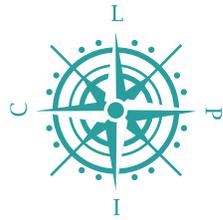


INFORME EJECUTIVO
EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL
PROYECTO “EMPLEOS PARA CONSTRUIR
FUTURO” - SCOPE

BOGOTÁ, ABRIL DE 2019



LPIC
Lidapatty International
Consulting S.A.S.

Esta evaluación es administrada por Cuso International e implementada por Lidapatty International Consulting (LPIC).

Los Autores:

Nadia Albis (coordinadora)
Rocío Peña
Ana María Restrepo
Alejandro Moreno
Daniel Pedraza
Lida Patricia Rodríguez

Aceptan toda la responsabilidad derivada de los contenidos de este informe, redactado para Cuso International.

CONTENIDO

Índice de abreviaturas	
Índice de tablas	
Índice de ilustraciones	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	2
3. HALLAZGOS POR COMPONENTE	5
3.1. Formación, vinculación y fortalecimiento a microempresarios	
3.2. Sector privado	
3.3. Sector público	
3.4. Componente transversal	
3.5. Gestión y administración del proyecto	
4. INICIATIVAS INNOVADORAS EN EL TERRITORIO EN MATERIA DE EMPLEO INCLUSIVO	9
5. RESULTADOS GENERALES	10
6. LECCIONES APRENDIDAS	12
6.1. Componente formación y vinculación y fortalecimiento a microempresarios	
6.2. Componente Sector Privado	
6.3. Componente Sector Público	
6.4. Componente Transversal - Comunicaciones	
7. RECOMENDACIONES	15
7.1. Recomendaciones generales sobre proyecto SCOPE	
7.2. Componente Formación y vinculación y fortalecimiento a microempresarios	
7.3. Componente Sector Privado	
7.4. Componente Sector Público	
7.5. Componente transversal - Comunicaciones	
7.6. Monitoreo y Evaluación	
7.7. Transferencia de Conocimiento	
7.8. GESI	

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Instrumentos de recolección primaria de información	4
Tabla 3.1 Hallazgos generales del componente	5
Tabla 3.2 Hallazgos generales del componente de sector privado	6
Tabla 3.3 Hallazgos generales del componente de sector público	7
Tabla 3.4 Resumen de hallazgos del componente transversal	7
Tabla 3.5 Resumen de hallazgos	8
Tabla 5.1 Resumen de la calificación general del proyecto por criterio de evaluación, componente y proyecto scope en general (1)	11

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Esquema de la evaluación	2
Ilustración 2.2 Estructura del índice de desempeño de scope	3

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra los resultados y hallazgos generales de la evaluación intermedia del proyecto Empleos para Construir Futuro (en adelante SCOPE), cuyo objetivo consiste en mejorar el crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo de personas en situación de vulnerabilidad, particularmente de jóvenes, mujeres y víctimas del conflicto armado, con el fin de contribuir a la paz duradera en Colombia.

La evaluación buscó medir el progreso en el cumplimiento de los resultados e identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como desviaciones o retrasos en función de los componentes del proyecto con el fin de formular recomendaciones y oportunidades de mejora que permitan ajustar posibles situaciones que puedan afectar el logro de los objetivos planeados. Para el desarrollo de la evaluación, se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, así como la generación de datos primarios y la consulta de información secundaria. Los datos primarios fueron recolectados a través de encuestas y entrevistas a aliados públicos y privados del proyecto, así como personal de Cuso International. Los componentes evaluados son los siguientes:

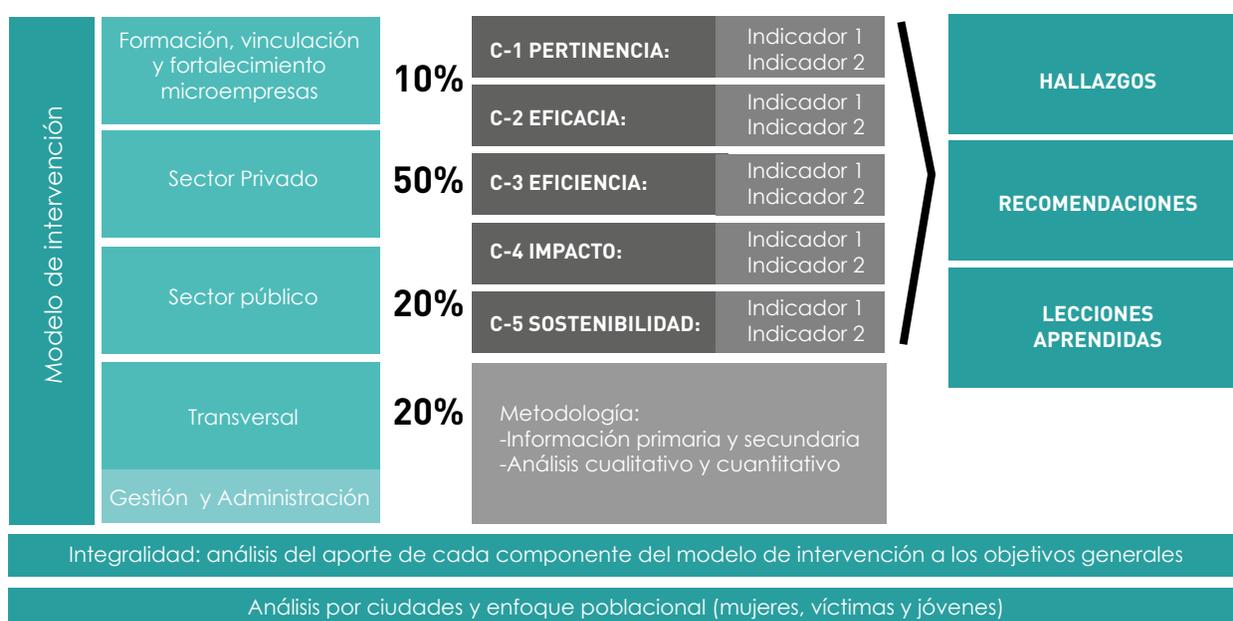
- Formación, vinculación laboral y fortalecimiento a microempresarios: incluye asesoría especializada a dueños de pequeñas empresas, formación complementaria, formación en habilidades blandas y vinculación laboral.
- Sector Privado: que agrupa las alianzas con empresas para iniciativas de vinculación laboral; la promoción de prácticas organizacionales y de talento humano inclusivas en las empresas (Ruta Inclusiva) y la asistencia técnica a socios del sector privado para el desarrollo de herramientas de apoyo y tutoría para beneficiarios priorizados (Programa de Mentorías).
- Componente de Política Pública: Asistencia Técnica a autoridades locales y nacionales; establecimiento de Acuerdos con entidades públicas del orden local y nacional y acompañamiento a Mesas Locales de Empleo (MLE).
- Componente Transversal: comunicación (eventos y actividades desarrolladas en el marco de la estrategia de comunicaciones para la difusión de resultados y posicionamiento de Cuso); gestión del conocimiento a través del desarrollo de investigaciones, identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas y la transversalización del Enfoque de Género de Cuso y alineación a la política feminista del Gobierno de Canadá.

De acuerdo con los términos de referencia de la consultoría, el mayor peso de la evaluación recae en las acciones realizadas con el sector privado, en particular las estrategias de Ruta Inclusiva y mentorías (50%). Los componentes de sector público y transversal tienen un peso del 20% cada uno, mientras que el componente de formación, empleo y fortalecimiento a pequeños negocios sólo carga un 10% del trabajo de la evaluación, respectivamente. También se incluye un componente adicional de gestión y administración del proyecto que engloba indicadores relacionados con los procesos administrativos y de gestión, que no estaba contemplado en los TDR.

2. METODOLOGÍA

En la ilustración 1.1, se esquematiza la metodología de evaluación, con relación a los ámbitos y componentes del proyecto, los criterios de evaluación estratégicos y los indicadores que ayudarán a deducir los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas. La ilustración muestra el énfasis por componente y su interrelación, así como la combinación de información y análisis cualitativo y cuantitativo, la generación de datos primarios y la consulta de información secundaria.

