inserción laboral de PcD</li> <li>• Adaptación de los programas formativos</li> <li>• Adecuaciones y equipamiento</li> <li>• Articulación a la ruta de emprendimiento y empleabilidad</li> </ul>
	COFREM	
	CERES, San Juan de Arama	
	Institución educativa de Lejanías	
Agencias de empleo	COFREM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de barreras</li> <li>• Formación en inclusión laboral de PcD</li> <li>• Adecuaciones y equipamiento</li> <li>• Articulación a la ruta de emprendimiento y empleabilidad</li> </ul>
Cooperativas de microfinanzas	CONGENTE, Meta	Desarrollar un producto de inclusión financiera adaptado a las condiciones del proyecto y capacitar a las comunidades en procesos de inclusión financiera
Otros actores locales	Alcaldías municipales	Participar de manera articulada en las acciones del proyecto a través de las secretarías de inclusión y los servicios públicos de empleo

### 2.2.3. Resultados según el marco lógico

**Resultado 1:** Las personas con discapacidad y/o vulnerables (ejemplo: sobrevivientes de minas, jóvenes rurales, madres cabeza de familia, desplazados) desarrollan proyecto de emprendimiento y acceden a empleos que mejoran su calidad de vida en condiciones de igualdad.

<p>1. A finales de 2017, el 70% (63 Pcd) de las PCD beneficiarias (90 Pcd) han adquirido las habilidades necesarias para entrar en el mercado laboral.</p>	<p>En la ruta de emprendimiento se identifican 60 personas, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanías: 21 beneficiarios</li> <li>• San Juan de Arama: 18</li> <li>• Vista Hermosa: 21</li> </ul> <p>En la ruta de empleabilidad 16 personas fueron perfiladas, recibieron formación y sus hojas de vidas fueron inscritas en la agencia de empleos, de las cuales una ya había sido vinculada laboralmente.</p> <p>En este sentido, la meta se cumplió en un <b>120%</b></p>
<p>2. A finales de 2017, al menos 20 personas en situación de vulnerabilidad con discapacidad por municipio (60 en total), han sido orientadas y apoyadas para estructurar un plan personal ocupacional orientado hacia el empleo o de emprendimiento.</p>	<p>60 familias fueron orientadas y apoyadas para estructurar sus unidades productivas.</p> <p>El indicador se cumplió en un <b>100%</b></p>

**Resultado 2:** La coordinación de las estructuras locales permite dar continuidad al proceso de inclusión socio económica de las PCD en el marco de la política pública de discapacidad e inclusión social nacional.

<p>1. A final del 2017, el 70% de los actores operativos que participan en los espacios de concertación al nivel local y regional, conoce al menos 3 buenas prácticas en relación con la inserción laboral de las Pcd.</p>	<p>El <b>100%</b> de los actores operativos que participaron en los tres talleres de sensibilización curricular y de las rutas de inclusión laboral, identificaron las buenas prácticas para la inserción laboral de las personas con discapacidad, además de las rutas de emprendimiento y empleabilidad.</p>
<p>2. Número de actores claves locales, que al final del año 2017 conocen y se han apropiado de la ruta de</p>	<p>Según el informe de HI, al final del año 2017, <b>17</b> actores conocían y se habían apropiado de la ruta de atención para la inclusión socioeconómica.</p> <p>Durante la evaluación se conversó con tres de esos actores: Congente, COFREM y la alcaldía de Lejanías, constatando dicha apropiación de la ruta.</p>

atención para la inclusión socioeconómica.

No hay meta para establecer nivel de cumplimiento.

3. Número de experiencias laborales exitosas sistematizadas con mecanismos de éxito definidos, en las dos modalidades de empleo: emprendimiento y empleabilidad

En cuanto a la modalidad de emprendimiento, en diciembre de 2017, 60 familias recibieron los insumos y material necesario para desarrollar sus unidades productivas. Para el momento de la evaluación (febrero de 2018) no era posible determinar si las experiencias habían sido exitosas puesto que estos procesos requieren de un mayor tiempo de consolidación. En el grupo focal realizado con los beneficiarios de Lejanías se encontraron algunos casos en que la unidad productiva no había comenzado o había tenido dificultades, lo cual será comentado en el capítulo de lecciones aprendidas.

Respecto a la modalidad empleabilidad, de 16 personas que se perfilaron en la ruta, a la fecha sólo una había sido vinculada laboralmente.

**Resultado 3:** Las estructuras locales son más inclusivas/adaptadas y favorecen el desarrollo de las capacidades de las PCD y sus procesos de inclusión socio económica.

1. Porcentaje de los actores claves en el ámbito del empleo a nivel local y regional que han mejorado su conocimiento y prácticas sobre las necesidades y el potencial de las PCD con relación al empleo.

Alrededor de 40 personas de los 17 actores claves identificados, participaron en los tres talleres de sensibilización curricular y de las rutas de inclusión laboral.

El proyecto no establece un mecanismo que permita identificar cuántos de esos actores mejoraron sus conocimientos y prácticas. Los tres actores que fueron entrevistados durante la evaluación mencionaron haber mejorado en este sentido.

Se resalta el modelo de inclusión financiera desarrollado, al invitar a la Cooperativa de ahorro y crédito Congente a crear un producto adaptado a las necesidades del proyecto, el cual tomaron el 99% de los participantes con buen manejo del mismo hasta la fecha.

2. Al menos 2 centros locales de formación para el trabajo formal y/o informal son más adaptados (recursos, equipos e infraestructura adecuada) para incluir a las personas con discapacidad en las formaciones.

El CERES (Centro Regional de Educación Superior) en San Juan de Arama, el cual está a cargo de la administración municipal en convenio con el SENA y brinda espacios de capacitación a través de formación complementaria y formación titulada tanto presencial como virtual.

La Institución educativa de Lejanías es la única institución de educación secundaria del municipio y contaba con barreras de accesibilidad tanto a nivel de infraestructura como de equipamientos, lo cual fue intervenido durante el proyecto.

