

CONOCER LO QUE DA RESULTADO

Evaluación central de proyecto

Participación de desplazados y desplazadas internos y municipios de acogida en el desarrollo económico (ProIntcame), Colombia

Número de proyecto 2017.4064.6

Informe de evaluación

En nombre de GIZ por Alice van Caubergh, Viola Kaufmann (Mainlevel Consulting) y Maria Nubia Leal de Castro (consultora independiente)

Publicado: agosto de 2022

Detalles de la publicación

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH es una empresa federal y apoya al Gobierno Federal de Alemania en la consecución de sus objetivos en los ámbitos de educación internacional y cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

La Unidad de Evaluación de la GIZ reporta directamente al Consejo de Administración. Es independiente de la actividad operativa de la GIZ. Esta estructura organizativa refuerza su independencia. La Unidad tiene el mandato de generar resultados basados en evidencias y recomendaciones para la adopción de decisiones, proporcionar una verificación plausible de los resultados y aumentar la transparencia de los hallazgos.

La Unidad de Evaluación encargó a un equipo evaluador independiente externo la realización de la evaluación. Este informe de evaluación ha sido redactado por este equipo evaluador externo. Todas las opiniones y valoraciones expresadas en el informe corresponden a aquellas del equipo evaluador.

Evaluadores/as:

Alice van Caubergh, Viola Kaufmann (Mainlevel Consulting) y Maria Nubia Leal de Castro (consultora independiente)

Autoría del informe de evaluación:

Alice van Caubergh, Viola Kaufmann (Mainlevel Consulting) y Maria Nubia Leal de Castro (consultora independiente)

Empresa consultora:

Mainlevel Consulting AG
Ludwig-Erhard-Straße 14,
65760 Eschborn, Germany
Tel: +49 69 153 24 09 20
E: info@mainlevel.de
I: www.mainlevel.de:

Concepto, coordinación y gestión:

Claudia Kornahrens, GIZ, Jefa de Sección
Vera Hundt, GIZ, Gestor de Evaluación
Sección de Evaluación Central de Proyectos
Unidad de Evaluación Corporativa

Responsable:

Albert Engel, GIZ, director
Unidad de Evaluación Corporativa

Edición:

International Correspondents in Education (ICE)

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sedes:

Bonn y Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
Tel.: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66
Correo electrónico: evaluierung@giz.de
Sitio web: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Diseño/maquetación:

DITHO Design GmbH, Colonia

Impresión y distribución:

GIZ, Bonn

Impreso en papel 100 % reciclado, certificado según los estándares del Forest Stewardship Council (FSC).

Bonn, agosto de 2022

Esta publicación se puede descargar en formato PDF en el sitio web de la GIZ: www.giz

Contenido

Lista de gráficos	4
Lista de cuadros	4
Abreviaturas.....	5
El proyecto de un vistazo	7
1 Objetivos y preguntas de la evaluación.....	8
1.1 Objetivo de la evaluación	8
1.2 Preguntas de la evaluación.....	8
2 Objeto de la evaluación.....	9
2.1 Definición del objeto de la evaluación.....	9
2.2 Modelo de resultados e hipótesis.....	10
3 Evaluabilidad y proceso de evaluación	13
3.1 Evaluabilidad: disponibilidad y calidad de los datos	13
3.2 Proceso de la evaluación	14
4 Valoración según los criterios OCDE/DAC	18
4.1 Impacto y sostenibilidad de los proyectos predecesores.....	18
4.2 Pertinencia	18
4.3 Coherencia.....	26
4.4 Eficacia.....	26
4.5 Impacto	35
4.6 Eficiencia.....	44
4.7 Sostenibilidad.....	50
4.8 Resultados clave y valoración general.....	54
5 Conclusiones y recomendaciones	57
5.1 Principales hallazgos y factores de éxito o fracaso	57
5.2 Recomendaciones	59
Anexo : Matriz de evaluación	61

Lista de gráficos

Gráfico 1. Modelo de resultados actual del proyecto PROINTCAME (enero, 2021), adaptado durante la evaluación	12
Gráfico 2. Hitos del proceso de evaluación	14

Lista de cuadros

Cuadro 1. Intereses por parte de los principales grupos de partes interesadas de evaluación	8
Cuadro 2. Lista de partes interesadas en la evaluación y de las personas participantes seleccionadas.	15
Cuadro 3. Valoración del criterio OCDE/CAD: pertinencia	18
Cuadro 4. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: pertinencia	24
Cuadro 5. Separadores o factores de escalada en el contexto del proyecto	25
Cuadro 6. Valoración del criterio OCDE/DAC: eficacia	26
Cuadro 7. Indicadores objetivos evaluados y adaptados para módulos específicos (en términos de <i>outcome</i>) ..	27
Cuadro 8. Hipótesis de resultados 1 seleccionada para la eficacia	29
Cuadro 9. Hipótesis de resultados 2 seleccionada para la eficacia	30
Cuadro 10. Hipótesis de resultados 3 seleccionada para la eficacia	31
Cuadro 11. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficacia	33
Cuadro 12. Valoración del criterio OCDE/CAD: impacto	35
Cuadro 13: Hipótesis de resultados 4 seleccionada para el impacto	39
Cuadro 14. Hipótesis de resultados 5 seleccionada para el impacto	40
Cuadro 15. Hipótesis de resultados 6 seleccionada para el impacto	41
Cuadro 16. Metodología para evaluar el criterio OCDE/DAC: impacto	42
Cuadro 17. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficiencia	44
Cuadro 18. Realización costos y compromisos del proyecto.	45
Cuadro 19. Realización de los indicadores a nivel de <i>output</i>	45
Cuadro 20. Distribución de gastos por <i>output</i>	46
Cuadro 21. Inversión en recursos humanos por <i>output</i>	46
Cuadro 22. Peso dado a cada <i>output</i> según sistema de monitoreo del proyecto	46
Cuadro 23. Indicadores a nivel de <i>outcome</i>	48
Cuadro 24. Metodología para evaluar el criterio OCDE/DAC: eficiencia	49
Cuadro 25. Valoración del criterio OCDE/CAD: sostenibilidad	50
Cuadro 26. Metodología para evaluar la sostenibilidad	53
Cuadro 27. Calificación general de los criterios de la OCDE/DAC y dimensiones de evaluación	56

Abreviaturas

APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
BMZ	<i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> (Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania)
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CDP	Centro de Desarrollo Productivo
CPE	<i>Central Project Evaluation</i> (Evaluación Central de Proyecto)
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH</i>
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
M&E	Monitoreo y evaluación
ProIntcame	Participación de desplazados y desplazadas internos y municipios de acogida
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas de Colombia



El proyecto de un vistazo

Colombia / Meta y Caquetá: Participación de desplazados y desplazadas internos y municipios de acogida en el desarrollo económico - ProIntcame

Número del proyecto	2017.4064.6
Código(s) del Sistema de Notificación de los Países Acreedores	25010 - política y administración empresariales
Objetivo del proyecto	Los ingresos y el empleo de los desplazados y desplazadas internos y de la población de los municipios de acogida en Meta y Caquetá han mejorado.
Duración	Enero 2018 – marzo 2021
Volumen financiero	4 000 000 EUR
Entidad comitente	Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ)
Principal organismo ejecutor	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC)
Otras organizaciones involucradas (en el país contraparte)	-
Otras organizaciones de desarrollo implicadas	-
Grupo(s) meta	Población desplazada víctima del conflicto y comunidades acogedoras de municipalidades seleccionadas en los departamentos de Meta y de Caquetá.

1 Objetivos y preguntas de la evaluación

El objetivo de este capítulo es describir el objeto de la evaluación, los criterios estándar de evaluación, y los intereses de conocimiento y las preguntas de evaluación adicionales de las partes interesadas.

1.1 Objetivo de la evaluación

Las evaluaciones centrales de proyectos encargadas por el Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ) cumplen tres funciones básicas: respaldan las decisiones basadas en evidencias, promueven la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentan el aprendizaje institucional dentro del ámbito de contribución a una gestión eficaz del conocimiento. La *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* estructura la planificación, implementación y uso de las evaluaciones para optimizar la contribución que el proceso de evaluación y los resultados de la evaluación hacen a estas funciones básicas (GIZ, 2018a).

1.2 Preguntas de la evaluación

La evaluación se basa en criterios e interrogantes estandarizados por la GIZ para garantizar la comparabilidad con otras evaluaciones. La base principal son los criterios de evaluación de [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos \(OCDE\)/Comité de asistencia para el Desarrollo \(CAD\)](#) (actualizados en 2020) para la [evaluación de cooperación al desarrollo y los criterios de evaluación para la cooperación bilateral de Alemania \(en alemán\)](#): **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad**.

A partir de este marco se han preparado las dimensiones específicas de evaluación e interrogantes analíticos. Estos elementos constituyen la base de todas las evaluaciones centrales de proyectos en la GIZ y pueden encontrarse en la **matriz de evaluación** (en anexo). Además, se tienen en cuenta las contribuciones a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus principios, así como cuestiones transversales como el género, el medio ambiente, la sensibilidad ante los conflictos y los derechos humanos. Asimismo, todos los criterios OCDE/CAD incluyen aspectos relativos a la calidad de la implementación.

Cuadro 1. Intereses por parte de los principales grupos de partes interesadas de evaluación

Parte interesada a la evaluación	Intereses de conocimiento específicos o preguntas de evaluación adicionales	Secciones relevantes en el informe
BMZ	<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas• Buenas prácticas de adaptación al contexto COVID19• Lección aprendida sobre la división de trabajo entre empresas consultoras y la GIZ y la duración de un proyecto atendiendo a población vulnerable	Conclusiones y recomendaciones
Unidad corporativa de evaluación de la GIZ	<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas• Comparabilidad de la evaluación con otras evaluaciones	Informe entero
Equipo del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas y aprendizaje mutuo• Preguntas de evaluación adicionales representadas en hipótesis para el análisis de evaluación	Análisis de contribución, conclusiones y recomendaciones.
Agencia Presidencial de Cooperación en Colombia	<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas y aprendizaje mutuo• Buenas prácticas de adaptación al contexto COVID19	Informe entero, recomendaciones.

2 Objeto de la evaluación

El objetivo de este capítulo es definir el objeto de evaluación, incluidas la teoría del cambio y las hipótesis de resultados.

2.1 Definición del objeto de la evaluación

Objeto de la evaluación. El objeto de la evaluación es el módulo de cooperación técnica Participación de desplazados y desplazadas internos y municipios de acogida en el desarrollo económico (ProIntcame, número de proyecto 2017.4064.6)", ejecutado por la GIZ en el departamento de Meta y por la consultoría GFA en el departamento de Caquetá, encargado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). El módulo (en lo sucesivo también: el proyecto) forma parte del programa sectorial de desarrollo económico de la GIZ en Colombia. El objetivo del programa sectorial es: *"La brecha de desarrollo entre las áreas urbanas y áreas rurales se ha reducido a través de enfoques de desarrollo económico que consideran todas las dimensiones de sostenibilidad"*.

Condiciones marco según la oferta del proyecto. El acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP) (2016) brinda una oportunidad única para el desarrollo del país. Por primera vez desde que surgieron los conflictos entre el Estado, los grupos guerrilleros armados, organizaciones paramilitares y bandas criminales de drogas, parece posible que estos lleguen a un final, al menos en grandes partes del país. Pero el proceso de paz es frágil. Aparte de una multitud de cuestiones políticas, la situación de la población desplazada interna desempeña un papel importante. Según el registro oficial de las autoridades nacionales de víctimas (Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas, UARIV), más de siete millones de personas han sido desplazadas por el conflicto hasta la fecha de hoy. La mayoría de estas personas viven en las afueras de los centros urbanos, lejos de sus regiones de origen, sin perspectivas claras. Muchas están traumatizadas por la violencia vivida y la falta de posibilidades.

Problema central. Los ingresos y las tasas de empleo de las personas desplazadas internas y de la población de las comunidades receptoras en Meta y Caquetá son bajos. El proyecto buscó fortalecer las actividades en la economía local de los y las pequeñas productoras y sus organizaciones, mejorar la oferta de medidas para apoyar la empleabilidad y la inclusión social de las personas desplazadas internos y los y las integrantes de las comunidades de acogida, fortalecer las capacidades de las municipalidades y organizaciones de base en gestión de proyectos para mejorar la situación de las personas desplazadas internas, y apoyar el papel de empresas medianas y grandes en la integración económica de las personas desplazadas internas y los y las pequeñas productoras.

Objetivo del proyecto. Los ingresos y ocupación de la población desplazada y miembros de comunidades receptoras de personas desplazadas en Meta y Caquetá han mejorado.

Outputs del proyecto.

- **Output 1: generación de ingresos** - Las organizaciones locales de pequeños y pequeñas productoras formadas por personas desplazadas internas e integrantes de las comunidades de acogida se ven fortalecidas en sus actividades económicas.
- **Output 2: generación de empleo (formal e informal)** - Se mejora la gama de medidas de apoyo a la empleabilidad y la integración social de las personas desplazadas internas e integrantes de las comunidades de acogida.
- **Output 3: capacidades de autogestión** - Los municipios y las organizaciones de base están mejor capacitadas para ejecutar proyectos para mejorar la situación de las personas desplazadas internas.
- **Output 4: oportunidades comerciales** - Han mejorado las condiciones para una mayor participación

de las medianas y grandes empresas en la integración económica de las personas desplazadas internas y los y las pequeñas productoras.

Duración. El proyecto empezó en enero de 2018 y cerró en marzo de 2021.

Marco financiero. El proyecto tuvo un presupuesto de 4 000 000 EUR.

El grupo meta eran las personas desplazadas internas y sus familias, incluyendo a las personas que viven en el mismo hogar, y la población vulnerable de comunidades seleccionadas en Meta y Caquetá (p. ej., por origen étnico o discapacidades, víctimas del conflicto). Asimismo, el proyecto apoyó a los organismos públicos a nivel departamental y municipal que trabajan con esa misma población.

2.2 Modelo de resultados e hipótesis

Durante la misión de inicio, el equipo evaluador y el equipo del proyecto PROINTCAME mapearon los diferentes resultados, las hipótesis y causalidades, para crear un modelo que operacionalice la matriz de resultados existente y que represente la teoría de cambio del proyecto. El modelo de resultados se puede ver a continuación (gráfico 2), y los resultados se han numerado por *output* para una mejor referencia: los resultados relativos al *output* 1 (A) se numeran del A1 al A8; los resultados relativos al *output* 2 (B) se numeran del B1 al B6; los resultados relativos al *output* 3 (C) se numeran del C1 al C2; los resultados relativos al *output* 4 (D) se numeran del D1 al D3; el objetivo se denomina con la letra O; los resultados a nivel de impacto se numeran del I1 al I11.

En los cuatro párrafos siguientes se presenta la lógica de resultados **a nivel de outputs y outcomes / objetivo.**

El output 1 (A) tenía como objetivo “Las organizaciones locales de pequeños productores formadas por desplazados internos y miembros de las comunidades de acogida se ven fortalecidas en sus actividades económicas”. La meta fue fortalecer las actividades económicas de las organizaciones locales de pequeños y pequeñas productoras en las cadenas de valor de cacao, café, Sacha Inchi, plátano, productos lácteos, producción textil y artesanía. También se apoyaron mercados campesinos, que abarcan producción agrícola en general. Al igual que en los otros campos de acción, el proyecto trabajó con grupos formados tanto por personas desplazadas internas como por integrantes de las comunidades de acogida en situación de vulnerabilidad. El proyecto trabajó directamente con los grupos meta y buscaba mejorar los ingresos de asociaciones de productores y productoras y de sus integrantes, así como de emprendedores y emprendedoras individuales (A). Se identificaron las siguientes vías de cambio: como consecuencia del asesoramiento recibido y la formación de capacidades blandas (A2) y en áreas empresarial y de comercio (A1), los y las productoras y emprendedoras aplican innovaciones (A4), cuentan con mayores capacidades de negociación (A8), consiguen más certificaciones o registros para sus productos (A6), aumentan sus volúmenes de producción (A7) y logran mayor resiliencia (A5) frente a choques externos e internos como la pandemia de COVID19. Esto contribuye a que sus ingresos aumenten (A y O). Para el apoyo a emprendedores y emprendedoras, también se intentó apoyar a los organismos públicos para mejorar la oferta de apoyos públicos al emprendimiento de esta población (B1). Las formaciones y asesoramientos se complementan con una profundización de las cadenas de valor locales a través de la adquisición de medios de producción, tales como máquinas de procesamiento (A3). Se supone que eso igualmente conlleva a mayores volúmenes de producción (A7) e ingresos (O).

El objetivo del **output 2 (B)** era la mejora de la gama de medidas para apoyar la empleabilidad y la integración social de las personas desplazadas internas y las comunidades de acogida. Tomando como punto de partida los servicios públicos de apoyo existentes, el proyecto se concentró en mejorar los programas de capacitación e instrumentos existentes de los organismos públicos para fomentar el empleo formal (B1) y el emprendimiento (B2) y alinearlos más con las necesidades de las personas desplazadas internas. Se identificaron las siguientes vías de cambio: si se mejoran los instrumentos de los organismos públicos (B1), esto no solo suministra un mejor acceso a información sobre oportunidades laborales al grupo meta (B3), sino también fortalece sus perfiles según demanda laboral (B4) y sus capacidades técnicas y blandas (B5), lo que conjuntamente

contribuye a que se mejore su empleabilidad (B). En paralelo, la mejor interacción y articulación entre las instituciones involucradas lleva a una mejor respuesta institucional para apoyar a la población desplazada (B6), lo que mejora ingresos y empleo (O) y a nivel del impacto contribuye a la reintegración económica y social (I1).

El output 3 (C) tenía como objetivo fomentar las capacidades de los municipios y de las organizaciones de base para ejecutar proyectos que mejoran la situación de las personas desplazadas internas. Dentro de este marco, la administración y las organizaciones locales debían capacitarse para poder concursar en licitaciones estatales y así poder ejecutar tales proyectos. Se identificó la siguiente lógica de intervención: los municipios brindan servicios a organizaciones de población desplazada/víctima (C1). A través de formaciones destinadas a las organizaciones de base y organismos públicos, se fortalecen sus capacidades en la prestación de servicios para el fomento de la producción o el emprendimiento y en áreas de la formulación, el desarrollo y la supervisión de proyectos (C2). Eso contribuye a que sus capacidades de autogestión (C) mejoren, lo que, a su vez, es requisito para emprender actividades económicas. Así, el *output 3* indirectamente apoya a los *output 1* y *2*.

El output 4 (D) tenía el objetivo de fortalecer las condiciones para que las medianas y grandes empresas tuvieran un rol más importante en la integración económica del grupo meta. Eso se debía lograr a través de la siguiente vía de cambio: se promueve el diálogo entre las asociaciones y las medianas y grandes empresas, por lo que se genera confianza entre ellas (D1). Eso lleva a que se establezcan cooperaciones comerciales entre las contrapartes (D2). Como resultado de las nuevas relaciones comerciales, se aumenta la integración de productos agrícolas locales en cadenas de valor nacionales (D3) y, de esta manera, se aumenta la importancia del papel que desempeñan las medianas y grandes empresas en la integración económica de la población desplazada y los y las pequeñas productoras (D), creando oportunidades para mejorar empleo e ingreso.

Cabe destacar que los *outputs* mencionados arriba quedan dentro de la esfera de influencia directa del proyecto y, por ende, dentro del límite del sistema (*system boundary*), ilustrado por la caja gris en el modelo de resultados. Fuera de ese límite, en términos de impacto, el proyecto igualmente contribuyó a una multitud de resultados diferentes. **A nivel de impacto**, el proyecto contribuyó a varios resultados globales de desarrollo. Siendo el objetivo del proyecto relativo a ingresos y empleabilidad de la población desplazada, la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 (pobreza) y 5 (trabajo decente) es clara. El proyecto también contribuyó a algunos de los objetivos del acuerdo de paz, cerrar brechas de desarrollo (I6), a la reintegración social y económica de la población desplazada (IX) y por tanto, a la construcción de la paz en ambos departamentos (I7). Además, por apostar en negocios y productos verdes y establecer buenas prácticas agrícolas y de producción, el proyecto contribuyó al ODS 12 (producción sostenible) (I2). El proyecto también identificó un número de asociaciones y emprendimientos liderados por mujeres, contribuyendo al ODS 5 (equidad de género) (I3). Finalmente, al trabajar con los organismos públicos y mejorar la oferta pública para la población desplazada, el proyecto contribuyó a la mejora de la gobernabilidad (I9) y del derecho a la no discriminación (I8).

Hipótesis seleccionadas para el análisis de contribución. De conformidad con los requerimientos de las evaluaciones centrales de la GIZ, se identificaron seis hipótesis que se analizaron a través de un análisis de contribución. Las hipótesis se seleccionaron sobre la base de un criterio doble; 1) el interés en el vínculo identificado, orientándose en criterios de lecciones aprendidas/aprendizaje o buenas prácticas y 2) factibilidad de implementar el análisis en el marco de tiempo dado. Estas hipótesis se enumeran a continuación. A nivel de **efectividad**, se identificaron tres hipótesis: 1) el apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones, emprendedores y emprendedoras contribuyó a que su producción y resiliencia aumente y, por lo tanto, a mayores ingresos para población desplazada y comunidades de acogida (O); 2) el apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores contribuyó a establecer una mejora de la resiliencia y la sostenibilidad, así como al fortalecimiento de sus actividades económicas (A) y al aumento de ingresos y empleo (O); y 3) el apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad contribuyó a mejorar la respuesta de los organismos públicos a la población desplazada.

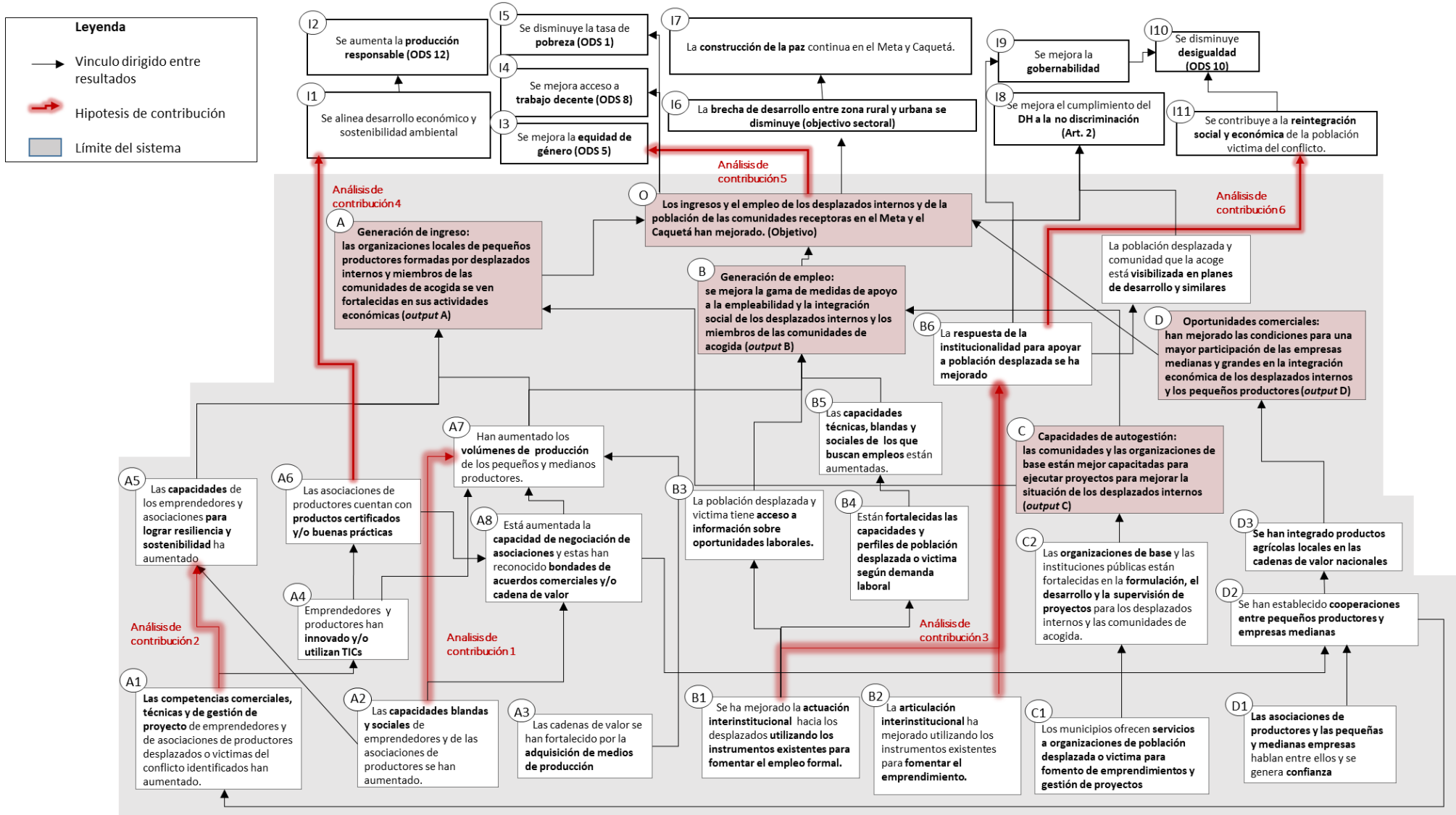


Gráfico 1. Modelo de resultados actual del proyecto PROINTCAME (enero, 2021), adaptado durante la evaluación

A nivel de **impacto**, se identificaron tres hipótesis: 4) las certificaciones y buenas prácticas establecidas contribuyeron a que se alinee más el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental; 5) la acción global del proyecto contribuyó a la mejora de equidad de género; y 6) el mejoramiento de la respuesta institucional contribuyó a la reintegración social y económica.