Ilustración 1.1 Esquema de la evolución



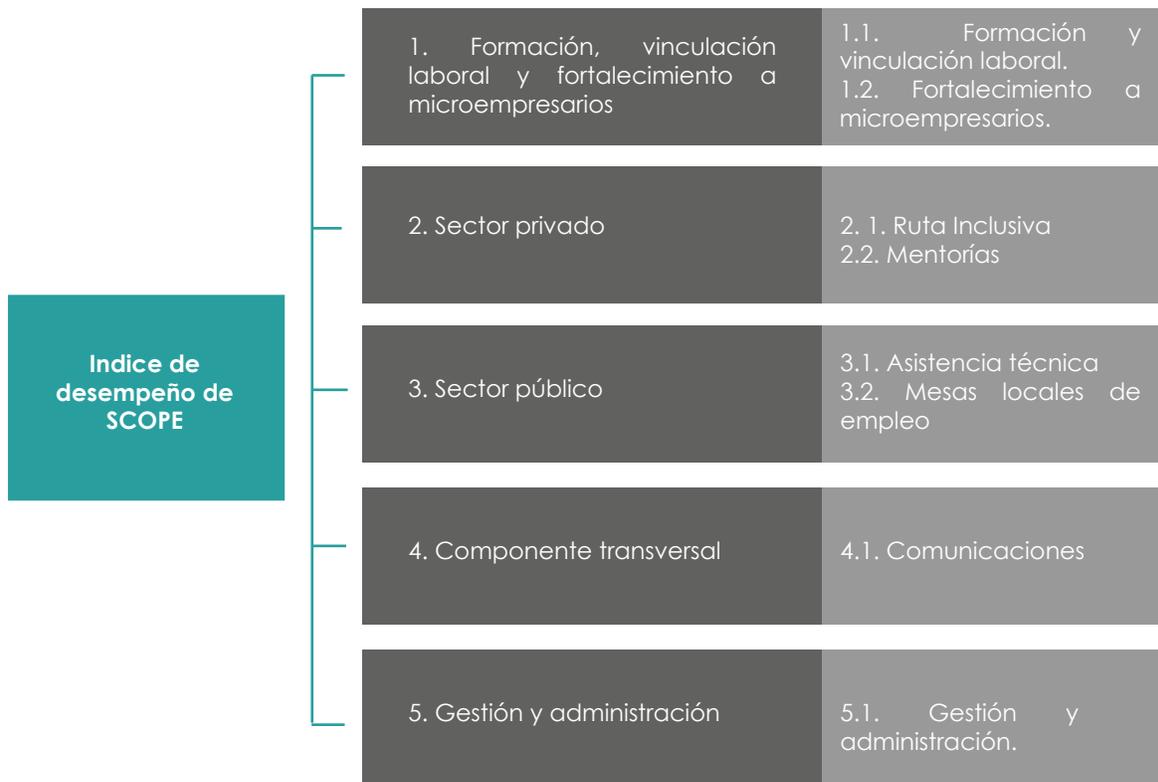
Fuente: Elaboración propia

2.1. Modelo de calificación

Para determinar el desempeño global del proyecto, la evaluación planteó un índice compuesto que adopta una estructura modular para aproximar la forma como los diferentes componentes se articulan y así alcanzar el objetivo general de SCOPE (Ilustración 2.2). En total, el índice incluye 5 componentes que siguen de cerca la estructura de SCOPE, 8 subcomponentes y 78 indicadores.

Con el fin de permitir la agregación de indicadores que se encuentran en diferentes unidades de medida (porcentajes, números, etc.), el índice normaliza las variables en una escala que va de 0 a 5 y una calificación asociada a este rango. La escala de calificación de cada indicador tiene en cuenta la naturaleza y complejidad de las acciones que refleja, así como la forma como se calcula. Los rangos de calificación de los indicadores fueron concertados con el equipo técnico del proyecto SCOPE, dado su conocimiento experto sobre lo que puede considerarse un rango apropiado de calificación del valor que asume un indicador específico.

Ilustración 2.2 Estructura del índice de desempeño de SCOPE



Fuente: Elaboración propia

Para determinar el desempeño global del proyecto, la evaluación planteó un índice.

Una vez son calificados los indicadores, se agregan de la siguiente manera hasta obtener la calificación general:

- Puntaje por subcomponente: se obtiene calculando el promedio simple de cada uno de los indicadores que lo componen.
- Puntaje por componente: se calcula como el promedio simple del puntaje de los subcomponentes que lo integran.
- Puntaje general: resulta de promediar la calificación obtenida para los componentes.

A partir de la agregación por subcomponente se utiliza una única escala de calificación que asume la siguiente forma:

- Alta: entre 4,6 y 5
- Media alta: entre 4,1 y 4,5
- Media: entre 3,1 y 4
- Media baja: entre 2,1 y 3
- Baja: menor a 2

2.2. Fuentes primarias de información

Tomando como referencia los criterios y preguntas de evaluación, el levantamiento de información primaria se basa en encuestas, grupos focales y entrevistas semiestructuradas en las 8 ciudades del proyecto (Bogotá, Medellín, Cali,

Buenaventura, Soacha, Quibdó, Cartagena y Barranquilla). La Tabla 2.1 muestra el resumen de los instrumentos de recolección de información por componente y tipo de actor.

Tabla 2.1 Instrumentos de recolección primaria de información

Componente	Actores	Encuesta	Grupo focal	Entrevista
Formación, vinculación y fortalecimiento de microempresas	Microempresas		X	
	Operador (Carvajal)			X
Sector Privado	Empresas	X		X
Sector Público	Entidades gubernamentales		X	X
Transversal	Medios de Comunicación/aliados	X		
Proyecto en general	Directivos (Team leader)			X
	Gerencias de SCOPE		X	
	Coordinadores regionales	X		
	Voluntarios de SCOPE en Cuso	X		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Fuentes secundarias de información

En el caso de las fuentes secundarias, se utilizaron entre otras: bases de datos de beneficiarios, términos de referencia, contratos, investigaciones, manuales y diagnósticos de la Ruta Inclusiva y el programa de Mentorías, estrategias y documentos de sistematización de experiencias, memorandos de entendimiento, informes de socios operadores (trimestrales, semestrales, anuales y plan de trabajo anual) y evaluaciones previas.

3. HALLAZGOS POR COMPONENTE



3.1. Formación, vinculación y fortalecimiento a microempresarios

La calificación general obtenida por el componente de formación, vinculación y fortalecimiento a microempresarios es media alta. Esta puntuación se obtiene principalmente por los resultados alcanzados en el subcomponente de fortalecimiento a microempresas. Los criterios que más aportan a la calificación lograda son impacto y pertinencia de las acciones.

Tabla 3.1 Hallazgos generales del componente

Criterio de evaluación	Formación y Vinculación Laboral		Fortalecimiento de Microempresas		Total Componente ⁽¹⁾	
	IND	Calificación	IND	Calificación	IND	Calificación
Eficacia	2,0	Media Baja	5,0	Alta	3,5	Media
Impacto	5,0	Alta	4,0	Media Alta	4,5	Alta
Eficiencia	2,0	Media Baja	5,0	Alta	3,5	Media
Pertinencia	4,0	Media Alta	5,0	Alta	4,5	Alta
Sostenibilidad	4,0	Media Alta	4,0	Media Alta	4,0	Media Alta
Total ⁽¹⁾	3,4	Media	4,6	Alta	4,0	Media Alta

Fuente: Elaboración propia

(1) La calificación general se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos que toma el indicador (IND): 5: 4,5 < IND ≤ 5 (Alta); 4: 4 < IND ≤ 4,5 (Media Alta); 3: 3 < IND ≤ 4 (Media); 2: 2 < IND ≤ 3 (Media Baja) y 1: IND ≤ 2 (Baja).

