

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO: “MEJORA DE LA AUTOSUFICIENCIA Y LA RESILIENCIA DE LA POBLACIÓN REFUGIADA Y MIGRANTE PROCEDENTE DE VENEZUELA Y DE ACOGIDA EN COLOMBIA, A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN EN EL MERCADO LABORAL”

**INFORME DE EVALUACIÓN
MAYO 2025**

Oficina de Evaluación del ACNUR

La Política de Evaluación del ACNUR confirma el compromiso del ACNUR de apoyar la rendición de cuentas, el aprendizaje y la mejora continua mediante el examen y el análisis sistemáticos de las políticas, estrategias y programas de la organización. Las evaluaciones se rigen por los principios de imparcialidad, credibilidad y utilidad, y se llevan a cabo para mejorar el desempeño de la organización en la atención de las necesidades de protección, asistencia y soluciones duraderas para los refugiados, apátridas y otras personas desplazadas por la fuerza.

Oficina de Evaluación

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Apartado de correos 2500
1211 Ginebra 2
Suiza
unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/evaluation-office

Publicado por ACNUR
Oficina de Evaluación Copyright © 2019 ACNUR

Este documento es publicado por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para su distribución general. Todos los derechos son reservados. Se autoriza la reproducción (Reproducción autorizada), excepto para fines comerciales, con indicación del reconocimiento ACNUR.

A menos que se indique expresamente lo contrario, los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en el presente informe de evaluación son los del Equipo de Evaluación y no representan necesariamente las opiniones del ACNUR, las Naciones Unidas o sus Estados Miembros. No se garantiza que la representación y el uso de las fronteras, los nombres geográficos y los datos conexos que se muestran en los mapas e incluidos en las listas, cuadros y documentos de este Informe de Evaluación estén libres de errores, ni implican necesariamente la expresión de opinión alguna por parte del ACNUR o de las Naciones Unidas sobre la condición jurídica de ningún país. territorio, ciudad o zona o de sus autoridades, o sobre la delimitación de sus fronteras o límites.

Agradecimientos

Econometría Consultores y su equipo de evaluación agradecen al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en Colombia, a su Sub-oficina Noroccidental, a sus socios COMFENALCO Antioquia y Opción Legal, así como a la Alcaldía de Medellín, por toda la colaboración brindada durante el desarrollo de la evaluación del Proyecto “Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral”. Asimismo, extienden su agradecimiento a todas las personas de las instituciones aliadas del Proyecto, así como a las mujeres y los hombres beneficiarios del mismo, por compartir con el equipo de evaluación sus percepciones, aprendizajes y experiencias

Información sobre la evaluación	
Título de la evaluación:	Evaluación final del proyecto: “Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral”
Cobertura del marco temporal:	Enero a Diciembre 2024
Año de finalización:	2025
Tipo de evaluación:	Evaluación de resultados
País:	Colombia
Oficina regional:	Buró Regional de ACNUR para las Américas y el Caribe
Gerente de evaluación / contacto en ACNUR:	Jaime Alberto Suarez Agudelo
Personal de apoyo de ACNUR:	Luis Miguel González Oriol Moya Ana Sierra Pablo Córdova Bulens Tamara Ulla
Equipo evaluador	María Gloria Cano – Líder del equipo evaluador Juan Carlos Guataquí – Especialista en migración e integración económica Yanira Marcela Oviedo Gil - Especialista cuantitativa Carolina Montoya – Especialista cualitativa Jhon Jairo Romero – Experto muestrista Hernán Herrera – Experto muestrista Sergio Leonardo Castellanos – Analista Belén Gómez – Líder recolección cuantitativa Jonathan Beltrán - Asistente de recolección Johana Velásquez - Líder de recolección cualitativa

Encargado por la Oficina País Colombia de ACNUR

Aseguramiento de la calidad de la evaluación proporcionado por la Oficina de Evaluación del ACNUR

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	viii
Introducción y antecedentes	1
Alcance, objetivos y métodos de evaluación.....	1
El Proyecto y su contexto	5
Resultados de la evaluación	11
Lecciones aprendidas	41
Recomendaciones	45
Bibliografia	49
Anexos	51

Lista de tablas

Tabla 1: Metas de Juntos por la Inclusión	9
Tabla 2: Total,torios de Inclusión: Metas.....	10
Tabla 3 : Intégrate Medellín: Metas.....	10
Tabla 4: Porcentaje de cumplimiento indicadores por Proyecto	19
Tabla 5: Matriz de transiciones en la actividad principal de la población beneficiaria, 2023-2025	23
Tabla 6: Matriz de transiciones en la actividad principal de la población beneficiaria, 2023-2025 por género	24
Tabla 7: Calificaciones otorgadas en las entrevistas a algunos resultados del Proyecto	25
Tabla 8: Incidencia del Proyecto por género.....	29
Tabla 9: Recomendaciones, responsables y cronograma.....	45

Lista de figuras

Figura 1: Resumen Ejecutivo. Componentes del Proyecto	viii
Figura 2: Resumen Ejecutivo. Proceso general de atención del Proyecto.....	ix
Figura 3: Resumen Ejecutivo. Aliados del Proyecto	ix
Figura 4: Resumen Ejecutivo. Cambio porcentual en la percepción de mejora de calidad de vida.....	x
Figura 5: Criterios de evaluación.....	2
Figura 6: Distribución de la población refugiada y migrante Venezolana en Colombia..	5
Figura 7: ¿Cuál es su estado civil?	8
Figura 8: ¿Cuál es su etnia?	8
Figura 9: ¿A cuál de los siguientes grupos pertenece?	9

Figura 10: Máximo nivel educativo alcanzado.....	9
Figura 12 : Pensando en su residencia, su intención a un año a partir de hoy es:	12
Figura 13: Distribución necesidades de servicios sociales más importantes para participantes	12
Figura 14: Ud. posee alguno de los siguientes permisos o documentos de regularización para permanecer en Colombia?	12
Figura 15 : Proceso general de atención del Proyecto	13
Figura 16: Porcentaje de personas que necesitaron asistencia, la obtuvieron y calificación otorgada a la asistencia obtenida	14
Figura 17: ¿A través de qué medio principalmente se enteró del Centro Intégrate? ...	15
Figura 18: Distribución de la ejecución presupuestal COMFENALCO para cada centro de costo (%)	16
Figura 19: Evolución en el cumplimiento de metas de empleabilidad y emprendimientos y ejecución presupuestal	18
Figura 20: En una escala de 1 a 4, ¿Qué tan fácil es el acceso al Centro Intégrate en los siguientes aspectos?	20
Figura 21: Análisis GIS del Centro Intégrate de Medellín.....	20
Figura 22: Cumplimiento de metas en emprendimiento: personas que lograron autoemplearse	22
Figura 23: Porcentaje de empleados que obtuvieron un empleo gracias al apoyo del Proyecto	23
Figura 24: Calificación de mejora en habilidades y capacidades para el empleo	25
Figura 25: Qué tanto considera que la asistencia técnica recibida le ayudó a mejorar su emprendimiento	27
Figura 26: Empleabilidad: Impacto del Proyecto por género	29
Figura 27: En una escala del 1 al 10, siendo 1 muy malas y 10 muy buenas, ¿cómo calificaría las siguientes condiciones que usted experimentó en 2023 y actualmente? por género	31
Figura 28: Total de beneficiarios alcanzados por mes en 2024.....	34
Figura 29: ¿Qué tanto considera que la asistencia técnica recibida le ayudó a mejorar la estabilidad y crecimiento de su emprendimiento?	36
Figura 30: Estimación Kaplan-Meier de supervivencia en los emprendimientos beneficiados, según tipo de emprendimiento	36
Figura 31: Estimación Kaplan-Meier de supervivencia en los emprendimientos beneficiados, según intervención con asistencia técnica	36
Figura 32: Sí continuará capacitándose por género	38

Acrónimos

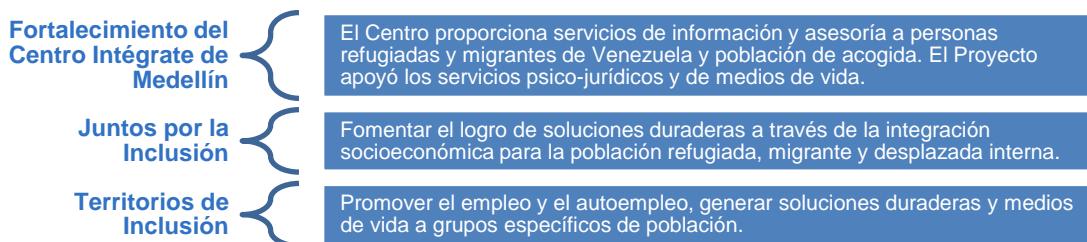
SIGLA	SIGNIFICADO
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CERP	Centros Especializados de Rehabilitación Profesional
COMFENALCO	Caja de Compensación Familiar de COMFENALCO
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
EBT	Evaluación Basada en Teoría
ETPMV	Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos
GED	Goce Efectivo de Derechos
GIFMM	Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos
OIM	Organización Internacional de Migraciones
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PAO	Puntos de Atención y Orientación
PEP	Permiso Especial de Permanencia
PPT	Permiso de Protección Temporal
RUV	Registro Único de Víctimas
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios
TDR	Términos de Referencia
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen ejecutivo

Introducción

El Proyecto “Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral”, liderado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), se implementó en las regiones de Colombia de Antioquia, Córdoba, Chocó y el Eje Cafetero. El principal donante es el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana, con un aporte del 46,8% de un presupuesto total de \$4,2 mil millones de pesos¹. El Proyecto se estructura en torno a tres componentes (ver figura 1 del resumen ejecutivo):

Figura 1: Resumen Ejecutivo. Componentes del Proyecto



Fuente: Elaboración equipo evaluador con base en TDR

La iniciativa aborda desafíos críticos en la generación de ingresos estables que enfrentan las personas refugiadas y migrantes venezolanas, retornadas y desplazadas internas, mediante la promoción de vías de empleo y autoempleo con la creación de empresas y la inclusión financiera.

La evaluación del desempeño durante 2024 del Proyecto fue llevada a cabo por Econometría Consultores. El propósito de la evaluación es proporcionar evidencia y aprendizajes sobre cómo la intervención mejoró las condiciones de vida, empoderó a las personas participantes y fomentó la integración comunitaria. Se evaluaron los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia e impacto (con enfoque de sostenibilidad). La evaluación empleó un enfoque mixto: 1) con base en una encuesta a personas beneficiarias se realizaron estimaciones económicas y econométricas para medir resultados como las tasas de empleo, sostenibilidad de emprendimientos y mejoras en ingresos y calidad de vida; además se procesó información de cobertura y financiera; y 2) análisis cualitativo a partir de entrevistas, grupos focales y talleres participativos para comprender las experiencias y percepciones.