3 Evaluabilidad y proceso de evaluación

El objetivo de este capítulo es aclarar la disponibilidad y calidad de los datos y el proceso de evaluación.

3.1 Evaluabilidad: disponibilidad y calidad de los datos

Esta sección cubre los siguientes aspectos: disponibilidad de documentos de base, esenciales, datos de monitoreo y de línea de base, incluidos los datos de las contrapartes, y datos secundarios.

Disponibilidad de los documentos de base

El proyecto transmitió al equipo de evaluación una serie de documentos que constituyeron los documentos base para esta evaluación. Estos integran la oferta del proyecto que estableció la lógica de resultado del proyecto, la oferta presentada por GFA para la gestión del proyecto en el departamento de Caquetá, los informes de avance del proyecto (hasta el informe 3 - avance 2020, análisis de contexto llevadas a cabo en Meta y Caquetá), y la estrategia de desarrollo de capacidades CapacityWorks del proyecto. Estos documentos, juntos con las discusiones y clarificaciones por parte del equipo de proyecto durante la misión de inicio, brindaron la información de base requerida para la evaluación.

Línea base y datos del monitoreo, incluidos los datos de las contrapartes

Los responsables del proyecto en Caquetá y Meta presentaron a las evaluadoras el sistema de monitoreo basado en Excel. Los equipos en Caquetá (GFA) y en Meta (GIZ) recolectaron los datos siguiendo formatos y definiciones similares. La recopilación de datos se llevó a cabo directamente a través de las personas integrantes del equipo y consultorías de corta duración, no se recurrió a datos o sistemas de contrapartes. Por lo tanto, el equipo de evaluadoras no tuvo acceso a datos de seguimiento o monitoreo de las contrapartes o grupos beneficiarios del proyecto (tales como las asociaciones e instituciones) en esta evaluación. Sin embargo, se confirmó en entrevistas que la selección de grupos meta, cadenas de valor y de municipios se hizo conforme a las necesidades de las contrapartes locales y a los datos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), así como en colaboración con otros proyectos de desarrollo.

Destaca un sistema de monitoreo completo, que incluyó una línea de base sobre ingresos de los y las productoras y emprendedoras apoyadas. Sin embargo, los datos recibidos por el equipo de evaluación fueron limitados al resultado agregado o semiagregado obtenido. No se pudieron obtener valoraciones exactas sobre el aumento de ingresos, empleos creados o satisfacción hacia los conocimientos recibidos.

Para describir el proceso de seguimiento que se hizo, se toma como ejemplo el proceso realizado por el equipo del proyecto para el monitoreo del indicador 3 (personas beneficiarias de empleo aplican los nuevos conocimientos en una actividad productiva) en Caquetá. Primero se llevó a cabo una visita en el terreno para identificar las necesidades de las personas beneficiarias. Dos meses después de haber realizado las capacitaciones, se realizó otra visita al campo, durante la cual se entregaron bienes materiales requeridos y, al

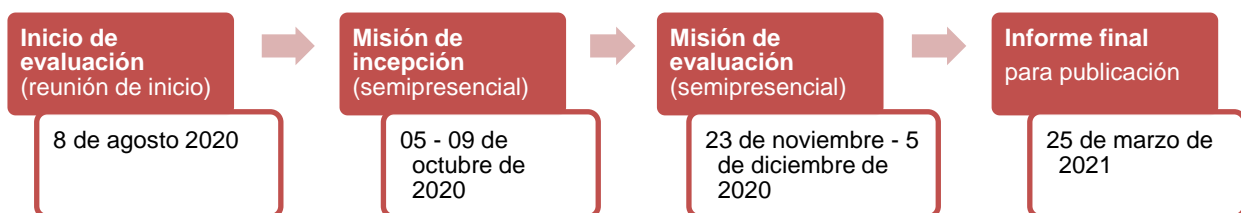
mismo tiempo, se completó el formato soporte y se comprobó, a través de una conversación con la persona beneficiaria, la aplicación de los nuevos conocimientos. Esta verificación no se basó en ningún formato específico o preguntas estándar para verificar el indicador (entrevista equipo 4). En el departamento de Meta, la verificación de la aplicación del conocimiento se hizo directamente después de la capacitación. (entrevista equipo 3). El equipo evaluador percibe que, en parte, la práctica para realizar el seguimiento a los indicadores fue buena, como se puede ver en lo completo de los datos en el sistema de monitoreo. En otras partes aún existen posibilidades de mejora, como por ejemplo el momento del seguimiento, que en el caso del indicador 3 no debería hacerse directamente después del taller, sino con un buen tiempo de distancia temporal. Por otro lado, la aplicación de un formato de seguimiento con preguntas estandarizadas ayudaría a hacer un seguimiento más transparente y comparable de la información dada por las personas. El equipo evaluador pudo recurrir a datos de Meta, mandados en septiembre de 2020 y abarcando datos del proyecto hasta finales de agosto de 2020, y de Caquetá, mandados en enero de 2021 y abarcando datos hasta finales del proyecto. El sistema de monitoreo dispuso de datos agregados y completos sobre el logro de los indicadores a nivel de *outcome* y *output*, los cuales se utilizaron como base durante la evaluación. No se pudieron obtener datos primarios o individuales sobre aumento de ingresos logrados (indicador objetivo 1). Por lo tanto, no se pudo verificar a partir de los datos de monitoreo la medida en la que se aumentaron los ingresos o si había más personas beneficiarias que lograron aumentar sus ingresos debajo del índice de referencia. Asimismo, por falta de acceso a los datos primarios o a formatos soporte individuales, estos datos del sistema de monitoreo se tuvieron que complementar con entrevistas y grupos focales en el territorio. Se recopiló datos cuantitativos y cualitativos a través de una misión de evaluación de una semana en cada departamento, con un enfoque en contrapartes locales, grupo meta, operadores y aliados del proyecto. Se entrevistaron también otros proyectos de cooperación, a contrapartes políticas a nivel nacional, a las personas referentes del proyecto en BMZ y la GIZ, y al equipo de proyecto.

Además de estos datos, el equipo de evaluación tuvo acceso a datos como los planes de desarrollo departamentales y municipales de las zonas de intervención, la evaluación llevada a cabo en julio de 2020 por Deval “Participación de víctimas y municipios de acogida en el desarrollo económico de los departamentos Caquetá y Meta, Colombia”, y a las diferentes políticas colombianas claves que constituyen la estrategia nacional de reintegración socioeconómica de la población desplazada y víctima de la guerra: el Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto del 24 de noviembre de 2016, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018, “Todos por un Nuevo País”, Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, “Pacto por Colombia”, el documento Conpes 3726 del 30 de mayo de 2012 “Alineamiento, plan de ejecución de metas, presupuesto y mecanismo de seguimiento para el plan nacional de atención y reparación integral a víctimas”.

3.2 Proceso de la evaluación

Esta sección abarca los siguientes aspectos: hitos del proceso de evaluación, participación de las partes interesadas, selección de personas entrevistadas, proceso de análisis de datos, funciones de las evaluadoras internacionales y locales, evaluación semipresencial y contexto y sensibilidad a los conflictos dentro del proceso de evaluación.

Gráfico 2. Hitos del proceso de evaluación



Participación de las partes interesadas

La participación de partes interesadas en la evaluación, así como en su diseño es un principio director de las evaluaciones centrales de proyecto (CPE, por sus siglas en inglés). La identificación inicial de partes interesadas se llevó a cabo durante la misión de inicio junto con el equipo de proyecto, en la que se realizó un ejercicio de mapeo de actores claves y se discutió su participación en la evaluación. La decisión final acerca de la selección de partes interesadas se basó en a) la importancia del actor (primario/secundario), b) el (previsto) valor añadido de la información brindada y c) la factibilidad de incluirlo dentro del marco temporal o la agenda de la misión de evaluación. Para asegurar una mayor inclusividad y participación de partes interesadas en el campo, independientemente de la conectividad virtual, se llevaron a cabo entrevistas y grupos focales tanto por MS Teams como con presencia física sobre el campo.

Selección de personas entrevistadas

Durante entrevistas con el equipo en la fase inicial, se analizaron los actores de instituciones claves a entrevistar y se identificaron los criterios claves para seleccionar personas entrevistadas dentro del grupo meta:

- accesibilidad virtual (telefónica o internet) o presencial (vías, seguridad),
- representatividad urbana y rural,
- representatividad de todas las cadenas de valor, productores y emprendedores apoyados,
- representatividad de asociaciones, pequeñas y medianas empresas,
- representatividad de asociaciones que realizan directamente actividad económica y que no,
- representatividad de 50 % de mujeres y 50 % de hombres,
- inclusión de población indígena y otros grupos vulnerables (discapacidad, etnias, etc.),
- representación de diferentes grupos de edad (jóvenes, personas adultas, personas adultas mayores).

Con base en estos criterios, el equipo de evaluación realizó una muestra aleatoria del grupo meta del proyecto, utilizando los datos de la línea de base. Globalmente, se entrevistaron 117 personas, entre las que había 6 integrantes del equipo de proyecto, y 97 socios del proyecto:

Cuadro 2. Lista de partes interesadas en la evaluación y de las personas participantes seleccionadas.

Organización/empresa/grupo objetivo	Núm. total de personas involucradas en la evaluación	Núm. de participantes en entrevistas	Núm. de participantes en grupos focales	Núm. de participantes en talleres	Núm. de participantes en encuestas
Donantes	1 (1H/0M)	1 (1H/ 0M)	-	-	-
Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ)					
GIZ	19 (9H/10M)	19 (9H/10M)			-
Equipo de proyecto de GIZ, sede de GIZ en Alemania, otros proyectos GIZ					
Organizaciones asociadas (grupo meta directo)	20 (9H/11M)	5 (1H/4M)	15 (8H/7M)		
Organizaciones públicas: Agencia Presidencial de Cooperación (APC), Unidad para las Víctimas (UARIV), Departamento de Prosperidad Social (DPS), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Cormacarena, Gobernación de Meta, ADR, DNP (Dirección de Desarrollo Rural)					
Otras partes interesadas (actores públicos, otros proyectos de desarrollo)	4 (3H/1M)	4 (3H/1M)			
Artesanías de Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Agencia de Desarrollo Rural (ADR)					

Organización/empresa/grupo objetivo	Núm. total de personas involucradas en la evaluación	Núm. de participantes en entrevistas	Núm. de participantes en grupos focales	Núm. de participantes en talleres	Núm. de participantes en encuestas
Sociedad civil y sector privado	13 (8H/5M)	5 (4H/1M)	8 (4H/4M)		
Operadores (Acamafrut, Cajas de Compensación Familiar, Corcaraño, Agrosolidaria, Red Nacional de Cacaoteros., Centro de Desarrollo Productivo (CDP), Asocatur, Casa del Pensamiento, Pastoral Social, Mesa de Víctimas)					
Personas beneficiarias finales/grupos meta	60 (31h/29m)	10 (8h/2m)	50 (23h/27m)		
Beneficiarios y beneficiarias de asociaciones o productores y productoras, beneficiarias de empleabilidad, emprendimientos y aliados comerciales en Meta. En Caquetá, beneficiarios y beneficiarias de asociaciones o productores y productoras, beneficiarias de empleabilidad, microempresas y aliados comerciales					

Proceso de análisis de datos

El equipo de evaluación siempre aplicó **triangulación de datos**, es decir utilizó dos o más métodos para la verificación de los hallazgos y resultados. La razón para usar este enfoque es aumentar la credibilidad y validez de los hallazgos cuando los diferentes métodos producen los mismos resultados.

Para asegurar una **calidad y coherencia en la recopilación de datos** en el contexto de la pandemia de COVID19, realizada por un equipo a distancia, se implementaron las siguientes medidas de control de la calidad:

- el equipo de evaluación revisó en detalle los documentos (técnicos) disponibles y los datos de seguimiento y evaluación;
- se redactaron seis guías de entrevista en conjunto, discutiendo de manera amplia los datos más importantes y secundarios que se tenían que obtener, asegurando que se hicieran las mismas preguntas a diferentes actores;
- se validaron y complementaron los hallazgos del terreno mediante entrevistas del equipo del proyecto, tras un análisis de los datos recibidos, que permitió identificar y manejar datos parciales, incompletos o incoherentes, incluidos datos faltantes por falta de disponibilidad de contrapartes. En ultimo lugar, se implementó un taller de tres horas y media con el jefe de equipo, que incluyó entrevista y restitución de hallazgos preliminares.

Para asegurar una **gestión de la calidad y un análisis eficiente y comprensivo** de los datos recopilados, el equipo de evaluación recopiló los hallazgos cualitativos de los documentos, entrevistas y grupos focales y los analizó en equipo, discutiendo percepciones y datos recibidos, basado sobre un formato único de notas de entrevistas y grupos focales. Para asegurar el análisis coherente de diferentes fuentes de datos, se desarrolló un sistema de categorías, guiado por las preguntas de evaluación, pero abierto a adaptaciones y mejoras de categorías durante el análisis. De esta manera, el equipo de evaluación pudo recuperar y contrastar la información recopilada de diferentes fuentes con respecto a ciertas preguntas de evaluación y pudo resumir los hallazgos de manera completa y clara.

Funciones de las evaluadoras internacionales y locales

El equipo de evaluación de Mainlevel estuvo formado por dos evaluadoras internacionales, Alice van Caubergh y Viola Kaufmann, y una evaluadora local, Maria Nubia Leal de Castro.

Las evaluadoras internacionales estuvieron a cargo del diseño de las herramientas de evaluación, fueron el punto focal para la GIZ y el equipo del proyecto, tenían la responsabilidad de implementar la misión de inicio y evaluación, la responsabilidad de la recopilación de datos a nivel nacional y departamental y análisis de datos y de presentaciones e informes. La evaluadora local contribuyó con conocimiento técnico, sectorial y local,

integrando una amplia experiencia en el ecosistema de población desplazada y vulnerable en Colombia. Estuvo a cargo de la recopilación de horarios y arreglos de entrevistas, la implementación de la recopilación de datos en el territorio (Meta en presencial, Caquetá virtualmente), el análisis de datos y de contribuciones a presentaciones e informes. Con fines de facilitar la recolección de datos en el segundo departamento donde se implementó el proyecto, Caquetá, se contrató a una encuestadora local (Nini Paola Pineda), quien estuvo a cargo de la ejecución de entrevistas y grupos focales en Caquetá.

Evaluación (semi) remota, contexto y sensibilidad a los conflictos dentro del proceso de evaluación

La evaluación fue implementada en un contexto afectado por la pandemia COVID19. Los términos de referencia (TDR) preveían una colección de datos semipresencial. Con las infecciones en constante aumento en Colombia entre agosto y diciembre de 2020, se decidió la estrategia siguiente:

- no se realizó ninguna misión a Bogotá y se entrevistó a los socios virtualmente.
- se entrevistó virtualmente a otros proyectos de cooperación, al equipo de proyecto y socios institucionales con una conexión facilitada a internet (a través de Microsoft Teams).
- se dejó la posibilidad a cualquier persona contactada de elegir una entrevista virtual, y se entrevistó a varios socios de esta manera.
- la evaluadora local reside en Meta. Se pudo realizar entrevistas y grupos focales presenciales en Villavicencio, Granada, El Castillo y El Dorado, y virtuales en Lejanías, Puerto López y Villavicencio.
- para evitar viajes en avión, se contrató a una asistente local que apoyó la recolección de datos en Caquetá, en colaboración con la evaluadora local. Se pudo realizar entrevistas y grupos focales presenciales y virtuales en Florencia, Belén de los Andaquies, Morelia, Albania y San José del Fragua.

A través de esta estrategia, en las regiones se entrevistó a un total de 90 personas, 45 en Meta y 45 en Caquetá (entrevistas y grupos focales), y de manera virtual se entrevistó a todo el equipo, a todos los proyectos identificados y a todos los socios de nivel nacional. Sin embargo, el contexto de pandemia afectó a la disponibilidad de las contrapartes, y no fue posible entrevistar a algunos actores: en Meta a algunas personas beneficiarias y aliados de empleabilidad, al funcionariado de Gobernación y Alcaldía de Villavicencio y las federaciones de cacao y café. En Caquetá al funcionariado de ADR, SENA, el Ministerio de Trabajo y Gobernación.

Además del contexto internacional, la evaluación también integró la sensibilidad al conflicto en su estrategia de recopilación de datos. Los dos departamentos de Meta y Caquetá se han visto sido altamente afectados por el conflicto armado y son zonas donde existe una inseguridad creada por la presencia de grupos armados y de narcotraficantes. En la selección aleatoria de municipios se integraron criterios de seguridad (incluyendo municipios que se puedan visitar durante el día, sin viajar por carreteras en la noche).

4 Valoración según los criterios OCDE/DAC

4.1 Impacto y sostenibilidad de los proyectos predecesores

Ningún proyecto predecesor forma parte de la evaluación porque no existió proyecto predecesor al ProIntcame.

4.2 Pertinencia

En esta sección se analiza y evalúa la pertinencia del proyecto ProIntcame. El criterio de pertinencia abarca las siguientes dimensiones: a) la alineación del concepto del proyecto con políticas, prioridades y marcos estratégicos relevantes; b) la medida en que el concepto del proyecto coincide con las necesidades de los grupos destinatarios; c) la pertinencia del diseño del proyecto en cuanto a la congruencia entre el objetivo y la respectiva metodología (lógica de resultados); y d) la pertinencia de adaptaciones conceptuales a cambios en el entorno del proyecto.

Resumen de la evaluación y valoración de la pertinencia

Cuadro 3. Valoración del criterio OCDE/CAD: pertinencia

Criterio	Dimensión de evaluación	Puntuación y valoración
Pertinencia	Alineación con políticas y prioridades	30 puntos de 30
	Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas	30 puntos de 30
	Adecuación del diseño*	10 puntos de 20
	Adaptabilidad – respuesta al cambio	20 puntos de 20
Puntuación y valoración total de la pertinencia		Puntuación: 90 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

La pertinencia del proyecto se evalúa como buena. Su acción se alineó con las estrategias nacionales, complementó esfuerzos existentes y respondió a necesidades de los aliados. A nivel del grupo meta, respondió a necesidades según los mismos colectivos beneficiarios. Se nota sin embargo que el diseño inicial del proyecto, que se mantuvo, tenía una cierta incoherencia, en el cual la duración del proyecto y las metas de sus indicadores modulares no permitían al proyecto alcanzar a la población más vulnerable, ante todo la población desplazada en situación de exclusión social, limitando en sí el alcance del proyecto hacia la reintegración social y económica de personas vulnerables. La adaptabilidad al cambio del proyecto fue directamente puesta a prueba con el inicio de la pandemia COVID19, cuando se reveló una gran capacidad de innovación y adaptación. Se recomienda documentar estas buenas prácticas para otros proyectos en Colombia y otros proyectos de desarrollo económico de la GIZ, y otros en el capítulo 5.2 de este informe.

En total, el proyecto se valora en términos de pertinencia como Nivel 2: exitoso, con 90 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la pertinencia

Pertinencia – Dimensión 1: alineación con políticas y prioridades

Dentro de esta dimensión se investigó la medida en que el concepto reflejó lo estipulado en el marco estratégico colombiano, tanto a nivel nacional como a nivel departamental. Asimismo, se evaluó la medida en que el proyecto estuvo alineado con objetivos de desarrollo sostenible (ODS), marcos estratégicos supranacionales y los objetivos de la cooperación alemana en Colombia.

Se identificaron varios marcos estratégicos como relevantes para el proyecto a **nivel nacional** (véase cuadro 4 abajo). Se evidenció que el proyecto estaba perfectamente alineado con el marco estratégico:

- Porque el proyecto se centró en apoyar a personas desplazadas o víctimas del conflicto para fortalecer sus actividades productivas, construir su resiliencia y trabajo conjunto, lo que se alinea con la definición de la reparación integral del Conpes 3726 que, más allá de una distribución financiera *“implica contribuir a la reconstrucción del proyecto de vida y dignificación de las víctimas en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica”*.
- Porque al apoyar a asociaciones de productores y productoras agrícolas, el proyecto contribuye a una de las 20 metas del Plan Nacional de Desarrollo: *“apoyar 550 mil productores con asistencia técnica agro”*, y contribuye con todas sus acciones a la meta *“sacar a 2,9 millones de personas de la pobreza monetaria”*.
- Porque al prestar apoyo a una población campesina y vulnerable, el proyecto se integra en la filosofía del acuerdo de paz que, entre otros objetivos, busca *“contribuir a solucionar las causas históricas de conflicto, como la cuestión no resuelta de la propiedad sobre la tierra y particularmente su concentración, la exclusión del campesinado y el atraso de las comunidades rurales, que afecta especialmente a las mujeres, niñas y niños”*.

A nivel de entidades nacionales (UARIV, DPS, SENA), todas las instituciones confirmaron la alineación del proyecto con sus estrategias y metas (entrevista contraparte 2, 3 y 4).

A **nivel departamental**, también se manifestó una alineación del proyecto con los planes de desarrollo departamental y municipales. En el departamento de Meta, se mencionó una alineación específica con respecto a la atención a víctimas en aspectos productivos (entrevista contraparte 12), mientras que en Caquetá se confirma una mayor alineación en aspectos de generación de ingresos por parte de los hogares vulnerables (grupo focal contraparte 1). Algunas entidades del nivel nacional con presencia en el territorio como UARIV, DPS, DIAN, SENA, Artesanías de Colombia, ARD y las personas pertenecientes a instituciones del nivel regional y municipal confirman la armonización del proyecto con propósitos y líneas de política de su institución respectiva.

Considerando la **congruencia con las prioridades y estrategias de la cooperación colombo-alemana**, se identificó lo siguiente: el proyecto estuvo en línea con la estrategia de país de BMZ (2017), que tiene como objetivo general promover el desarrollo sostenible como contribución para poner fin al conflicto violento y asegurar la paz a largo plazo con la mejor participación posible de la sociedad civil. La cooperación alemana actúa principalmente al nivel subnacional en las regiones de Caquetá, Meta y Norte de Santander. En el marco de negociaciones intergubernamentales en noviembre de 2018, Alemania y Colombia acordaron una *“Alianza para la Paz y el Desarrollo Sostenible”*, que incluye una contribución alemana de 535 millones de euros en la futura implementación del Acuerdo de Paz y el desarrollo sostenible de Colombia, con una atención particular en los departamentos de Meta, Caquetá y Norte del Santander. Su objetivo es i) la consolidación de la paz y la prevención de conflictos, ii) la política ambiental y la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y iii) el desarrollo económico sostenible en las zonas rurales.

Con respecto a la alineación con **objetivos de desarrollo sostenible (agenda 2030)**, se evidenció que ProIntcame se alineaba en particular al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 1, fin de la pobreza, al enfocarse en el desarrollo económico y social de personas vulnerables. Según la Encuesta de Goce Efectivo

de Derechos de Víctimas de Desplazamiento (DANE, 2014¹), el 64 % de la población desplazada se encuentra en situación de pobreza monetaria y el 33 % en pobreza extrema. En sus diferentes acciones y estrategias, el proyecto también se alineó con el ODS 5, equidad de género, el ODS 8, trabajo decente, el ODS 10, disminución de la desigualdad, y el ODS 12, consumo y producción sostenibles. Con respecto al principio central de la Agenda 2030 de *no dejar a nadie atrás*, resalta que el grupo meta, la población desplazada, es sin duda una población vulnerable en Colombia, afectada por tasas altas de pobreza, de desempleo, situaciones de vivienda indignas. Sin embargo, el análisis del diseño del proyecto concluye en que este mismo diseño, ante todo en su primer *output*, no era coherente con un objetivo de llegar a la población más vulnerable y pobre, vista como la población desplazada que no está integrada en ningún proceso económico. Para dar cumplimiento a lo establecido en el diseño (véase dimensión 3 de pertinencia), la selección de grupos beneficiarios se orientó a personas que ya tenían una actividad económica con un nivel mínimo de consolidación (entrevista equipo 1, 6, 3).