3.2. Sector privado

El componente de sector privado en conjunto obtiene una calificación de medio alto desempeño. Los resultados más satisfactorios se observan en la implementación de la ruta inclusiva y en los criterios de impacto, eficiencia y pertinencia. Los criterios de evaluación con menor desempeño corresponden a eficacia -particularmente por los retrasos en el programa de mentorías- y sostenibilidad - que obtiene una calificación de medio en desempeño tanto para la ruta inclusiva como para el programa de mentorías.

Tabla 3.2 Hallazgos generales del componente de sector privado

Criterio de evaluación	Ruta inclusiva		Mentorías		Total sector privado ⁽¹⁾	
Eficacia	4,0	Media Alta	2,0	Media baja	3,0	Media
Impacto	4,3	Medio Alto	4,3	Medio Alto	4,3	Media Alta
Eficiencia	5,0	Alta	5,0	Alta	5,0	Alta
Pertinencia	4,3	Media Alta	4,3	Media Alta	4,3	Media Alta
Sostenibilidad	3,7	Media	3,5	Media	3,6	Media
Calificación general ⁽¹⁾	4,2	Media Alta	3,8	Media	4,0	Media Alta

Fuente: Elaboración propia

(1) La calificación general se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos que toma el indicador (IND): 5: 4,5< IND ≤ 5 (Alta); 4: 4<IND<4,5 (Media alta); 3: 3≤ IND<4 (Media); 2: 2≤IND<3 (Media baja) y 1: IND<2 (Baja).

Se evidencian impactos tempranos importantes como son: la elevada adopción de prácticas de empleo inclusivo en las empresas y efectos positivos de la ruta sobre la mejora en el clima laboral y la reducción de sesgos y prevenciones sobre el trabajo con población vulnerable. En el caso de las mentorías, si bien no se ha logrado aún la cobertura esperada, en las empresas consultadas la implementación del programa ha permitido incrementar la fidelización, la motivación y el desempeño laboral del personal. Así mismo, en opinión de los empresarios, el diseño del programa se encuentra fuertemente alineado con el enfoque estratégico que dirige la gestión del recurso humano en las empresas, su vocación social y las necesidades mismas del sector o núcleo de negocio en que se encuentran.

3.3. Sector Público

La calificación general del componente de sector público es de desempeño medio. Los resultados más positivos se evidencian en el subcomponente de acompañamiento a las Mesas Locales de Empleo y por criterio de evaluación la pertinencia y eficiencia de las acciones. Entre los más deficientes resaltan la sostenibilidad -debido principalmente a los cambios en la administración de gobierno que se avecinan- y en las eficacia e impactos alcanzados – los que es de esperarse por el poco tiempo que lleva la ejecución de este componente.

Por otro lado, este componente muestra impactos tempranos muy importantes en términos de la adopción de políticas de empleo inclusivo, tales como: (I) la inclusión del tema de empleo inclusivo en la política pública de juventud de Bogotá y en los acuerdos que enmarca las acciones del Concejo Económico Asesor de la Alcaldía de Cali; II) el surgimiento de resultados no esperados de alto impacto como el programa de encadenamientos productivos inclusivos liderado por la Alcaldía de Cali y (III) la alta pertinencia que ha tenido el acompañamiento de Cuso a las MLE para dinamizar estos espacios de articulación.

Tabla 3.3 Hallazgos generales del componente de sector público

Criterio	Asistencia Técnica		MLE		Total sector público	
Eficacia	4,0	Media alta	3,5	Media	3,8	Media
Impacto	2,0	Media Baja	4,0	Media Alta	3,0	Media
Eficiencia	5,0	Alta	5,0	Alta	5,0	Alta
Pertinencia	4,8	Alta	5,0	Alta	4,9	Alta
Sostenibilidad	3,0	Media	3,2	Media	3,0	Media
Calificación general (1)	3,6	Media	4,1	Media Alta	3,9	Media

Fuente: Elaboración propia

(1) La calificación se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos que toma el indicador (IND): 5: $4,5 < IND \leq 5$ (Alta); 4: $4 < IND < 4,5$ (Media alta); 3: $3 \leq IND < 4$ (Media); 2: $2 \leq IND < 3$ (Media baja) y 1: $IND < 2$ (Baja).

3.4. Componente transversal

La calificación general del componente transversal es de medio alto desempeño. Los aspectos donde se presentan los resultados más deficientes se encuentran en el criterio de eficacia (medio desempeño). Entre los aspectos positivos cabe destacar están: (I) una estrategia de comunicación en redes sociales que ha permitido mejorar el proceso de divulgación de conocimiento e información sobre las acciones del proyecto SCOPE, así como posicionar el tema de empleo inclusivo y (II) el reconocimiento por parte de los grupos de interés de CUSO como dinamizador y promotor de temas de empleo inclusivo.