Las fuentes de información fueron: 1) documentación y bases de datos de ACNUR y sus socios implementadores²; 2) encuesta a personas beneficiarias a partir de una muestra representativa (167 encuestas); 3) entrevistas semiestructuradas a actores institucionales (24); y 4) estudios de caso sobre experiencias de empleabilidad y emprendimiento (3 grupos focales, 15 entrevistas a beneficiarios y 4 institucionales, 2 observaciones in situ). En total se consultaron 222 personas.

Resultados:

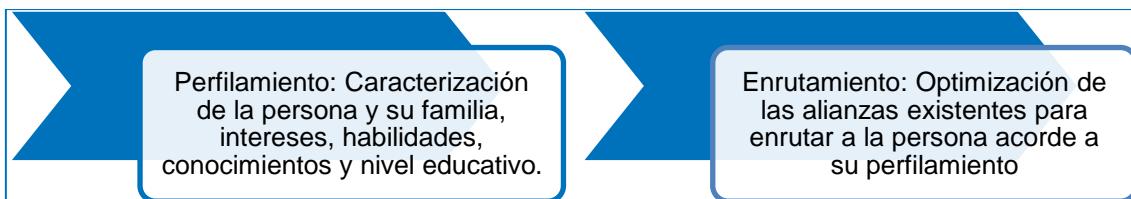
1) Relevancia

El Proyecto abordó la necesidad apremiante de generar ingresos estables para las personas refugiadas y migrantes, retornadas y desplazadas internas. El proceso implementado garantizaba la relevancia y pertinencia de la atención brindada a través de un adecuado perfilamiento y la construcción del enrutamiento en respuesta al perfil identificado. Así, la intervención se adaptó a las situaciones particulares de cada persona y familia, lo que resultó en una alta pertinencia (ver figura 2 del resumen ejecutivo). Enfrentó retos para la superación de barreras estructurales que afectan la integración socioeconómica de la población atendida, como el estatus irregular de parte de la población refugiada y migrante y la débil infraestructura empresarial formal en las regiones de Córdoba y Chocó.

¹ Un total de €1 millón de euros a una tasa de cambio del peso al euro de \$4247 de enero de 2024.

² Opción Legal y COMFENALCO Antioquia.

Figura 2: Resumen Ejecutivo. Proceso general de atención del Proyecto



Fuente: Elaboración equipo evaluador

Los servicios del Centro Intégrate Medellín fueron valorados positivamente por las personas beneficiarias, en especial lo psico-jurídico en donde el Centro tiene pleno control. En el caso de los medios de vida, el Centro es un facilitador, por lo cual las personas otorgan una menor calificación a la solución de su necesidad de generar ingresos. Los servicios de asesoría y gestión del Intégrate Medellín son ampliamente conocidos entre la población refugiada y migrante dado que se han implementado diversas estrategias de comunicación, informales y formales. Sin embargo, la alta movilidad de la población y la desconfianza requieren mecanismos de comunicación constante y trabajo directo en los barrios.

2) Eficiencia

El Proyecto ejecutó el presupuesto proyectado (\$4,2 mil millones de pesos), alcanzando una relación costo-cobertura superior a la esperada (cerca de 4 mil personas beneficiarias de las 3,4 mil esperadas).

A través de sus aliados (ver figura 3 del resumen ejecutivo) tuvo la capacidad de multiplicar la inversión en la medida que vinculó a las personas beneficiarias a sus procesos de fortalecimiento de emprendimientos y empleabilidad.

Figura 3: Resumen Ejecutivo. Aliados del Proyecto



Fuente: Elaboración equipo evaluador

El Proyecto se ejecutó en ocho meses³, que aunque menor al esperado, logró cumplir con las metas de cobertura y ejecución presupuestal por la madurez alcanzada en 2024 al recoger lo construido durante los dos años anteriores⁴ en cuanto a la red de aliados, procesos y procedimientos, talento humano con experiencia y redes de contactos. Se enfrentaron desafíos

³ La propuesta original era de 12 meses.

⁴ El Proyecto ha tenido dos etapas de ejecución anteriores: 2022 y 2023.

relacionados con los costos diferenciales en el territorio y la informalidad de algunos prestadores de servicios.

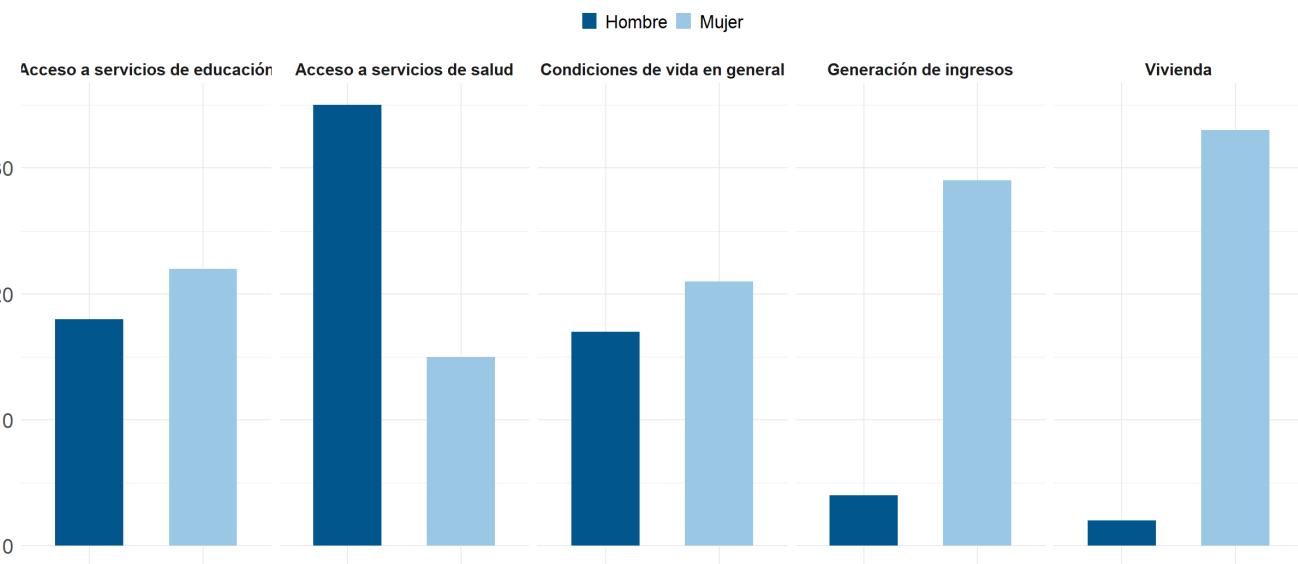
3) Eficacia

COMFENALCO Antioquia y el Centro Intégrate Medellín han contribuido de forma clara al logro de las metas planteadas en los objetivos de empleabilidad y emprendimiento, en donde el ecosistema de aliados fue fundamental. Se identifican mejoras en la percepción actual de calidad de vida, en particular asociadas a la generación de ingresos (ver figura 4 del resumen ejecutivo). El 95% de personas beneficiarias del Proyecto percibieron mejoras en sus habilidades y capacidades para el trabajo.

Los logros en empleabilidad estuvieron determinados por el entorno económico de las áreas urbanas o rurales donde se desarrollaron las iniciativas: Antioquia y el Eje Cafetero, más urbanos y polos de desarrollo, ofrecieron tejidos empresariales formales que aportaron al Proyecto, en contraste con Córdoba y Chocó, en donde el Proyecto tuvo que focalizarse en rutas de emprendimiento.

En perspectivas diferenciales de género, hay transiciones laborales femeninas del desempleo o la economía del cuidado hacia el empleo informal y el empleo formal. La valoración de mejora en las condiciones de vida es mayor en las mujeres, en especial en generación de ingresos y vivienda (ver figura 4 del resumen ejecutivo). Igualmente, otorgan una mayor valoración a la mejora de habilidades y mejora en la estabilidad y crecimiento del emprendimiento gracias a los servicios recibidos.

Figura 4: Resumen Ejecutivo. Cambio porcentual en la percepción de mejora de calidad de vida



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

4) Impacto (sostenibilidad y desborde)

A pesar del corto tiempo disponible para medir la sostenibilidad del Proyecto, se encontró una alta sostenibilidad de los emprendimientos gracias a la selección de emprendimientos avanzados e innovadores con productos diferenciados: el 92% de los emprendimientos beneficiarios del Proyecto sigue funcionando a febrero de 2025. La empleabilidad presenta sostenibilidad en la medida que la mayoría de las personas empleadas beneficiarias del Proyecto, mantienen sus trabajos.

Se mantienen los procesos de formación, en especial desde las empresas. Sin embargo, hay desafíos frente a los costos directos y costos de oportunidad que deben asumir las personas.

El Proyecto impacta la economía local al mejorar la calidad de vida y el bienestar de las familias beneficiarias, y es significativo que uno de cada tres emprendimientos genera empleos adicionales al de las personas beneficiarias del Proyecto.

No se cuenta con recursos para un acompañamiento y seguimiento una vez terminado el Proyecto. Sin embargo, el Centro Intégrate Medellín continua con la asistencia psico-jurídica y de medios de vida y las personas han quedado con la información y contactos de los aliados que mantienen sus actividades de emprendimiento y empleabilidad, aunque no se contó con acuerdos formales de salida que aporten a la sostenibilidad.

Lecciones Aprendidas

- Eficacia y eficiencia:** Se logran con equipos experimentados y continuos, procesos estandarizados, claros e internalizados, y alianzas sólidas. La experiencia, las redes interinstitucionales y los recursos humanos capacitados son cruciales. Optimizar la probabilidad de éxito con emprendimientos avanzados y contar con alianzas de empleabilidad con empresas inclusivas también es clave. Sin embargo, se requiere continuidad en las intervenciones para consolidar logros e impactar a poblaciones más vulnerables.
- Enfoque personalizado:** Ajustar los servicios a las necesidades específicas de los beneficiarios, considerando sus potencialidades y contexto, es esencial. Un enfoque integral que abarca asistencia psicosocial, jurídica y de generación de ingresos es fundamental.
- Contexto y realidades de la población beneficiarias:** Reconocer las restricciones impuestas por el contexto económico y laboral es importante. Las limitaciones de estatus migratorio irregular para acceder al empleo formal pueden exacerbarse en estas poblaciones debido a brechas ocupacionales, homologación de títulos y prejuicios. En estas circunstancias, el Proyecto debe estimular componentes eficaces como el emprendimiento.
- Perspectiva de género:** La inclusión de una perspectiva de género cataliza el impacto al abordar barreras específicas que enfrentan las mujeres. Sin embargo, las brechas estructurales del mercado laboral aún replican desigualdades, lo que indica la necesidad de intervenciones más focalizadas.
- Centro Intégrate Medellín:** Para una atención efectiva, es clave combinar una estrategia integral con atención extramural y mecanismos de comunicación adaptados a las dinámicas de la población refugiada y migrante. La atención de necesidades básicas, asesoría legal y psicosocial, desarrollo de capacidades y alianzas estratégicas son fundamentales.