La dimensión 1 de la pertinencia, alineación con políticas y prioridades, se valora con **30 puntos de 30**.

Pertinencia – Dimensión 2: alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas

A pesar de la evidente complementariedad y alineación con marcos estratégicos y políticas sociales nacionales, el enfoque empírico del proyecto estaba en el territorio, donde se trabajó con las gobernaciones y alcaldías a nivel departamental y municipal para diseñar estrategias, elegir zonas y grupos meta, así como cadenas de valor (entrevista equipo 6). En general, el **grupo meta** de ProIntcame fue la población desplazada y población del municipio que la acogió.

De las entrevistas con el grupo meta resalta que el proyecto fue capaz de responder a sus preocupaciones y alinearse con sus necesidades (grupo focal otros 1, entrevista otros 4, grupo focal personas beneficiarias 2, grupo focal personas beneficiarias 6, grupo focal personas beneficiarias 8, entrevista personas beneficiarias 3):

- El conjunto de acciones de capacitaciones para mejorar la gestión, producción y comercialización, el apoyo transversal a capacidades blandas (liderazgo) y los apoyos materiales permitieron impulsar cambios y mejoras de la situación de muchas personas beneficiarias.
- Sin embargo, se observó que, para ciertas personas beneficiarias, sin que se pueda ciertamente cuantificar cuántas, el apoyo fue demasiado corto y no se pudo responder a sus necesidades (entrevista otros 10, grupo focal personas beneficiarias 7).

Los actores institucionales involucrados y las contrapartes también afirmaron la pertinencia del proyecto y la alineación de las líneas de intervención de ProIntcame con las necesidades más urgentes de la población víctima y desplazada. Se confirmaron con los actores las necesidades básicas de a) fortalecimiento de capacidades psicosociales y blandas (grupo focal contraparte 4), b) fortalecimiento de capacidades técnicas y empresariales (grupo focal contraparte 4, entrevista contraparte 1), c) apoyo en inversión o capital semilla y d) apoyo a la comercialización.

Respecto a la selección de los grupos beneficiarios de productores, productoras, asociaciones y emprendimientos llama la atención que a través del criterio aplicado de producción, asociación o emprendimiento, desde el inicio se buscó focalizarse en población beneficiaria con cierto nivel de madurez en proyectos productivos o emprendimiento. En las entrevistas se mencionaron criterios de selección (sin que fueran excluyentes) como estar registrado en el registro único de víctimas, la antigüedad en el proceso, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) y el registro en la Cámara de Comercio (entrevista equipo 1, entrevista otros 3). Llama la atención especialmente el último criterio, que se dio en Caquetá, porque este

¹ Véase <https://pazvictimas.dnp.gov.co/Como-se-responde-a-los-efectos-del-conflicto/Paginas/lasuperaciondelasituaciondevulnerabilidadcausadaporeldesplazamiento.aspx>

registro indica que la empresa está establecida y tiene capacidad de pago por la actividad comercial o industrial que desarrolla. Implica que la empresa ya debe estar formalizada.

Estos criterios de selección aparecen como relativamente incongruentes con un objetivo de contribuir a la incorporación económica de dicha población. Al estar ya recibiendo ingresos, esta población ya está incorporada económica y socialmente o en proceso de reincorporación. Sin embargo, como se ha indicado antes, es importante resaltar que no es posible lograr la generación de ingresos para una población muy vulnerable en un periodo de dos o tres años, cuando se habla de proyectos productivos agrícolas que se inician desde cero. También se nota que las personas beneficiarias de los apoyos seguían siendo pequeños productores y emprendedoras, con necesidades de apoyo, incluido apoyo psicosocial (entrevista equipo 3, entrevista equipo 1, entrevista equipo 6, entrevista equipo 4).

Con respecto a las capacidades blandas y psicosociales, se mencionó la importancia de apoyar las capacidades blandas para “superarnos a pesar del dolor”, generar confianza, (entrevista otros 10, entrevista otros 9, entrevista otros 7) disminuir conflictos, mejorar la “inteligencia financiera” (en aspectos de educación financiera como la administración y el manejo de ahorros), desarrollar una “mentalidad empresarial” (entrevista otros 10, entrevista otros 9, entrevista otros 7) y así complementar el saber técnico (entrevista otros 10, entrevista otros 9, entrevista otros 7). Por ende, tanto en el ámbito de una mejor empleabilidad (“*Muchas personas lograron vincularse laboralmente, pero por falta de capacidades blandas no se podían mantener en su trabajo. A veces es más fácil vincularse que mantener el trabajo.*”) (entrevista otros 10) como en el sector empresarial (“*Son una base importante para la sostenibilidad del negocio*” (entrevista otros 9, entrevista otros 7)) se considera importante la adquisición de capacidades blandas.

La dimensión 2 de la pertinencia, alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas, se valora con **30 puntos de 30**.

Pertinencia – Dimensión 3: adecuación del diseño

En el siguiente apartado, teniendo en cuenta la pertinencia y adecuación del diseño del proyecto ProIntcame, se analiza el nivel de logros obtenidos comparado con la formulación inicial de los resultados (a nivel de *outputs*).

Dentro del **output A**, la generación de ingresos por pequeños productores y emprendedoras, se fortalecieron capacidades blandas y técnicas. La complementariedad de esas dos líneas de capacitación aspiró a provocar un “cambio de chip” en la población beneficiaria y así sentar la base para que el grupo meta sea capaz de arrancar un “proyecto de vida” (entrevista contraparte 2). En este contexto, se destacó específicamente la relevancia de las habilidades empresariales y la creación de una “cultura de emprendimiento” en la que los y las emprendedoras entiendan la importancia de los ahorros y las inversiones para lograr el objetivo del proyecto.

Para el **output B**, que buscaba apoyar la empleabilidad a través de una mejora de la gama de medidas y servicios ofrecidos a través de una mejor actuación y articulación interinstitucional, se desarrollaron estrategias adaptadas a los contextos de los dos departamentos de implementación. Por parte de los organismos públicos, se confirmó la pertinencia y el valor agregado de “gestionar oferta con otras entidades”, ser más visible como entidad dispuesta al apoyo a la comunidad víctima y la capacitación del personal laboral (entrevista contraparte 5, 14).

El **output C**, que tuvo como objetivo fortalecer la autogestión de organizaciones sociales de base y administraciones municipales, estuvo menos en el centro de atención del proyecto que los demás *outputs* y no había una interpretación clara y común entre los departamentos. En la oferta, este *output* se tomó como un eje independiente y dirigido a administraciones municipales y organizaciones sociales de base. Sin embargo, en la

implementación del proyecto, este eje se mezcló con el fortalecimiento de capacidades general en instituciones y organizaciones aliadas que acompañaron la ejecución y asociaciones de productores/as. En este sentido nuevo del *output*, los actores institucionales y aliados confirman que, al haber participado activamente en actividades, se fortalecieron sus capacidades para la atención a población desplazada. Por ejemplo, en Caquetá se fortalecieron capacidades de los enlaces de víctimas en los municipios, pero este efecto se dio a través de las ventanillas, que fueron un resultado del *output* A. El fortalecimiento directo de organizaciones de base y la administración municipal, por otro lado, no jugó un papel relevante (entrevista contraparte 12, 11).

En cuanto al **output D**, el cual tenía como objetivo establecer alianzas comerciales entre las asociaciones de pequeños y pequeñas productoras y medianas y grandes empresas, igualmente se observaron dificultades con la adaptación e implementación. El vínculo con grandes empresas se dificultó por a) la ausencia de grandes empresas en los departamentos de Meta y Caquetá y b) requerimientos por parte de las empresas, tales como volúmenes de producción y calidad de los productos, con los que los pequeños productores no podían cumplir. Por ende, en lugar de intentar establecer alianzas con grandes empresas nacionales, se optó por alianzas locales en el departamento de Meta y por alianzas regionales en el departamento de Caquetá (entrevista equipo 6). No obstante, estas alianzas fueron percibidas como pertinentes por parte de los productores: *“El trabajo en alianza permitió ofrecer un mejor servicio desde Artesanías de Colombia al tener la oportunidad de entregar capital semilla para que los y las beneficiarias pongan en práctica los aprendizajes de diseño”* (entrevista contraparte 9).

En cuanto al concepto y ajuste general del proyecto, se tienen que considerar varios aspectos. Primero, se nota que BMZ y la GIZ eligieron diseñar el proyecto de una manera en que la implementación del proyecto en uno de los dos departamentos (Caquetá) se tuvo que dar por completo a una empresa consultora alemana. Se evidenció en las entrevistas que esta separación de los departamentos no solo llevó a menos cooperación y colaboración entre los departamentos (entrevistas equipo 3, 2), sino que la contratación de una consultoría para Caquetá también necesitó un tiempo significativo, tiempo que se perdió para la implementación del proyecto. A pesar de las buenas medidas de adaptación que aplicó el equipo ProIntcame, el equipo evaluador no considera que la subcontratación de un departamento completo a una consultoría externa fue la manera óptima de diseñar el proyecto, el cual además de crear retrasos en la implementación en Caquetá (véase también el capítulo 4.6 Eficiencia), limita la colaboración y el intercambio de buenas prácticas, metodologías y lecciones aprendidas entre departamentos. Hubiera sido más eficaz y eficiente subcontratar un *output*.

En términos generales, se evidenció en la evaluación que el diseño del proyecto en cuanto a los tres parámetros del a) tiempo dado para la implementación, b) la población vulnerable como grupo meta c) la formulación ambiciosa de los indicadores, como un aumento de ingresos aspirado de 10 %, no fue muy coherente. Se considera que las tres dimensiones mencionadas constituyen un círculo vicioso donde el proyecto difícilmente podía cumplir con todas las dimensiones al mismo tiempo. O se apunta a una población vulnerable, tal como la población desplazada que en esferas de empleabilidad o emprendimiento empieza desde cero, pero se requiere un tiempo considerable de implementación, mayor de lo que se había dado en el caso de ProIntcame; o se diseña el proyecto de una manera que tiene poco tiempo de implementación (menos de dos años en el caso de Caquetá) y aspira lograr unos indicadores ambiciosos dentro de este tiempo pero que, por ende, apunta a una población que ya esté integrada o en camino de integrarse social y económicamente. En el caso de ProIntcame, se optó por la segunda manera de implementar el concepto del proyecto.

La dimensión 3 de la pertinencia, adecuación al diseño, se valora con **10 puntos de 20**.

Pertinencia – Dimensión 4: adaptabilidad – respuesta al cambio

En este apartado se analizaron los cambios que ocurrieron durante la duración del proyecto y la manera en la que el proyecto logró adaptarse a estos cambios externos. A nivel de política pública, se dio un cambio de Gobierno Nacional en el 2018 y, por lo tanto, un cambio de Plan Nacional de Desarrollo. Lo mismo sucedió a nivel territorial, donde a inicios del año 2020 se produjo un cambio de gobierno y de los planes de desarrollo departamentales y municipales. Ninguno de estos cambios afectó al proyecto.

El cambio más significativo que ocurrió durante la implementación del proyecto fue el brote de la pandemia de COVID-19 a principios del año 2020, un reto que asumió y en el que acertó el proyecto y cada uno de los grupos beneficiarios. Esta reacción del proyecto se anota como una muy buena práctica que se recomienda documentar y compartir (véase capítulo 5.2). El proyecto apoyó a su población beneficiaria de manera diversa: para quienes aún estaban desarrollando el acompañamiento, se apoyó la aplicación de medios virtuales para continuar con el acompañamiento; quienes ya tenían el acompañamiento culminado, fueron capaces de enfrentar el cambio, también gracias a estrategias de resiliencia desarrolladas con el proyecto (se subraya ante todo el desarrollo de fondos rotatorios y fondos de comercialización). Como ejemplo, en Caquetá lograron en conjunto con el proyecto desarrollar actividades para afrontar la situación: se crearon centros de acopio (dos con el proyecto, un tercero como réplica) y se vinculó con la alcaldía para asegurar una reactivación rápida de los mercados (entrevista equipo 4).

Finalmente, ante todo en el departamento de Caquetá, la llegada de la COVID-19 fue un desafío muy importante para la implementación del *output* B. Ahí también en colaboración con el equipo implementador de este *output*, se nota una muy buena reactivación e innovación frente al nuevo contexto. Se apoyó la alfabetización digital, tanto para la inscripción de quienes buscaban empleo en la plataforma de la Agencia Pública de Empleo y para su empleabilidad general y para mantener empleos al desarrollar capacidades de venta en línea (entrevista equipo 1). A pesar de la pandemia, se logró así vincular a 29 personas en las cadenas de valor y microempresarios/as en Caquetá, y crear 55 empleos a través de la Agencia Pública de Empleo.

En términos generales, los y las beneficiarias de ProIntcame declararon que les afectó la crisis, pero que lograron adaptarse a las nuevas condiciones. Ninguna persona beneficiaria mencionó quiebra o cierre a causa de la crisis. El papel del proyecto en estos procesos consistió en brindar asesoría y acompañamiento al grupo meta durante el tiempo de crisis. Este apoyo se consideró clave para superar la situación de crisis (entrevista personas beneficiarias 7) y los grupos meta utilizaron el tiempo de crisis para reinventarse, cambiar la estrategia o concebir nuevas estrategias de negocio y lograron consolidar estas ideas con el apoyo del proyecto para salir adelante. De manera empírica se intentó realizar comercio a través de las redes sociales y a través de la exploración de líneas adicionales como la *mercatón*: *“La mercatón fue un proceso que consistió en la preparación de 300 canastas con productos, que fueron vendidos por valor de 100 000 pesos cada una. Es la venta más alta lograda en un lapso de tiempo corto. 30 millones de pesos”* (grupo focal personas beneficiarias 2).

La dimensión 4 de la pertinencia, adaptabilidad y respuesta al cambio, se valora con **20 puntos de 20**.

Metodología para evaluar la pertinencia

Cuadro 4. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: pertinencia

Pertinencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Alineación con políticas y prioridades	<p>Se investigó la medida en que el concepto refleja lo estipulado en a) el marco estratégico del país contraparte, particularmente el Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto (2016), el Plan Nacional de Desarrollo Pacto por Colombia (2018-2022), el documento Conpes 3726 (2012), los planes de desarrollo departamentales y municipales y b) los marcos estratégicos de la cooperación alemana (la estrategia país “Colombia” de BMZ de 2017 y la Alianza para la Paz y el Desarrollo Sostenible del 2018).</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos: la metodología se basa principalmente en el análisis de documentos, triangulando los hallazgos con las opiniones del equipo de proyecto y de las organizaciones contrapartes (entidades centrales). Se realizaron entrevistas semiestructuradas virtualmente por MS Teams/ teléfono. Para reducir el sesgo potencial de la información recopilada, se utilizó las técnicas de “pensar en voz alta” y de parafrasear.</p>	<p>Generalmente, se considera la calidad de los datos buena, ante todo gracias a la disponibilidad de todos los documentos estratégicos.</p> <p>Sin embargo, no se pudo entrevistar a las gobernaciones (véase capítulo 3.2, párrafo evaluación semipresencial).</p>
Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas	<p>El colectivo destinatario directo del proyecto eran las personas desplazadas internas y sus familias, incluidas las personas que viven en el mismo hogar, y la población vulnerable de comunidades de acogida seleccionadas en Meta y Caquetá (p. ej. por origen étnico o discapacidades, víctimas del conflicto). Algunas estaban ubicadas en el área urbana, otras en área rural. Además, se identificó a los organismos públicos a cargo de la integración socioeconómica de población desplazada como grupo meta.</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas semiestructuradas en persona o virtualmente por MS Teams/ teléfono con instituciones y aliados. 2. Debates de grupos focales con el grupo beneficiario basados en pautas semiestructuradas, que incluyen de 4 a 6 personas cada una, de una duración aproximada de dos horas. Para reducir sesgos se utilizó las técnicas de “pensar en voz alta” y de parafrasear en vez de preguntas con respuesta con Sí o No. 	<p>Se pudo realizar entrevistas a colectivos beneficiarios múltiples en los dos departamentos, a instituciones y aliados, y triangular las informaciones dadas con informes de avance del proyecto y entrevistas del propio equipo, por lo que se considera la calidad muy buena.</p>
Adecuación del diseño *	<p>Se investigó la medida en que la estrategia del proyecto está diseñada adecuadamente para lograr el objetivo del proyecto, basado en el modelo de resultados, particularmente las hipótesis causales entre los <i>outputs</i> y los respectivos indicadores para el logro del objetivo.</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos: análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas de diferentes socios y socias sobre aspectos concretos de la lógica de resultados del proyecto, para analizar su capacidad de crear cambios.</p>	<p>Se considera la calidad de los datos muy buena, gracias a un análisis inicial de la lógica de proyecto realizado durante la misión de inicio, que se pudo comprobar y criticar durante la recopilación de datos.</p>

Adaptabilidad y respuesta al cambio	<p>En esta dimensión se analizó la pertinencia de posibles ajustes del concepto del proyecto durante la implementación. Asimismo, se puso un enfoque en la respuesta a la pandemia de COVID-19 durante la implementación del proyecto.</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos: 1. Entrevistas semiestructuradas en persona o virtualmente por MS Teams. 2. Debates de grupos focales: están basados en pautas semiestructuradas, que incluyen de 4 a 6 personas cada una, de una duración aproximada de dos horas. Se triangularon en sí voces de la población beneficiaria y aliados con las entrevistas del equipo de proyecto, comparando lo que se quiso hacer y la impresión de parte del grupo meta y aliados.</p>	<p>La calidad de la información se considera como muy buena.</p>
--	--	---	--

* El diseño del proyecto abarca el objetivo y la teoría del cambio del proyecto (modelo de resultados de la GIZ, ilustración gráfica e hipótesis de resultados narrativos) con hipótesis de resultados, actividades, instrumentos y resultados, así como la estrategia de implementación (por ejemplo, enfoque metodológico, estrategia de desarrollo de capacidad, hipótesis de resultados).

Sensibilidad a los conflictos en el diseño del proyecto

Cuadro 5. Separadores o factores de escalada en el contexto del proyecto

¿Qué separadores o factores de escalada se identificaron en el contexto del proyecto?	¿Lo abordó el proyecto? (Sí/No)	Si se abordó, ¿cómo se tuvo en cuenta en el diseño del proyecto?
<p>Los dos departamentos de implementación están históricamente muy afectados por conflictos armados, incluidos conflictos ambientales por el uso del suelo. En algunas de las asociaciones seleccionadas como beneficiarias, su producción estaba ubicada en el Área de Manejo Especial de la Macarena (AMEM), cuya producción es restringida en zonas definidas para conservación o restauración. En el AMEM, la mayoría de las áreas de conservación y restauración están habitadas por familias campesinas, que llevan más de 20 años en posesión de dichos terrenos, siendo esto un conflicto social permanente entre la Corporación Ambiental Cormacarena y los pobladores. Se confirmó en entrevistas que “la reconfiguración del estado jurídico de territorio ocupado históricamente por familias de arraigo natural es un problema social para Meta y para el país” (entrevista contraparte 10).</p>	<p>Sí</p>	<p>Sin ser un proyecto de desarrollo de la paz, el proyecto ha logrado adaptarse y crear acciones de reducción del conflicto. La zonificación ambiental realizada en Meta aparece como un ejemplo de esta capacidad. Poinctcame hubiera podido decidir retirarse, ya que la oferta no establecía apoyar la transformación de conflictos. Sin embargo, al identificar la situación, decidió quedarse e iniciar un acercamiento y diálogo con la Corporación Ambiental, que condujo a un trabajo conjunto sobre una metodología de Zonificación Ambiental Rápida Participativa (se amplia en capítulo Eficacia).</p>

4.3 Coherencia

Esta evaluación se llevó a cabo antes de la introducción del nuevo criterio de coherencia. Por lo tanto, el criterio no se ha aplicado en esta evaluación.

4.4 Eficacia

Esta sección analiza y evalúa la eficacia del proyecto. Se estructura de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ (véase el anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración de la eficacia

Cuadro 6. Valoración del criterio OCDE/DAC: eficacia

Criterio	Dimensión de evaluación	Puntuación y valoración
Eficacia	Consecución de los objetivos (previstos)	27 puntos de 40
	Contribución al logro de objetivos	25 puntos de 30
	Calidad de implementación	n/a
	Resultados no intencionados	30 puntos de 30
Puntuación y valoración general		Puntuación: 82 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

La eficacia se evalúa como buena. Aunque no se lograron todos los indicadores, el proyecto fue capaz de crear cambios en un tiempo limitado a nivel del grupo meta. El análisis de contribución muestra que el proyecto seleccionó actividades y estrategias adecuadas y capaces de contribuir al aumento de la producción, de los ingresos, y de la resiliencia de productores y emprendedoras. A nivel de las instituciones se nota que los cambios son más limitados, y ante todo relacionados con las ventanillas establecidas en 5 municipios de Caquetá.

En total, el proyecto se valora en términos de eficacia como Nivel 2: exitoso, con 81 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la eficacia

Eficacia - Dimensión 1: consecución de los objetivos

La información que se presenta a continuación brinda una visión general, sobre el logro del objetivo del proyecto medido por los indicadores de la matriz de resultados. Se destaca que la evaluación obtuvo el nivel de logro de indicadores, la línea de base, ciertos datos semidesagregados, pero no obtuvo documentación completa que permitiera analizar cambios y verificar datos más allá de lo que se presenta en el siguiente cuadro. Además, no se obtuvieron datos desagregados por sexo.

Se presentan a continuación, en el cuadro 6, conclusiones y hallazgos de las diferentes entrevistas y grupos focales implementados.

Cuadro 7. Indicadores objetivos evaluados y adaptados para módulos específicos (en términos de *outcome*)

Indicador objetivo del proyecto según la oferta (último cambio)	Valoración según los criterios SMART*
<p>1. El ingreso promedio real anual de 1.585 EUR de 500 personas desplazadas y 500 integrantes de comunidades receptoras (de cada categoría 30 % de mujeres) ha aumentado un 10 % Valor base: 1.585 EUR, con gran fluctuación Valor objetivo: +10 % de las 500 + 500 personas (1.743,5 EUR) Valor actual (01/2021): 892 (509 Caquetá, 383 Meta) Logro en % (01/2021): 89,2 % Fuente: sistema de monitoreo y evaluación (M&E)</p>	Específico: sí Medible: sí Alcanzable: sí* Relevante: sí Temporal: sí
<p>2. En las cadenas de valor apoyadas y en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) se han empleado 100 personas adicionales, de las cuales 40 son mujeres. Valor base: 0 Valor objetivo: 100 (40 mujeres) Valor actual (01/2021): 29 (29 Caquetá; falta de información en Meta) Logro en % (01/2021): 29 % Fuente: sistema M&E</p>	Específico: sí Medible: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Temporal: sí
<p>3. 50 % de las 1.000 personas participantes en medidas nuevas o mejoradas de la política activa de empleo (entre otras: orientación, facilitación de puestos de trabajo, medidas de calificación profesional, medidas psicosociales) aplican los nuevos conocimientos en una actividad productiva nueva o mejorada de generación de ingresos. Valor base: 0 Valor objetivo: 50 % de 1.000 personas participantes Valor actual (01/2021): 2.296 Logro en % (01/2021): 100 % (229,6%) Fuente: sistema M&E</p>	Específico: sí Medible: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Temporal: sí
<p>4. Las micro y pequeñas empresas afirman el impacto positivo en sus ingresos y empleo de 4 nuevas relaciones comerciales con empresas medianas o grandes. Valor base (fecha): 0 Valor objetivo (fecha): 4 Valor actual (01/2021): 29 Logro en % (01/2021): 100 % (725%) Fuente: sistema M&E</p>	Específico: sí Medible: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Temporal: sí
<p>* SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y de duración limitada (para crear la sigla se utilizan las iniciales en inglés de <i>specific, measurable, achievable, relevant y time-bound</i>)</p>	

Indicador 1: el ingreso promedio real anual de 1.585 EUR de 500 desplazados y 500 miembros de comunidades receptoras (de cada categoría 30 % mujeres) ha aumentado en 10%.