Tabla 3.4 Resumen de hallazgos del componente transversal

Criterio	Calificación	
Eficacia	3,0	Media
Impacto	4,8	Alto
Eficiencia	4,0	Media Alta
Pertinencia	4,4	Media Alta
Sostenibilidad	No medido	No medido
Calificación general (1)	4,0	Media Alta

(1) La calificación se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos que toma el indicador (IND): 5: $4,5 < IND \leq 5$ (Alta); 4: $4 < IND < 4,5$ (Media alta); 3: $3 \leq IND < 4$ (Media); 2: $2 \leq IND < 3$ (Media baja) y 1: $IND < 2$ (Baja).

Como valores agregados de la implementación del proyecto SCOPE en términos de GESI se encuentran las metodologías, herramientas, y espacios de formación y divulgación generados para la apropiación de los temas asociados al género. Estos avances, que contribuyen a eliminar las barreras que existen hoy día en la igualdad de género, se han focalizado en el trabajo con el sector privado y en menor medida, o de manera menos explícita, en el componente de sector público.

3.5. Gestión y administración del proyecto

La calificación general del componente de gestión y administración del proyecto es de desempeño medio alto. La calificación más baja la obtuvo el criterio de eficacia. En ese sentido, este componente muestra algunos desafíos importantes, como son: (I) la baja articulación entre los diferentes componentes de SCOPE para dotarlo de integralidad y potenciar los resultados entre áreas de acción; (II) los cuellos de botella que aún persisten en la articulación entre el nivel central y coordinaciones regionales y (III) las fallas en los procedimientos de monitoreo y evaluación que, aunque ha tenido una mejora significativa en el último año, requiere atención para su fortalecimiento.

Tabla 3.5 Resumen de hallazgos

Criterio	Calificación	
Eficacia	3	Media
Impacto	No medido	No medido
Eficiencia	5	Alta
Pertinencia	4	Media alta
Sostenibilidad	5	Alta
Total	4,3	Media Alta

(1) La calificación se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos que toma el indicador (IND): 5: 4,5<IND≤5 (Alta); 4: 4<IND<4,5 (Media alta); 3: 3≤IND<4 (Media); 2: 2≤IND<3 (Media baja) y 1: IND<2 (Baja).

4. INICIATIVAS INNOVADORAS EN EL TERRITORIO EN MATERIA DE EMPLEO INCLUSIVO



El proyecto SCOPE estableció una serie de mecanismos que le permitieron identificar y apoyar programas o proyectos innovadores en las 8 ciudades de intervención, para que, en asocio con autoridades nacionales o locales, así como con la empresa privada, no solo se promoviera el empleo inclusivo sino que también se dinamizaran iniciativas empresariales o productivas existentes y que requirieran apoyo adicional para su consolidación y/o mejoramiento. El aporte también implica la generación y/o fortalecimiento de las alianzas estratégicas del proyecto para garantizar el aumento de capacidades de los socios locales y nacionales entorno a generar empleo inclusivo sostenible.

Gracias a las actividades adelantadas por Cuso, se identificaron dos iniciativas innovadoras. La primera de ellas corresponde a "De peluquero a empresario", cuyo propósito principal es apoyar a 1.000 microempresarios de centros de belleza y estética, a través de formación en desarrollo de negocios. Este apoyo permite fortalecer su capacidad de producción y generación de nuevas oportunidades de empleo inclusivo, teniendo en cuenta personas en condición de vulnerabilidad. La segunda iniciativa es el proyecto de encadenamientos productivos, la cual busca, a través de la implementación de iniciativas de innovación social, fomentar la creación de encadenamientos productivos inclusivos, mediante el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, competencias técnicas y de apertura de mercados de 100 microempresarios en condiciones de vulnerabilidad de Cali.

5. RESULTADOS GENERALES



La evaluación en su conjunto arroja un desempeño medio alto en la implementación del proyecto SCOPE, que se explica principalmente por la pertinencia de las acciones adelantadas y la obtención de efectos tempranos significativos, aun cuando resta un año para la finalización del proyecto.

En efecto, la pertinencia de las acciones del programa tiene una calificación de medio alto. Si bien todos los componentes del proyecto obtienen una calificación media alta, los resultados más satisfactorios se encuentran en la pertinencia de las acciones ligadas a los componentes de formación, vinculación y fortalecimiento de microempresarios y en el componente de sector público.

Con relación al criterio de eficacia, la valoración de los objetivos alcanzados es de medio desempeño. Si se compara la puntuación mas no la calificación, los resultados menos satisfactorios, se encuentran en los componentes transversal y de sector público. Este último se encuentra en una fase temprana de desarrollo, lo que explica la puntuación alcanzada. Finalmente, el modelo arroja un nivel de sostenibilidad media, lo que proporciona un panorama moderadamente alentador sobre la continuidad de los resultados alcanzados, en especial debido a las dificultades identificadas en los procesos de acompañamiento al sector público.

Tabla 5.1 Resumen de la calificación general del proyecto por criterio de evaluación, componente del proyecto SCOPE en general ⁽¹⁾

Criterio	Formación, vinculación y fortalecimiento de microempresarios	Sector Privado	Sector Público	Transversal	Gestión y administración	Evaluación general SCOPE
Eficacia	3.5 Media	3 Media	3.3 Media	3 Media	3.3 Media	3.2 Media
Impacto	4.5 Alta	4.3 Media Alta	3 Media	4.8 Alta	No medido	4.2 Media Alta
Eficiencia	3.5 Media	5 Alta	5 Alta	4 Media Alta	5 Alta	4.5 Alta
Pertinencia	4.5 Alta	4.3 Media Alta	4.9 Alta	4.4 Media Alta	4 Media Alta	4.4 Media Alta
Sostenibilidad	4 Media Alta	3.6 Media	3 Media	No medido	5 Alta	3.9 Media
Calificación general del proyecto ⁽²⁾	4 Media Alta	4 Media Alta	3.8 Media	4 Media Alta	4.3 Media Alta	4 Media Alta

Fuente: Elaboración propia

(1) La calificación de cada criterio de evaluación y calificación general se extrae considerando la siguiente puntuación y rangos:

Alta: entre 4,6 y 5.