Conclusiones

Conclusión 1. El Proyecto tuvo factores de éxito como: 1) focalización en personas en proceso de estabilización y con vocación de permanencia; 2) atención personalizada e individualizada, con las personas como protagonistas activas en la búsqueda de soluciones; 3) intervención integral que va más allá de generar ingresos, abordando salud mental, asesoría jurídica y otras

El 92% de los emprendimientos se mantienen. Uno de cada tres emprendimientos genera empleos adicionales al de las personas beneficiaria del Proyecto.

necesidades básicas; 4) Facilitación de procesos mediante alianzas con actores del ecosistema de empleabilidad y emprendimiento, lo que a su vez les transfiere capacidades.

Conclusión 2. Pertinencia y relevancia: El método de trabajo del Proyecto está enfocado en identificar las brechas que limitan alcanzar medios de vida sostenibles a las personas y generar un enrutamiento a través de sus aliados para que la persona se encamine, ya sea en formación, capacitación, asesoría técnica de su emprendimiento, certificación laboral, modelaje de su perfil laboral, o se contacte con posibles empleadores.

Conclusión 3. Cumplimiento de metas: Se lograron todas las metas relacionadas con emprendimiento, asesoría, fortalecimiento de capacidades y generación de oportunidades. La empleabilidad formal fue limitada en regiones con ecosistemas empresariales débiles (Córdoba y Chocó) donde se priorizó el fortalecimiento de emprendimientos. Persisten retos en cambiar la mentalidad para considerar el emprendimiento como una solución a largo plazo, lo que implica procesos de acompañamiento y asesoría que requieren una intervención con mayores plazos.

Conclusión 4. Barreras estructurales: Persisten obstáculos como el estatus irregular de aproximadamente un tercio de la población, resistencias a la contratación de personas con Permiso por Protección Temporal (PPT), xenofobia y ecosistemas laborales formales débiles en ciertas zonas. Algunas barreras pueden mitigarse fortaleciendo redes de apoyo e integración social. Estos son procesos de generación de confianza exigen continuidad y tiempo.

Conclusión 5. Resultados positivos y sostenibilidad: Se evidenciaron mejoras en calidad de vida, capacidades técnicas, habilidades laborales y estabilidad de emprendimientos, especialmente con apoyo técnico y capital semilla. Los emprendimientos liderados por mujeres tuvieron especial éxito. Aunque los logros son sostenibles, existen desafíos en costos y continuidad del acompañamiento tras la finalización del Proyecto.

Conclusión 6. Perspectiva de género y enfoque diferencial: El Proyecto aplicó acciones afirmativas para mujeres, flexibilizando temas de cuidado y fortaleciendo su autoestima y autogestión, con resultados superiores en calidad de vida y estabilidad económica. En empleabilidad, persisten brechas estructurales que requieren intervenciones más focalizadas. También se consideraron aspectos étnicos en territorios específicos, aunque avanzar en este enfoque demanda tiempo.

Conclusión 7. Impacto en tejido social: El Proyecto contribuyó a visibilizar a la población objetivo y a mejorar sus condiciones de vida, creando empleo y avances en tejido social. Sin embargo, fortalecer redes de apoyo no fue una meta explícita, por lo que su impacto en integración social fue limitado, considerando que estos procesos requieren procesos continuos y mayores plazos.

Conclusión 8. Gestión y recursos: Se ejecutó un millón de euros beneficiando a más de cuatro mil personas y sus familias, multiplicando recursos mediante alianzas para ofrecer formación, asesoría y rutas de empleabilidad. El periodo de latencia a principios de 2024 dificultó la recuperación de alianzas y la gestión financiera enfrentó costos diferenciados en zonas de difícil acceso.

Conclusión 9. Valoración del Intégrate Medellín: Altamente valorado por su atención integral psicosocial, jurídica e inclusión financiera, con alianzas y comunicación efectiva, aunque persisten desafíos en difusión debido a la dinámica poblacional, desconfianza y baja conectividad. Además, ante una futura integración del Intégrate al sistema de atención a población vulnerable, no se evidencia un proceso de transferencia de capacidades.

Recomendaciones

Recomendaciones para el diseño 2025-2026

Recomendación 1. Estructurar el Proyecto con visión de mediano plazo potenciando los aprendizajes del pasado de tal forma que pueda ampliar su incidencia y cimiento mejor la sostenibilidad de los logros. Se recomienda que el Proyecto a 2025 tenga al menos dos años de duración con miras a

aumentar la cobertura hacia emprendimientos en etapas más incipientes, aumentar la sostenibilidad de los logros, mantener fortalecidas las alianzas, profundizar en enfoques diferenciales que requieren más tiempo de ejecución e incidir en el fortalecimiento de redes de apoyo y tejido social en las comunidades de residencia de las personas beneficiarias.

Responsables: Oficina de comunicaciones y Oficina de movilización de fondos de ACNUR, y Áreas Programática y de Medios de Vida.

Cronograma: El proceso de estructuración del Proyecto para 2025-2027 debe darse de forma inmediata

Recomendación 2. Ampliar el apoyo con transferencias del tipo condicionadas para formación y para activos, que potencie los efectos positivos del capital semilla y compense los costos directos y de oportunidad que asume la población para asistir a la formación para el trabajo.

Responsables: Área Programática y de Medios de Vida

Cronograma: Este apoyo debe ser parte de la estructuración del Proyecto para 2025-2027 que debe darse de forma inmediata y luego debe implementarse durante la ejecución del Proyecto

Recomendación 3. Fortalecer las estrategias de salida y el seguimiento post-Proyecto con enfoque de medio de vida sostenible, de tal forma que se generen acuerdos formales al proceso de seguimiento y continuidad de prestación de servicios post-intervención a través de los aliados que permanecen tras terminar la financiación del Proyecto.

Responsable: Área medios de vida

Cronograma: Esta estrategia de salida y seguimiento post-Proyecto debe ser parte de la estructuración del Proyecto para 2025-2027 que debe darse de forma inmediata, y luego debe implementarse durante la ejecución del Proyecto

Recomendación 4. Profundizar en la comprensión y adaptaciones ante la realidad local que permita un abordaje más

adecuado ante los retos de las economías locales, que igualmente permita ajustar la gestión financiera del Proyecto.

Responsable: Área medios de vida.

Cronograma: Esta recomendación requiere acciones inmediatas de la Sub-oficina Noroccidental para adaptar la estructuración del Proyecto para 2025-2027

Recomendación 5. Estructurar un esquema de transferencia de capacidades del Intégrate Medellín a la Alcaldía de Medellín, ante la posible migración de servicios del Intégrate a la institucionalidad de atención a población vulnerable.

Responsable: Área medios de vida.

Cronograma: Esta recomendación debe ser parte de la estructuración del apoyo que ACNUR vaya a ofrecer a Intégrate en la nueva fase del Proyecto en 2025, en donde se debe incluir el proceso de transferencia de capacidades durante la ejecución del Proyecto

Recomendación en periodo de latencia

Recomendación 6. Mantener vivas y fortalecidas las alianzas durante la fase de latencia del Proyecto de tal forma que la fase de alistamiento, mapeo y actualización de acuerdos con los aliados sea ágil, y además se mantengan fortalecidas las alianzas.

Responsable: Área medios de vida.

Cronograma: Esta recomendación debe ser parte de la estructuración del apoyo que ACNUR vaya a ofrecer a Intégrate en la nueva fase del Proyecto en 2025, en donde se debe incluir el proceso de transferencia de capacidades durante la ejecución del Proyecto.

Una opción alternativa es generar espacios de socialización con la Alcaldía durante el segundo semestre de 2025.

Introducción y antecedentes

El Proyecto “Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral” es una intervención del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en Colombia, focalizada geográficamente en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Chocó y la zona del Eje Cafetero.

El Proyecto viene ejecutándose desde 2022 con evaluaciones anuales. Incluye tres componentes: 1) el fortalecimiento de capacidades de la Alcaldía de Medellín para la implementación del Centro Intégrate Medellín; 2) la implementación de Juntos por la Inclusión que promueve la articulación con diversos actores para facilitar soluciones duraderas que favorezcan la integración local y superen la vulnerabilidad de personas refugiadas y migrantes; y 3) la implementación de Territorios de Inclusión que busca promover el empleo y autoempleo de poblaciones con necesidades de protección, priorizando mujeres y jóvenes venezolanos, personas desplazadas, retornadas, con discapacidad, comunidades étnicas y de acogida, como vía hacia soluciones duraderas y medios de vida.

La evaluación del Proyecto responde a una solicitud del **Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana**, donante de ACNUR en 2024 en el marco del acuerdo de cooperación España-ACNUR (ECA). El objetivo de esta evaluación externa es verificar si su contribución tuvo un impacto positivo en la población atendida por ACNUR en Colombia y tiene como alcance el periodo de intervención del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Las partes interesadas son ACNUR Oficina Principal en Colombia y su Sub-Oficina Noroccidental (principal actor en la ejecución del Proyecto), el donante, las entidades aliadas que son las implementadoras: Corporación Opción Legal y la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO ANTIOQUIA. Asimismo, los gobiernos locales, el Gobierno Nacional, la población atendida, y otras agencias con intereses de aprendizaje en el tema.

El presente producto inicia con la descripción del alcance, objetivos y metodología de la evaluación y la descripción del Proyecto, para entrar luego en los resultados divididos por objetivos de evaluación. Finalmente, se presentan las lecciones aprendidas, las conclusiones y recomendaciones. Acompañan el informe principal una serie de anexos con la teoría de cambio del Proyecto, la matriz de evaluación, la metodología general, cuantitativa y cualitativa, los estudios de caso, el informe financiero y estadísticas de la encuesta.