Como se mencionó antes, este indicador se considera ambicioso pero viable siempre que no se trabaje con la población más vulnerable. Esta fue la estrategia que eligió ProIntcame. Se han hecho avances hacia el objetivo de lograr un aumento del 10 % para 1000 personas (500 desplazadas y 500 personas de comunidad receptora). Según los datos de monitoreo, 892 personas lograron el aumento esperado, pero no ha sido posible a) clasificar las personas beneficiarias entre desplazadas y población que los acoge, b) determinar el porcentaje de mujeres dentro de las 892 personas indicadas y c) comprobar las cifras de aumento individual de los ingresos de los y las beneficiarias. Con referencia al primer aspecto, la imposibilidad se debe a que en Caquetá y Meta en muchos casos las personas desplazadas no reportan su situación ante las autoridades competentes por miedo, simplemente se ubican en otro lugar e intentan reiniciar de nuevo su vida. De acuerdo a resultados de las entrevistas en términos generales, el aumento de los ingresos de los grupos meta se confirmó. Durante las entrevistas en Meta, los y las productoras y emprendedoras manifestaron que el crecimiento promedio de los ingresos fue mayor al 10 %. En algunos casos, el aumento reportado sobrepasó el 200 % (grupo focal personas beneficiarias 11, 4).

Para Caquetá, las personas beneficiarias entrevistadas tuvieron visiones divergentes sobre el logro del indicador; algunos productores/as, asociaciones de Florencia y población beneficiaria de la ventanilla de Belén de los Andaquíes entrevistadas confirmaron el crecimiento por encima del 10 % (grupo focal personas beneficiarias 6). Se consideró que los ingresos no solamente crecieron por el aumento en la producción, sino también por el pago adicional que se recibió por mejoras en la calidad de los productos vendidos (grupo focal personas beneficiarias 7). Por otro lado, la población beneficiaria de la ventanilla en Florencia y en Morelia, el colectivo de turismo en Morelia y artesanas en Florencia, manifestaron no haber tenido crecimiento, por el poco tiempo de ejecución del proyecto. Los y las productoras de Sacha Inchi en Belén de los Andaquíes hasta declararon que se registraron “pérdidas por la producción que fue descartada en la planta procesadora” (grupo focal personas beneficiarias 7).

Habiendo considerado aspectos de género en el análisis y que el 30 % de la población beneficiaria debían ser mujeres, esta cifra se confirmó en las entrevistas, en las cuales la mayoría de las personas entrevistadas afirmaron que, en los diferentes procesos acompañados, la mayoría de las personas beneficiarias eran mujeres.

Indicador 2: en las cadenas de valor apoyadas y en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) se han empleado 100 personas adicionales, de las cuales 40 son mujeres.

Basado en el sistema de monitoreo de los dos departamentos, se crearon 197 empleos adicionales: 113 en Meta y 84 en Caquetá. Analizando los datos desagregados de Caquetá, se evidenció que, al contrario de la definición del indicador, no solamente se contaron los empleos generados dentro de las cadenas de valor y las MYPES apoyadas (*output A*), sino también los empleos adicionales creados en el ProIntcame a través de las medidas de empleabilidad de las instituciones en el territorio (*output B*). Considerando esta división, se cuentan para Caquetá 29 empleos creados en las cadenas de valor (*output A*).

Cabe destacar que, en los datos enviados por el proyecto, se consideró este indicador como cumplido, discrepando de las conclusiones de esta evaluación. El proyecto contabilizó empleos creados a través de su *output B* en el cual Caquetá logró 55 empleos y 113 en Meta. En Caquetá y Meta la vinculación de nuevos empleos se desarrolló en colaboración con la Agencia Pública de Empleo (en Caquetá con la Bolsa de empleo de Comfaca y en Meta con la bolsa de empleo del SENA). Según información obtenida durante la evaluación, en su mayoría se crearon empleos de corto plazo bajo este indicador (entrevista equipo 4).

Indicador 3: 50 % de las 1.000 personas participantes en medidas nuevas o mejoradas de la política activa de empleo (entre otras): orientación, facilitación de puestos de trabajo, medidas de calificación profesional, medidas psicosociales) aplican los nuevos conocimientos en una actividad productiva nueva o mejorada de generación de ingresos.

Según los datos de monitoreo, 2.296 personas lograron aplicar los nuevos conocimientos en una actividad productiva mejorando su ingreso. En las respuestas dadas por personas beneficiarias emprendedoras, se evidenció que en quienes recibieron capacitación se dieron cambios significativos en áreas de gestión de negocio y un “cambio de chip” hacia una mentalidad emprendedora (entrevista equipo 5).

A través de la estrategia con la DIAN, de brindar beneficios fiscales (“incentivos tributarios”) a empresas, ProIntcame logró vincular 10 personas desplazadas (entrevista equipo 5). En ambos departamentos se brindó capacitación a través de la Ruta de Empleabilidad: Caquetá brindó capacitación a 200 personas en competencias digitales y Meta capacitó a 407 personas en capacidades blandas. En los dos departamentos se apoyó la elaboración o actualización de las hojas de vida y se realizó el registro de estas en la plataforma de la Agencia Pública de Empleo. Caquetá registró 125 y Meta registró 1.435.

“A través de las formaciones, la organización de la hoja de vida y la motivación seguí en la búsqueda hasta que logré trabajo.” (grupo focal personas beneficiarias 1)

Las entrevistas con las instituciones corroboraron que las intervenciones y la cooperación con ProIntcame se consideraron un éxito (entrevista contraparte 8, 5). A pesar de este logro, indican que no continúan las estrategias de alcance desarrolladas con el proyecto por falta de recursos.

Indicador 4: las micro y pequeñas empresas afirman el impacto positivo en sus ingresos y empleo de 4 nuevas relaciones comerciales con empresas medianas o grandes.

Según los datos de monitoreo del proyecto, se superó el valor meta y se formaron 29 alianzas comerciales en Meta y Caquetá. Las entrevistas en Meta con pequeñas empresas que suscribieron acuerdo de compra con productores confirmaron la satisfacción: a) por su contribución con esta población desplazada y b) valoran la calidad y el precio más bajo (comparado con precios más altos en relaciones comerciales con intermediación) (entrevista contraparte 3). Sin embargo, en las entrevistas, por parte de los y las productoras no se confirmó la existencia de alianzas, ni su impacto en ingresos y empleo.

El equipo de evaluación llega a la conclusión de que los indicadores objetivos del proyecto ProIntcame se había alcanzado parcialmente al final del proyecto.

La dimensión 1 de la eficacia, logro de los objetivos (previstos), se valora con **27 puntos de 40**.

Eficacia – Dimensión 2: contribución al logro de los objetivos

En cuanto al logro de los indicadores a nivel del *output*, se señala que la mayoría se alcanzó, salvo el indicador bajo el *output A* (véase capítulo de eficiencia para cuadro detallado). A continuación, se analizan las hipótesis elegidas para el análisis de contribución para ilustrar cómo los *outputs* contribuyen al objetivo del proyecto.

Cuadro 8. Hipótesis de resultados 1 seleccionada para la eficacia

Hipótesis 1 (actividad – output – outcome)	El apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores y emprendedoras contribuyó a que su producción y resiliencia aumentaran. La suposición subyacente de esta hipótesis es que la población desplazada está traumatizada por las secuelas del conflicto armado, lo que repercute de manera desfavorable en sus capacidades productivas. Con el propósito de aumentar volúmenes de producción y resiliencia, se realizan formaciones y capacitaciones, con la ayuda del instrumento del fondo rotativo o fondo de comercialización que se implementa en cada asociación apoyada. Este instrumento ayuda a promover el trabajo en equipo, la unión, la solidaridad, las relaciones y la confianza. Asimismo, se organizan reuniones entre asociados, asociadas y entre asociaciones, espacios de diálogo con potenciales aliados comerciales para fortalecer relaciones, diálogo y mejorar la confianza.
Supuestos principales	Las condiciones del marco económico empeoran en las regiones de implementación del proyecto, repercutiendo de manera desfavorable en las capacidades de producción del grupo meta.
Riesgos o resultados no intencionados	El acompañamiento psicosocial es insuficiente en cuanto a la duración y calidad y, en lugar de ser beneficioso, empeora la situación de población beneficiaria traumatizada.
Explicación alternativa	No es el fortalecimiento de habilidades blandas y psicosociales, sino otros factores externos (tales como mejores capacidades técnicas, otras intervenciones por parte del Estado o instituciones privadas) los que resultan en mejoras de producción y resiliencia.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

Hipótesis de contribución 1: el apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores y emprendedoras contribuyó a que su producción y resiliencia aumente

La contribución de ProIntcame es validada: según la calificación dada por los diferentes socios, grupo meta y aliados del proyecto en las dos regiones se confirma esta hipótesis con una calificación promedio en Meta de 4,6 y en Caquetá de 4,3 (sobre una escala del 1 al 5, siendo 1 “no estoy de acuerdo” y 5 “estoy completamente de acuerdo”), verificando a través de las entrevistas, la utilidad de estas capacidades para el empoderamiento y equilibrio emocional, lo que les permitió tener más productividad y mayor confianza. Los datos de monitoreo reportan 638 personas que implementan actividades en conjunto y 892 productores y productoras con incremento de ingresos derivados de mayor volumen de producción y ventas. El funcionariado de entidades centrales (entrevista contraparte 2) relata que en sus visitas en ambos departamentos compararon el antes y el ahora y ven un cambio fundamental, un cambio personal, y afirman que el proyecto logró aumentar la resiliencia de las víctimas.

Cuadro 9. Hipótesis de resultados 2 seleccionada para la eficacia

Hipótesis 2 (actividad – output – outcome)	<p>El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendimientos contribuyó a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad.</p> <p>El objetivo y propósito de una empresa es la generación de ganancias para ser duraderas y sostenibles en el tiempo. Para ello, el o la emprendedora requiere un conocimiento técnico de gestión y manejo de técnicas de producción. Existe una amplia brecha entre urbano y rural para el acceso a la formación y capacitación y el sector rural no brinda muchas posibilidades de acceso a asistencia técnica y formación empresarial necesaria para crear y mantener un negocio. La resiliencia en el contexto de esta hipótesis se define como la capacidad de una persona (o empresa) para afrontar situaciones adversas, recuperarse y asegurar continuidad. Para lograr mejoras en la resiliencia y sostenibilidad, se implementan, entre otras medidas, programas de capacitación, intercambio de experiencias y conocimientos, acompañamiento y asesoría, giras, consultorías con personas expertas. Los temas incluyen habilidades financieras y contables, acceso al mercado, diseño de productos, diseño de marca y empaque y la obtención de Registro INVIMA.</p>
Supuestos principales	<p>La situación de seguridad sigue siendo estable en las regiones de implementación.</p> <p>El proceso de paz y la asistencia estatal a las personas desplazadas internas continúan.</p>
Riesgos o resultados no intencionados	<p>El tiempo de implementación del proyecto es insuficiente para lograr un cambio duradero.</p>
Explicación alternativa	<p>No son las capacidades técnicas obtenidas, sino factores externos (tales como cambios en los marcos políticos, cambios en la demanda) los que producen mejoras de producción y sostenibilidad de los negocios.</p>
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	<p>Confirmado</p>

Hipótesis de contribución 2: El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores contribuyó a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad.

La contribución de ProIntcame se valida: según la calificación dada (siguiendo la escala mencionada en la primera hipótesis más arriba), en Meta la nota promedio es de 4,2 y en Caquetá de 4,6. En las entrevistas los aliados comerciales y operadores consideran que se dieron avances, pero aún no son suficientes. En visita a

emprendedores y productoras, se evidenció que tienen visión empresarial e identifican estas capacidades como factor de éxito para la sostenibilidad de sus negocios. Según datos de monitoreo: 891 productores y productoras aumentaron ventas, 1.053 aplicaron sus conocimientos en actividades nuevas o mejoraron la producción actual y se firmaron 55 cartas de intención y 29 alianzas comerciales.

Cuadro 10. Hipótesis de resultados 3 seleccionada para la eficacia

Hipótesis 3 (actividad – output – outcome)	El apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyó a mejorar la respuesta de los organismos públicos a la población desplazada. Las instituciones de política pública se enfrentan a grandes retos, especialmente respondiendo a las necesidades de la población desplazada, para la que el Estado garantice el acceso a servicios públicos y a oportunidades de reintegrarse a la sociedad. Para cumplir con esas obligaciones estatales, las instituciones pertinentes requieren de estrategias que ayuden a brindar mejores servicios y oportunidades a la población. Con el propósito de mejorar la colaboración y articulación entre las instituciones, se facilitan espacios de encuentro entre diversas instituciones que brindan servicios a población desplazada (UARIV, DPS, SENA, DIAN Alcaldías, Pastoral Social, entre otras). Asimismo, se vinculan los organismos públicos al proyecto a través de la creación de un Comité Técnico, compuesto por las instituciones relacionadas con temas de emprendimiento y empleabilidad en el territorio, que facilita el diálogo y la articulación de oferta entre las instituciones.
Supuestos principales	El proceso de paz y la asistencia estatal a personas desplazadas internas continúan.
Riesgos o resultados no intencionados	El tiempo de implementación del proyecto es insuficiente para efectivamente trabajar con los organismos públicos y lograr un cambio duradero.
Explicación alternativa	-
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Parcialmente confirmado.

Hipótesis de contribución 3: el apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyó a mejorar la respuesta de los organismos públicos a la población desplazada.

Validación de la contribución de Prointcame: la contribución se valida parcialmente.

Se evidenció en las entrevistas y grupos focales que una mejora de la respuesta institucional se expresa en una mayor presencia, visibilidad y accesibilidad de las entidades responsables para el grupo meta, tanto en áreas urbanas como rurales. La nota promedio en Meta fue de 3,9 y en Caquetá de 4,0. De los resultados de la calificación dada por las personas entrevistadas llama la atención que las instituciones confirman que trabajaron de manera articulada y brindaron mejor respuesta, (*“Claro, se suman esfuerzos, se complementa, se hace un plan conjunto, se aporta”* (entrevista contraparte 9)), no siendo esta la percepción de los operadores en Meta y de todos los grupos beneficiarios de Meta y Caquetá. En Meta, operadores califican en promedio, 1,5: *“No tuvieron la posibilidad de compartir. No hubo articulación ni con operadores ni con instituciones”* (grupo focal otros 1). La calificación promedio dada por emprendedores y emprendedoras en Meta fue de 2,8; sin embargo, existe una diferencia significativa entre la nota promedio dada por el grupo de Villavicencio (4,66) y la nota promedio dada por el grupo de Granada (1,0). Es así como los y las emprendedoras de Villavicencio manifestaron una mejor respuesta explicada por la articulación interinstitucional, mientras los y las emprendedoras de Granada manifestaron no haber visto esta articulación interinstitucional: *“No recibimos este apoyo. No conocimos ninguna institución. Solo estuvo COFREM como operador del proyecto”* (grupo focal personas beneficiarias 10). En Caquetá las personas beneficiarias de

empleabilidad califican un promedio de 3,3 y expresaron en el grupo focal que en temas de generación de empleo faltó articulación, consideran que no todas las instituciones relacionadas con el tema de empleabilidad se unieron, que aunque se logró dinamizar la articulación con diversos sectores, esto es solo una base, es necesario continuar gestando y fomentando el trabajo articulado para una mejor respuesta: *“Valoro los espacios de articulación facilitados por el proyecto, estos permitieron articular la gestión de ofertas un ejemplo la ruta de superación de vida, aumento la participación del Departamento de para la Prosperidad Social, se notó valor agregado se logró gestionar oferta con otras entidades”* (entrevista contraparte 14).

La dimensión 2 del criterio de eficacia, contribución al logro de los objetivos, se valora con **25 puntos de 30**.

Eficacia - Dimensión 3: calidad de la implementación

Esta evaluación se llevó a cabo antes de la introducción de la nueva dimensión de evaluación «calidad de aplicación». Por lo tanto, esta dimensión de evaluación no se ha aplicado en esta evaluación. El contenido formaba parte de las demás dimensiones de evaluación en eficacia.

Eficacia - Dimensión 4: resultados no intencionados

A nivel de resultados no intencionados o no esperados, se identificaron dos resultados. Primero, el equipo evaluador encontró que a pesar de la pandemia de COVID-19 y las consecuencias serias, ProIntcame logró no solamente mantener empleos ya creados, sino crear nuevos empleos a través de adaptaciones a la situación de las personas beneficiarias. Se crearon, por ejemplo, centros de acopio del mercado campesino en Caquetá, donde los y las productoras pudieron entregar su venta. Aparte de asegurar que continuasen sus ventas, se crearon empleos para mujeres, que fueron contratadas para trabajar en los centros de acopio (entrevista equipo 4). Asimismo, se desarrollaron capacitaciones donde la gente obtuvo habilidades digitales vitales para seguir con sus negocios y aumentar su empleabilidad durante tiempos de pandemia (entrevistas equipo 1 y 4).

Otro resultado impactante y no esperado se presentó a través de la Zonificación Ambiental Rápida Participativa que se hizo en Meta. Una vez se identificó la problemática de los y las productoras ubicadas en zonas que no son liberadas para la producción (entrevistas GIZ 1, contraparte 10 y 12), se inició el trabajo articulado con Cormacarena para resolver la situación. Cormacarena contaba con una metodología que necesitaba ajustes y esta fue mejorada y complementada de forma conjunta entre Cormacarena y ProIntcame. Su aplicación en los municipios de Cubarral, El Dorado y Lejanías derivó en la suscripción de acuerdos de conservación y restauración por parte de los y las productoras y autorización a las mismas por parte de la corporación ambiental de continuar la producción de productos respetuosos con el medio ambiente. El equipo evaluador concluye que ProIntcame puso en práctica el enfoque de acción sin daño y logró un efecto positivo no esperado al brindar solución a los 45 productores y productoras que recibieron apoyo y que se encontraban en los municipios en los cuales se aplicó la metodología: *“A 50 productores acompañados por ProIntcame integrantes de las asociaciones de Asprocubarral (Cubarral), Asodemet (El Dorado) y Asocafe Lejanías se les realizó la caracterización socioeconómica y de estos, 45 productores suscribieron acuerdos con la Corporación Ambiental”* (entrevista equipo 2).

Igualmente, mejoró la imagen de la Corporación y la calidad de la gestión de dicha entidad, al brindar una respuesta positiva y opciones reales de seguir produciendo y generando ingresos para los y las productoras y sus familias. Por otra parte, logró contribuir a efectos no esperados, al aportar a la alineación del desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental, a la reintegración socioeconómica de la población desplazada y a la contribución de transformación positiva de conflictos, aspectos que se detallan en el capítulo de impacto.

La dimensión 4 del criterio de eficacia, resultados no intencionados, se valora con **30 puntos de 30**.

Metodología para evaluar la eficacia

Cuadro 11. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficacia

Eficacia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y métodos empíricos	Calidad de los datos y Limitaciones
<p>Consecución de los objetivos (previstos)</p>	<p>Se evaluaron los indicadores como SMART, representando bien el objetivo y los <i>outputs</i> del proyecto. Estos se utilizaron como un elemento base de la evaluación.</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo)</p> <p>Métodos empíricos: se aplicó un enfoque de método mixto basado en lo siguiente: - la revisión de datos primarios y secundarios (del sistema de monitoreo y líneas de base); - los valores de indicadores facilitado por el proyecto, principalmente a través del sistema de monitoreo, se triangularon a través de entrevistas y grupos focales durante la misión de evaluación. - una actividad de mapa de <i>outcomes</i> para comprender la contribución del proyecto y la de otros actores.</p>	<p>No se pudieron obtener formatos soporte ni información desagregada. Para comprobar los datos del sistema de monitoreo, se recolectó información a través de entrevistas y grupos focales.</p>
<p>Contribución al logro de objetivos</p>	<p>A nivel de efectividad, se eligieron tres hipótesis:</p> <p>(1) El apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores y emprendedoras contribuyó a que su producción y resiliencia aumente. 2) El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores y emprendedoras contribuyó a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad. 3) El apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyó a mejorar la respuesta de los organismos públicos a la población desplazada.</p>	<p>Diseño de evaluación: la metodología CPE incluye un enfoque de análisis de contribución para evaluar en qué medida las actividades y los resultados alcanzados del proyecto contribuyeron sustancialmente al logro del objetivo del proyecto. Se siguieron las 6 etapas definidas por J Mayne, 2008: a) se define el problema de atribución, b), se desarrolla teoría de cambio, c) se reúne primera evidencia, d) se documenta una primera conclusión, e) se somete esta primera conclusión a comentarios, y análisis de factores externos, f) y g) se documenta el análisis final.</p> <p>Métodos empíricos: se aplicó un enfoque de método mixto basado en lo siguiente:</p>	<p>El equipo de evaluación considera que la calidad de datos obtenidos es buena y que no se presentaron límites significativos.</p>

Eficacia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y métodos empíricos	Calidad de los datos y Limitaciones
		<ul style="list-style-type: none"> • la revisión de datos primarios y secundarios (del sistema de monitoreo y líneas de base), • entrevistas semiestructuradas con instituciones, • grupos focales con representantes de asociaciones de pequeños productores y productoras, PYMES y empresas claves, siguiendo una directriz semiestructurada, y • se integraron preguntas específicas al contexto de COVID19. <p>Para facilitar un debate que puede ser complejo para ciertos aliados, se aplicó un sistema de notas. A todas las personas beneficiarias se les pidió darle una nota a las hipótesis para calificar su acuerdo con ella, y explicar su nota.</p>	
Calidad de implementación	Bajo esta dimensión se analizaron el liderazgo, la colaboración dentro del equipo y entre los departamentos y la colaboración con operadores y subcontratistas.	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo 1); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos: Este criterio principalmente fue evaluado basado en entrevistas semiestructuradas con a) aliados, socios y otros proyectos b) entrevistas individuales con los miembros del equipo ProIntcame.</p>	El equipo de evaluación considera que la calidad de datos obtenidos es buena y que no se presentaron límites significativos.
Resultados no intencionados	<p>Se analizó si se presentaron resultados no esperados.</p> <p>Se evidenció en la fase de inceptión la zonificación ambiental rural como resultado a comprobar con personas entrevistadas relevantes.</p>	<p>Diseño de evaluación: se aplicó la metodología del cambio más significativo.</p> <p>Métodos empíricos: entrevistas semiestructuradas y grupos focales.</p>	El equipo de evaluación considera que la calidad de datos obtenidos es buena y que no se presentaron límites significativos.
* SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y de duración limitada (para crear la sigla se utilizan las iniciales en inglés de <i>specific, measurable, achievable, relevant</i> y <i>time-bound</i>)			

4.5 Impacto

En esta sección se analiza y evalúa el impacto del proyecto. Se estructura de acuerdo con las dimensiones y matriz de evaluación (véase el anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración del impacto

Cuadro 12. Valoración del criterio OCDE/CAD: impacto

Criterio	Dimensión de evaluación	Puntuación y valoración
Impacto	Cambios o resultados en el desarrollo de nivel superior (previstos)	20 puntos de 30
	Contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (previstos)	35 puntos de 40
	Contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (no intencionados)	30 puntos de 30
Puntuación y valoración del impacto		Puntuación: 85 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

El impacto del proyecto ProIntcame se evalúa como bueno. Sin embargo, el elemento principal que restringió su impacto fue el diseño del proyecto, como se explica a continuación. Con un periodo de tiempo de implementación muy corto (menos de tres años en Meta y menos de dos en Caquetá) y una población meta compleja y afrontándose a desafíos múltiples, el proyecto no tuvo la oportunidad de ofrecer un apoyo de medio término que hubiese sido necesario para afectar positiva y globalmente la vida de la población desplazada y víctima de conflicto en Meta y Caquetá. La recopilación de datos y las diferentes entrevistas realizadas durante esta evaluación permitieron identificar que el proyecto logró contribuir positivamente a la vida de ciertos beneficiarios y beneficiarias y a la respuesta institucional para la población desplazada: ante todo, se identifica que el proyecto a) contribuyó a la reintegración económica y social de productores y emprendedoras al mejorar sus prácticas de producción, gestión y de comercialización, b) a la participación activa y reconocida de mujeres a la vida económica, reduciendo violencias de género, c) a la respuesta institucional, al apostar por apoyar instituciones y organizaciones locales e introducir innovaciones que permiten a las diferentes instituciones lograr sus metas de asistencia a población vulnerable.