Media alta: entre 4,1 y 4,5.

Media: entre 3,1 y 4.

Media baja: entre 2,1 y 3.

Baja: menor a 2.

(2) La calificación general del proyecto SCOPE se calcula como el promedio simple de los puntajes alcanzados en los criterios de evaluación.

En términos de costo-efectividad el proyecto se posiciona en un nivel medio alto lo que indica que el proyecto ha logrado una ejecución técnica que se encuentra por encima de la ejecución financiera global del proyecto, es decir, los resultados obtenidos hasta ahora se han logrado con un nivel de insumos menor al programado. Los componentes más costo-eficientes corresponden a sector público, sector privado y gestión y administración.

Respecto a la sostenibilidad del proyecto, la evaluación arroja una calificación media, lo que puede reflejar cierta continuidad de los resultados alcanzados. En lo que resta del proyecto, vale la pena hacer un énfasis especial en los procesos de asistencia al sector privado y al sector público para lograr una mayor sostenibilidad del proyecto.

6. LECCIONES APRENDIDAS



6.1. Componente formación y vinculación y fortalecimiento a microempresarios

Gran parte de las lecciones aprendidas consignadas en esta sección se toman de la evaluación del componente de formación y vinculación realizada en 2018, en la que se analizó particularmente los resultados de la operación de FUPAD.¹

El diseño del subcomponente de formación se considera adecuado desde el punto de vista de su concepción y lógica de intervención, la eficacia se vio afectada por una serie de fallas en la implementación, contratación y en los procesos de monitoreo y evaluación. A continuación, se listan los más relevantes:

1. Cuando se diagnostica ausencia de un tejido empresarial, especialmente en territorios de menor desarrollo, que absorba la oferta laboral, como lo es el caso de Quibdó, surgen problemas de pertinencia territorial y no se logra vincular a beneficiarios que recibieron formación.
2. El énfasis del programa en la priorización de las metas de formación por encima de la viabilidad de lograr la posterior vinculación laboral de los participantes ha demostrado ser inapropiado.
3. Gran parte del éxito y sostenibilidad de los programas de vinculación laboral depende de: I) las capacidades técnicas del operador, II) de una estrecha colaboración con las empresas durante la preselección del personal, y III) la calidad del diseño de los cursos formativos hasta la vinculación y seguimiento.
4. La operación externa de programas de empleabilidad para población vulnerable requiere de esquemas de contratación y M&E que sigan parámetros más estrictos.

¹ Fundación Panamericana para el desarrollo. Entidad operadora de SCOPE desde el 2016.

5. Los procesos de formación y fortalecimiento a microempresarios tienen efectos positivos en las empresas participantes. Gracias a estos reconocen que, potencializar las habilidades del personal en pro de la empresa, mejora el desempeño y crea ambientes propicios para el trabajo en equipo.

6.1.1. Fortalecimiento a microempresarios

1. Los procesos de formalización laboral se dan de acuerdo con las necesidades y características particulares de cada empresa.
2. Combinar la formalización laboral con otras estrategias de fortalecimiento de los negocios resultó ser una estrategia exitosa para mejorar la eficacia de SCOPE.
3. Contar con un socio estratégico como CARVAJAL, con experiencia previa, en el tema de desarrollo empresarial, es crucial para asegurar el éxito de programa de formalización laboral.
4. Empresarios que han sido víctimas del conflicto presentan características, capacidades y habilidades de entrada diferentes, por lo tanto, requieren una intervención diferenciada.
5. Los procesos de formación cambian la concepción inicial de los empresarios respecto a la formalización laboral.
6. Los módulos formativos diseñados fueron de gran atractivo para los microempresarios..
7. Importancia del trabajo articulado con otras organizaciones a través de un trabajo en red que permite conectar a los microempresarios con los servicios de otras entidades.

6.2. Componente Sector Privado

6.2.1. Ruta Inclusiva

1. Para que la ruta sea sostenible en el tiempo, es imperativo que exista una fuerte alineación de las prácticas inclusivas aportadas en la ruta, con las políticas de responsabilidad social y gestión humana de las empresas.
2. La correcta implementación de la ruta inclusiva conlleva a efectos positivos en la inclusión laboral.
3. Se requiere incorporar en el diseño metodológico de la ruta, instrumentos y herramientas, que permitan reducir los obstáculos internos en las empresas para su desarrollo.

6.2.2. Mentorías

1. El programa de mentorías ha demostrado ser un mecanismo eficaz para mejorar el desempeño y la retención laboral.
2. El programa de mentorías ha demostrado que contribuye a mejorar la motivación de los mentorados y hacer la comunicación más fluida dentro de la empresa.
3. La existencia de un convenio formalizado ha favorecido y potencializado la implementación del programa de mentorías.