3. Al menos 2 agencias locales de intermediación laboral formal y/o informal son más adaptados (recursos, equipos e infraestructura

Se hicieron dos diagnósticos de barreras y facilitadores en COFREM Vista Hermosa y Lejanías. Aunque en el proyecto inicial se planteaba hacer estas mejoras, se reportó que por un tema de permisos solo se pudo hacer la inversión en la sede de Vista Hermosa. Este recurso se invirtió en las mejoras de accesibilidad de la sede de la fundación FADA.

Se cumplió el indicador en su totalidad, todo el recurso fue invertido de

adecuada) para incluir a las PcD en las formaciones. forma que permitió mejorar las condiciones de inclusión para PcD.

#### 2.2.4. Estado de los emprendimientos y empleabilidad a febrero de 2018

Teniendo en cuenta que para el momento de la evaluación sólo había pasado mes y medio en que finalizó el proyecto y no más de dos meses en que los insumos y equipamiento fueron entregados a los beneficiarios para desarrollar sus emprendimientos, se considera que todavía es muy temprano para determinar un impacto al respecto.

A la fecha, todos los emprendimientos continuaban. En el grupo focal, en el cual participaron 15 familias de 60 beneficiadas, se encontraron aspectos como:

- Los insumos y equipamiento fueron entregados a las familias en el mismo momento (todo junto), generando dificultades en algunos casos debido a que era necesario inicialmente hacer la adecuación del espacio para luego recibir los animales, como es el caso del pozo para los alevinos o los corrales para los pollos.
- Una familia que recibió alevinos, tuvo que venderlos porque las condiciones del pozo no eran las adecuadas y los estaban perdiendo. Mencionaron su compromiso con la iniciativa productiva al guardar el dinero porque en el momento en que consigan el pozo adecuado van a volver a comprarlos y continuar con su proyecto.
- En dos iniciativas de pollos de engorde tuvieron alta mortandad. El clima y la falta de experiencia en el manejo de estos animales fueron factores que influyeron. Sin embargo, las familias siguen comprometidas con la iniciativa y mencionaron su deseo de continuar.
- A un padre de una PcD que es zapatero, se le entregó mobiliario y otros materiales para que mejorara su unidad productiva. En la evaluación comentó que sus ingresos no habían aumentado y estaba complementando con otros negocios como la venta de ropa, para lo cual solicitaba apoyo. En este caso, si bien mejoró su unidad productiva físicamente, esto no contribuyó con el aumento de clientes o servicios, lo que muestra la necesidad de acompañar a los beneficiarios en la fase de comercialización con el desarrollo de planes de mercadeo y ventas durante más tiempo.
- Igualmente, una señora que recibió equipos e insumos para hacer arepas, presenta dificultades para la comercialización de su producto a pesar de ser de buena calidad y apreciado por los clientes.
- Las familias que recibieron cerdos, mencionaron que van muy bien. Los ingresos en estos casos se comienzan a ver en aproximadamente cinco meses.
- Una persona que recibió apoyo para poner una tienda, menciona que va bien aunque todavía tiene muy pocas líneas de productos para ofrecer y los ingresos no son suficientes para dejar de jornalear y dedicarse a su tienda, aunque ese es su deseo.

En el componente de empleabilidad, para la fecha de la evaluación, solo una de las 16 personas que fueron perfiladas e inscritas en la oficina de intermediación laboral consiguió empleo.

### 3. NIVEL DE CUMPLIMIENTO SEGÚN CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En el capítulo anterior se presentaron los resultados según lo definido en el marco lógico para cada fase. En este capítulo, la valoración se hace teniendo en cuenta la política de planeación y seguimiento de HI, presentando los hallazgos según los criterios y preguntas de evaluación establecidos en los términos de referencia.

En este análisis se tuvieron en cuenta los objetivos y resultados esperados, el alcance de los indicadores según el marco lógico y la información recogida en las visitas de campo con los diferentes actores involucrados.

Para determinar el nivel de cumplimiento, se establecen las siguientes categorías:

- **SOBRESALIENTE:** Se cumplen todos los parámetros que permiten dar cuenta del criterio evaluado, superando en ocasiones lo inicialmente esperado en el proyecto.
- **SATISFACTORIO:** Se cumple con lo determinado para el proyecto en términos adecuados.
- **MEDIO:** Se identifica un avance significativo en el criterio aunque no logra alcanzar los resultados esperados por lo que se requiere ajustar para futuras intervenciones.
- **BAJO:** No se cumple lo esperado en el proyecto aunque se desarrollaron acciones con ese propósito, lo que evidencia la necesidad de reformular las estrategias.
- **CRÍTICO:** El criterio no fue tenido en cuenta en la intervención realizada o las acciones implementadas generaron efectos adversos a los objetivos del proyecto.

La calificación que se atribuye a cada criterio es un concepto subjetivo de la evaluadora con base en evidencias obtenidas durante el desarrollo de las visitas de campo, la observación, la revisión documental y la información compartida por el responsable del proyecto. Dicha calificación se asigna de manera general para los dos proyectos y se sustenta desde cada uno.

#### 3.1. RELEVANCIA

<i>El proyecto responde a las prioridades demostradas y se adapta al contexto de la intervención.</i>	<b>SATISFACTORIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera las intervenciones del proyecto responden a las necesidades prioritarias de los beneficiarios?</li> <li>• ¿De qué manera los actores y los recursos humanos movilizados tienen en cuenta las necesidades de los usuarios y la pertinencia de cada una de ellos (o necesidades de fortalecimiento de algunos de ellos)?</li> <li>• ¿Los procesos implementados y los productos tienen en cuenta las diferencias culturales, poblacionales y educativos de la población objeto (enfoque específico en zonas rurales)?</li> </ul>	

Los territorios donde se desarrollaron las dos fases del proyecto presentan condiciones socioeconómicas muy bajas, principalmente en las zonas rurales donde se encuentra una alta proporción de habitantes con necesidades básicas insatisfechas –NBI-, tal y como lo reporta el

DANE, en el censo 2005, donde la población en hogares con NBI en la zona rural de Antioquia llegaba a 47,6%, y en el Meta a 44,4%. Históricamente, los municipios intervenidos (Apartadó, Turbo, Cartagena, Granada, Lejanías, Vista Hermosa y San Juan de Arama) han sido golpeados por la violencia presentándose el fenómeno del desplazamiento forzado ya sea como emisor o receptor de la población afectada.