En total, el proyecto se valora en términos de impacto como Nivel 2: exitosoexitosoexitoso, con 85 puntos de 100.

Análisis y evaluación del impacto

Impacto - Dimensión 1: cambios o resultados en el desarrollo (previstos) de nivel superior

Contribución al acuerdo de paz y al objetivo sectorial GIZ. El programa sectorial de la GIZ tiene como objetivo “la brecha del desarrollo urbano y rural (se reduce) mediante enfoques de desarrollo económico sostenible que tienen en cuenta todas las dimensiones de la sostenibilidad”, una referencia directa al acuerdo de paz (el Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto, firmado en Bogotá el 24 de noviembre de 2016), que incluye como una de sus acciones prioritarias una política de desarrollo agrario integral que prevé la disminución de desigualdades de desarrollo entre zonas geográficas. ProIntcame trabajó tanto en lo urbano como en lo rural y contribuyó de manera múltiple al cierre de esta brecha de desarrollo:

- A través de su primer *output*, apostó por mejorar ingresos en asociaciones de productores y emprendedoras con actividad productiva altamente vinculada con el campo: producción de café, de cacao, de leche, bosque alimentario, rutas turísticas en el campo (entrevistas equipo 4, 5 y 6).

- A través de su segundo *output*, al dirigir medidas de empleabilidad a población desplazada, se apoyó a una población meta que vive en ciudades por haber sido desplazada del campo (entrevista equipo 1).

Contribución a la reintegración social y económica de la población desplazadas y construcción de la paz en ambos departamentos (ODS 1 y 2).

El proyecto completó la acción del UARIV, al apoyar proyectos de vida de población desplazada en los departamentos de Meta y Caquetá. El número de personas apoyadas a través de los *outputs* 1 y 2 es limitado, por lo que no se puede concluir que se produjese un impacto generalizado sobre la situación socioeconómica de la población desplazada en los departamentos de Meta y de Caquetá. Según los datos de monitoreo del proyecto:

- 892 productores y productoras aumentaron sus ingresos con más de 10 % a través del proyecto.
- 891 productores y productoras aumentaron sus ventas más del 15 %.
- 2.296 personas tienen conocimientos nuevos o mejorados de calificación y habilidades blandas fortalecidas, de las cuales 1.261 manifiestan un favorecimiento de sus oportunidades de empleabilidad.
- 247 personas obtuvieron un empleo.

Sin embargo, dos elementos significativos destacan del análisis del proyecto y de las diferentes entrevistas realizadas (entrevistas equipo 4, 5 y 6, entrevistas otros 6, 9, 10):

- Estos números se deben considerar analizando el perfil socioeconómico de la población meta, el modelo de intervención del proyecto. Más que 892 productores y productoras vulnerables apoyados son 892 familias con mayores ingresos. También se confirma en las entrevistas y en el análisis del proyecto que son números importantes, si se consideran las necesidades y el perfil del grupo meta, que necesitó un apoyo directo a los y las productoras, con insumos materiales y capacitaciones variadas. *“Mujeres vinculadas a este ejercicio: vincularon a sus padres, y agradecen. Además de esta inclusión socioeconómica, también logró cambios de vida para estas personas”* (entrevista otros 10).
- Las personas beneficiarias entrevistadas afirman que el aumento de ingresos fue la consecuencia de la suma de diferentes cambios fundamentales: una mejor gestión financiera y operativa de su actividad (todas), una reactivación de sus capacidades de producción por insumos directos (para los y las emprendedoras), y la implementación de fondos rotatorios o fondos de comercialización (entrevista equipo 3 y 4).
- El tiempo de intervención del proyecto y los efectos de la pandemia COVID19 limitaron su alcance y, en ciertos casos, el impacto y los efectos del apoyo a ciertos productores, productoras, emprendedores y emprendedoras (entrevistas equipo 1 y 6, grupo focal personas beneficiarias 8, entrevista personas beneficiarias 3).

En la misión de evaluación, se verificaron los datos de monitoreo, preguntando a una muestra aleatoria de personas beneficiarias del proyecto (productores, productoras, emprendedores, emprendedoras, y personas buscando empleo) los cambios en sus ingresos y empleos entre 2017 y 2020. En las visitas realizadas a estas personas se evidenció un aumento de sus ingresos y se confirmaron las variaciones diferentes de dicho incremento, así como los motivos: unos por aumento de la producción o mejores precios y otros por aumento del número de asociados y asociadas.

- Emprendedores y emprendedoras en Meta: aumentos del 15 % y del 400 % (entrevista personas beneficiarias 1, grupo focal personas beneficiarias 9 y 11).
- Productores y productoras en Meta: aumentos del 600 %, 30 %, 20 %, de 10 % (grupo focal personas beneficiarias 4, 9 y 10).
- Productores y productoras en Caquetá: 50 %, 20 % y 25 % (entrevista personas beneficiarias 3, grupo focal personas beneficiarias 7).
- También se notó que una asociación de producción de miel de abejas en Granada creció de 20 integrantes a 60 integrantes (grupo focal personas beneficiarias 9)

Se recibieron datos desagregados por cadena de valor en Caquetá del equipo de proyecto, que muestran:

- El promedio del mejoramiento de los ingresos para asociaciones de productores y productoras es del 26 %. En el caso del Cacao es del 38 % y para participantes del proyecto de bosque alimentario del 10 %.
- El mejoramiento promedio de los ingresos de los micro y pequeños negocios reactivados se estima en el 19 %. En las actividades productivas atendidas por las ventanillas empresariales del 18 % mientras que en el acompañamiento a la iniciativa de artesanía, de menor peso en el total atendido, se produjo una caída del 42 %. En esta última es importante aclarar que, si bien el grupo de las antiguas asociadas tuvo una caída en el ingreso promedio, el proyecto motivó la vinculación de 20 nuevas asociadas con acceso a ingresos complementarios que antes no percibían.

Además, en la gran mayoría de productores, productoras y aliados entrevistados, se nota la importancia a nivel de impacto del cambio de mentalidad de los y las mismas productoras y aliados. Como se documenta en los análisis de contribución 1 y 2, fue la suma de capacitaciones en gestión de negocios, comercialización y de inversiones directas en insumos, además del apoyo transversal en capacidades blandas, lo que permitió estos logros de aumento de producción e ingresos.

“El desarrollo de esas capacidades son claves para el manejo de los recursos, comprender la importancia de la inversión y llevar un registro adecuado de las ganancias. En este caso se generan las condiciones para hacer sostenible un emprendimiento, con el monitoreo constante” (grupo focal contraparte 1).

Sobre los empleos creados, solamente se logró entrevistar a un número limitado de personas beneficiarias. De los datos de monitoreo, de las entrevistas se concluye lo siguiente:

- No se logró crear mucho empleo (29 en ambos departamentos) dentro de las cadenas de valor apoyadas, explicado por la utilización de familiares para apoyar actividades productivas y el tamaño reducido de muchos emprendimientos (entrevista equipo 3).
- A través del *output 2* sobre todo, 168 personas lograron un empleo. En las entrevistas (entrevista equipo 3, grupo focal contraparte 3, entrevista otros 3) coinciden que fueron todos empleos de corto tiempo, pero con contrato formal y respeto del salario mínimo.
- El cambio mayoritario al que el proyecto aportó a nivel de impacto fue la mejora de la inclusividad de las plataformas de la Agencia Pública de Empleo, tanto en Meta como en Caquetá, donde el proyecto contribuyó a lograr metas de número de víctimas y población desplazada registradas en dicha plataforma.

Contribución a una producción sostenible (ODS 12)

El enfoque principal de ProIntcame fue la generación de ingresos para la población desplazada y la comunidad que la acoge, por lo que no hacía énfasis en la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, para el proyecto contribuir a la sostenibilidad ambiental fue importante. Desde el diagnóstico se identificaron las cadenas de valor que no causaran daño ambiental, por ello la selección de productores y productoras y asociaciones fueron café, cacao, Sacha Inchi, artesanías o turismo de naturaleza, entre otras. El tema de sostenibilidad ambiental en Meta tomó mayor relevancia, al identificar en el proceso de caracterización del grupo meta que varias de las asociaciones y productores y productoras seleccionadas para el fortalecimiento de capacidades estaban ubicadas en la zona de manejo especial ambiental de la Macarena (AMEM). Esto llevó a trabajar de la mano con la Corporación Ambiental, proceso que se amplió en el capítulo de resultados no esperados y se retoma en el de impacto no esperado. Por otra parte, encontraron que en algunas de las asociaciones acompañadas contaban con buenas prácticas implementadas como la producción de cacao (Caquetá y Meta), plátano orgánico en Meta y las asociaciones de ganadería se encontraban en proceso de certificación de buenas prácticas. Con este panorama de inicio, el proyecto abordó el tema de buenas prácticas. En Caquetá no se enfatizó en buenas prácticas, pero las cadenas seleccionadas son cultivos respetuosos con el medio ambiente. Se apostó por ejemplo por mercados campesinos, que demuestran buenas prácticas medioambientales al promover un circuito corto de ventas, desde pequeños y pequeñas productoras hacia consumidores finales.

Contribución a la equidad de género (ODS 5)

La contribución del proyecto a la equidad de género se presenta en detalle en el análisis de contribución 5 más abajo. Sin embargo, cabe destacar los puntos siguientes:

- El proyecto activamente intentó lograr una mayor participación y reconocimiento de las mujeres en actividades productivas, al escoger sectores con representación alta de productoras y emprendedoras, como artesanía, bosques alimentarios, turismo y en empleabilidad. En capacitaciones, se tomó en cuenta el cuidado de niñas y niños, y se implementaron talleres cortos y flexibles para que las mujeres pudieran participar, incluido organizarlos en horarios en los cuales las mujeres podían estar disponibles (entrevistas equipo 3 y 4).
- Se crearon líderes y capacidades de líderes, que se pudieron observar en visitas de campo.
“He podido ver con proyectos de la fundación, mujeres que se han hecho líderes de sociedad civil”
(entrevista contraparte 2)
- Para evitar un incremento de violencias domésticas a consecuencia de estos nuevos liderazgos, se trabajó con los hombres en talleres participativos sobre nuevas masculinidades diseñadas con ONG y entidades locales (entrevista equipo 4).
- Se vieron cambios en la vida de estas mujeres, sobre la división de tareas en el hogar, su reconocimiento por familiares y pares y su bienestar general (entrevista equipo 3).
- Sin embargo, para tener un impacto global sobre equidad de género, en dos territorios altamente afectados por la violencia de género, se necesitarán muchas más intervenciones a nivel institucional, de acceso a los derechos, de cambio de mentalidades, actitudes y prácticas (entrevistas equipo 1, 3, 4 y 6).

Mejora de la gobernabilidad y del derecho a la no discriminación:

La contribución del proyecto se presenta en detalle en los análisis de contribución 6 más abajo, pero se pueden resaltar los puntos siguientes:

- El modelo de ventanillas para el emprendimiento implementado con las 5 municipalidades de Caquetá permitió contribuir al logro de las metas de los municipios de atención a población vulnerable (se atendieron en los cinco municipios a 259 personas a través de estas ventanillas -entrevista equipo 3-), y las ventanillas están incluidas en los planes de desarrollo para los cuatro próximos años. A través del *output C*, se apoyó a los equipos municipales para que puedan presentar proyectos de financiación de estos espacios.
- El proyecto apoyó al SENA en Meta y a Comfaca en Caquetá con la actualización y registro de más de 1.500 hojas de vida de personas desplazadas para participar en oferta, a través de las bolsas de empleo de la intermediación laboral que administran estas entidades.
- Las demás instituciones a nivel departamental afirman su satisfacción de la colaboración con el ProIntcame. Sin embargo, no se notan cambios generales en la atención a la población desplazada, sobre todo por la falta de continuidad de sus iniciativas para la empleabilidad de población desplazada y víctima.

La dimensión 1 del impacto, cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior, se valora con **20 puntos de 30**.

Impacto - Dimensión 2: contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (previstos)

Cuadro 13: Hipótesis de resultados 4 seleccionada para el impacto

Hipótesis de resultados 4 (<i>outcome</i> – impacto)	Las certificaciones y buenas prácticas establecidas contribuyeron a que se alinee más desarrollo económico y sostenibilidad ambiental. Esta alineación se busca alcanzar a través de las actividades principales de capacitaciones y asesoría, la sensibilización acerca de temas ambientales, así como el acompañamiento y la consolidación de buenas prácticas que sean favorables para el medio ambiente.
Supuesto principal	La adaptación de buenas prácticas ambientales y obtención de certificaciones ambientales no contradice el crecimiento económico.
Riesgos	El tiempo de implementación del proyecto es insuficiente para lograr un cambio duradero hacia la sostenibilidad ambiental.
Explicación alternativa	Se elige a colectivos y personas beneficiarias que estén implementando prácticas que sean favorables al medio ambiente o estén en camino de ser certificadas.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Validado confirmado

Análisis de contribución 4: las certificaciones y buenas prácticas establecidas contribuyeron a que se alinee más desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental

Validación de la contribución de Prointcame: se valida parcialmente la contribución.

Se solicitó a las personas entrevistadas que dieran una nota a la contribución (sobre una escala del 1 al 5, siendo 1 “no estoy de acuerdo” y 5 “estoy completamente de acuerdo”). La calificación promedio general es superior a 4,0 en las dos regiones, sin embargo, para Meta, los y las emprendedoras dieron una nota de 2,3. y los operadores que acompañaron los emprendimientos no dieron calificación. Ambas circunstancias se explican porque la mayoría de estos emprendimientos son urbanos y corresponden a pequeñas unidades (micronegocios) de comercialización, preparación de alimentos, bebidas, servicios y similares y el concepto de buenas prácticas ambientales no tiene un alcance amplio en este tipo de actividades. La calificación dada por las alcaldías beneficiadas en Meta es baja (3,5) e indica que no relacionaron la Zonificación Ambiental Rápida Participativa con las buenas prácticas. Para Caquetá las alcaldías no dieron calificación y la nota de las instituciones fue de 3,5. En las entrevistas se confirmó que las buenas prácticas y mejorar en calidad de los productos garantizando inocuidad sí se alinea con el desarrollo económico sostenible. Igualmente, las asociaciones, productores y microempresarias manifestaron haber recibido herramientas para concienciarse sobre el cuidado del medio ambiente, están sensibilizadas, buscan el equilibrio entre lo económico y lo sostenible y minimizan muchos riesgos ecológicos.

Con el proyecto se certificaron en buenas prácticas agrícolas (BPA) dos fincas y 3 productos de la asociación de productores y productoras de Granada “tierra para la Vida”. Con la Zonificación Ambiental Rápida Participativa se suscribieron 45 acuerdos de conservación, restauración y protección.

Cuadro 14. Hipótesis de resultados 5 seleccionada para el impacto

Hipótesis de resultados 5 (<i>outcome</i> – impacto)	La acción global del proyecto contribuyó a la mejora de equidad de género. A través de un foco en las mujeres en todas las actividades del proyecto se busca lograr un empoderamiento económico de las mujeres beneficiarias. Estos procesos están acompañados por procesos de sensibilización acerca de temas de la equidad de género: se llevan a cabo convocatorias con hombres y mujeres, talleres y encuentros conceptuales sobre la equidad de género y nuevas masculinidades facilitados por el proyecto. Al mismo tiempo, se involucra a los organismos públicos (Secretaría de Mujer y Género de la Gobernación de Meta) para conjuntamente trabajar en rutas de prevención de violencia.
Supuesto principal	En las áreas de implementación prevalece una cultura machista que impide el empoderamiento de la mujer.
Riesgos	El empoderamiento de las mujeres resulta en más violencia de género por no lograr un cambio de mentalidad en la sociedad machista.
Explicación alternativa	-
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

Análisis de contribución 5: la acción global del proyecto contribuyó a la mejora de equidad de género

Validación de la contribución de Prointcame: se valida la contribución.

La calificación dada sobre la contribución a la equidad de género a través de la acción global del proyecto obtuvo una calificación promedio de 4,3 y 4,5 para Caquetá y Meta, respectivamente. En las entrevistas los y las productoras manifestaron que las mujeres han ganado capacidades y han mejorado la participación en diversos escenarios, que en las asociaciones dan prioridad a las mujeres y no vieron discriminación. Las mujeres entrevistadas afirman haber aumentado sus ingresos, son líderes motivadoras, están más empoderadas, ven su rol con más dignidad, ya no son las únicas encargadas de los oficios de la casa, pues los comparten con el esposo o compañero.

Los datos de monitoreo reportan 300 mujeres que aumentaron sus ingresos y 30 mujeres que obtuvieron empleo. Por el empoderamiento económico de la mujer en Caquetá, la Gobernación otorgó al proyecto el premio “Mujer Transformadora y Defensora de Derechos Humanos” en 2019.

Cuadro 15. Hipótesis de resultados 6 seleccionada para el impacto

Hipótesis de resultados 6 (<i>outcome</i> – impacto)	El mejoramiento de la respuesta institucional contribuyó a la reintegración social y económica. Se aspira lograr este objetivo a través de un trabajo estrecho con las entidades responsables de atención a población desplazada, la formación de alianzas o acuerdos con entidades públicas o las municipalidades, asesorías acerca de la implementación de ventanillas. De esta manera se mejora la oferta de los organismos públicos hacia la población desplazada, lo que contribuye a la reintegración.
Supuesto principal	Para asegurar un impacto más allá de la población beneficiaria con la que trabaja el proyecto, se tienen que fortalecer las capacidades de los organismos públicos para que, cuando el proyecto termine, siga ofreciendo servicios de reintegración y restitución de derechos a la población víctima y desplazada.
Riesgos	-
Explicación alternativa	La población víctima y desplazada logra reintegrarse autónomamente o con la ayuda de otros actores ajenos de los organismos públicos.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

Análisis de contribución 6: el mejoramiento de la respuesta institucional contribuyó a la reintegración social y económica

Validación de la contribución de Prointcame: se valida parcialmente esta contribución.

La calificación promedio dada por las personas entrevistadas sobre la contribución fue en Meta de 4,1 y en Caquetá de 3,8. Esta valoración evidencia que no fue tan significativo el mejoramiento de la oferta Institucional para la reintegración de la población desplazada. Los emprendedores y las microempresarias en las dos regiones califican por debajo de tres (2,5 y 2,3). Igualmente, la población beneficiaria de empleabilidad califica con 3,0 en las dos regiones. Estos resultados evidencian que este grupo de población beneficiaria considera que no se contribuyó desde los organismos públicos a la reintegración económica y social de la población desplazada. Sin embargo, en las entrevistas, las personas opinan que desde las instituciones sí se aportó a la reintegración, porque la población tiene la posibilidad de hacer más productivos y sostenibles sus negocios. Valoran el apoyo en recursos y la orientación estratégica recibida e indican que les ayudó a una mejor respuesta de la institución. Entidades involucradas (entrevista contraparte 10) confirman la contribución, la Zonificación Ambiental Rápida Participativa se mantiene y se amplía a más familias y más municipios. Ya varias comunidades han suscrito acuerdos y la meta es llegar este año a 300 acuerdos más, facilitando la reintegración de otras 300 familias. En las entrevistas se confirma que el trabajo coordinado con las instituciones responsables de brindar servicio a personas desplazadas facilitó la contribución a la integración al complementar la respuesta de grupos preseleccionados de UARIV, DPS y SENA que fueron incluidos en los grupos beneficiarios del proyecto.

“Totalmente, porque si se brindó un mejor servicio a la población desplazada, esto contribuye a la reintegración socioeconómica” (grupo focal contraparte 4)

“Sí contribuyó porque al tener un número de productores desplazados y apoyar la comercialización, facilita que estas personas se reintegren económica y socialmente” (entrevista personas beneficiarias 2)

La dimensión 2 del impacto, contribución a los cambios o resultados de desarrollo (no intencionados) de nivel superior, se valora con **35 puntos de 40**.

Impacto - Dimensión 3: contribución a resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (no intencionados)

Como se mencionó en el capítulo de eficacia, la Zonificación Ambiental Rápida Participativa, generó un resultado no esperado, que también repercutió a nivel de impacto. La experiencia y los resultados logrados en su aplicación en los municipios acompañados por ProIntcame motivó que la Corporación incluyera en su plan de Acción Institucional a cuatro años (2020-2023) este instrumento como estrategia de conservación ambiental, para replicarla en otros municipios de la Zona de Meta, en los cuales se encuentran productores, productoras y sus familias en áreas del AMEM. El equipo evaluador confirma la contribución en la transformación positiva de un conflicto histórico que se logró a través de la concertación y la suscripción del acuerdo, logrando un beneficio mutuo (*win-win*). Los y las productoras continúan cultivando y generando ingresos y la Corporación Ambiental aumenta las áreas de conservación y reforestación y ganó confianza y credibilidad, tal y como confirman las entidades involucradas: “*El reconocimiento y cambio de imagen de Cormacarena cambió*” (entrevista contraparte 12).

“*Ahora la Corporación tiene una mirada más sensible en lo social, ahora ven estos territorios como una riqueza sociocultural y los campesinos trabajan de la mano con la Corporación*” y “*con la zonificación Ambiental Rápida Participativa se buscó bajar un poco la tensión y avanzar hacia un punto de acuerdo con las comunidades allí arraigadas desde hace muchos años*” (entrevista contraparte 10).

En este sentido, aporta a la construcción de paz, pero también es un aporte para la alineación del desarrollo económico a la sostenibilidad ambiental, en la medida que con la suscripción de acuerdos se conservan o recuperan áreas ambientales. Se amplía el impacto al articularse Parques Nacionales al trabajo coordinado con Cormacarena; “*en el 2020 se suscribieron 29 acuerdos en áreas compartidas con Parques Nacionales integrando la metodología de Parques Nacionales de acuerdos de restauración ecológica, con la de Zonificación Ambiental Rápida Participativa*” (entrevista contraparte 10). El Plan de Acción Institucional establece como meta 100 acuerdos por año, sin embargo, el propósito que tiene la Cormacarena este año (2021) es alcanzar 300 o 400 acuerdos en los municipios del sur de Meta que presentan más dificultades en temas de deforestación.

Finalmente, participa también en la Integración socioeconómica de población desplazada. Si se suscriben los acuerdos planeados se integran a la producción 300 o más familias ubicadas en el sur del departamento de Meta, obteniendo ingresos por las actividades productivas concertadas en dichos acuerdos.

La dimensión 3 del impacto, contribución a cambios o resultados de desarrollo (no intencionados) de nivel superior, se valora con **30 puntos de 30**.

Metodología para evaluar el impacto

Cuadro 16. Metodología para evaluar el criterio OCDE/DAC: impacto

Impacto: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Cambios o resultados en el desarrollo de nivel superior (previstos)	El criterio de impacto tiene como objetivo determinar en qué medida se hizo, o se sigue haciendo, una contribución para alcanzar los objetivos generales previstos, también teniendo en cuenta la Agenda 2030 y los ODS. Además, se examina la naturaleza de cualquier resultado positivo o negativo no intencionado.	Diseño de evaluación: el análisis sigue las cuestiones analíticas de la matriz de evaluación (véase el Anexo 1). Métodos empíricos: a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, las fuentes de datos clave fueron	El equipo de evaluación es consciente de las limitaciones de hacer pronósticos sobre logros y resultados a nivel de impacto de un proyecto tan poco tiempo después del cierre del proyecto.