6.3. Componente Sector Público

6.3.1. Asistencia Técnica

1. El diseño e implementación de una metodología participativa, que permite el debate y trabajo articulado en torno al ciclo de políticas inclusivas, genera compromiso y agrega legitimidad y continuidad a los procesos de construcción e implementación de políticas públicas.
2. El compromiso de los funcionarios en el sector público es factor determinante para la sostenibilidad de las acciones de la asistencia técnica.

6.3.2. Mesas Locales de Empleo

1. La proactividad de CUSO en la búsqueda de espacios y diálogos permanentes promueve el interés de las entidades con competencia a nivel local, sin embargo, se requiere fortalecer la articulación y entender el contexto territorial.
2. Las MLE constituyen espacios clave que contribuyen a la creación, y dinamización de políticas inclusivas a través del debate en torno a temas estratégicos.
3. La gestión del conocimiento es clave para superar las problemáticas generadas por la rotación de personal en las entidades y por tanto su desarrollo es un factor favorecedor para la sostenibilidad de las MLE.

6.4. Componente Transversal - Comunicaciones

1. La estrategia de comunicaciones adelantada por CUSO ha permitido su posicionamiento como entidad líder e influenciador positivo en las agendas y temas de empleo inclusivo en las ciudades intervenidas y a nivel nacional
2. La divulgación de información a través de plataformas digitales ha contribuido al acceso a información, y al posicionamiento temático de CUSO en la región.
3. La estrategia mediática de SCOPE y de CUSO que divulga en torno a ejes centrales de política de empleo inclusivo, contribuye a: (I) sensibilizar a actores y generar un diálogo acerca del empleo inclusivo, (II) fortalecer las relaciones entre los sectores público y privado.

7. RECOMENDACIONES



Este capítulo presenta algunas recomendaciones generales sobre el proyecto en su conjunto y posteriormente se incorporan recomendaciones para cada uno de los componentes evaluados.

7.1. Recomendaciones generales sobre proyecto SCOPE

1. Asegurar los procesos de articulación de los diferentes componentes desde el proceso de diseño y planeación del programa, definiendo metas compartidas. Esto conlleva a analizar e implementar el modelo desde un enfoque sistémico, identificando las relaciones e interacciones entre los diferentes componentes y acciones del proyecto, para que se ejecuten articuladamente.
2. Promover un inicio sincronizado de los componentes del proyecto permite lograr una visión integral y compartida.
3. Garantizar que todo el personal del proyecto esté capacitado para transversalizar el enfoque de género de CUSO y para alinear el proyecto a la política feminista del Gobierno de Canadá, con el fin de fortalecer la inclusión laboral de las mujeres y/o grupos excluidos laboralmente.
4. Territorializar la estructura de gestión de SCOPE, asegurando mayor autonomía para la toma de decisión a nivel territorial.
5. Avanzar en la puesta en marcha de estrategias de gestión y/o articulación con los socios y pares locales para documentar el proceso y asegurar que los resultados alcanzados se mantengan en el tiempo.

7.2. Componente Formación y vinculación y fortalecimiento a microempresarios

7.2.1. Formación y vinculación

La mayor parte de las recomendaciones que aquí se expresan, se relacionan más con los hallazgos encontrados en la implementación del proyecto por parte del operador FUPAD, rescatando los principales resultados de la evaluación que sobre este subcomponente realizó la empresa consultora en 2018. En lo que respecta a la Fundación Carvajal se considera que la iniciativa fue exitosa, aunque caben algunas oportunidades de mejora generales que caben en su gestión y que continuación se señalan.

1. Concentrar un mayor énfasis en la formación a la medida de las necesidades de las empresas y en habilidades blandas, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia del proyecto.
2. Mejorar la estrategia de acercamiento de Cuso con las empresas aliadas, fomentando una colaboración más estrecha a lo largo de la ruta de intervención.

En términos de los procesos de contratación recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Afinar los procesos de selección del socio(s) operador(es) del proyecto, con el fin de asegurar la calidad técnica de los resultados y la sostenibilidad de los procesos.
2. Se debe propender por la implementación de mecanismos de articulación y canales de comunicación más efectivos con los operadores.
3. Basar el trabajo conjunto con entidades de gobierno y el sector privado, en la implementación de alianzas estratégicas, más no operativas, con una ejecución de recursos independiente entre las partes.

7.2.2. Fortalecimiento de microempresas

Si bien la implementación de la iniciativa de fortalecimiento a microempresarios se considera exitosa, entre los aspectos que se recomienda mejorar están los siguientes:

1. Afinar la formulación de las metas a los aprendizajes logrados en la implementación y, en especial, por grupo poblacional.
2. Contemplar dentro de la implementación un seguimiento pos-formación y acompañamiento mucho más intensivo.
3. Contemplar la posibilidad y factibilidad de dejar establecida esta iniciativa dentro de las políticas públicas de cada municipio.

7.3. Componente Sector Privado

1. Ajustar los instrumentos usados en la fase de identificación para capturar mejor la heterogeneidad de las condiciones de partida de las empresas, con el fin que la intervención se encuentre más adaptada a sus especificidades.