A esta situación se suma el impacto que una PcD genera en una familia de escasos recursos, ubicada en zona rural con poca accesibilidad a los programas ofrecidos por el Estado, ya sea por la distancia a los centros urbanos o por la falta de recursos, y requiriendo de un cuidador que pueda hacerse cargo mientras otros miembros de la familia consiguen el dinero para cubrir sus necesidades.

En el documento de la Ruta de Implementación<sup>10</sup>, Handicap International menciona que desde su experiencia *“y los proyectos que se han ejecutado a nivel rural y de pequeños municipios, casi que la totalidad de las PcD está en la economía informal y trabaja por cuenta propia. La mayoría de las PcD tiene un trabajo en el sector informal, sus ingresos son variables dependiendo de las ventas del día (ventas ambulantes, mensajería, etc.), no cotizan a pensión y están en el régimen subsidiado de salud SISBEN”*.

En estas condiciones se considera que los dos proyectos ejecutados son RELEVANTES, puesto que responden a las necesidades prioritarias de los beneficiarios ofreciendo soluciones estructurales que le permiten a las PcD, sus familias y a OPcD, generar ingresos sostenibles para mejorar sus condiciones de vida.

Sin embargo, durante el desarrollo del proyecto se encuentra que si bien, la formulación de la ruta y los objetivos a alcanzar responden a las necesidades de los beneficiarios, los tiempos no son suficientes para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas productivas, puesto que gran parte de la población atendida presenta deficiencias en el desarrollo de sus habilidades cognitivas y sociales.

En este sentido, es diferente el desarrollo de emprendimientos y empleabilidad en:

- Organizaciones de PcD con líderes que cuentan con formación y experiencia (caso panadería en Apartadó), respecto a OPcD empíricas cuyos objetivos iniciales son diferentes a la unidad productiva (por ejemplo CIAD), conformadas durante el proyecto para recibir el recurso (caso papelería y panadería en Granada), o que sus miembros dependen de un líder específico que en su ausencia ponen en riesgo la continuidad de la iniciativa (como Manos Juntas en Turbo y en San Martín).
- Unidades productivas familiares que ya venían funcionando y el apoyo les permite ampliar su producción o servicios, respecto a iniciativas en familias donde se tiene alguna experiencia en la producción pero se desconoce el mercado, o familias que no tienen

---

<sup>10</sup> Documento Inclusión socioeconómica para personas con discapacidad. Ruta de Implementación Emprendimiento, Empleabilidad. Handicap International. Pag 4.

conocimientos al respecto y requieren de un mayor acompañamiento para implementarlas de manera exitosa.

- En cuanto a empleabilidad, también se evidencia la diferencia entre las PcD que han recibido acompañamiento y formación desde pequeñas, a aquellos jóvenes y adultas que no lo recibieron, teniendo las primeras un mejor perfil para acceder al mercado laboral.

Estas y otras características que se presentan en cada una de las líneas de los beneficiarios (OPcD, PcD, personas vulnerables, cuidadores de PcD), requiere de intervenciones diferenciales y con un acompañamiento mayor en áreas psicosociales de manera paralela a las de emprendimiento.

### 3.2. CAMBIOS

<i>El proyecto está dirigido a los cambios positivos a corto, mediano y / o largo plazo para los grupos objetivo</i>	<b>SATISFACTORIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo el proyecto ha contribuido en mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto en las zonas de intervención del proyecto?</li> <li>• ¿Están comprometidos los beneficiarios, los prestadores de servicios y los socios en la concepción, gestión y sostenimiento del proyecto?</li> <li>• ¿Cuenta el proyecto con el apoyo político suficiente a nivel local y departamental?</li> </ul>	

Todas las personas que participaron en las entrevistas o grupos focales realizados durante la evaluación, mencionaron haber mejorado en por lo menos un aspecto su calidad de vida.

En Apartadó y Granada se resaltó de manera significativa el cambio en las PcD puesto que ya sea por ellas mismas, o a través de sus cuidadores, se menciona que están más contentos al sentirse integrados a un grupo donde pueden pasar el tiempo con sus amigos mientras hacen sus tareas dentro de la iniciativa productiva. En algunos casos, se han generado ingresos que son repartidos entre las personas que trabajan, contribuyendo de esta manera a la economía familiar.

En una de las OPcD, destacaron el apoyo de HI porque consideran que esto les generó mayor credibilidad para la solicitud de apoyo a otras organizaciones, fortaleciendo su capacidad de gestión.

En Cartagena, las PcD se sienten agradecidas con el proceso formativo porque les ayudó a mejorar su perfil, y quienes están laborando se sienten orgullosos por poder aportar a sus familias, mejorando de esta manera sus condiciones de vida a nivel personal y familiar.

En cuanto al compromiso de los beneficiarios, prestadores de servicios y los socios, la participación fue activa durante la ejecución del proyecto. Un año después de terminar la Fase 1, se encontró:

- Alta deserción de beneficiarios que hacían parte de las unidades productivas.
- Prestadores de servicios que mejoraron en infraestructura y estrategias para la inclusión de PcD y que continúan desarrollando sus actividades. En el caso de acciones puntuales que realizaron durante el proyecto, como por ejemplo los practicantes de UNIMINUTO que

acompañaron las iniciativas productivas, una vez finalizado el proyecto terminó también este servicio.