Alcance, objetivos y métodos de evaluación

Alcance y objetivos

ACNUR en Colombia ha comisionado a Econometría el analizar la relevancia, eficiencia, eficacia e impacto del Proyecto “Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral” implementado por ACNUR y sus socios COMFENALCO Antioquia y la Corporación Opción Legal. La evaluación abarca el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, con propósitos de aprendizaje y rendición de cuentas, buscando identificar aprendizajes, así como proponer mejoras al Proyecto.

Los **objetivos** de la evaluación son los siguientes (ver anexo 1):

- Proveer evidencia de cómo la intervención mejoró las condiciones de vida de la población refugiada y solicitante de asilo o migrante venezolana, desplazada interna, colombianos retornados y personas de acogida en Colombia, con enfoque en la población femenina, participantes del Proyecto.
- Determinar si el Proyecto contribuyó al empoderamiento de los y las participantes, a aumentar sus recursos, su autonomía o su capacidad de incidencia política y movilización.
- Valorar la sensibilización de las estructuras comunitarias existentes y agentes comunitarios en relación con su participación en actividades de medios de vida.

La evaluación desarrolla **criterios** de relevancia, eficiencia, eficacia e impacto (con enfoque de sostenibilidad) reflejados en las principales preguntas de evaluación (ver Figura 5).

Figura 5: Criterios de evaluación

Relevancia	Eficiencia	Eficacia	Impacto
¿Qué tan relevante ha sido el trabajo de COMFENALCO, Opción Legal y la Alcaldía de Medellín, para solucionar los vacíos de protección de los participantes del Proyecto?	¿Los fondos entregados por ACNUR a COMFENALCO y Opción Legal se usaron de la mejor manera posible y conforme al presupuesto?	¿Qué tan eficaz ha sido el trabajo de COMFENALCO, Opción Legal y la Alcaldía de Medellín, para alcanzar los resultados esperados por el Proyecto?	¿Se evidencia que el Proyecto implementado con el apoyo de ACNUR es sostenible en términos del logro de resultados a largo plazo?

Fuente: Elaboración equipo evaluador

Esta evaluación busca proporcionar insumos para mejorar la estrategia de intervención y garantizar una respuesta efectiva a las necesidades de las poblaciones objeto de la intervención, así como fortalecer las alianzas del ecosistema de emprendimiento y empleabilidad de la zona de influencia del Proyecto con miras al alcance de medios de vida duraderos.

En cuanto a los **mecanismos de gestión** de la evaluación, el equipo evaluador es responsable de adelantar, de forma autónoma e independiente la evaluación. Por parte de ACNUR, se cuenta con un responsable de evaluación quien supervisa el cumplimiento de la garantía de calidad, apoyado con un grupo asesor (Oficina País y Sub-oficina Noroccidental).

Métodos de la evaluación

La evaluación se realizó a través de una **metodología mixta**, cuantitativa y cualitativa, de fuentes primarias y secundarias con una triangulación concurrente y sistemática desde su diseño, recolección y análisis (ver detalles en el Anexo 2). La **matriz de evaluación** (Anexo 3) constituye la herramienta a partir de la cual se plantea el abordaje, método y fuentes para cada una de las preguntas de evaluación asegurando la triangulación de la información.

Se adoptó un enfoque de **Evaluación Basada en Teoría** (EBT), lo que implica examinar la contribución a los efectos esperados planteados en la teoría de cambio del Proyecto (Anexo 4) y validar sus supuestos. Se ha seguido la metodología descrita en el informe inicial, con algunos ajustes necesarios.

Las fuentes de información utilizadas para la evaluación incluyeron: 1) información secundaria, como son, las fichas técnicas del Proyecto, los informes trimestrales e informes finales de los socios, las evaluaciones anteriores y las bases de datos de cobertura y financieras; y 2) información primaria a través de encuestas, entrevistas institucionales y estudios de caso. En total, se consultaron a 222 personas:

- 167 encuestas a personas beneficiarias (ver Recuadro 1 y anexo 5),
- 24 entrevistas a actores institucionales (ACNUR, autoridades locales, socios, aliados del Proyecto – públicos, privados y ONG) (ver anexo 6), y
- 2 estudios de caso (ver anexo 7):

- **Flores Isabelita** es una empresa del sector floricultor enfocada en el armado y exportación de ramos de flores a Estados Unidos, está ubicada en La Ceja, municipio del Oriente Antioqueño. Lleva 8 años trabajando en proceso de inclusión y equidad, desde hace 6 años ha vinculado a población migrante venezolana y hace 3 años es aliada de Juntos por la Inclusión. Tiene una planta de personal de 600 personas, vinculadas mediante contrato a término indefinido. En picos de producción el personal puede alcanzar 1.200 personas vinculadas mediante un contrato de obra labor por periodos cortos. El estudio de caso incluyó: 2 grupos focales, 6 entrevistas con beneficiarias y 2 institucionales, y 1 observación in situ.



- **Corporación Diversa Ojorubi**, creada en 2019 con apoyos de Córdoba Diversa y Caribe Afirmativo, es un emprendimiento colectivo de artesanías y confecciones impulsada por jóvenes de la etnia Embera Katío, con un enfoque inclusivo de la población LGTBIQ+. Se encuentra ubicada en el departamento de Córdoba el municipio de Tierra Alta, en el barrio 20 de Julio. La Corporación fue beneficiaria de Territorios de Inclusión. El estudio de caso incluyó: 1 grupo focal, 1 observación in situ, 9 entrevistas con beneficiarias y 2 entrevistas institucionales



Limitaciones de la evaluación: Varias limitaciones impactaron el alcance de la evaluación, estas son las siguientes:

- La primera y más importante limitación es el tamaño de la muestra de la encuesta aplicada a personas beneficiarias del Proyecto. Inicialmente se propuso una muestra de 400 registros de personas beneficiarias de los tres componentes con un error de muestreo menor o igual a 4,6%. Sin embargo, por razones financieras, ACNUR solicitó a Econometría una disminución del alcance de la recolección. En el caso de la encuesta, la muestra se redefinió en 157 registros con un error estimado de 7,6%. Se mantuvo la muestra distribuida en los tres componentes. Este tamaño de muestra limita la potencia de la encuesta para realizar desagregaciones, por ejemplo a nivel regional o para profundizar en descriptivos ya filtrados por otras características (por ejemplo, profundizar en el subconjunto de emprendimientos colectivos que recibieron capital semilla). También tuvo consecuencias sobre la viabilidad de llevar a cabo análisis econométrico como puede ser el modelo multinomial del estado laboral que fue ofrecido originalmente en la metodología.
- La disminución del trabajo de campo también impactó la recolección cualitativa disminuyendo de cuatro a dos estudios de caso: 1) Caso de empleabilidad con Flores Isabelita (Juntos por la Inclusión) y 2) Caso de emprendimiento con Corporación Diversa Ojorubi (Territorios de Inclusión). Esta disminución limitó la capacidad de generar evidencia de casos ilustrativos de emprendimiento para Juntos por la Inclusión (Antioquia y el Eje Cafetero) o casos de emprendimiento en zonas como el Chocó o Urabá.
- La tercera limitación de la evaluación es no contar con información del microdato de seguimiento de las personas beneficiarias por parte de los socios implementadores. Por ejemplo, cuántos planes de negocios resultaron viables, o si las personas lograron vincularse laboralmente; y, en caso afirmativo, con cuál empresa aliada. El análisis de

cumplimiento de las metas se basó en los informes entregados por COMFENALCO Antioquia a ACNUR.

Control de calidad: El control de calidad de la evaluación está basado en la guía de aseguramiento de la calidad de las evaluaciones del ACNUR, así como en las normas y estándares de UNEG, ALNAP y OCDE/CAD. En la fase inicial, se revisó la evaluabilidad y se elaboró un esquema metodológico completo. Durante la recolección, se implementaron pilotos, supervisión, validaciones automáticas y capacitación continua para asegurar datos precisos y confiables. En el análisis, se verificó la integridad, consistencia y rigor tanto en los datos cuantitativos como cualitativos, con triangulación y documentación transparente. Finalmente, el informe cumple con estándares de calidad, incluyendo revisiones metodológicas y lingüísticas antes de su entrega.

Cuestiones éticas y de protección de datos: La evaluación se realizó de acuerdo con las normas y directrices éticas y el código de conducta de la UNEG y de los proveedores de las Naciones Unidas. Se respetan las normas éticas internacionales y las buenas prácticas en evaluación, sin requerir una aprobación ética formal siempre que se garanticen los principios fundamentales. A lo largo de la evaluación primó la acción sin daño. En la fase de inicio, se priorizaron la confidencialidad, la imparcialidad, la claridad del alcance y la prevención de daño mediante la revisión de instrumentos y planes de recolección. Durante la recolección, se garantizó la preparación del equipo, el aviso previo a la población y el consentimiento informado para proteger derechos y asegurar voluntariedad. El análisis es imparcial, comprensivo y triangulado, con anonimización de las fuentes, conclusiones claras y basadas en hallazgos. Además, no se involucró a menores durante la evaluación.

Gestión de datos: Los datos se almacenan de forma segura y conforme a la política de protección de datos del ACNUR y de Econometría, que permite a Econometría utilizar las bases de datos del ACNUR, garantizando el tratamiento adecuado de los datos, su confidencialidad y su protección. El uso de herramientas y plataformas de recopilación cumple con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea. Solo el equipo de evaluación tiene acceso a los datos; estos pueden ponerse a disposición del ACNUR después de su anonimización y serán eliminados tras un período determinado. Econometría aplica un sistema de contraseñas individuales y jerarquías de acceso para asegurar la protección y confidencialidad de la información.

Recuadro 1. Sobre la muestra de la encuesta:

El universo o marco muestral sobre el cual se diseñó la muestra fue de 2.485 personas beneficiarias, lo que está acotado a los municipios con mayor cantidad de personas beneficiarias: 1.917 de Intégrate Medellín, 431 de Juntos por la Inclusión ubicadas en Medellín, Manizales y Rionegro y 137 de Territorios de Inclusión ubicadas en Ituango, Quibdó y Puerto Libertador⁵.

La muestra fue de 166 registros: 51 fueron de Intégrate Medellín, 56 de Juntos por la Inclusión y 59 de Territorios de Inclusión. La muestra se seleccionó bajo un diseño probabilístico, estratificado en una etapa, aleatorio simple sin reemplazo, usando el algoritmo coordinado negativo. La muestra se restituyó al tamaño del marco muestral a partir del cálculo de factores de expansión.