Impacto: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
	<p>Durante la misión de inicio se identificaron los resultados generales de desarrollo y los ODS relevantes a los que contribuye el proyecto.</p> <p>Específicamente se mide el impacto en los siguientes ODS 1, 5, 8, 10 y 12.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • el equipo de la GIZ y las perspectivas de los socios, • los documentos secundarios, incluidos documentos estratégicos nacionales y datos de las contrapartes. 	
<p>Contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (previstos)</p>	<p>Basado en la teoría de cambio del proyecto, se seleccionaron, junto con el equipo de proyecto, tres hipótesis de contribución que se evaluaron en detalle durante la evaluación:</p> <p>1) Las certificaciones y buenas prácticas establecidas contribuyeron a que se alinee más desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental.</p> <p>2) La acción global del proyecto contribuyó a la mejora de equidad de género.</p> <p>3) El mejoramiento de la respuesta institucional contribuyó a la reintegración social y económica.</p>	<p>Diseño de evaluación: las percepciones sobre posibles contribuciones se identificaron durante la evaluación. Para hacerlo, se utilizó el análisis de contribución.</p> <p>Métodos empíricos: para verificar las hipótesis, se utilizó un sistema de notas. A todos los y las beneficiarias se les pidió darle una nota a las hipótesis para calificar su acuerdo con ella, y explicar su nota.</p>	<p>Véase arriba</p>
<p>Contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (no intencionados)</p>	<p>Se analizó, a través de entrevistas y grupos focales, si se presentaron resultados no esperados.</p> <p>Se evidenció en la fase de inceptión la zonificación ambiental rural como resultado a comprobar con entrevistados relevantes.</p>	<p>Diseño de evaluación: se aplicó la metodología del cambio más significativo.</p> <p>Métodos empíricos: entrevistas semiestructuradas y grupos focales.</p> <p>Las tendencias sobre los impactos o resultados no intencionados se identificaron mediante el examen de diferentes fuentes de datos, como</p> <ul style="list-style-type: none"> • datos de monitoreos, • datos de las contrapartes y • percepción de los socios clave y del grupo meta. 	<p>Véase arriba</p>

4.6 Eficiencia

Esta sección analiza y evalúa la eficiencia del proyecto. Se estructura de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto (véase el Anexo 1). La evaluación del criterio de eficiencia abarca las siguientes dimensiones: a) el uso apropiado de recursos respecto a los *outputs* alcanzados (eficiencia de producción), y b) el uso apropiado de recursos respecto al logro del objetivo del proyecto, o el *outcome* alcanzado (eficiencia de asignación), respectivamente.

Resumen de la evaluación y calificación de la eficiencia

Cuadro 17. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficiencia

Criterio	Dimensión de evaluación	Puntuación y valoración
Eficiencia	Eficiencia de producción (recursos/ <i>outputs</i>)	60 puntos de 70
	Eficiencia de asignación (recursos/ <i>outcome</i>)	20 puntos de 30
Puntuación y valoración de la eficiencia		Puntuación: 80 puntos de 100 Valoración: Nivel 3: más bien exitoso

La eficiencia del proyecto se evalúa como bastante buena. A nivel de los *outputs* (eficiencia de producción), se han alcanzado casi todos los *outputs*; a nivel del *outcome* (eficiencia de asignación), se ha alcanzado la mitad de los indicadores. El equipo evaluador destaca que la inversión de recursos a los *outputs* no fue equilibrada, se orientó según el esfuerzo requerido para lograr cada *output*. Los costos transversales fueron bastante altos con un porcentaje del 12 % del presupuesto completo, lo que se explica por el liderazgo doble del proyecto, siendo implementado en dos departamentos. Como ganancias de eficiencia se identificaron la estrecha colaboración con otros proyectos GIZ en la esfera de la colaboración internacional, así como la buena utilización de recursos locales a través de la contratación de operadores y consultoría local de corto plazo. Por otro lado, se evidenció que el diseño del proyecto, que planeó la implementación en uno de los departamentos por una consultoría externa, creando dos proyectos casi separados, resultó en pérdidas de eficiencia.

En total, el proyecto se valora en términos de eficiencia como Nivel 3: más bien exitoso, con 80 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la eficiencia

La evaluación de ambas dimensiones se basa en un análisis de costos mediante la herramienta Excel de la unidad de evaluación de la GIZ (enfoque *follow-the-money*). Se logró junto con el equipo una asignación de recursos por línea de trabajo, **sirviendo de base** para un análisis cualitativo de la pertinencia del uso de recursos para cada *output* (dimensión 1) y de la colocación de recursos entre los *outputs* direccionado al *outcome* deseado (dimensión 2).

Las siguientes **evaluaciones** se basan en la información extraída del informe *Kostenträger-Obligo* (costos y compromisos) y de las conversaciones con el equipo del proyecto y las partes interesadas, utilizando el enfoque de "*follow-the-money*" de la GIZ. Los costos y compromisos del proyecto se presentan en el cuadro a continuación.

Cuadro 18. Realización costos y compromisos del proyecto.

Objetivo del módulo	Ingresos y ocupación de población desplazada y miembros de comunidades receptoras de desplazados en Meta y Caquetá han mejorado.
Costes BMZ (Suma de costes individuales)	3 516 816,11 €
Cofinanciación	0,00 €
Aportaciones de socios	0,00 €
Costes totales	3 516 816,11 €
Fondos residuales (Costes de BMZ y cofinanciación)	-4 617,22 €

Dimensión de eficiencia 1: eficiencia de producción

La mayor parte de los indicadores de resultados se han alcanzado. Las tasas de realización de los diferentes indicadores a nivel de *output* se presentan a continuación:

Cuadro 19. Realización de los indicadores a nivel de *output*

Indicador	Valor logrado	Valor meta	Realización
I A 1.5: número de productores pequeños y MYPES en 5 cadenas de valor local seleccionadas que aumentaron en promedio su movimiento (ventas) en un 15 %.	891	1000	89 %
I A 2: número de productores que organizan actividades en conjunto, ha aumentado en 15 %.	638	205	311 %
I B 4: número de personas que manifiestan favorecimiento en sus oportunidades de empleabilidad a causa de sus nuevas habilidades.	1261	750	168 %
I B 7: número de medidas del mercado de empleo.	5	3	167 %
I B 8: número de municipios y organizaciones fortalecidas en su capacidad para el desarrollo y la implementación de proyectos.	17	2	850 %
I C 9: número de personas fortalecidas en su capacidad de implementar proyectos.	42	30	140 %
I C 10: número de proyectos aceptados por entidades competentes.	8	6	133 %
I D 11: carta de intención de compra, certificación y/o comercial entre las partes (grandes o medianas empresas y productores).	55	8	688 %
I D 12: documento de estudio y análisis con 30 empresas sobre obstáculos y potenciales para el aumento del empleo de desplazados y población víctima.	2	2	100 %
I D 13: número de empresas que participan en eventos de diálogo acerca de la participación económica de desplazados/as en el proceso de la paz.	105	30	350 %

La herramienta de cálculo de eficiencia permitió mapear los costos e inversiones del proyecto por *output*, que se presenta en el cuadro a continuación. Se incluye en el cuadro siguiente la distribución del presupuesto del proyecto por *output*, en valores absolutos y en porcentaje.

Cuadro 20. Distribución de gastos por *output*

Distribución de gastos por <i>output</i>	Output A	Output B	Output C	Output D
Costes ProIntcame (incl. compromisos (obligo))	1 750 261,84 €	760 571,97 €	379 225,25 €	217 141,88 €
Cofinanciación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contribución de socios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes totales	1 750 261,84 €	760 571,97 €	379 225,25 €	217 141,88 €
Costes totales en %	50 %	22 %	11 %	6 %

Finalmente, la herramienta permite ver la inversión en recursos humanos distribuida por *output* que se presenta en el cuadro a continuación:

Cuadro 21. Inversión en recursos humanos por *output*

Categoría de personal	Output A	Output B	Output C	Output D
Personal de programa internacional (PMA/AMA)	47 %	40 %	6 %	6 %
Personal nacional (NP)	50 %	20 %	14 %	16 %
Personal del desarrollo y voluntariado (V)	0 %	95 %	5 %	0 %
Personal parte tercia - internacional	34 %	20 %	26 %	11 %
Personal parte tercia - nacional	41 %	10 %	25 %	0 %

Los dos cuadros revelan que los gastos para los *outputs* no estaban equilibrados. El cuadro 15 permite ver que el *output A* fue el más costoso de todos, utilizando el 50 % del presupuesto. Le sigue el *output B*, con un 22 % del presupuesto, el *output C* utilizó el 11 % y para el *output D* se gastó en total un 6 % del presupuesto. Los gastos transversales, en los que se incluyeron gastos de liderazgo, de gestión financiera y de monitoreo y evaluación representaron el 12 % de la inversión hecha por el proyecto. Esta cifra, sobrepasando el 10 %, se considera alta según las directrices de la GIZ (Efficiency Tool Manual, GIZ, 04.09.2019, en inglés), y se explica en diferentes entrevistas de equipo por el gasto que supuso un doble liderazgo entre Meta y Caquetá, por la gestión diferenciada de cada departamento: gastos de gestión financiera, de monitoreo y evaluación, de representación ante las contrapartes políticas diferente en cada departamento (entrevistas equipo 1 y 6).

A pesar de la diferencia entre los recursos asignados para los diferentes *outputs*, esta distribución no les sorprendió a los miembros del equipo de proyecto y fue valorada como justa por todo el equipo. Se evidenció durante las entrevistas que nunca fue la intención del equipo de proyecto lograr una distribución equilibrada entre los gastos para los cuatro *outputs*; más bien, se orientaron en el peso del indicador dado a cada *output* en su sistema de monitoreo. Este peso constituyó una estimación de esfuerzo requerido para lograr cada *output* y se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Peso dado a cada *output* según sistema de monitoreo del proyecto

	Output A	Output B	Output C	Output D
Peso dado según sistema de M&E	40 %	31 %	14 %	15 %

Comparado estos pesos con los gastos de cada *output* representados en el cuadro 10, se nota una coherencia entre gastos efectivos y peso estimado de cada *output*.

Output A: como se puede ver en el cuadro 9 arriba, se gastó el 50 % del presupuesto completo en este *output*. Durante la evaluación se evidenciaron cuatro factores que explican los costos altos bajo en este *output* comparado con los demás. Primero, el equipo de proyecto coincidía en que el mayor esfuerzo de ProIntcame se dio en este *output* y que, por lo tanto, no es sorprendente que se gastasen la mayoría de los recursos aquí. En consonancia con el peso dado a este *output* en el sistema de M&E (40%), se consideró que un mayor esfuerzo era necesario para lograr un fortalecimiento de ingresos en asociaciones, productores, productoras y

emprendimientos (entrevistas equipo 3 y 6). Segundo, la línea de gastos del *output A* incluía inversiones en medios de producción que se entregaron a los y las productores y emprendedoras y que aumentaban los recursos asignados (entrevista equipo 2). Tercero, una gran parte de los gastos bajo este *output* se hizo durante el primer año de implementación (el proyecto empezó con un retraso de seis meses en Meta y en Caquetá, ni había empezado la implementación, el proyecto completo aún estaba en una etapa de planificación) y se tuvo que gastar el presupuesto previsto para el primer año dentro de seis meses. Se gastó una gran parte de ese presupuesto en el *output A*, que ya había avanzado y donde el proyecto, por lo tanto, ya sabía cómo iban a realizar la implementación (entrevistas equipo 3 y 6). Y cuarto y último factor, se identificó una mezcla de las actividades y objetivos del *output A* con los de los *outputs C* y *D* (véase abajo para más detalle), resultando en una mayor asignación de gastos al *output A* y una asignación mínima a los *outputs C* y *D*.

Output B: en este *output* se gastó el 22 % del presupuesto (comparado con un peso dado del 31 % en el sistema de M&E), lo que fue considerado adecuado por parte del equipo de proyecto (entrevistas equipo 5 y 6). Se consideró que la asignación de recursos fue suficiente para la ejecución de los objetivos planeados, es decir, la estrategia de potenciar los instrumentos y ofertas de empleabilidad ya existentes no requería más recursos (entrevistas equipo 2 y 5). Dentro de este *output* principalmente se implementaron formaciones, que no generaron muchos gastos. Además, hay que considerar que el tiempo de implementación fue especialmente corto para este *output*, visto que la línea de base de la empleabilidad apenas se finalizó en 2019, resultando que la implementación del *output B* apenas arrancó en marzo de ese mismo año. Con el inicio de la pandemia COVID-19 a principios del año 2020, el proyecto solo tenía nueve meses para la implementación de este *output* a través de reuniones y talleres presenciales. A partir del inicio de la pandemia, todas las actividades bajo este *output* se llevaron a cabo de manera virtual, generando así pocos gastos (entrevista equipo 3).

Output C: en este *output* se gastó el 11 % del presupuesto del proyecto (comparado con un peso planeado del 14 % en el sistema M&E). El menor gasto en este *output* se explica porque el fortalecimiento de organizaciones de base y de la administración municipal no desempeñó un papel importante en la realidad del proyecto. No se tomó con un eje independiente, sino que se mezcló con el *output A*, el fortalecimiento de capacidades de asociaciones de productores y productoras y organizaciones aliadas que acompañaron la ejecución.

Output D: se gastó un 6 % para el logro de este *output* (comparado con un peso del 15 % en el sistema de M&E). De forma similar al *output C*, se produjo una mezcla de los objetivos y las estrategias que se desarrollaron como parte de este *output*, tales como acompañamiento estratégico a temas de valor, quedaban supeditados al *output A* (entrevista equipo 3) y no se invirtieron muchos recursos específicamente para este *output*. No se focalizaron esfuerzos para llegar a alianzas con empresas medianas y grandes (en lugar de alianzas a nivel local y regional) y quedó pendiente identificar la demanda acorde a la oferta. Sobre la base de los productos que se tenían, que eran de buena calidad y con registro sanitario, se hubiera podido desarrollar una estrategia más impactante para lograr alianzas sostenibles y mercados más amplios (entrevista equipo 2).

La dimensión 1 de la eficiencia, eficiencia de producción, se valora con **60 puntos de 70**.

Dimensión de eficiencia 2: eficiencia de asignación

En contraste con la eficiencia de producción, la eficiencia de asignación describe la transformación de los insumos en resultados. A nivel del objetivo del proyecto, cuatro indicadores muestran niveles de logro entre 29 % y más del 700 % de cumplimiento del valor meta. El indicador sobre los requisitos legales cambiantes no se pudo lograr, pero se realizó un importante trabajo previo. El siguiente cuadro resume los resultados ya descritos con más detalle en el capítulo de efectividad.

Cuadro 23. Indicadores a nivel de *outcome*

Indicadores a nivel de <i>outcome</i>	Valor logrado	Valor meta	Tasa de realización
M1: el ingreso promedio real anual de 1.585 EUR de 500 personas desplazadas y 500 integrantes de comunidades receptoras (de cada categoría 30 % mujeres) ha aumentado en 10 %.	892	1000	89 %
M2: en las cadenas de valor apoyadas y en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) se han empleado 100 personas adicionales, de las cuales 40 son mujeres.	29	100	29 %
M3: 50 % de los 1000 participantes de medidas nuevas o mejoradas de la política activa de empleo (entre otros: orientación, facilitación de puestos de trabajo, medidas de calificación profesional, medidas sicosociales) aplican los nuevos conocimientos en una actividad productiva nueva o mejorada de generación de ingresos.	1053	500	211 %
M4: las micro y pequeñas empresas afirman el impacto positivo en sus ingresos y empleo de 4 nuevas relaciones comerciales con empresas medianas o grandes.	29	4	725 %

Comparando el alcance de los indicadores con el peso dado a los *outputs* y la distribución del presupuesto por *output*, se nota que el equipo de proyecto en una etapa temprana de la implementación se dio cuenta que el indicador más ambicioso y difícil a lograr se encontraba en el *output* A. Por lo tanto, enfocó la asignación de recursos al mismo. Los demás *outputs*, especialmente los C y D, estuvieron supeditados al *output* A. El equipo evaluador considera que con un enfoque mayor en los últimos dos *outputs* hubiera se hubieran conseguido logros mayores en esos *outputs* y, por lo tanto, hubiera podido implicar incrementos de eficiencia.

Analizando las estrategias para lograr el *outcome* del proyecto, la evaluación concluye sobre una buena valoración de gastos entre *output* A, B y D. El *output* A, que incluía una inversión directa al lugar de asociaciones de productores y productoras, permitía lograr el indicador que represente principalmente la lógica del proyecto: el aumento de ingresos en cadenas de valor, el apoyo a emprendimiento y la creación de empleos dentro de estas cadenas de valor. Así, los logros del *output* D venían también de la inversión hecha en el *output* A: al ser fortalecidas, las asociaciones de productores y productoras y los emprendimientos tenían capacidad de relacionarse con alianzas comerciales, y la inversión adicional que quedaba era la de puesta en contacto con empresas compradoras locales. Al establecerse estas alianzas comerciales, influían sobre la mejora de ingreso buscada en el *output* A (entrevista equipo 6). Sin embargo, y como se mencionó en el capítulo de efectividad, la evaluación concluye que se otorgó una inversión demasiado baja al *output* C, que se consideró en el departamento de Meta como los resultados obtenidos en los *outputs* A y B, sin que se invirtiese en otro tipo de asociaciones (como organizaciones sociales de base que no sean organizaciones productivas) que hubiese podido aumentar la resiliencia socioeconómica de la población desplazada, sobre todo de la más excluida del desarrollo económico. Tampoco se invirtió para mejorar capacidades de gestión de proyectos (entrevistas contrapartes 11 y 12) de las alcaldías. Esto se explica por el tiempo corto de implementación del proyecto, que tuvo que priorizar acciones (entrevista equipo 6). En el departamento de Caquetá, se alcanzó a través de una inversión relativamente baja un logro importante respecto a las alcaldías, con un apoyo a cada una de las 5 municipalidades para que repliquen y continúen el concepto de las ventanillas.

Más allá de los resultados, considerando el diseño y la implementación general del proyecto, destacan unos factores que resultaron en ganancias y pérdidas de eficiencia en la implementación del proyecto ProIntcame. Empezando con ganancias de eficiencia, se evidenciaron los siguientes factores durante la evaluación:

- Reconociendo el periodo corto para la implementación, el equipo de proyecto proactivamente arrancó la **cooperación con otros proyectos de cooperación internacional**, recurriendo a experiencia y

conocimiento existente (tales como análisis de territorio y población beneficiaria) y así facilitando su llegada al territorio.

- Siguiendo una pauta parecida, el proyecto en Caquetá decidió contratar a **operadores** para así garantizar una experiencia general y específica en el territorio y en trabajar con población desplazada.
- Se evidenció una fuerte **utilización de recursos locales** a través de la contratación de los operadores, consultorías locales de corto plazo, aliados locales y el equipo de proyecto. De esa manera, se reemplazó la utilización de recursos internacionales (como consultorías internacionales) por recursos locales.
- A través de la utilización de operadores locales en la implementación del proyecto, se **fortalecieron capacidades locales** de manera eficiente.

Desde el punto de vista de las pérdidas de eficiencia, se identificó el siguiente aspecto:

- La **separación de los equipos entre Meta y Caquetá** resultó en evidentes pérdidas de eficiencia. A pesar de que ciertos procesos estaban alineados entre los dos equipos, no se produjo una comunicación o un intercambio de buenas prácticas entre los dos departamentos, que hubiera sido altamente beneficioso para aumentar la eficiencia de la implementación (entrevistas equipo 1, 2, 3 y 6). Asimismo, la asignación de un *output*, p. ej. el *output C*, a una consultoría en lugar de una región completa hubiera sido beneficioso para aumentar la eficiencia del proyecto (entrevista equipo 6).

La dimensión 2 de la eficiencia, eficiencia de asignación, se valora con **20 puntos de 30**.

Metodología para evaluar la eficiencia

Cuadro 24. Metodología para evaluar el criterio OCDE/DAC: eficiencia

Eficiencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Eficiencia de producción (recursos/ <i>outputs</i>)	<p>Bajo esta dimensión, se evaluó la transformación de los insumos a los productos (<i>outputs</i>), preguntando en qué medida se podrían haber logrado aún más resultados a nivel de <i>output</i> con el mismo uso general de los fondos.</p> <p>El análisis de esta dimensión de evaluación se basa en la herramienta de eficiencia en la que los costes se asignan retrospectivamente a los productos.</p>	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las cuestiones analíticas de la matriz de evaluación (véase el Anexo 1).</p> <p>Métodos empíricos: para analizar este criterio, se aplicó el enfoque de “seguir el dinero” (<i>follow-the-money</i>): se mapearon todos los costos y se asignaron a los <i>outputs</i> del proyecto utilizando una herramienta Excel (<i>Efficiency tool</i> de la GIZ). Sin embargo, la herramienta no proporciona una “evaluación automática” de este criterio. Por lo tanto, se aplicó una triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos para permitir declaraciones sólidas sobre la eficiencia del proyecto: para rellenar la herramienta Excel, se utilizarán las siguientes fuentes:</p>	<p>El equipo de evaluación considera que la calidad de datos obtenidos es buena y que no se presentaron límites significativos.</p>

Eficiencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
		1) El informe <i>Kostenträger-Obligo</i> del proyecto, 2) la comparación de las cifras del presupuesto planificado con las cifras reales, y 3) la matriz de resultados. Estos datos se complementaron con preguntas sobre la eficiencia del proyecto que se integraron en entrevistas y debates para fortalecer la evidencia de los datos.	
Eficiencia de asignación (recursos/ <i>outcomes</i>)	Se evaluó aquí, en la medida en la que fue posible dado el alcance de esta CPE, la transformación de los insumos a los efectos a nivel de <i>outcome</i> e impacto, preguntando en qué medida el uso de los recursos del proyecto fue adecuado con respecto al logro del objetivo del proyecto.	Diseño de evaluación: el análisis sigue las cuestiones analíticas de la matriz de evaluación. Métodos empíricos: véase arriba.	El equipo de evaluación considera que la calidad de datos obtenidos es buena y que no se presentaron límites significativos.

4.7 Sostenibilidad

Esta sección analiza y evalúa la sostenibilidad del proyecto. Se estructura de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto (véase el anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración de la sostenibilidad

Cuadro 25. Valoración del criterio OCDE/CAD: sostenibilidad

Criterio	Dimensión de evaluación	Puntuación y valoración
Sostenibilidad	Capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas	15 puntos de 20
	Contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles	17 puntos de 30
	Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	30 puntos de 50
Puntuación y valoración de la sostenibilidad		Puntuación: 67 puntos de 100 Valoración: Nivel 3: más bien exitoso

No es fácil establecer una conclusión general sobre la sostenibilidad del proyecto, ya que depende fuertemente de la futura implementación de las estrategias de los socios y departamentos de intervención y por esta evaluación haber sido implementada durante la pandemia COVID-19, sin que se sepa cuándo y cómo

evolucionará la situación y dinámica económica en este contexto. Sin embargo, se observan diferentes pautas: a nivel de las asociaciones de productores y productoras, su resiliencia ante la COVID-19 ha mostrado que su nivel de estructuración permite esperar sostenibilidad de las capacidades obtenidas. A nivel de los emprendimientos, el tamaño de los negocios es un riesgo para la sostenibilidad de su actividad productiva. A nivel de las instituciones, solo las ventanillas de emprendimiento tienen un plan de continuación, y la línea de política pública de apoyo a las cadenas de valor continúa, los esfuerzos institucionales de empleabilidad no se continuarán después del cierre del proyecto. De manera global, realizaciones como los fondos rotatorios, fondos de comercialización, centros de acopio, zonificación rural continuarán.

En total, el proyecto se valora en términos de sostenibilidad como Nivel 3: más bien exitoso más bien exitoso, con 67 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la sostenibilidad

Sostenibilidad - Dimensión 1: capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas

El grupo meta aparece como optimista sobre su capacidad de sostener los cambios, prueba de la validez de apoyar capacidades blandas y capacidades de gestión y comercialización de manera conjunta. La observación de la situación y del nivel de estructuración de los diferentes emprendimientos y productores y productoras lleva la evaluación a concluir que las posibilidades que se mantengan estas nuevas habilidades en las asociaciones es alta: con una estructuración en asociaciones, están en una posición de mayor resiliencia (apoyada también por el proyecto que aportó a la conformación o consolidación de fondos rotatorios, fondos de comercialización y de centros de acopio) y todo esto permite sostener cambios y mejoras.

“Fortalecer el ingreso entre todas a través del fondo rotatorio para comprar las máquinas que no fueron adecuadas. La asociación no se quedará así, adquirir a las máquinas con sus recursos y el negocio seguirá creciendo.” (grupo focal personas beneficiarias 2)

“Ponerle más ganas y la empresa ya está consolidada. La pandemia los acercó a la tecnología y fortaleció la solidaridad a la solidaridad. También pueden manejar redes sociales para ventas virtuales.” (entrevista personas beneficiarias 3).

“La empresa tiene futuro, están pensando en lo colectivo, tener un sello propio. Podemos pensar en empresa y competitividad y saber que si podemos.” (grupo focal personas beneficiarias 11)

“Sí será sostenible. En nuestra asociación siguen atendiendo los grupos, siempre se apoya con diseño y comercialización y esto unido a que los y las artesanas quieren seguir permite proyectar una sostenibilidad del proceso.” (grupo focal personas beneficiarias 5)

Algunos de las personas emprendedoras entrevistadas tenían ante todo negocios de un tamaño reducido, un riesgo mayor para su capacidad para sostener cambios. Si quiebra el negocio, sus conocimientos y habilidades quedarán (entrevista otros 9 y 10). A nivel de las personas beneficiarias de capacitaciones y acompañamiento a la empleabilidad, se concluye en la certeza de las habilidades apoyadas, muy relevantes para el futuro, como la alfabetización digital.