- Los socios Fundación REI y FADA se fortalecieron gracias a la transferencia de conocimientos y continúan acompañando los procesos que están relacionados con su quehacer. No es posible para ellos seguir apoyando todas las unidades productivas o PcD que acompañaron durante el proyecto debido a que no cuentan con los recursos para esto.

Durante la ejecución de los proyectos se contó con el apoyo del sector público local, en particular a través de las secretarías de inclusión y las alcaldías, en temas como la identificación de beneficiarios, acuerdos para ceder espacios en comodato, entrega de recursos para algunas unidades productivas y formación a través del SENA. No se logró evidenciar en la evaluación apoyo constante y posterior al proyecto, más allá de las acciones puntuales que realizaron mientras se estaba ejecutando.

### 3.3. CAPACIDADES

<i>El proyecto contribuye a fortalecer las capacidades internas y externas.</i>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La metodología y los aspectos técnicos aplicados por el proyecto pueden ser asumidas por los beneficiarios sin grandes problemas?</li> <li>• ¿Están formados los equipos y los socios en términos técnicos y de gestión para dar continuidad con los servicios del proyecto?</li> </ul>	

En el comienzo de la primera fase del proyecto se contó con la Asociación Amigos con Calor Humano –ACH-, quien en calidad de socio adaptó su metodología conocida como GEMA a los tiempos y objetivos del proyecto. Se abordaron temas que permitían trabajar en las competencias cognitivas, cognoscitivas y socio-ocupacionales de los participantes. También realizaron la evaluación de los perfiles y acompañaron la generación de ideas de negocios.

Los beneficiarios también recibieron formación por parte de HI en fortalecimiento empresarial para la definición del plan de negocios y de mercadeo, lo cual se acompañó de una cartilla creada durante el proyecto.

Dadas las deficiencias en habilidades cognitivas y sociales encontradas en la mayoría de la población beneficiaria, los tiempos de formación y acompañamiento no fueron suficientes para que pudieran asumir lo aprendido en el proyecto y aplicarlo de forma exitosa, salvo algunos casos particulares en que los líderes son personas con un nivel mayor de formación y experiencia que les permite asumir lo aprendido con facilidad.

Igualmente, para el caso de las OPcD, se encontraron fortalezas en procesos sociales o de incidencia (motivos por los que se crearon), y debilidades en emprendimiento y relaciones entre sus miembros, generando problemas al interior de algunas de ellas que llevaron a la deserción de beneficiarios del proyecto o a la terminación de la iniciativa productiva, lo que evidencia la necesidad de mayor acompañamiento desde el momento en que son seleccionadas tanto en emprendimiento como en asociatividad.



Los socios del proyecto están fortalecidos en términos técnicos para transferir lo aprendido a otras organizaciones, proyectos o programas similares. Igualmente, participaron en talleres en la ciudad de Medellín donde el equipo de soporte de HI, los apoyó en el fortalecimiento de sus capacidades administrativas y financieras para la ejecución de proyectos de cooperación internacional. Este apoyo se extendió a los territorios donde profesionales del área de soporte de HI viajaron a hacerle seguimiento y acompañamiento a los socios y a las OPcD que también participaron en los talleres. Sin embargo, los socios no cuentan con los recursos necesarios para dar continuidad a los servicios del proyecto, puesto que la gestión que realizan va dirigida a la sostenibilidad de toda la organización y no del proyecto en específico, una vez finalizada la intervención.

### 3.4. SOSTENIBILIDAD

<i>El proyecto respeta los principios éticos universales y aplica los valores de Handicap International.</i>	MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intervención ha respondido a las necesidades identificadas de las poblaciones y / o el proyecto proporciona una transferencia a otros actores que pueden seguir la acción.</li> <li>• El proyecto contribuye a reducir la vulnerabilidad de las poblaciones objetivo y aumenta su capacidad de respuesta.</li> </ul>	

El proyecto es pertinente para las poblaciones identificadas porque les permite desarrollar habilidades y oportunidades para mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, los tiempos destinados para esto no son suficientes para dejar instaladas las capacidades que favorezcan la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas productivas, principalmente en la OPcD, más aún cuando en el proyecto se considera la entrada de nuevos beneficiarios en el segundo y tercer año de ejecución, teniendo estos últimos mucho menos acompañamiento respecto a los que están desde el comienzo.

Desde el punto de vista individual, los beneficiarios entrevistados mencionaron que con el proceso vivido tienen mayor capacidad para buscar alternativas que les permita generar algún tipo de ingreso. En este sentido, el proceso respondió a necesidades de las personas abriendo nuevas posibilidades que perduran en el tiempo, aunque no respondió de igual manera al fortalecimiento empresarial de colectivos como las OPcD.

El proyecto proporcionó transferencia técnica a los socios en cuanto a la ruta de inclusión laboral (emprendimiento y empleabilidad) y, en particular, a la Fundación REI en inclusión educativa, y a FADA en el desarrollo de proyectos colectivos para PcD, motivo por el cual pasó de ser beneficiaria en la Fase 1, a socio local en la Fase 2, replicando de esta manera lo aprendido.

El proyecto está pensado para contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de las poblaciones objetivo. Algunos beneficiarios de la Fase 1 mencionan tener mayor capacidad para generar sus propios recursos (aunque no necesariamente dentro de la unidad productiva) y esto les ha ayudado a aumentar su capacidad de respuesta. Sin embargo, y tal como se comentó en criterios anteriores,

se requiere más tiempo de acompañamiento en temas psicosociales para que la apropiación sea mayor. En la Fase 2, ha pasado muy poco tiempo para determinar si el proyecto contribuyó a reducir su vulnerabilidad o a aumentar su capacidad de respuesta.

### 3.5. ADMINISTRACIÓN

<i>El proyecto cuenta con la capacidad de gestión adecuada.</i>	<b>SOBRESALIENTE</b>
¿Están asignadas con claridad las responsabilidades de los equipos ejecutores para la ejecución de las actividades?	