Del total de la muestra de Juntos y Territorios (115 registros), 90 recibieron apoyo para el emprendimiento y 25 recibieron apoyo para empleabilidad. Al expandirla, las personas que recibieron apoyo para emprendimiento corresponden al 71% del universo de Juntos y Territorios, y de empleabilidad corresponde al 29%. Algunos resultados se refieren a estos subconjuntos.

Del total de la muestra (166):

- 81 registros corresponden a personas provenientes de Venezuela, 9 a población

⁵ Del universo recibido de 2.846 registros se eliminaron 19 por estar duplicados entre Intégrate y Juntos por la Inclusión. Adicionalmente, además se eliminaron 22 que fueron utilizados para la prueba piloto.

colombiana retornada desde Venezuela, 66 a población colombiana desplazada por el conflicto armado y 10 a población residente de acogida. Al expandir la muestra, las personas provenientes de Venezuela corresponden al 74% del universo. La muestra no permite ofrecer resultados desagregados por estos grupos de población.

119 son mujeres (lo que expandido al universo representa el 60%), 46 son hombres (expandido al universo es el 40%), y una persona prefirió no responder a la pregunta de género.

Dado el tamaño de la muestra, su capacidad de representatividad disminuye en la medida que se hacen desagregaciones. De tal forma que en este informe se trabajarán las descriptivas básicas, y en algunos casos se podrá abrir el resultado por género. Los resultados se presentan como proporciones. La muestra no permite desagregaciones regionales. El margen de error esperado para la agregación de los tres componentes del Proyecto es de 7,6%. El Anexo 10 presenta las descriptivas presentadas en el presente informe con su intervalo de confianza.

El Proyecto y su contexto

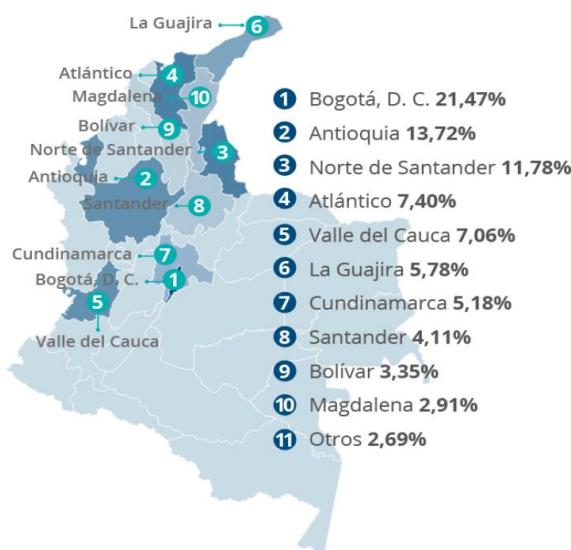
Contexto

El Proyecto responde a la problemática de pobreza y carencias en medios de vida de las personas refugiadas y migrantes venezolanos, retornadas y personas que han sido desplazadas forzosamente de sus hogares por razones de violencia. Se concentra en los departamentos de Antioquia, Eje Cafetero, Córdoba y Chocó.

Refugiados y Migrantes venezolanos

A febrero de 2024, Colombia albergaba 2,8 millones de refugiados y personas migrantes venezolanas, distribuidos en el territorio como lo ilustra la Figura 6. El 68% cuenta con un Permiso de Protección Temporal (PPT) (Migración Colombia, Enero 2025). Sus principales necesidades son alimentos, empleo, vivienda y apoyo en el arriendo (GIFMM/R4W, 2022), lo que apunta a una demanda urgente de medios de vida. Aunque el 97% de la población económicamente activa estaba ocupada (KONRAD , 2024), el 72% lo estaba en condiciones de informalidad, sin acceso a seguridad social ni ingresos dignos. Su ingreso mensual promedio era de USD 86,4, por debajo de la línea de pobreza establecida por el DANE para 2023 (USD 106). (DANE, 2023).

Figura 6: Distribución de la población refugiada y migrante Venezolana en Colombia



Fuente: Tomado de (KONRAD , 2024), pg. 46

En Antioquia había 389.764 personas migrantes y refugiadas (Migración Colombia, Enero 2025), con el 61% en Medellín. El 75% se encuentra con estatus regular y un 10,4% en proceso de regularización (Migración Colombia, Enero 2025). El 89% de esta población trabajaba en la informalidad, el 52,1% viven en situación de pobreza y el 24,1% vivía en condiciones de hacinamiento crítico (Medellín Cómo Vamos, 2024). Del total, 150.700 personas están registradas en el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios (SISBEN) IV, de los cuales el 54,4% está en pobreza: 16,8% en pobreza extrema y 37,6% en pobreza moderada (GIFMM, 2024A).

En el **Eje Cafetero**, con 11,5 millones de habitantes (Caldas, Quindío y Risaralda), había, para enero de 2025, 84,4 mil refugiados y migrantes -30 mil en Pereira-, de los cuales 77% tienen estatus regular (Migración Colombia, Enero 2025).

En **Córdoba**, un departamento con una población de 1,8 millones de habitantes, había 19 mil refugiados y migrantes venezolanos, concentrados principalmente en Montería, Lorica y Sahagún (Migración Colombia, Enero 2025). El 77,6% tenía PPT autorizado, el 11,3% estaba en proceso de regularización y el 6,1% tenía estatus irregular.

En **Chocó**, aunque la cifra registrada por Migración Colombia es de 3,5 mil personas refugiadas y migrantes, 80,5% con PPT (Migración Colombia, Enero 2025), las cifras son inciertas en la medida que la ruta del Darién implica altos flujos de personas en movilidad. (KONRAD, 2024). La migración a través del Tapón del Darién hacia Norteamérica implica graves riesgos de violaciones a los derechos de las personas en tránsito. La migración ha aumentado exponencialmente, sólo en el primer trimestre de 2024, 78.585 migrantes cruzaron Panamá desde Colombia (Banco Mundial, 2024).

En julio de 2022, Medellín inauguró el Centro Intégrate, un espacio para refugiados y migrantes con servicios de regularización documental, apoyo jurídico, orientación en salud, educación y empleo con apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ACNUR, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la extinta Gerencia de Fronteras de la Presidencia de la República. También se han implementado programas de inclusión laboral y medidas contra la xenofobia (Gobernación de Antioquia, 2024).

En el Eje Cafetero, Córdoba, Antioquia y Chocó, ACNUR ha establecido Puntos de Atención y Orientación (PAO), ha facilitado la regularización y acceso a servicios esenciales, y ha promovido talleres de capacitación laboral y actividades comunitarias para fomentar la integración (ACNUR, 2025).

Población desplazada por el conflicto armado

Desde 1985, Colombia ha registrado 8,6 millones de personas que han sido víctimas de desplazamiento forzado. Según el Registro Único de Víctimas (RUV), para 2024, Antioquia registra 1,26 millones de desplazados, Córdoba 353 mil, Chocó 243,9 mil y el Eje Cafetero 212,2 mil. Estas cifras evidencian la magnitud del fenómeno y la necesidad de respuestas integrales.

Colombia ha desarrollado un marco legal progresivo para atender a la población víctima del desplazamiento forzado y los flujos migratorios mixtos. En 2011, se aprobó la Ley 1448 de 2011 para la atención a víctimas del conflicto armado mediante inclusión en el RUV, asistencia humanitaria, atención y reparación (Congreso de la República de Colombia, 2011) (DNP, Consultado enero de 2024). Posteriormente, en el año 2012, el Congreso de la República aprobó la Ley 1565 de 2021, denominada Ley de Retorno. Esta ley hace parte de las iniciativas dirigidas a promover una política migratoria integral (Universidad del Rosario, OIM – Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

La cooperación internacional ha sido clave en la estabilización de estas poblaciones, con programas de inclusión económica como el Modelo de Graduación de ACNUR, que facilita acceso a microcréditos y emprendimientos (ACNUR, 2025). En coordinación con entidades nacionales, también se han implementado rutas de atención específicas para las víctimas, incluyendo los Puntos de Atención y Orientación (PAO), que garantizan el acceso a derechos básicos. En conjunto, estos esfuerzos apuntan a soluciones duraderas que aseguren ingresos sostenibles, acceso a vivienda y la reconstrucción del tejido social.

Ecosistemas de empleabilidad y emprendimiento en la zona de influencia

Los ecosistemas de empleabilidad y emprendimiento en la zona de influencia del Proyecto son claves, dado que sobre éstos operan las alianzas que hacen posible su implementación.

Los ecosistemas de Antioquia y el Eje Cafetero se han consolidado gracias a la colaboración entre instituciones públicas, privadas y académicas, así como ONG y cooperación internacional. Medellín, destaca como referente por su infraestructura para la innovación y el emprendimiento, mientras que el Eje Cafetero cuenta con un respaldo institucional sólido, a pesar de enfrentar altos niveles de desempleo. Son de relevar las Cámaras de Comercio, el SENA y las Oficinas Públicas de Empleo, así como las Cajas de Compensación con sus Agencias de Empleo.

En contraste, los departamentos de **Córdoba y Chocó** enfrentan desafíos significativos en sus ecosistemas de empleabilidad, con altas tasas de desempleo, con desconexión entre la formación profesional y las demandas del mercado laboral, y un débil entramado empresarial, especialmente formal. No obstante, existen esfuerzos locales liderados por los gobiernos departamentales, las Cámaras de Comercio y el SENA, aunque todavía con resultados limitados.

El Proyecto a evaluar

Objetivos y lógicas de intervención de los componentes del Proyecto

El Proyecto, en conjunto, busca generar condiciones que faciliten y fomenten el logro de soluciones duraderas y medios de vida para la población refugiada, migrante y desplazada interna, con diferentes matices por componente. **Intégrate Medellín** se enfoca en el fortalecimiento institucional de la Alcaldía de Medellín, mientras que **Juntos por la Inclusión y Territorios de Inclusión** tienen énfasis en optimizar las sinergias entre los ecosistemas existentes de emprendimiento y empleabilidad, con un enfoque de soluciones duraderas. A continuación, se detallan los objetivos y coberturas de cada componente del Proyecto y su lógica de intervención se ilustra en las teorías de cambio presentadas en el Anexo 4.

Intégrate Medellín⁶, implementado por la Alcaldía de Medellín, tiene como objetivo general fortalecer las capacidades institucionales de la Alcaldía de Medellín para responder de forma coordinada y bajo marcos normativos de garantía de Goce Efectivo de Derechos de protección de la población refugiada, migrante y desplazada, mediante la integración local. El Proyecto apoyó los servicios psico-jurídicos y de medios de vida. Sus objetivos específicos son (OE):

- OE1. Fortalecer la capacidad de atención, orientación y gestión de oportunidades en medios de vida.
- OE2. Implementar una estrategia de incidencia con los sectores públicos y privado.
- OE3. Desarrollar una estrategia de salida responsable.