A nivel de los organismos públicos, no se llegó a una conclusión generalizada sobre si existen recursos institucionales, humanos y financieros y voluntad política para mantener los resultados positivos de la intervención a lo largo del tiempo. En el caso de las ventanillas empresariales puestas en marcha en Caquetá, y en el caso de la metodología de zonificación ambiental rápida establecida con la Corporación Ambiental de Meta, se ha notado que los resultados obtenidos continúan. El SENA mencionó durante entrevistas que la

asesoría móvil y la educación dual no continuarán por falta de recursos. La visibilización de los instrumentos existentes (ante todo, la bolsa de empleo y la cooperación con la DIAN) continuará.

“El Núcleo NAF de la DIAN continua en la universidad cooperativa, no con la fuerza que tenía cuando estaba ProIntcame, pero sigue, los y las alumnas de la Universidad Cooperativa brindan información y orientan sobre la política de Beneficios tributarios. Con esta experiencia se sigue trabajando “la idea es seguir creciendo, esta es la semilla” (entrevista contraparte 5)

La dimensión 1 de la sostenibilidad, capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas, se valora con **15 puntos de 20**.

Sostenibilidad - Dimensión 2: contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles

El proyecto tenía un encaje de apoyo directo al grupo meta del *output* A y B, por lo que, aunque se articuló y se alineó con los organismos públicos, su fortalecimiento no fue la prioridad de las acciones del ProIntcame. Algunas acciones han acertado en apoyar a las capacidades institucionales, que tienen la obligación de atender a la población vulnerable y desplazada, pero en otros casos se apoyó a las metas actuales de la institución sin que se pueda establecer capacidades mejoradas (entrevistas equipo 4 y 5. Se observa lo siguiente:

- En Caquetá, se logró aumentar las capacidades de las alcaldías de atender a la población desplazada a través de las ventanillas empresariales. Como se señaló anteriormente, las alcaldías pudieron, gracias al apoyo de ProIntcame, preparar un proyecto para la financiación futura de estas ventanillas, que están inscritas en sus planes de desarrollo.
- El proyecto se articuló con la Corporación Ambiental de Meta y contribuyó a mejorar la metodología de Zonificación Ambiental Rápida. Como se ha dicho en el capítulo de impacto, este resultado no solamente resuelve un desafío para la paz, el medioambiente y la integración de población desplazada, sino que también es un proceso que se ha fortalecido, Cormacarena está trabajando articuladamente con Parques Nacionales y han suscrito acuerdos de conservación en zonas donde las dos entidades de control ambiental tienen jurisdicción y han combinado la metodología de Zonificación Ambiental Rápida con la de Parques Nacionales, este proceso está continuando y continuará con un objetivo de 400 familias adicionales atendidas a través de estos acuerdos de conservación derivados de la aplicación de la metodología: *“Los resultados se mantienen y se amplían, a más familias y más municipios Ya hay varias comunidades firmando acuerdos con la Corporación” (entrevista contraparte 10).*

A nivel del grupo meta final, se estableció que el proyecto hizo esfuerzos importantes y obtuvo bastantes logros a nivel de la capacitación de los y las emprendedoras y de las asociaciones de productores y productoras. El proyecto se vio afectado por una duración demasiado corta de implementación, afectada además por la pandemia de COVID-19, por lo que resulta que el ciclo de capacitación no se cerró siempre para el grupo meta (grupo focal GIZ 2, entrevista equipo 1, entrevista equipo 6). Se ha establecido una estrategia a través de los operadores, cuyos convenios con ProIntcame incluían la regla que continuarán los apoyos durante 6 meses adicionales.

La dimensión 2 de la sostenibilidad, contribución al desarrollo de capacidades sostenibles, se valora con **17 puntos de 30**.

Sostenibilidad - Dimensión 3: perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo

Como se ha dicho en la introducción, es muy difícil, con el contexto actual, establecer una conclusión general sobre la perdurabilidad de los cambios en el tiempo.

Las ventanillas y la zonificación rural mencionadas en el punto precedente tienen muy buenas pautas de continuar en el futuro. De las entrevistas con el grupo meta se extrae perdurabilidad en el tiempo con la

viabilidad de la cadena de valor en general: cadenas productivas como el cacao, el plátano, el café, el sachá inchi son productos con mercado adicional y que corresponden a la política pública de desarrollo económico de los departamentos. El turismo está plenamente afectado por la COVID-19, pero es para muchas personas desplazadas es una actividad adicional, que puede estar en pausa por un tiempo, y tiene mucho potencial, al estar priorizada en el plan de desarrollo de Meta. La artesanía tiene futuro, tiene técnica, calidad y un buen mercado nacional e internacional, desde la gobernación han incluido varios de estos productos en Procolombia para fortalecer su comercialización buscando nuevos mercados. Los mercados campesinos son entidades fuertes, que ya existen en muchas partes del país. Para estos productos y actores se puede establecer que los cambios obtenidos perdurarán, si coinciden con sus planes futuros. Sin embargo, resalta en muchas entrevistas que el tiempo dado a la capacitación fue demasiado corto para muchos de ellos (entrevista equipo 1 y 2, grupo focal GIZ 2, entrevista otros 8). Con una población tan vulnerable, es necesario un apoyo de medio-plazo.

La dimensión 3 de la sostenibilidad, perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo, se valora con **30 puntos de 50**.

Metodología para evaluar la sostenibilidad

Cuadro 26. Metodología para evaluar la sostenibilidad

Sostenibilidad: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Capacidades de los grupos beneficiarios y las partes interesadas	<p>Bajo este criterio, se evalúa la durabilidad, la estabilidad y la resistencia a largo plazo de los resultados a nivel de producto y resultado. En el caso de ProIntcame, se analizó la sostenibilidad prevista de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las capacidades blandas y técnicas obtenidos por dirigentes de empresas, asociaciones de productores y productoras y personas beneficiarias de empleabilidad; • las capacidades para darle una mejor respuesta a la población desplazada por parte de los organismos públicos. 	<p>Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo 1); no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Métodos empíricos: se aplicaron los siguientes métodos: entrevistas y grupos focales con el equipo del proyecto, socios claves y el grupo meta (representantes de asociaciones de productores y productoras y micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); actores a nivel departamental). Estos hallazgos basados en la percepción se complementaron con un análisis sobre los enfoques, métodos, modelos e instrumentos disponibles en octubre de 2020 a nivel individual, organizacional o social / nivel político, y se asesoraron las razones y factores detrás de la sostenibilidad o su falta.</p>	<p>El equipo de evaluación es consciente de las limitaciones de hacer pronósticos sobre la sostenibilidad de logros y resultados de un proyecto tan poco tiempo después del cierre del proyecto.</p>

Sostenibilidad: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Contribución al apoyo a las capacidades sostenibles	Véase arriba	Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación. Métodos empíricos: entrevistas y grupos focales.	Véase arriba
Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	Bajo esta dimensión se hizo un pronóstico de perdurabilidad: se evaluó si los resultados del proyecto son permanentes, estables y resilientes a largo plazo. En el caso del ProIntcame, se analizaron aspectos de sostenibilidad con respecto a las cadenas de valor elegidas, el aumento de producción y de ingreso de asociaciones de productores, potenciales de réplica de capacitaciones obtenidas,	Diseño de evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación (véase el anexo 1). El pronóstico de la durabilidad de resultados se hizo basado en 1) entrevistas con población beneficiaria, socios y el equipo del proyecto, 2) la existencia de convenios o socios identificados que confirman seguir con las iniciativas y procesos después del cierre del proyecto. Métodos empíricos: entrevistas y grupos focales.	Véase arriba

4.8 Resultados clave y valoración general

Con el fin de resumir los resultados clave que se han evidenciado durante la evaluación y proporcionar una calificación general del proyecto ProIntcame, la siguiente sección se estructura por los *outputs* del proyecto, resumiendo resultados exitosos y resultados menos exitosos para cada uno.

Dentro el primer *output* (A), que aspiraba la generación de ingresos para asociaciones, productores, productoras y emprendimiento individuales, se evidenció durante la evaluación que la percepción de la población beneficiaria sobre del proyecto ProIntcame era muy positiva. Por un lado, los y las emprendedoras percibieron un “cambio de chip” en prácticas y mentalidades de negocio, por otro lado, los y las productoras seleccionados por ProIntcame percibieron mejoras en la producción y, a través de los fondos de comercialización y fondos rotatorios, una mayor resiliencia que les ayudó mantenerse durante la crisis de la COVID-19. Mirando hacia el futuro con una perspectiva de sostenibilidad, se ve, por lo tanto, una base bastante sólida para los y las productoras que, a través de las asociaciones, se integran en estructuras sólidas y resilientes al cambio y a las crisis. Los emprendimientos, por otro lado, tienen perspectivas de sostenibilidad más bajas por falta de poder acceder a esas estructuras de apoyo y soporte y porque, para algunos de ellos, el tiempo del proyecto ha sido demasiado corto para lograr una capacitación integral que les permita mantener lo aprendido de una manera sostenible y crear resiliencia.

Con respecto al impacto logrado, se podría resumir que con 892 productores y productoras que recibieron apoyo del proyecto, no se puede hablar de impacto. Sin embargo, hay que considerar que no son solo personas individuales, sino representan a 892 familias. Según el censo nacional más reciente (2018) de Colombia, el tamaño promedio de un hogar es de 3,1 personas². Multiplicando esta cifra con los y las productoras beneficiarias, resulta que, a nivel de impacto, más de 2750 personas se beneficiaron de la intervención solo en el *output A* – un éxito considerable para un proyecto de tan poco tiempo de intervención.

En el *output B* se logró crear empleos a través de la oferta institucional y las medidas de empleabilidad. Según los datos de monitoreo, se crearon mas de 800 empleos. A pesar de que el número parece considerable, hay que tener en cuenta que la mayoría de los empleos creados fueron de corto plazo, poniendo en duda la sostenibilidad de los logros de este *output*.

En el *output C*, que aspiraba fortalecer la autogestión de organizaciones de base y las administraciones municipales, se evidenció que las alcaldías especialmente apreciaron el fortalecimiento de las ventanillas a través del proyecto ProIntcame para atender a la población vulnerable y desplazada. Aparte de eso, cabe resumir que el proyecto no colaboró con organizaciones de base (por no encontrar organizaciones adecuadas en el territorio) y que tampoco había muchos esfuerzos de trabajar con los organismos públicos para crear y fortalecer capacidades en ellas.

Por último, mirando los resultados principales del *output D*, el cual tenía como objetivo establecer alianzas comerciales entre asociaciones y medianas y grandes empresas, se encontró que el proyecto no se enfocó mucho en establecer relaciones con empresas grandes sino más bien optó por un enfoque local y regional. A pesar de que ese no era el objetivo original del *output*, el equipo de evaluación reconoce que, especialmente para la población más vulnerable, una alianza comercial con una empresa pequeña y local ya puede tener un impacto grande y significar un paso adelante importante. Sin embargo, se considera que con más tiempo de implementación y más esfuerzos en este *output*, el ProIntcame hubiera sido capaz de lograr más resultados y también vincular productores y productoras locales con empresas más grandes.

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): Censo Nacional (2018): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/como-vivimos>

Cuadro 27. Calificación general de los criterios de la OCDE/DAC y dimensiones de evaluación

Crterios de evaluacón	Dimensón	Máx.	Puntuacón	Total (máx.100)	Valoracón
Pertinencia	Alinacón con estrategias y polóticas	30	30	90	Nivel 1: muy exitoso
	Alineacón con necesidades	30	30		
	Pertinencia del diseño	20	10		
	Adaptabilidad – respuesta a cambios	20	20		
Coherencia	Coherencia interna*	n/a*	n/a*	n/a*	n/a*
	Coherencia externa*	n/a*	n/a*		
Eficacia	Logro de los objetivos (previstos)	40	27	82	Nivel 2: exitoso
	Contribucón al logro de objetivos	30	25		
	Calidad de implementacón	n/a*	n/a*		
	Resultados no intencionados	30	30		
Impacto	Cambios o resultados en el desarrollo de nivel superior (previstos)	30	20	85	Nivel 2: exitoso
	Contribucón a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (previstos)	40	35		
	Contribucón a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior (no intencionados)	30	30		
Eficiencia	Eficiencia de produccón (recursos/outputs)	70	60	80	Nivel 3: más bien exitoso
	Eficiencia de asignacón (recursos/outcome)	30	20		
Sostenibilidad	Capacidades de los grupos beneficiarios y partes interesadas	20	15	67	Nivel 3: más bien exitoso
	Contribucón al apoyo de capacidades sostenibles	30	17		
	Perdurabilidad de los resultados en el tiempo	50	25		
Puntuacón promedio y valoracón general		100	83		Nivel 2: exitoso *

Cuadro 1. Valoración y puntuación

Baremo de 100 puntos (puntuación)	Baremo de 6 niveles (valoración)
92–100	Nivel 1: muy exitoso
81–91	Nivel 2: exitoso
67–80	Nivel 3: más bien exitoso
50–66	Nivel 4: más bien insatisfactorio
30–49	Nivel 5: insatisfactorio
0–29	Nivel 6: muy insatisfactorio

Valoración global: los criterios de eficacia, impacto y sostenibilidad son criterios de umbrales, es decir, si uno de los criterios se clasifica en el nivel 4 o inferior, la valoración global no puede superar el nivel 4, aunque la puntuación media sea más alta.

5 Conclusiones y recomendaciones

Se presentan aquí los factores de éxito y fracaso del Prolntcame, y, a continuación, recomendaciones para proyectos futuros que sean diseñados en el mismo sector o con objetivos similares.

5.1 Principales hallazgos y factores de éxito o fracaso

Con respecto a las hipótesis elegidas para el análisis de contribución, se concluye que todas las hipótesis fueron validadas o parcialmente validadas por las personas entrevistadas.

El análisis de contribución 1 (el apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores contribuyó a que su producción y resiliencia aumente) fue validado. La estrategia de fortalecimiento de capacidades blandas y psicosociales formó parte de los *outputs* A y B y se implementó a través de diferentes modalidades de formación y capacitación. Se confirmó la relevancia de capacidades blandas para tener productividad, como su influencia en mejorar la resiliencia de la población beneficiaria, como se vio en la crisis de COVID-19.

Se evidenció durante las entrevistas con el equipo del proyecto, los organismos públicos y otros proyectos GIZ en la región que la manera de manejar la crisis de **COVID-19** del Prolntcame fue un ejemplo a seguir que creó buenas prácticas para proyectos futuros. El proyecto estaba en plena intervención cuando empezó la pandemia y buscó maneras alternativas para adaptarse a la nueva realidad virtual. A través de colaboraciones con Centros de Desarrollo Productivo (CDP) se pusieron en marcha capacitaciones para mejorar la alfabetización digital de las personas beneficiarias buscando empleo. Asimismo, junto con Comfaca, se creó una plataforma para capacitar a la población beneficiaria para vender sus productos en línea. A través de los centros de acopio que se crearon, no solamente se apoyó a los y las productoras que, con los mercados campesinos cerrados, ya no pudieron vender su producto de manera regular, sino también se crearon empleos adicionales en los centros. Además, se crearon fondos de comercialización conjuntos para aumentar

su resiliencia a la crisis. Ambos conceptos, tanto los centros de acopio como los centros de comercialización, ya se han retomado por las ventanillas en una municipalidad de Caquetá (Curillo) y, por ende, tienen buenas perspectivas de tener un impacto mayor en la pandemia.

Con respecto al **diseño de proyecto**, igualmente se puede sacar lecciones aprendidas. Se evidenció durante la evaluación que la subcontratación de un departamento completo resultó en que el departamento subcontratado perdió un año completo de implementación y, además, se implementó como un proyecto casi independiente del ProIntcame en Meta. Por lo tanto, el equipo evaluador considera que hubiera sido más eficaz y eficiente subcontratar un *output*, tal como el *output C* o *D*.

Asimismo, se evidenció en la evaluación un “**círculo vicioso**” en el diseño del proyecto, entre el a) tiempo disponible para la implementación, b) la población vulnerable y los organismos públicos como grupo meta y c) la formulación ambiciosa de los indicadores. Se considera que las tres dimensiones mencionadas constituyen una incoherencia ya que no se podía cumplir con estas tres dimensiones al mismo tiempo. O se apunta una población vulnerable, tal como la población desplazada y no integrada, pero se requiere un tiempo más largo de implementación, mayor de lo que se había dado en el caso de ProIntcame. Lo mismo aplica a la colaboración con los organismos públicos; en lugar de colaborar con operadores, se hubiera podido optar por una colaboración más estrecha con los organismos públicos (p. ej. el SENA en esferas de educación y empleabilidad). Sin embargo, para lograr una colaboración fructífera, se requiere más tiempo del que estaba disponible, específicamente en Caquetá, que empezó con un retraso considerable. Con el tiempo dado, se optó por operadores como la manera de implementación más eficiente en función de tiempo. Se concluye que, para el tiempo dado, la manera de implementar el proyecto fue adecuada. Sin embargo, cabe destacar que una segunda fase de proyecto o una extensión sin costos adicionales hubiera sido útil para que el proyecto pudiera, de manera efectiva e impactante, trabajar con la población vulnerable y los organismos públicos.

Hallazgos relativos a la Agenda 2030

Universalidad, responsabilidad compartida y rendición de cuentas. Se evidenció una coherencia y alineación con las estrategias y líneas de intervención de las instituciones nacionales y buenos esfuerzos para asegurar una complementariedad en lugar de una duplicación de esfuerzos con otros proyectos en la esfera de cooperación internacional para el desarrollo. Asimismo, se involucró a los organismos públicos en áreas específicas (p. ej., había una fuerte colaboración con el SENA en temas de educación dual) y se dividió el trabajo entre el proyecto y la institución, donde el proyecto llenó vacíos y así complementó el trabajo ya existente. Con respecto a contribuciones a los ODS, se identificó que el proyecto, ante todo, hizo contribuciones hacia la participación y el reconocimiento de mujeres en la vida económica, reduciendo violencias de género (ODS 5, igualdad de género, y ODS 10, reducción de las desigualdades) y la respuesta institucional, al apostar por apoyar instituciones y organizaciones locales e introducir innovaciones que permiten a las diferentes instituciones lograr sus metas de atención a población vulnerable. Asimismo, a través de ingresos y volúmenes de producción aumentados, se confirma una contribución al ODS 1 (fin de la pobreza).

Interacción del desarrollo económico, ambiental y social. El proyecto contribuyó a la integración socioeconómica de productores, productoras y emprendimientos al mejorar sus prácticas de producción, gestión y de comercialización y así, en el caso de los y las productoras, pasar de tener un “proyecto de venta mínima” para satisfacer a necesidades básicas a tener un proyecto productivo, y, en el caso de los emprendimientos, lograr un “cambio de chip” que los lleve de tener un negocio de venta mínima a un negocio más estable y lucrativo.

En cuanto a la producción sostenible (ODS 12), se pudo constatar una contribución limitada del proyecto. Se eligieron cultivos sostenibles, se fortalecieron las buenas prácticas existentes para asegurar la sostenibilidad de la producción y, en una asociación y dos fincas, se lograron certificaciones de buenas prácticas. Además,

fuera de la esfera de resultados deseados del proyecto, destaca el resultado no esperado de la zonificación ambiental rural en Meta, a través de la cual el proyecto no solamente contribuyó a mejorar la situación y las perspectivas socioeconómicas y legales de los y las productoras ubicadas en zonas ambientalmente protegidas, sino también contribuyó a iniciar una mejor colaboración entre los organismos públicos (específicamente Cormacarena y Parques Nacionales) y los y las productoras afectadas, así iniciando un proceso de largo plazo que ayude a mejorar la compatibilidad entre desarrollo económico, ambiental y social.

Inclusión - No dejar a nadie atrás. Con respecto al principio central de la Agenda 2030 de “no dejar a nadie atrás”, el equipo de evaluación encontró que el grupo meta del proyecto, la población desplazada, es sin duda una población vulnerable en Colombia, afectada por tasas altas de pobreza, de desempleo, situaciones de vivienda indignas. Sin embargo, el análisis del diseño del proyecto mostró que este, ante todo en su primer *output*, no era coherente con un objetivo de llegar a la población más vulnerable y pobre, vista como la población desplazada que no está integrada a ningún proceso económico. Dado a) el tiempo corto del proyecto y b) la formulación de los indicadores (ante todo la meta de obtener un aumento de ingresos del 10 % y la creación de empleos en las cadenas de valor apoyadas), el proyecto se tuvo que orientar hacia personas, productoras o emprendedoras, que ya tenían una actividad económica con un nivel mínimo de consolidación, dado que difícilmente hubieran podido lograrse las metas con un grupo meta que empiece desde cero, con una duración de menos de tres años que no hubiese sido suficiente para darle una respuesta adecuada a las necesidades de la población más vulnerable.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para un proyecto cerrado y sin fase posterior son limitadas a la documentación de ciertos procesos que pueden ser replicados por otros proyectos o intervenciones similares. En este contexto, tres recomendaciones principales resaltan, deducidas de los hallazgos principales:

(GIZ global, BMZ) Tiempo de implementación y grupo meta. Retomando los hallazgos acerca del diseño del proyecto, el equipo evaluador recomienda considerar el círculo vicioso del grupo meta, el tiempo de implementación y la formulación de indicadores a lograr para proyectos e intervenciones futuros. Al diseñar un proyecto que apunte a población vulnerable, se debería considerar que 3 años (de los cuales un año suele perderse en la contratación de un equipo, en procesos de planificación y análisis del territorio y de grupos meta) no son suficientes y que un proyecto así debería ser diseñado con dos proyectos consecutivos (6 años).

(GIZ global, BMZ) Subcontratación de una región. Sobre la base de las experiencias obtenidas en el proyecto ProIntcame y los argumentos expuestos durante esta evaluación, no se recomienda subcontratar una región completa a un actor externo. En lugar de eso, se recomienda elegir un área de intervención o un *output* (como en el caso de ProIntcame, el *output* C o D) que pueda empezar con un poco de retraso sin que ponga en riesgo el éxito del proyecto completo.

(APC, GIZ global) Manejo de la COVID-19. El ProIntcame mostró un buen manejo de la crisis de COVID-19. El proyecto estaba en plena intervención cuando empezó la pandemia, pero, a través de colaboraciones con instituciones y adaptaciones a la nueva realidad (capacitaciones en temas de alfabetización digital y plataformas para capacitar a la población beneficiaria para vender sus productos en línea, fondos de comercialización y centros de acopio, cuyo concepto está siendo replicado por los organismos públicos), logró seguir con su camino hacia el alcance de sus objetivos. Se recomienda distribuir esta práctica entre los demás actores y proyectos como buena práctica del manejo de la COVID-19.