33

La estructura para la ejecución del proyecto parte de una coordinación, apoyada por socios locales.

La coordinación del proyecto estuvo a cargo de HI, a través de Gabriel Mora, Jefe de proyecto de inclusión socioeconómica, quien contó con el apoyo del equipo psicosocial para atender situaciones que se presentaron en el proceso.

Al comienzo de la intervención participó el equipo interdisciplinario de ACH para Antioquia y Meta. Posteriormente, se integra la Fundación REI para desarrollar el componente de empleabilidad en Cartagena, mientras que FADA en el Meta se fortalece para asumir el liderazgo en la zona como socio local en la segunda fase.

El rol de cada uno de los equipos ejecutores estuvo claramente definido, logrando dejar capacidades técnicas instaladas tanto en la Fundación REI como en FADA, quienes actualmente comparten sus experiencias con otras organizaciones y proyectos.

### 3.6. EFECTIVIDAD

<i>El proyecto logra sus objetivos con éxito.</i>	<b>SATISFACTORIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto cuenta con los recursos necesarios (humanos, financieros, logísticos, técnicos...) para alcanzar sus objetivos.</li> <li>• ¿Cuál es el peso que tienen los factores externos que afectan a los resultados y a los objetivos específicos del proyecto?</li> </ul>	

El proyecto contó con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Los factores identificados que más afectaron un alcance mayor en los resultados, fueron:

- Características cognitivas y psicosociales de los beneficiarios.
- Dinámicas internas de las OPcD, tanto en el manejo de las relaciones internas como de actitudes asistencialistas, permeadas por la cultura del “pedir”.
- Fecha de inicio de los proyectos (ambos empezaron la ejecución seis meses después de lo programado).
- Beneficiarios nuevos que se incorporan al proyecto en el último año, perdiendo la posibilidad de recibir mayor formación y acompañamiento.
- Poca apertura y compromiso de los empresarios para integrar PcD en sus empresas.

- Participación de más actores presentes en las zonas de intervención que hacen parte de la ruta de emprendimiento y empleabilidad, y no participaron en el proyecto.

No obstante, estos factores no afectaron significativamente el alcance de los indicadores propuestos en el marco lógico de los dos proyectos.

### 3.7. EFICIENCIA

<i>El proyecto hace un uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, logísticos, técnicos...).</i>	<b>SATISFACTORIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se están alcanzando los productos o resultados esperados a un costo aceptable?</li> <li>• ¿Todas las actividades han sido esenciales para la consecución de los resultados?</li> </ul>	

La ejecución del presupuesto estuvo acorde a las necesidades del proyecto para alcanzar los resultados previstos.

En general las actividades fueron esenciales para los resultados obtenidos.

Para el resultado que buscaba mejorar la percepción/actitud frente a la inclusión profesional de un familiar en situación de desventaja, se aplicó una encuesta en la que se encontró que no hay percepción negativa significativa, lo que convirtió a la segunda medición en una actividad no esencial por lo que no fue realizada.

### 3.8. COOPERACIÓN

<i>Los socios del proyecto están activamente involucrados.</i>	<b>SOBRESALIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios son informados regularmente y están involucrados en los procesos de toma de decisiones relacionados con la dirección y ejecución del proyecto?</li> <li>• Los socios están contribuyendo activamente a los beneficios del proyecto.</li> </ul>	

Los socios del proyecto fueron de dos tipos:

- ACH, con sede en Medellín, quien fue invitada a participar por su conocimiento y experiencia en el tema y que estuvo al comienzo de la intervención tanto en Antioquia (Apartadó y Turbo) como en el Meta (San Martín y Granada). La relación se estableció dentro de lo esperado para ambas partes, finalizando la participación de ACH en los tiempos establecidos en el convenio.
- Y la Fundación REI y FADA quienes asumieron el rol de socios locales una vez finaliza la labor de ACH, teniendo la posibilidad de fortalecerse, quedando capacidades técnicas instaladas en Cartagena y Granada. Ambos resaltan el acompañamiento de HI, la transferencia de conocimientos y la relación establecida, siendo involucrados en la toma de decisiones que a cada uno le correspondía.

Las tres organizaciones socias contribuyeron activamente y con profesionalismo a los beneficios del proyecto.

### 3.9. SINERGIAS

*El proyecto es coherente con su entorno e interactúa positivamente con otras partes interesadas.*

SATISFACTORIO

- El proyecto es aceptado por los principales grupos de interés y está buscando activamente su participación.
- El proyecto está en coherencia con otras intervenciones para asegurar una respuesta integral a las múltiples y cambiantes necesidades de los grupos destinatarios.