Juntos por la Inclusión, implementado por COMFENALCO Antioquia, busca fomentar el logro de soluciones duraderas a través de la integración socioeconómica para la población refugiada, migrante y desplazada interna. Sus objetivos específicos son:

- OE1. Concretar alianzas multiactor de inclusión socioeconómica de la población refugiada, migrante y desplazada interna, que permita el mapeo y capitalización concreta de la oferta existente de programas, proyectos y servicios disponible en el territorio.
- OE2. Promover el acceso de la población al empleo y el autoempleo en condiciones dignas y seguras.
- OE3: Facilitar el acceso a oportunidades de formación para la vida, el trabajo y la inclusión financiera.

Territorios de Inclusión, implementado por COMFENALCO Antioquia, busca promover el empleo y el autoempleo de la población, generar soluciones duraderas y medios de vida, a grupos específicos de población. Sus objetivos específicos son:

⁶ Con cobertura en Medellín y su área metropolitana.

- OE1. Fortalecer técnica y metodológicamente mecanismos para la generación de empleo, el autoempleo y el emprendimiento, para el alcance los medios de vida.
- OE2. Acompañar y orientar a las personas desplazadas forzosamente y apátridas en el acceso a derechos y servicios de manera integral.
- OE3. Generar alianzas con actores públicos y privados orientado oportunidades hacia la población por y para la que trabajamos buscando la generación de medios de vida.

Juntos y Territorios trabajan con una metodología de inclusión socioeconómica apoyada en cuatro pilares: formación, empleo, emprendimiento e inclusión financiera. Sin embargo, el contexto hace que su enfoque tenga ciertas diferencias.

- En el caso de **Juntos por la Inclusión** se tiene una connotación más urbana, en zonas con entramados empresariales e industriales y cuyo foco de atención es la población refugiada, migrante y víctima del desplazamiento forzado. Su cobertura abarca Antioquia (Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, Caldas y La Estrella), el Oriente Antioqueño (Rionegro, Marinilla, El Carmen de Viboral, Guarne y La Ceja) y el Eje Cafetero (Manizales y Villamaría, Pereira, Dosquebradas, La Virginia, Santa Rosa de Cabal, Armenia y Calarcá).
- En el caso de **Territorios por la inclusión** se tiene un contexto más remoto, de economía rural, en ciertos casos agrícola y con mecanismos menos formales de inserción económica, cuyo foco de atención está en tres grupos de población: 1) mujeres y jóvenes venezolanos, desplazados en el extranjero, solicitantes de asilo, refugiados, apátridas o en riesgo de apatridia, con vocación de permanencia; 2) jóvenes desplazados internos, personas colombianas retornadas, desplazadas internas, y comunidades de acogida de las zonas priorizada; 3) Población con discapacidad, comunidades étnicas, minorías y otros perfiles con necesidades de protección internacional. Su cobertura abarca Antioquia (Apartadó, Turbo, Ituango y Carepa), Córdoba (Montería, Tierra Alta, Puerto Libertador) y Chocó (Quibdó).

Caracterización de personas beneficiarias según la encuesta

La encuesta realizada para la presente evaluación permite perfilar la población beneficiaria del Proyecto⁷. La mayoría de la población (90%) está ubicada en zonas urbanas y el 60% son mujeres. El 56% está soltero, viudo o separado y el 44% está casado o vive en pareja (ver Figura 7). El 84% no se autoidentifica con un grupo étnico, 8% se identificó como indígena y el 7% como negro(a), mulato(a) o afrodescendiente (Figura 8).

Figura 7: ¿Cuál es su estado civil?

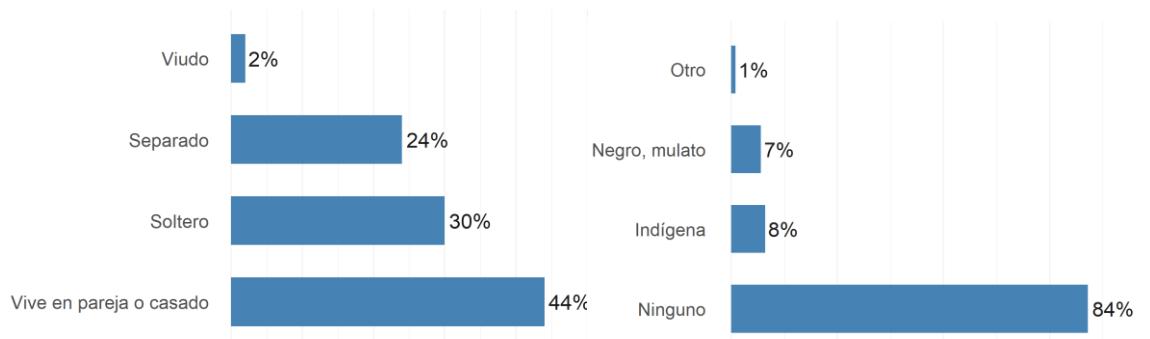
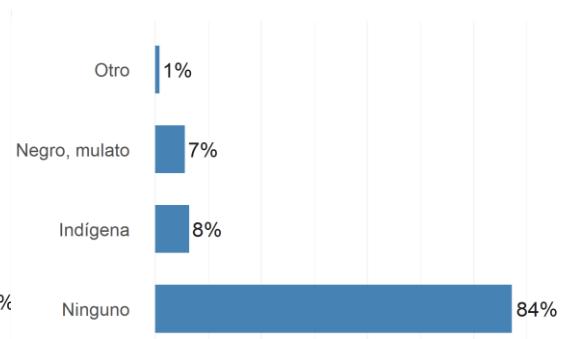


Figura 8: ¿Cuál es su etnia?



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

El promedio de edad entre las personas beneficiarias es de 38 años, con una edad mínima de 18 años y máxima de 89 años. Este perfil presenta una edad promedio mayor al detectado en

⁷ El valor y representatividad de la encuesta está en su robustez del diseño muestral y método de recolección que permite expandirla al universo de referencia, por lo tanto, da cuenta de proporciones (ver Recuadro 1).

encuestas nacionales previas, lo cual es comprensible dado que la intervención está orientada a actividades laborales, excluyendo a personas menores de 15 años. El promedio de años de experiencia laboral es 14 años, sin embargo, se registraron valores que van desde 0 años hasta un máximo de 48 años, evidenciando diversidad en la trayectoria profesional. Un 12% de la población tiene alguna condición que limita la realización de sus actividades diarias.

Del total de personas beneficiarias, la mayoría de la población es refugiada y migrante venezolana (74%), un 10% son colombianos retornados, el 16% restante población internamente desplazada y/o comunidades de acogida (Figura 9). Un poco más de la mitad de la población (55%) tiene como grado máximo de educación media o básica secundaria, un 38% tiene educación superior, mientras que un 8% tiene básica primaria o ninguna educación (Figura 10).

Figura 9: ¿A cuál de los siguientes grupos pertenece?

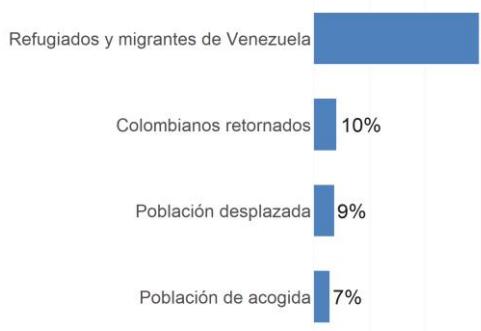
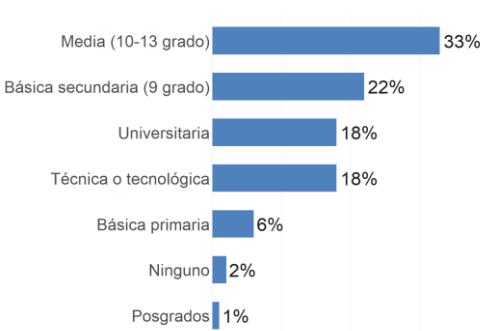


Figura 10: Máximo nivel educativo alcanzado



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Mapeo de actores

El actor central es la población objetivo de las intervenciones, dado que es usuaria de las actividades. En lo institucional, el Proyecto es gerenciado por la Sub-Oficina Noroccidental de ACNUR, y es implementado por Opción Legal y COMFENALCO Antioquia. En el caso de Intégrate Medellín, la Alcaldía de Medellín es la responsable del Centro y la principal receptora del fortalecimiento de capacidades institucionales ofrecidas por el componente. El principal donante es el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana.

Las alianzas sobre las cuales se ejecuta el Proyecto incluyen un amplio portafolio de actores dentro de los cuales los más relevantes son las autoridades municipales y departamentales, las Oficinas Públicas de Empleo, las Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación con sus Agencias de Empleo, el SENA, empresas privadas, entidades financieras y ONG con programas de emprendimiento o empleabilidad (ver anexo 8 con el detalle del mapeo de actores).

Metas e indicadores de producto y resultado

En el caso de Juntos por la Inclusión las metas son las siguientes:

Tabla 1: Metas de Juntos por la Inclusión

	Resultados	Medellín y AM	Oriente Antioqueño	Eje Cafetero	Total
LI1: Alianzas	Actores aliados	12	15	30	57
	Personas vinculadas	200	600	250	1050
	Empresas sensibilizadas	27	30	24	81
	Fortalecimiento / Emprendimiento	20	20	66	106
	Emprendimientos direccionados	20	20	40	80

	Resultados	Medellín y AM	Oriente Antioqueño	Eje Cafetero	Total
	Personas orientadas para el empleo y el autoempleo	1000	800	900	2700 ⁸
LI3: Formación	Personas en oportunidades de formación técnica	100	100	150	350 ⁹
	Personas que acceden a servicios financieros	50	100	100	250

Fuente: Elaboración equipo evaluador con base en documentación TdR

En el caso de Territorios por la Inclusión, el marco de resultados inicial planteó metas de emprendimientos individuales y colectivos solamente para 2024, pero luego, ante la realidad del territorio y el tardío inicio de actividades, se ajustaron incluyendo emprendimientos que venían con asistencia desde 2023. La tabla de metas ajustada es la siguiente.