7.3.1. Ruta Inclusiva

1. Incorporar en la metodología, actividades para incrementar la apropiación de las prácticas inclusivas, para asegurar la continuidad de las acciones.
2. Implementar mecanismos tendientes a promover en las empresas la revisión y análisis no solo de los beneficios que le aporta la participación en el proceso de la ruta, sino que también se valore y reconozca los recursos invertidos por cada una.
3. Generar estrategias para fomentar una mayor participación de la población víctima de la violencia en la ruta inclusiva.
4. Generar canales y métodos interactivos online para formación de empleados, con el fin de mitigar los obstáculos presentados por falta de tiempo o disponibilidad de los empleados para participar en los talleres.
5. Mejorar los canales comunicación y flujo de información entre Cuso y las organizaciones socias, de tal forma que se vuelva más constante y permita mayor flexibilidad en la implementación de la ruta.
6. Incorporar en la estrategia de comunicaciones de SCOPE mecanismos de divulgación de información con mayor alcance de temas específicos para las empresas.
7. Desarrollar el enfoque de discapacidad dentro del diseño de la ruta, para brindar apoyo más específico a las organizaciones socias.

7.3.2. Mentorías

El programa de mentorías ha sido valorado como uno de los procesos con mejores resultados desde el punto de vista de los logros, pero también desde la aceptación y motivación de los participantes y contribución a la mejora del entorno laboral, el clima organizacional, y las capacidades de los colaboradores en las empresas; sin embargo, algunos de las actividades podrían resultar en efectos más positivos con algunos ajustes, por lo tanto, las recomendaciones generales a nivel de proceso serían:

1. Fortalecer los procesos orientados a generar un alto compromiso de la dirección o gerencia de la empresa en la implementación de las mentorías.
2. Incorporar criterios de selección de los mentores y los mentorados asociados a la permanencia o antigüedad con el fin de mitigar los efectos por rotación de personal.
3. Continuar con la metodología de formalización mediante un convenio entre las partes favorece y potencializa la implementación del programa de mentorías.
4. El programa de mentorías requiere para su óptima implementación medidas de mitigación concretas para enfrentar obstáculos particulares.

7.4. Componente Sector Público

7.4.1. Asistencia Técnica

1. Diseñar una estrategia de gestión del conocimiento que asegure la continuidad de los procesos y los efectos en el mediano y largo plazo.
2. Promover de manera permanente -y en especial en los periodos electorales- el acercamiento con los candidatos territoriales, tanto para Alcaldías como para Concejos Municipales.

7.5. Componente Transversal - Comunicaciones

1. Generar mayor contenido audiovisual de interés para el público, lo que genera aumento en el número de consultas y visitas.
2. Continuar con la difusión de información relevante y pertinente sobre los diferentes componentes y resultados de SCOPE a través de diversas estrategias de comunicación como parte de la contribución a la incidencia en políticas subnacionales y nacionales.
3. Continuar con la divulgación de información a través de plataformas digitales las cuales han contribuido al acceso a información, y al posicionamiento temático de CUSO en la región de manera diferenciada.
4. Crear una alianza estratégica interna entre el proceso de monitoreo y seguimiento y el área de comunicaciones para coordinar la priorización de la estrategia y los resultados de CUSO.
5. El Área de comunicaciones debe participar activamente en el diseño e implementación de la estrategia de gestión de conocimiento.

7.6. Monitoreo y Evaluación

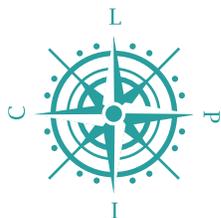
1. Afinar los procesos de diseño, seguimiento y evaluación del proyecto a través de un mejor diseño de las metas de este, un control más estricto de las actividades de los operadores, así como la implementación de sistemas de información robustos. Esto asegura que fluya información de carácter cualitativo y cuantitativo en tiempo real, y que sirva de insumo para la asignación y aprobación de recursos.
2. Incluir en el último Plan de Acción (año 5), actividades tendientes al cierre, con métricas de medición para su cumplimiento, fomentando que todas las áreas contribuyan al cierre articuladamente.
3. Construir una línea de base de indicadores que permitan una evaluación con mayor evidencia y precisión de los resultados e impactos de futuros proyectos.
4. Caracterizar los impactos sociales y económicos de SCOPE, con el fin de parametrizar la incidencia en políticas de empleo inclusivo y facilitar la rendición de cuentas al donante.
5. Revisar frecuentemente metas con rezagos importantes y en este sentido, diseñar e implementar planes de choque para dar cumplimiento en el tiempo establecido a las mismas.
6. Llevar a cabo un taller de planificación, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación intermedia, con el fin de informar al equipo SCOPE y definir una estrategia de segundo ciclo.

7.7. Transferencia de Conocimiento

1. Avanzar en la puesta en marcha de estrategias de gestión y/o articulación con los socios y pares locales para documentar el proceso y asegurar que los resultados alcanzados se mantengan en el tiempo.
2. Generar articulaciones y concordancias entre actores clave participantes del proyecto para que su capacidad instalada apoye el proceso de réplica de las acciones.

7.8. GESI

1. La transversalización del enfoque de Género (GESI) en futuras intervenciones requiere de la formulación metas e indicadores más específicos
2. Incorporar como el elemento clave transversalización del enfoque de Género en el proceso de documentación y transferencia de conocimiento del proyecto SCOPE.



LPIC
Lidapatty International
Consulting S.A.S.