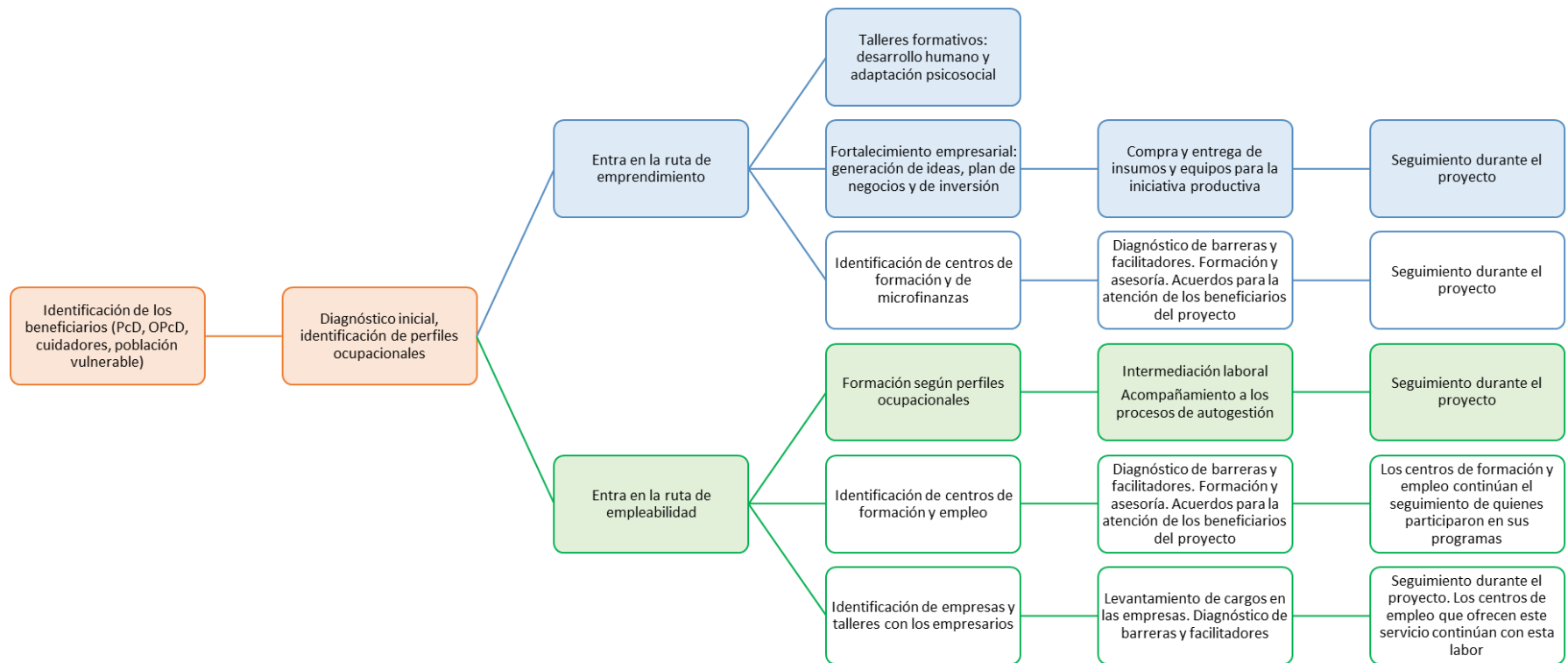
35

Durante la evaluación se encontró aceptación del proyecto por parte de los diferentes grupos de interés. Aunque con no todos los actores invitados en el comienzo se logró llegar a acuerdos de participación, se evidencian acciones que buscaban su vinculación al proyecto.

El proyecto está en coherencia con este tipo de intervenciones, no obstante, se requieren hacer adaptaciones metodológicas para fortalecer los procesos de tal manera que puedan dar una respuesta integral antes las múltiples y cambiantes necesidades de los grupos destinatarios.

## 4. CONCLUSIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

Según lo observado en la evaluación, a continuación se presenta gráficamente el proceso identificado para el desarrollo de los componentes de emprendimiento (en azul) y empleabilidad (en verde). En fondo blanco se marcan las acciones que se realizaron durante el proyecto de manera paralela al proceso de los beneficiarios.



En este gráfico se expresa de manera lineal lo planeado y realizado en el proyecto, considerando que a través de estos pasos se alcanzan los resultados. El análisis inicial permite considerar que así es, sin embargo, en los proyectos intervienen múltiples factores que no responden a una lógica lineal y que cambian lo esperado.

Se encuentra, por ejemplo, que en la identificación de los beneficiarios además de considerar la condición de discapacidad y vulnerabilidad, para alcanzar una mayor apropiación del proceso, se requiere:

POBLACIÓN BENEFICIARIA	EMPREDIMIENTO	EMPLEABILIDAD
Personas con discapacidad	<p>Según su nivel de independencia y rehabilitación funcional, la PcD puede liderar la iniciativa productiva, participar de ella en tareas adecuadas a sus capacidades, o beneficiarse mientras su familia o cuidador asume el rol productivo dentro del emprendimiento.</p> <p>En la evaluación se encontró que en los casos en que las PcD participaban en la unidad productiva y de forma paralela estaban en procesos de rehabilitación y desarrollo personal, los resultados eran mejores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber participado en procesos de rehabilitación funcional desde temprana edad fortalece su perfil para conseguir un empleo.</li> <li>• La independencia para movilizarse hacia el lugar de trabajo es un factor crítico en el momento de una vinculación laboral.</li> <li>• Tener la capacidad de desarrollar o fortalecer la disciplina laboral favorece la continuidad en el trabajo.</li> <li>• Es indispensable que sean responsables de sus actividades de autocuidado.</li> </ul>
Cuidadores y población vulnerable	<p>El desarrollo básico de habilidades cognitivas y sociales, además de su deseo de participar en la iniciativa productiva contribuyen positivamente en los resultados.</p> <p>Además de la capacitación para el emprendimiento, los cuidadores requieren formación sobre cómo comprender y acompañar mejor a las PcD, y cómo pueden involucrarlas en las iniciativas productivas.</p>	No aplica
Organizaciones de personas con discapacidad	<p>Se encontraron distintos tipos de organizaciones que requieren acompañamiento diferencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OPcD creadas con el fin de trabajar por los derechos de las PcD, que no tenían entre sus objetivos la generación de unidades productivas. La continuidad de la iniciativa está directamente relacionada con la capacidad de sus líderes de mantener la cohesión del grupo.</li> <li>• OPcD creadas con fines sociales y que incluyen en sus objetivos la creación de fuentes de ingresos para su</li> </ul>	No aplica

	<p>sostenimiento y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros. En estos casos las iniciativas obtuvieron mejores resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OPcD que se crearon en el marco del proyecto. Se encontró alta deserción de los asociados, quedando algunas personas a cargo de la unidad productiva y descuidando el propósito de asociatividad más allá del emprendimiento.</li> </ul>	
--	--	--

En el momento de definir los perfiles ocupacionales y las ideas de negocio, el proyecto se encuentra con los siguientes dilemas:

- **Empleabilidad:** Invertir más recursos para que las PcD puedan acceder a la formación que corresponda a su perfil ocupacional y a su deseo, o ubicarlos dentro de las ofertas disponibles según lo gestionado con los centros de formación, aunque el área no sea la más ajustada a la persona. En estos casos se encontró que las PcD valoraban la formación recibida pero cuando no se ajustaba a su perfil no continuaron desarrollando estas habilidades ni se postularon a ofertas laborales en ese tema específico.
- **Emprendimiento unidades productivas familiares:** Implementarlas desde los saberes o experiencias previas de la familia o implementarlas desde las necesidades del mercado teniendo en cuenta las habilidades y el deseo de aprender de los responsables. La segunda opción puede requerir más recursos en el momento de identificar la iniciativa y en la capacitación específica, pero amplía las posibilidades de que el producto o servicio ofrecido tenga mayor demanda y se posicione en el mercado. En este punto es importante considerar el alcance de las iniciativas productivas, puesto que es diferente el acompañamiento para generar medios de vida (recursos para cubrir los requerimientos básicos del hogar), al acompañamiento para el desarrollo de unidades productivas sostenibles y con mirada empresarial.
- **Emprendimiento unidades productivas colectivas (OPcD):** Definir la unidad productiva desde el saber del líder, desde un acuerdo general a partir de lo deseado por la mayoría, desde los recursos disponibles o desde las necesidades del mercado. Al ser un colectivo es más complejo garantizar que todos los que iniciaron el emprendimiento continúen a través del tiempo. Habilidades como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la distribución de roles y funciones, la definición de procesos, una buena planeación y seguimiento, y un liderazgo transformador, son esenciales para su éxito.

Respecto a los centros de formación, de empleo y microfinanzas, cada uno tiene sus políticas internas. Factores externos como la legislación y el mercado, influyen para que desarrollen estrategias de inclusión de las PcD. La formación y asesoría recibida desde el proyecto generó

cambios en infraestructura, programas formativos y servicios, pero la mayor transformación se dio en la comprensión que tenían sobre la inclusión y poder implementar estrategias de manera complementaria a sus objetivos particulares.

La mayoría de los beneficiarios reconocen la importancia del tema financiero y administrativo aunque en la práctica no todos lo implementan. El hecho de que la unidad productiva genere algún ingreso que les permita mejorar en algo sus condiciones de vida, es ya un alcance suficientemente bueno para algunos. Implementar procesos administrativos y financieros requiere de recursos o contar con personas con interés por el tema, lo que no se encuentra en todos los casos. En las iniciativas productivas en que se ha establecido con claridad esta función, se encuentran más empoderados de sus procesos y resultados.

Con el proyecto, el componente de inclusión educativa en la inclusión laboral cobra gran importancia puesto que es allí donde las personas adquieren los elementos básicos para desarrollar sus habilidades ya sea para el emprendimiento o para la empleabilidad. La articulación con los centros de formación es fundamental, buscando dejar capacidades técnicas instaladas para que puedan dar continuidad a los procesos.

El intercambio de experiencias con otras regiones generado en los encuentros nacionales, fortaleció a los socios locales y a las contrapartes, les permitió visibilizar sus proyectos, sentirse acompañados en el proceso y conocer nuevas prácticas aplicables a su gestión.

Para los cuidadores, el mayor impacto positivo obtenido con el proyecto fue el cambio emocional de las PcD, al sentirse útiles para sus familias y para la comunidad, además de tener la oportunidad de conocer otras personas con las que generaron lazos de amistad.



## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas permiten identificar los conocimientos adquiridos durante la ejecución del proyecto analizando los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente, para ser tenidos en cuenta en futuras intervenciones. A continuación se describen las lecciones identificadas.

40

La **ruta de inclusión de empleabilidad y autoempleo** construida durante el proyecto facilita la formulación de estrategias para la inclusión laboral siempre y cuando se tengan en cuenta las particularidades de los beneficiarios quienes requieren acompañamiento diferencial para poder ir avanzando en la ruta.

La alta deserción en las unidades productivas de OPcD y el bajo porcentaje de vinculaciones laborales, podría explicarse, en parte, por la **no participación de la población beneficiaria en la formulación inicial del proyecto**<sup>11</sup>, lo que no favoreció tener mayor información para el diseño de estrategias diferenciales y la selección de las personas y organizaciones beneficiadas. Y, por otra parte, aunque los beneficiarios participaron en la identificación de sus ideas de negocio al comenzar la implementación del proyecto, **la cultura del asistencialismo que busca resultados a corto plazo, la falta de liderazgo y de herramientas que promuevan la cohesión grupal y el espíritu emprendedor**, también contribuyeron a dicha deserción.

La **participación de los cuidadores** es clave en el proceso de inclusión laboral de las PcD, puesto que sus acciones fortalecen la autoestima y confianza de las PcD para desarrollar su autonomía, independencia para movilizarse a los espacios de trabajo y la disciplina laboral. En los casos en que la PcD no puede trabajar por su condición, el cuidador desarrolla habilidades para generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de la PcD y en general de su familia.

La **misión** para la cual fue creada una **OPcD** influye directamente en los resultados de las iniciativas productivas, pudiéndose presentar conflictos de intereses internos que deterioran las relaciones y afectan la cohesión de la organización.

Los procesos de **rehabilitación funcional y desarrollo de habilidades psicosociales** vividos por las PcD desde una **edad temprana** facilitan el fortalecimiento del perfil ocupacional para acceder al mercado laboral con una mayor tasa de éxito.

---

<sup>11</sup> Se hace referencia a la formulación inicial del proyecto presentado a la Cooperación Belga para su financiación, dado que fue redactada con la experiencia de HI en otras regiones y no fue construida con los posibles beneficiarios de la zona a ser intervenida.

El desarrollo de estrategias de **inclusión financiera** como el modelo implementado en la segunda fase del proyecto, favorece la sostenibilidad de las unidades productivas al posibilitar el acceso al crédito para capital de trabajo y promover la cultura del ahorro.