Lista de referencias

Documentos estándar

Oferta del proyecto y del programa (GIZ y GFA)
Análisis de contexto, análisis político-económico y del contexto social
Reportes de avance del proyecto (hasta el informe 3- avance 2020)
Sistema M&E del proyecto: datos sobre indicadores
Matriz de resultados
Mapa de actores
Estrategia de desarrollo de capacidades/estrategia general
Estructura de gestión
Plan de operaciones
Costos (Kostenträger-Obligo Bericht).
Archivo Excel asignando tiempo laboral del personal del proyecto a *outputs*

Documentos sobre normativas, políticas y estrategias (Alemania, Colombia)

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 *Todos por un nuevo país* y Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 *Pacto por Colombia*
Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto (2016)
Conpes 3726 (2012): *Alineamiento, plan de ejecución de metas, presupuesto y mecanismo de seguimiento para el plan nacional de atención y reparación integral a víctimas*
Planes de desarrollo departamentales y municipales
Estrategia BMZ Colombia 2017

Otras fuentes

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018): Censo Nacional
Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2014): Encuesta de Goce Efectivo de Derechos de víctimas de desplazamiento
Deval (2020): Informe de evaluación "Participación de Víctimas y Municipios de acogida en el desarrollo económico de los departamentos Caquetá Y Meta, Colombia"
Plan Colombia para el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Otros documentos de la GIZ

GIZ (2007): *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
GIZ (2017): *Guide for Central Project Evaluations*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
GIZ (2019): *Measuring efficiency in GIZ's central project evaluations*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
GIZ (2018): *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Referencias adicionales

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006): *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit: Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen*, BMZ.
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (no date): *Evaluation Criteria*, OECD

Anexo : Matriz de evaluación

Criterio OCDE/CAD	Dimensiones de evaluación	Preguntas de evaluación	Bases para la evaluación / indicadores de la evaluación	Diseño de la evaluación y metodologías <i>(Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero»)</i> <i>(Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)</i>	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, sólida)
Pertinencia	The project concept (1) is in line with the relevant strategic reference frameworks. Max. 30 points	Which strategic reference frameworks exist for the project? (e.g. national strategies incl. national implementation strategy for 2030 agenda, regional and international strategies, sectoral, cross-sectoral change strategies, if bilateral project especially partner strategies, internal analysis frameworks e.g. safeguards and gender (2))	* El proyecto se alinea con la filosofía del acuerdo de paz (y más particularmente a la política de reparación de víctimas, CONPES de inclusión productiva de población víctima y vulnerable, PAT). * El proyecto se alinea con los CONPES relevantes: generación de ingresos, empleo.	Análisis documental	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales relevantes	strong
		To what extent is the project concept in line with the relevant strategic reference frameworks?	El proyecto se alinea en la iniciativa global migración de desarrollo (específicamente con respecto a desplazados en América latina)	Análisis documental	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales relevantes	strong
		To what extent are the interactions (synergies/trade-offs) of the intervention with other sectors reflected in the project concept – also regarding the sustainability dimensions (ecological, economic and social)?	* El proyecto se alinea con planes de desarrollo nacional, departamental y municipales * El proyecto se alinea con planes de desarrollo con enfoque territorial.	Análisis documental	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales relevantes	strong
		To what extent is the project concept in line with the Development Cooperation (DC) programme (if applicable), the BMZ country strategy and BMZ sectoral concepts?	El proyecto se alinea con los objetivos de la GIZ en Colombia	Análisis documental	Estrategia de la GIZ en Colombia, Iniciativas especiales relevantes	strong
		To what extent is the project concept in line with the (national) objectives of the 2030 agenda? To which Sustainable Development Goals (SDG) is the project supposed to contribute?	El proyecto se alinea con los ODS relevantes (1, 5, 8, 10, 12)	Entrevistas y Análisis documental	Documentos de contexto por departamento Entrevista con el coordinador de PROINTCAME y del equipo Objetivos de Desarrollo Sostenible	strong

		To what extent is the project concept subsidiary to partner efforts or efforts of other relevant organisations (subsidiarity and complementarity)?	<p>* El proyecto se alinea con planes de desarrollo nacional, departamental y municipales, y complementa a otras iniciativas existentes.</p> <p>* El proyecto se alinea con planes de desarrollo con enfoque territorial.</p> <p>* El proyecto complementó proyectos y iniciativas existentes</p>	Entrevistas y Análisis documental	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales Documentos de contexto por departamento, entrevista con el coordinador de PROINTCAME y del equipo	strong
	The project concept (1) matches the needs of the target group(s). Max. 30 points	To what extent is the chosen project concept geared to the core problems and needs of the target group(s)?	<p>Los apoyos de todos los outputs y en cada departamento se construyeron mano a mano con los socios</p> <p>Output A: instituciones (gobiernos, municipios, alcaldías, SENA, UARIV, DPS, mesa de víctimas, universidades), asociaciones productores, emprendedores, gremios.</p> <p>Output B: UASPE, academia, gobiernos, municipios, alcaldías, agencia pública de empleo, SENA; caja de compensaciones, CDP, UCC, DIAN; MT.</p> <p>Output C: organizaciones de base, municipios, gobernación (incl. instituto de turismo), CORMACARENA, SENA.</p> <p>Output D: pequeñas y medianas empresas, asociaciones de productores, DIAN, MT, caja de compensación, Cámara de comercio, gremios, emprendedores.</p>	Análisis documental	<p>Documentación: META: comité de contrapartes. Alianzas: firmado con Puerto Lopez, acuerdo con artesanías de Colombia, acuerdos y alta / plan de trabajo con CORMACARENA; con alcaldía de El Dorado. Acuerdo con UCC y DIAN.</p> <p>CAQUETA: actas de comités de contrapartes, convenios y contratos con operadores.</p>	strong
		How are the different perspectives, needs and concerns of women and men represented in the project concept?	El proyecto incluyó las voces marginadas en el proceso de identificación.	Análisis documental	<p>Revisión de documentos secundarios: Evaluación género DEVAL EGMS</p> <p>Entrevistas/ grupos focales con organizaciones de víctimas (y no de productores), mujeres, indígenas, jóvenes, personas con discapacidad</p>	strong
		How were deescalating factors/ connectors (4) as well as escalating factors/ dividers (5) identified (e.g. see column I and II of the Peace and Conflict Assessment) and considered for the project concept (please list the factors)? (6)	<p>* El proyecto identificó riesgos por departamento y por línea productiva y los manejó de manera adecuada.</p> <p>* El proyecto tenía una estrategia de protección de los miembros del proyecto y de sus aliados contra riesgos a su seguridad personal.</p>	Entrevistas y análisis documental	<p>Estrategia de riesgos y monitoreo</p> <p>Equipo PROINTCAME</p> <p>Emprendedores y líderes de asociaciones</p>	strong
		To what extent was the project concept designed to reach particularly disadvantaged groups (LNOB principle, as foreseen in the Agenda 2030)? How were identified risks and potentials for human rights	<p>* El proyecto incluyó las voces marginadas en el proceso de identificación.</p> <p>* La definición del grupo meta incluyó desplazados vulnerables o no integrados.</p>	Entrevistas	Entrevistas/ grupos focales con organizaciones de víctimas (y no de productores), mujeres, indígenas, jóvenes, personas con discapacidad	strong

		and gender aspects included into the project concept?				
		To what extent has the utilization of digital solutions contributed to expanding the cooperation with partners or beneficiaries, i.e. through additional participation possibilities?	Utilizacion de plataformas web para seguir con intervenciones durante la pandemia	Entrevistas y análisis documental	Equipo PROINTCAME	good
		To what extent are the intended impacts regarding the target group(s) realistic from today's perspective and the given resources (time, financial, partner capacities)?	Evolución de los indicadores obtenidos respecto a línea base	Análisis documental	Analizar informes de PROINTCAME y documentos de monitoreo	strong
	The project concept (1) is adequately designed to achieve the chosen project objective. Max. 20 points	Assessment of current results model and results hypotheses (theory of change, ToC) of actual project logic: - To what extent is the project objective realistic from today's perspective and the given resources (time, financial, partner capacities)? - To what extent are the activities, instruments and outputs adequately designed to achieve the project objective? - To what extent are the underlying results hypotheses of the project plausible? - To what extent is the chosen system boundary (sphere of responsibility) of the project (including partner) clearly defined and plausible? - Are potential influences of other donors/organisations outside of the project's sphere of responsibility adequately considered? - To what extent are the assumptions and risks for the project complete and plausible?	* Nivel de logros obtenidos / resultados del proyecto vs a la formulación inicial del mismo (indicadores, objetivo...) * El modelo de resultado permite crear cambios y maximizar efectos. * La definición de grupo meta se alinea a la realidad de la población desplazada en los departamentos. * El programa cooperó con programas GIZ y de otros cooperantes para multiplicar su efecto.	Entrevista y análisis documental	Preguntar a socios y aliados entrevistados.	good

		To what extent does the strategic orientation of the project address potential changes in its framework conditions?	Contenido de los documentos de reuniones de equipo	Analisis documental	Memorias de las reuniones desarrolladas durante el programa	strong
		How is/was the complexity of the framework conditions and guidelines handled? How is/was any possible overloading dealt with and strategically focused?	Contenido de los documentos de reuniones de equipo	Analisis documental	Memorias de las reuniones desarrolladas durante el programa	strong
	The project concept (1) was adapted to changes in line with requirements and re-adapted where applicable.	What changes have occurred during project implementation? (e.g. local, national, international, sectoral, including state of the art of sectoral know-how)?	Contenido de los documentos de planificación estrategicas	Analisis documental	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales relevantes	good
	Max. 20 points	How were the changes dealt with regarding the project concept?	* El proyecto logró adaptarse al contexto del COVID, y ofreció un aporte pertinente durante la pandemia. * El proyecto tenía capacidad de adaptarse a cambios en las necesidades de las asociaciones de productores y emprendedores. * El proyecto sigo alineado con el nuevo PND, nuevos planes departamentales, municipales, y si es necesario, hizo los cambios relevantes.	Entrevistas y Análisis documetal	Plan nacional de desarrollo, Política pública de producción y consumo sostenible, Planes de desarrollo de Caquetá y Meta, Planes de desarrollo municipales relevantes, datos del sistema de monitoreo, coordinador y equipo PROINTCAME	good

Criterio OCDE/CAD	Dimensiones de evaluación	Preguntas de evaluación	Bases para la evaluación / indicadores de la evaluación	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, sólida)	Criterio OCDE/CAD
Eficacia The project achieved the objective (outcome) on time in accordance with the project objective indicators.(1) Max. 40 points	Standard	To what extent has the agreed project objective (outcome) been achieved (or will be achieved until end of project), measured against the objective indicators? Are additional indicators needed to reflect the project objective adequately?	* Nivel/ medida en que se han logrado los indicadores * Satisfacción de las instituciones sobre el valor añadido que representó el ProIntcame (SENA; APC, UARIV, DPS). * Nivel de mejoramiento de la respuesta institucional a la población desplazada * Mejoramiento de los procesos (formación técnica, fortalecimiento de habilidades psicosociales (liderazgo, toma de decisiones...) de los productores y emprendedores, que se aplican, y representan un beneficio para individuos. * Los productores y emprendedores recibieron certificaciones técnicas, acuerdos de conservación. * Equidad de género: aumento de la participación, visibilidad, liderazgo y voz de las mujeres en las asociaciones y fuera de ellas. Aumento de la participación de mujeres en actividades productivas. Aumento del acceso de mujeres a recursos públicos (= mayor participación a convocatorias). * COVID: Mantenimiento durante la crisis /pico COVID y reactivación después de esta de actividades comerciales de población desplazada. * La población desplazada se visibilizó y es reconocida por las instituciones.	Entrevistas y Análisis documental	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME	strong
	Standard	To what extent is it foreseeable that unachieved aspects of the project objective will be achieved during the current project term?	* COVID: Mantenimiento durante la crisis /pico COVID y reactivación después de esta de actividades comerciales de población desplazada. * Cooperación con grandes empresas: existencia de métodos y procesos para vincular pequeños productores con grandes empresas.	Entrevistas y Análisis documental	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME	strong

<p>The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).(1)</p> <p>Max. 30 points</p>	Standard	To what extent have the agreed project outputs been achieved (or will be achieved until the end of the project), measured against the output indicators? Are additional indicators needed to reflect the outputs adequately?	<p>* El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores contribuyeron a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad.</p> <p>* El apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyo a mejorar la respuesta de la institucionalidad a la población desplazada.</p> <p>* El apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores contribuyo a que su producción y resiliencia aumente .</p>	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME	strong
	Standard	How does the project contribute via activities, instruments and outputs to the achievement of the project objective (outcome)? (contribution-analysis approach)	<p>* El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores contribuyeron a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad.</p> <p>* El apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyo a mejorar la respuesta de la institucionalidad a la población desplazada.</p> <p>* El apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores contribuyo a que su producción y resiliencia aumente .</p>	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME	strong
	Standard	Implementation strategy: Which factors in the implementation contribute successfully to or hinder the achievement of the project objective? (e.g. external factors, managerial setup of project and company, cooperation management)	<p>* El apoyo a las competencias técnicas, comerciales y de gestión de asociaciones y emprendedores contribuyeron a establecer una mejora resiliencia y sostenibilidad.</p> <p>* El apoyo a la articulación interinstitucional en temáticas de emprendimiento y empleabilidad de la población desplazada contribuyo a mejorar la respuesta de la institucionalidad a la población desplazada.</p> <p>* El apoyo a capacidades blandas y psicosociales de asociaciones y emprendedores contribuyo a que su producción y resiliencia aumente .</p>	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME	strong
	Standard	What other/alternative factors contributed to the fact that the project objective was achieved or not achieved?	<p>Factores como: Construcción de confianza con contrapartes. Procesos de cooperación participativa y consensuada. Construcción de diálogo e intercambio región - nación. Logros visibles en términos económicos de los procesos acompañados.</p>	Entrevistas y Análisis documental	Data del sistema de M&E Miembros del equipo PROINTCAME Ministerios relevantes SENA	strong
	Standard	What would have happened without the project?	Mejoras y cambios específicos están identificados por el grupo meta final como algo que no hubiera pasado sin el proyecto.	Entrevistas y grupos focales	Ministerios, SENA, Gobernaciones, productores individuales, Emprendedores y líderes de asociaciones de productores	good

<p>No project-related (unintended) negative results have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	Standard	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results does the project produce at output and outcome level and why?	Resultados negativos: a identificar con el grupo meta. Resultados positivos: Se han formado alianzas con actores no institucionales para apoyar la inclusión financiera y el empresariado en la población desplazada	Entrevistas y grupos focales	Ministerios, SENA, Gobernaciones, productores individuales, Emprendedores y líderes de asociaciones de productores	strong
	Standard	How were risks and assumptions (see also GIZ Safeguards and Gender system) as well as (unintended) negative results at the output and outcome level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the concept phase?	* El proyecto identificó riesgos por departamento y por línea productiva y los manejó de manera adecuada. * El proyecto tenía una estrategia de protección de los miembros del proyecto y de sus aliados contra riesgos a su seguridad personal.	Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	strong
	Standard	What measures have been taken by the project to counteract the risks and (if applicable) occurred negative results? To what extent were these measures adequate?	Análisis del monitoreo de entorno y de los informes de avance sobre riesgos y dificultades encontrados.	Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	good
	Standard	To what extent were potential (not formally agreed) positive results at outcome level monitored and exploited?	Análisis del monitoreo de entorno y de los informes de avance	Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	good

Criterio OCDE/CAD	Dimensiones de evaluación	Preguntas de evaluación	Bases para la evaluación / indicadores de la evaluación	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, sólida)	Criterio OCDE/CAD
--------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--	---	---	---	--------------------------

Impacto	The intended overarching development results have occurred or are foreseen (plausible reasons). (1) Max. 40 points	Standard	To which overarching development results is the project supposed to contribute (cf. module and programme proposal with indicators/ identifiers if applicable, national strategy for implementing 2030 Agenda, SDGs)? Which of these intended results at the impact level can be observed or are plausible to be achieved in the future?	* Las poblaciones desplazadas están en el camino de estar en una situación de reintegración económica y social sostenible. * ODS 12: reducción de la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. * ODS 1: Fin de la pobreza * ODS 10: Reducción de las desigualdades * ODS 8: Disminución del número de trabajadores que viven en condiciones de pobreza extrema * ODS 5: Igualdad de género	Analisis de documentos. Entrevistas con entidades referenciadas y representantes de las organizaciones Grupos focales con personas integrantes de comités correspondientes Entrevistas con entidades referenciadas y representantes de las organizaciones Analisis estadísticos línea base PROINTCAME	Ventanillas de negocios verdes (corporaciones ambientales), MADS, ICA, ADR, ACUICA, ASHOFRUCOL, Asocioaciones de productores y ganaderos	strong
		Standard	Indirect target group and 'Leave No One Behind' (LNOB): Is there evidence of results achieved at indirect target group level/specific groups of population? To what extent have targeted marginalised groups (such as women, children, young people, elderly, people with disabilities, indigenous peoples, refugees, IDPs and migrants, people living with HIV/AIDS and the poorest of the poor) been reached?	Grupos vulnerables identificados también recibieron beneficios del proyecto.	Grupos focales	Organizaciones de víctimas en los departamento de Meta y Caquetá	strong
	The project objective (outcome) of the project contributed to the occurred or foreseen overarching development results (impact).(1) Max. 30 points	Standard	To what extent is it plausible that the results of the project on outcome level (project objective) contributed or will contribute to the overarching results? (contribution-analysis approach)	* Las certificaciones y buenas practicas establecidas contribuyeron a que se alinee más desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental * La acción global del proyecto contribuyo a la mejora de equidad de genero * El mejoramiento de la respuesta institucional contribuyo a la reintegración social y económica	Entrevistas con instituciones referencias,asociaciones y productores, grupos focales con representantes de las mesas regionales	SENA, Representantes de Asociaciones y productores Gobernaciones, actores de las mesas regionales relevantes	strong
		Standard	What are the alternative explanations/factors for the overarching development results observed? (e.g. the activities of other stakeholders, other policies)	Los planes de acciones/acciones institucionales previamente existentes se sumaron a los procesos del programa PROINTCAME.	Entrevistas con contrapartes regionales /nacionales que lideran las replicas.	Ministerios, SENA, Gobernaciones, productores individuales, Emprendedores y lideres de asociaciones	good

	Standard	To what extent is the impact of the project positively or negatively influenced by framework conditions, other policy areas, strategies or interests (German ministries, bilateral and multilateral development partners)? How did the project react to this?	Los planes de acciones/acciones institucionales previamente existentes se sumaron a los procesos del programa PROINTCAME.	Entrevistas con contrapartes regionales /nacionales que lideran las replicas.	Ministerios, SENA, Gobernaciones, productores individuales, Emprendedores y lideres de asociaciones	good
	Standard	What would have happened without the project?	Mejoras y cambios especificos están identificados por el grupo meta final como algo que no hubiera pasado sin el proyecto.	Entrevistas y grupos focales	Ministerios, SENA, Gobernaciones, productores individuales, Emprendedores y lideres de asociaciones	strong
	Standard	To what extent has the project made an active and systematic contribution to widespread impact and were scaling-up mechanisms applied (2)? If not, could there have been potential? Why was the potential not exploited? To what extent has the project made an innovative contribution (or a contribution to innovation)? Which innovations have been tested in different regional contexts? How are the innovations evaluated by which partners?	Los planes de acciones/acciones institucionales previamente existentes se sumaron a los procesos del programa PROINTCAME.	Analisis documental	* Sistematizacion y documentacion de procesos exitosos Replicas de procesos exitosos en otros municipios / departamentos	strong
No project-related (unintended) negative results at impact level have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately. The occurrence of additional (not formally agreed) positive results at impact level has been monitored and additional	Standard	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results at impact level can be observed? Are there negative trade-offs between the ecological, economic and social dimensions (according to the three dimensions of sustainability in the Agenda 2030)? Were positive synergies between the three dimensions exploited?	Existencia del sistema de replicas y en que nivel se incorporan las dimensiones ecológica, económica, social y desarrollo de capacidades.	Analisis documental y entrevistas con personas identificadas en regiones	Documentación indicadores replica por procesos Notas del ultimo comité nacional: desaciertos favoritos. Impresion de los socios claves	strong
	Standard	To what extent were risks of (unintended) results at the impact level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the planning phase?	* El proyecto identificó riesgos por departamento y por linea productiva y los manejó de manera adecuada. * El proyecto tenía una estrategia de protección de los miembros del proyecto y de sus aliados contra riesgos a su seguridad personal.	Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y	strong

opportunities for further positive results have been seized. Max. 30 points						líderes de asociaciones	
	Standard	What measures have been taken by the project to avoid and counteract the risks/negative results/trade-offs (3)?	Analisis del monitoreo de entorno y de los informes de avance sobre riesgos y dificultades encontrados.		Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	strong
	Standard	To what extent have the framework conditions played a role in regard to the negative results ? How did the project react to this?	Analisis del monitoreo de entorno y de los informes de avance sobre riesgos y dificultades encontrados.		Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	strong
	Standard	To what extent were potential (not formally agreed) positive results and potential synergies between the ecological, economic and social dimensions monitored and exploited?	Analisis del monitoreo de entorno y de los informes de avance		Entrevista y análisis documental	Estrategia de riesgos y monitoreo Equipo PROINTCAME Emprendedores y líderes de asociaciones	strong

Criterio OCDE/CAD	Dimensiones de evaluación	Preguntas de evaluación	Bases para la evaluación / indicadores de la evaluación	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, sólida)	Criterio OCDE/CAD
Sostenibilidad	Prerequisite for ensuring the long-term success of the project: Results are anchored in (partner) structures. Max. 50 points	Standard	What has the project done to ensure that the results can be sustained in the medium to long term by the partners themselves?	* Se alinee la sostenibilidad medioambiental y desarrollo económico (OJO: también uso del suelo). * Estrategia de salida: se acordó con socios del proyecto posibilidades de continuidad de los procesos. * Institucionalidad: se articuló el proyecto y sus innovaciones con los procesos, instrumentos y estrategias existentes y se apoyó a la institucionalidad. * Se apostó por cadenas de valor con futuro.	Entrevistas y Analisis documental	Entrevistas en los grupos focales con aliados y socios	strong

		Standard	In what way are advisory contents, approaches, methods or concepts of the project anchored/institutionalised in the (partner) system?	* Institucionalidad: se articuló el proyecto y sus innovaciones con los procesos, instrumentos y estrategias existentes y se apoyó a la institucionalidad.	Entrevistas y Analisis documental	Documentos de planificación de socios claves de las entidades publicas y asociaciones entrevistas a Socios y aliados y monitoreo del programa (asignación de recursos por contrapartes).	strong
		Standard	To what extent are the results continuously used and/or further developed by the target group and/or implementing partners?	* Se acordó con socios del proyecto posibilidades de continuidad de los procesos.	Grupo focal	Socios y aliados	good
		Standard	To what extent are resources and capacities at the individual, organisational or societal/political level in the partner country available (long-term) to ensure the continuation of the results achieved?	* Se alinee la sostenibilidad medioambiental y desarrollo económico (OJO: también uso del suelo). * Se apostó por cadenas de valor con futuro.	Grupo focal y entrevista	Socios y aliados y monitoreo del programa (asignación de recursos por contrapartes)	strong
		Standard	If no follow-on measure exists: What is the project's exit strategy? How are lessons learnt for partners and GIZ prepared and documented?	* Estrategia de salida: se acordó con socios del proyecto posibilidades de continuidad de los procesos.	Analisis documental	Memorias del proceso de aplicación de los principios de cooperación y liderazgo (giz)	good
	Forecast of durability: Results of the project are permanent, stable and long-term resilient. Max. 50 points	Standard	To what extent are the results of the project durable, stable and resilient in the long-term under the given conditions?	* Logros / resultados del programa vs al estado actual de la institución socia/aliada en el momento de la entrevista * Gracias a certificaciones y mejoras organizacionales, el aumento de producción y de ingreso de asociaciones de productores desplazados perdura en el tiempo. * Otros programas de cooperantes complementan o continúan /replican los esfuerzos del proyecto. * Las asociaciones de productores, emprendedores apoyados son capaces de replicar a otros productores / emprendedores. * Los planes de desarrollo departamentales y municipales incluyen medidas para población desplazada, incorporando logros y lecciones aprendidas del proyecto.	Grupo focal, entrevistas	Socios y aliados	strong
		Standard	What risks and potentials are emerging for the durability of the results and	Impresion de las contrapartes nacionales	Entrevista	Contrapartes claves	good

			how likely are these factors to occur? What has the project done to reduce these risks?				
--	--	--	---	--	--	--	--



Fotografías cortesía de

© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir


Exención de responsabilidad:

Este documento contiene enlaces a sitios web externos. La responsabilidad por el contenido de los sitios externos enumerados siempre recae en sus editores correspondientes. Cuando se publican por primera vez los enlaces a estos sitios, la GIZ comprueba el contenido de terceras partes para determinar si puede dar lugar a responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no cabe esperar que se revisen constantemente los enlaces a sitios web externos sin una indicación concreta de una violación de derechos. Si la propia GIZ se da cuenta o una tercera parte la notifica que un sitio web externo del que ha proporcionado un enlace puede dar lugar a responsabilidades civiles o penales, se eliminará el enlace a este sitio web inmediatamente. La GIZ declina expresamente cualquier responsabilidad sobre estos contenidos.

Mapas:

Los mapas impresos aquí están destinados únicamente a fines informativos y no constituyen de forma alguna un reconocimiento en virtud del derecho internacional de fronteras y territorios.

La GIZ no se responsabiliza en ningún caso de que estos mapas estén totalmente actualizados, sean correctos o completos. Queda excluida cualquier responsabilidad por cualquier daño, directo o indirecto, que resulte de su uso.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices
Bonn and Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Germany
T: +49 228 44 60-0
F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Germany
T: +49 6196 79-0
F: +49 6196 79-11 15

E: info@giz.de
I: www.giz.de