Tabla 2: Total Territorios de Inclusión: Metas¹⁰

	Meta
# Emprendimientos individuales 2024	30
# Emprendimientos colectivos 2024	31
# Emprendimientos fortalecidos desde 2023	18
# Fortalecimiento colectivos desde 2023	13
# Empleos formales	40

Fuente: Elaboración equipo evaluador con base informes de ejecución de COMFENALCO Antioquia

Finalmente, en Intégrate Medellín, su marco de resultados se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3 : Intégrate Medellín: Metas

Output	Indicadores	Metas
11B Fortalecimiento del Ministerio Público para brindar orientación legal de las personas con y para las que trabaja ACNUR.	Número de entidades fortalecidas para la respuesta a las personas a las que ACNUR sirve	1
	# de funcionarios capacitados en temas de Integración socioeconómica	50
	# de personas se benefician de las intervenciones en materia de medios de subsistencia e inclusión económica	1500

Fuente: Elaboración equipo evaluador con base en documentación TdR

Presupuesto

El Proyecto tuvo un presupuesto total de €1 millón¹¹, de los cuales el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana aportó el 46,8%. El presupuesto se desagrega de la siguiente forma:

- Juntos por la Inclusión y Territorios de Inclusión: \$3.807.641.791,04 (€896.5 mil euros)
- Centro Intégrate Medellín: \$464.000.000 (€109,2 mil euros).

⁸ Incluye 1200 personas desplazadas y 1500 personas refugiadas y desplazadas orientadas para el mercado laboral o apoyadas para la empleabilidad o el emprendimiento comprometidos con el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana.

⁹ Incluye la meta de 340 personas apoyadas en asistencia técnica o formación para el trabajo comprometidos con el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana.

¹⁰ Incluye la meta de 80 emprendimientos apoyados comprometidos con el Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana.

¹¹ A una tasa de cambio del peso al euro de \$4247 de enero de 2024.

Evaluaciones anteriores

El Proyecto se ha evaluado anualmente, en 2022 (ACNUR - LPIC, 2023) y 2023 (EcoAnalítica, 2024), siendo ésta la evaluación del año 2024. En términos generales las evaluaciones presentan resultados positivos en relevancia, eficacia y eficiencia. Recomiendan mejoras en la planificación financiera, fortalecer las alianzas y articulación entre actores, fortalecer la orientación psicosocial y acciones que acompañamiento hacia la sostenibilidad de los emprendimientos, ciclos de formación más prolongados y espacios de encuentro y ferias para la integración de los beneficiarios.

Resultados de la evaluación

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación para los criterios (objetivos) de relevancia, eficiencia, eficacia e impacto (con enfoque de sostenibilidad) por subpregunta de evaluación¹².

Objetivo 1. Relevancia: ¿Qué tan relevante ha sido el trabajo de los socios para solucionar los vacíos de protección de los participantes del Proyecto?

El abordaje de esta pregunta se acota al objetivo del Proyecto centrado en incidir sobre las oportunidades de empleabilidad y emprendimiento de las personas objeto de las intervenciones. La relevancia se entiende como la coherencia y consistencia del Proyecto a la luz de los objetivos definidos, necesidades y realidades de la población objetivo.

Resumen 1. Relevancia. El Proyecto, en sus tres componentes, interactúa con las personas beneficiarias a partir de identificar sus necesidades, intereses y potencialidades y generar una respuesta acorde a éstas. El alcance de su accionar es de facilitador de procesos, con un enfoque integral psico-jurídico y de medios de vida, a través de aliados del ecosistema de empleabilidad y emprendimiento con énfasis en la autogestión de las personas. Enfrenta retos para la superación de barreras estructurales que afectan la integración socioeconómica de la población atendida, como el estatus irregular de parte de la población refugiada y migrante y la débil infraestructura empresarial formal en las regiones de Córdoba y Chocó.

Los servicios de asesoría y gestión del Intégrate Medellín son ampliamente conocidos entre la población refugiada y migrante dado que se han implementado diversas estrategias de comunicación, informales y formales. Sin embargo, la alta movilidad de la población y la desconfianza requieren mecanismos de comunicación constante y trabajo directo en los barrios.

¿El Proyecto respondió a las necesidades de los beneficiarios identificadas en el diagnóstico inicial?¹³

Hallazgo 1. El Proyecto respondió a la necesidad prioritaria de generar ingresos y lo hizo considerando la situación particular de la persona y su familia, sus potencialidades, sus intereses y necesidades para ajustar el enrutamiento, alcanzando una alta pertinencia.

El Proyecto actúa como facilitador de procesos de autosuficiencia y resiliencia para la generación de ingresos de la población refugiada y migrante, retornada, desplazada del conflicto armado y comunidad de acogida con un enfoque integral psico-jurídico y de medios de vida, que responde a la principal necesidad de estas poblaciones en su proceso de integración económica y social. Se debe recordar que el 74% de las personas beneficiarias del Proyecto son refugiadas y migrantes venezolanas, el 10% son colombianas retornadas de Venezuela, el 9% desplazadas por el conflicto interno en Colombia y un 7% comunidad de acogida.

¹² Algunas subpreguntas se han resumido o se simplificaron teniendo en cuenta que la temática se trata en otros apartados.

¹³ El desarrollo del criterio de eficacia (Objetivo 3) complementa la respuesta a esta pregunta.

En términos generales en el país, con respecto a la **población refugiada y migrante**, se puede evidenciar a través de Pulso de la Migración del DANE, que la mayoría tiene vocación de permanencia (82%) y su principal necesidad es la generación de ingresos (76%), ver Figura 11 : y Figura 12. De esta forma, es claro que el apoyo en la generación o fortalecimiento de alternativas de generación de ingreso son claves para esta población.

Figura 11 : Pensando en su residencia, su intención a un año a partir de hoy es:

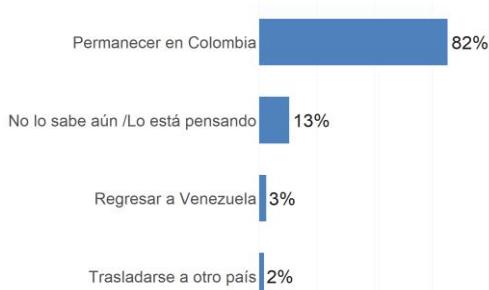
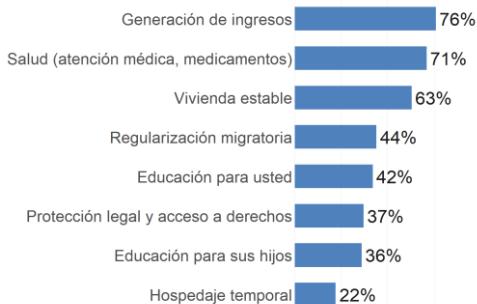


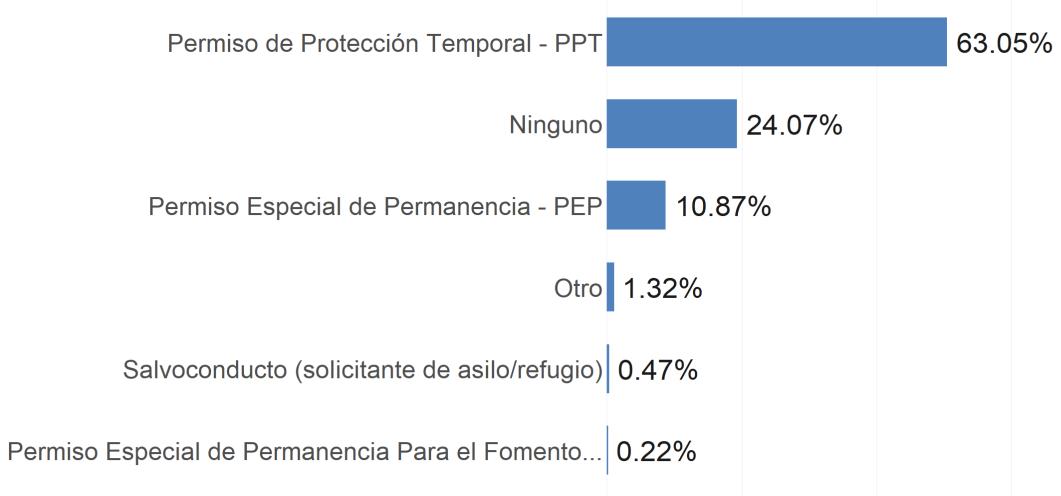
Figura 12: Distribución necesidades de servicios sociales más importantes para participantes



Fuente: Pulso de la Migración – DANE, 2023

Como se evidencia en la Figura 13, el 76% de la población refugiada y migrante tiene estatus regular y el 24% no lo tiene. El estatus regulatorio resulta determinante para acceder al sistema de bienestar social del país, así como para la empleabilidad e inclusión financiera. Además, constituye una señal de avance hacia un momento propicio para la estabilización económica.

Figura 13: Ud. posee alguno de los siguientes permisos o documentos de regularización para permanecer en Colombia?



Fuente: Pulso de la Migración – DANE, 2023

En el caso de la **población víctima del desplazamiento forzado**, algunos indicadores de la IV Encuesta de Verificación sobre Goce Efectivo de Derechos (GED) de 2023 (CODHES, 2023) resultan relevantes al evidenciar la precaria situación en términos de calidad de vida de esta población:

- La población desplazada tiene mayor dificultad de acceso al mercado laboral que la población promedio nacional, con menor proporción de ocupación (7,8 puntos menos) y mayor proporción de personas desempleadas (4,3 puntos más).
- El nivel promedio de pobreza monetaria es del 76,1% (80,6% en hogares con jefatura femenina) y la proporción de hogares en pobreza extrema es del 40,3%, sustancialmente mayor que el promedio nacional (11% en cabeceras y 23,3% en centros poblados y rural disperso). “La precariedad de los ingresos se hace más manifiesta cuando se observa

que cerca de 2 de cada 10 hombres y casi 3 de cada 10 mujeres reciben ingresos laborales inferiores a la cuarta parte de 1 SMMLV" (CODHES, 2023), pg. 34.

Las entrevistas realizadas dan razón de la pertinencia del Proyecto. Se solicitó a las diferentes voces entrevistadas una calificación de 1 a 5 (siendo 1 la menor y 5 la mayor) de la pertinencia del Proyecto frente a las necesidades de las personas beneficiarias. En promedio se obtuvo un 4,5. Los actores institucionales entrevistados¹⁴ expusieron que el proceso implementado garantiza la relevancia y pertinencia de la atención brindada a través de un adecuado perfilamiento y la construcción del enrutamiento en respuesta al perfil identificado (ver Figura 14). Además, durante la evaluación se realizó una observación in situ en Intégrate Medellín en donde se confirmó este proceso.