Algunos de los problemas presentados en las iniciativas productivas en el Meta (ver numeral 2.2.4), se explican por **deficiencias metodológicas** de los docentes de centros formativos de la zona para este tipo de proyectos y población, la necesidad de **mayor asesoría** para definir y adecuar los equipos y los espacios físicos donde funcionarán las iniciativas, y los **tiempos de entrega de los insumos y equipos** que, para algunos casos, deben ser escalonados y no entregados en el mismo momento.

El **acompañamiento** de la PcD **tanto en su proceso de rehabilitación como en el laboral** (ya sea para emprendimiento o empleabilidad), de manera paralela, tiene un efecto positivo en el alcance de sus resultados.

Promover la **autogestión de empleo en las PcD** tiene como efecto que éstas asuman su responsabilidad en la búsqueda de oportunidades laborales, disminuyendo la dependencia a la institución que apoyó su proceso formativo.

De igual manera como se establecen estrategias para promover la vinculación laboral de PcD en las empresas, es necesario considerar las **estrategias de desvinculación laboral** debido a que hacerlo de manera inadecuada puede generar impactos negativos en la PcD y su familia.

La **articulación de diversos actores** presentes en las comunidades intervenidas, se constituye en un factor positivo para el alcance de los objetivos. La figura del socio local generó valor agregado a las acciones realizadas.

La **adaptación rápida de las estrategias del proyecto según lo encontrado en el trabajo de campo**, permitió el alcance de las metas y dejar capacidades técnicas instaladas en diferentes organizaciones.

## 6. RECOMENDACIONES

### **Respecto a la formulación y seguimiento del proyecto:**

- Si bien la información recibida por parte de organizaciones reconocidas, como es el caso de Pacto de Productividad o las alcaldías municipales, son válidas como insumos para la formulación de los proyectos, recoger información directa de campo con los posibles beneficiarios facilita el diseño de estrategias diferenciales y más cercanas a las realidades que serán intervenidas.
- Contemplar tanto en la planeación del proyecto, como en su presupuesto, recursos para una primera fase de fortalecimiento psicosocial y liderazgo, antes de construir procesos de emprendimiento y empleabilidad, y continuar el acompañamiento durante todo el proyecto.
- Garantizar que todos los beneficiarios participen desde el comienzo del proyecto favorece el proceso de formación y acompañamiento, puesto que las personas y organizaciones que entraron en el tercer año de la primera fase, tuvieron menos tiempo para consolidar sus iniciativas productivas en el marco del proyecto. Se recomienda formular las metas de población atendida considerando que los beneficiarios puedan estar durante todo el tiempo de intervención para garantizar un mejor acompañamiento.
- En la revisión documental se encontraron diferencias entre los marcos lógicos y en los datos reportados, dificultando identificar la versión definitiva a ser evaluada y los resultados finales. Se recomienda unificar las versiones.
- Evaluar la viabilidad de incorporar al proceso de las iniciativas productivas, estrategias que impliquen algún tipo de esfuerzo inicial de las OPcD, donde muestren su interés y compromiso en participar del proyecto. Por ejemplo, puede hacerse a través de convocatoria donde las OPcD presenten propuestas sencillas de lo que quieren hacer y su compromiso, o participar de talleres donde se vayan depurando los candidatos a la ayuda, buscando de esta forma un mayor aprovechamiento de los recursos y un mayor impacto en las comunidades participantes.

### **Respecto al proceso de implementación:**

- Agilizar los procesos de aprobación por parte de la sede central de HI para agilizar el inicio de los proyectos, evitando demoras que afectan el desarrollo de las actividades como sucedió en la segunda fase.
- Adaptar la metodología en el tema de emprendimiento a las características de la población atendida, disponiendo de más tiempo para acompañar la formulación de los planes de negocios, la gestión financiera para alcanzar el punto de equilibrio y las estrategias de comercialización de los productos y servicios.
- Formular mecanismos que fortalezcan el intercambio de información y el diseño de servicios de apoyo para llevar los productos y servicios hasta el consumidor final, generando procesos más estructurados en toda la cadena productiva.

- Brindar mayor acompañamiento y formación en temas de desarrollo personal, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo que fortalezcan el perfil emprendedor de los participantes.
- Brindar formación en finanzas personales a las personas beneficiarias del proyecto, para que puedan hacer un mejor uso de los ingresos que comienzan a recibir gracias al empleo o las iniciativas productivas.
- Promover la formación de agentes multiplicadores de inclusión educativa y laboral al interior de los centros de formación, garantizando que nuevos docentes, estudiantes y personal en general, recibirán la información necesaria para continuar con estrategias inclusivas.
- Considerar nuevos modelos de generación de unidades productivas adaptadas a las realidades de la población. Por ejemplo, ante lo encontrado en las OPcD, podría pensarse en la implementación de iniciativas individuales (cada miembro es responsable de su iniciativa), que se apalancan como organización en economías de escala, promoviendo los valores del asociativismo y la responsabilidad personal.
- Integrar en los planes de acompañamiento a las OPcD, además del fortalecimiento empresarial y personal, acciones que promuevan la incidencia política que transformen la realidad de las PcD.
- Fortalecer el componente de inclusión financiera, dando a conocer el modelo creado durante el proyecto para que más centros de microfinanzas se vinculen creando productos adaptados a este tipo de población, y más personas y comunidades puedan beneficiarse.

**Finalizada la intervención:**

- Generar mecanismos que permitan continuar con el seguimiento y acompañamiento de las iniciativas productivas, destinando recursos o implementando otros mecanismos para que los socios locales puedan continuar fortaleciendo los procesos por lo menos un año más.
- Retomar las lecciones aprendidas para la formulación de nuevas propuestas de inclusión laboral.

## ANEXOS

- A. Términos de referencia
- B. Perfil del evaluador
- C. Técnicas y fuentes utilizadas para recopilar la información
- D. Resumen de las actividades realizadas
- E. Registro fotográfico