"La valoración sería 5, El Proyecto ayudó a estructurar y a entender más a profundidad las necesidades de la población desde un apoyo más específico, como hacer rutas de formación entre otros." (Entrevista, aliados, 2025).

Figura 14 : Proceso general de atención del Proyecto



Fuente: Elaboración equipo evaluador

Este mismo enfoque se comprobó en los casos de Juntos y Territorios a través de testimonios del socio implementador y sus aliados. Por ejemplo, las Oficinas Públicas de Empleo levantan un perfil sociolaboral de las personas y enrutan a procesos de formación y empleabilidad, al igual que otros aliados como ONG con programas de emprendimiento y empleabilidad, como se ilustra en el siguiente testimonio:

"Las personas son remitidas tras un proceso de caracterización, muchos del Centro Intégrate, así como de Juntos por la Inclusión. Nosotros tenemos un proceso integral de atención... llegamos a las familias con visitas domiciliarias, identificamos con claridad donde están las brechas... y la respuesta (se estructura para) cerrar esas brechas". Entrevista, aliado, 2025.

En la implementación se destacaron algunos desafíos que limitaron la capacidad de lograr una total pertinencia. Por ejemplo, la falta de recursos para apoyar emprendimientos y el estatus irregular de parte de la población refugiada y migrante, que representa una barrera para acceder a empleo formal y beneficios institucionales. Por otra parte, algunas regiones han representado mayores retos, por ejemplo, el escaso ecosistema empresarial que dificulta la ruta de empleabilidad en el Chocó y Montería, como se evidenciará en el análisis del criterio de eficacia (Objetivo 4).

¿Considera la población refugiada y migrante que los servicios ofrecidos en el Centro Intégrate son relevantes y adecuados a sus necesidades?

Hallazgo 2. La población refugiada y migrante valora la relevancia y adecuación de los servicios del Centro Intégrate. Los servicios que Intégrate puede resolver con inmediatez, como asesoría jurídica y psicosocial, son altamente calificados mientras que la asesoría para la generación de ingresos tiene menor valoración, en la medida que Intégrate sirve como un facilitador.

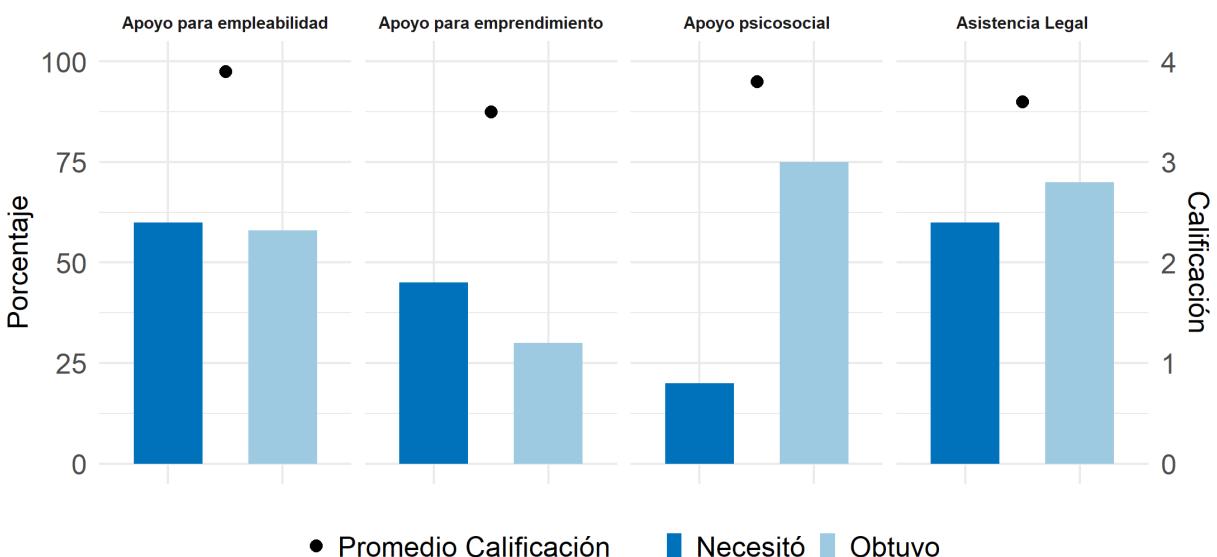
Según la encuesta realizada, las personas beneficiarias obtuvieron del Intégrate la mayoría de los servicios que necesitaron, con calificaciones de satisfacción (máximo 4) entre 3 y 4 (Figura

¹⁴ Se utilizará el término genérico "aliados" al referirse a actores institucionales entrevistados que incluye socios, aliados del sector público, privado y ONG.

15). Se evidencia que aquellos servicios en donde Intégrate tiene autonomía en su resolución fueron los mejor calificados, por ejemplo, los servicios de asistencia legal o psicosocial.

En el caso de medios de vida (apoyo a emprendimiento y empleabilidad), la asesoría se centra en determinar los intereses, potencialidades y oportunidades de mejora y remitirlas a procesos de fortalecimiento de capacidades, emprendimiento, ferias, se apoya a las personas en generar hojas de vida, y se remiten a la Oficina Pública de Empleo de la Alcaldía. Todo lo anterior conforma una asesoría de “medio” en donde se facilita a la persona el acceso a procesos ejecutados por terceros que requieren, asimismo, esfuerzos de autogestión.

Figura 15: Porcentaje de personas que necesitaron asistencia, la obtuvieron y calificación otorgada a la asistencia obtenida



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

¿Cómo se enteran los refugiados y migrantes de los servicios ofrecidos por el Centro Intégrate? ¿Son suficientes las estrategias de difusión y comunicación?

Hallazgo 3. El Intégrate Medellín es conocido por las personas refugiados, migrantes y retornadas a través de múltiples mecanismos. Los mecanismos de comunicación y difusión se han ido alineando a los procesos de relacionamiento de estas personas. Sin embargo, persisten desafíos en la suficiencia de la difusión frente a la dinámica cambiante de la población enmarcada en contextos de movilidad, desconfianza, inseguridad y baja conectividad.

Desde las voces institucionales se evidencia que Intégrate Medellín ha implementado diversos mecanismos de difusión dado el desafío que significa llegar a la población refugiada y migrante en un entorno dinámico, de desconfianza, inseguridad y baja conectividad. Se ha dado una transición en la estrategia de comunicación, pasando de un enfoque predominantemente digital a una mayor presencia en territorio y utilización de mecanismos voz a voz. Estas son las estrategias de difusión y comunicación:

- Difusión a través de canales institucionales: La Alcaldía de Medellín ha promovido la información mediante la Unidad de Programas Especiales.
- Actividades extramurales: Presencia en barrios con el objetivo de informar directamente a la población de la mano de las organizaciones de base y de población refugiada y migrante.
- Acompañamiento con organizaciones aliadas: Trabajo conjunto con Merci Corps y Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos (GIFMM) para el acompañamiento en territorio.
- Trabajo con organizaciones de base: Se han establecido alianzas con organizaciones como Colvenz (Colonia de Venezolanos en Colombia) y otras entidades locales.

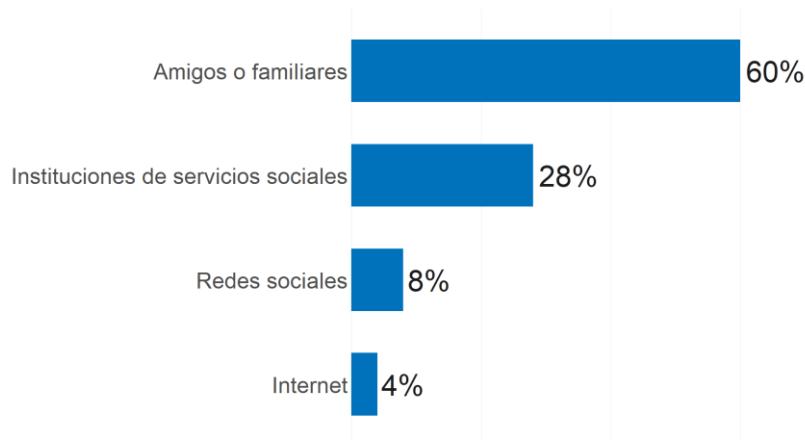
- Estrategias digitales: Uso de redes sociales, canales de WhatsApp y pauta digital para ampliar el alcance.
- Estrategias de contacto directo: Implementación de estrategias de presencia territorial con la Móvil de Empleo y articulación con líderes sociales.

Los esfuerzos comunicacionales se realizan de manera periódica y repetitiva porque la población se renueva constantemente y tiene una alta movilidad.

“... la población migrante es muy cambiante. Entonces, no es como que yo comunique hoy y dentro de un mes es la misma población. Algunos se fueron, otros llegaron.” (Entrevistas, aliados, 2025).

Lo anterior concuerda con los resultados de la encuesta a las personas beneficiarias del Intégrate, para quienes el principal medio por el cual se enteraron del Centro fue a través de amigos o familiares (60%), seguido de instituciones de servicios sociales (28%) (Figura 16). Para el 64%, las estrategias de difusión y comunicación han sido suficientes, aunque se identifican aún oportunidades de mejora. Estos hallazgos reflejan la importancia del contacto directo y del voz a voz en un contexto marcado por la movilidad constante y la renovación continua de la población refugiada y migrante.

Figura 16: *¿A través de qué medio principalmente se enteró del Centro Intégrate?*



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Objetivo 2. Eficiencia. ¿Los fondos entregados por ACNUR a COMFENALCO y Opción Legal se usaron de la mejor manera posible y conforme al presupuesto?

A continuación, se presenta el análisis acorde a cada subpregunta de evaluación, con excepción de la pregunta relacionada con lecciones aprendidas y recomendaciones frente al uso de los recursos que se trata en los capítulos finales del informe. Este objetivo 2 se complementa con el anexo 9 con el Informe Financiero del Proyecto.

Resumen 2. Eficiencia. El Proyecto ejecutó el presupuesto proyectado, alcanzando una relación costo-cobertura superior a la esperada. A través de sus aliados tuvo la capacidad de multiplicar la inversión en la medida que vinculó a las personas beneficiarias a sus procesos de emprendimientos y empleabilidad. El Proyecto se ejecutó en ocho meses¹⁵, que aunque es un tiempo menor al esperado, logró cumplir con las metas de cobertura y ejecución presupuestal por la madurez alcanzada en 2024 al recoger lo construido durante los dos años anteriores en cuanto a la red de aliados, procesos y procedimientos, talento humano con experiencia y redes de contactos.

¹⁵ La propuesta original era de 12 meses.

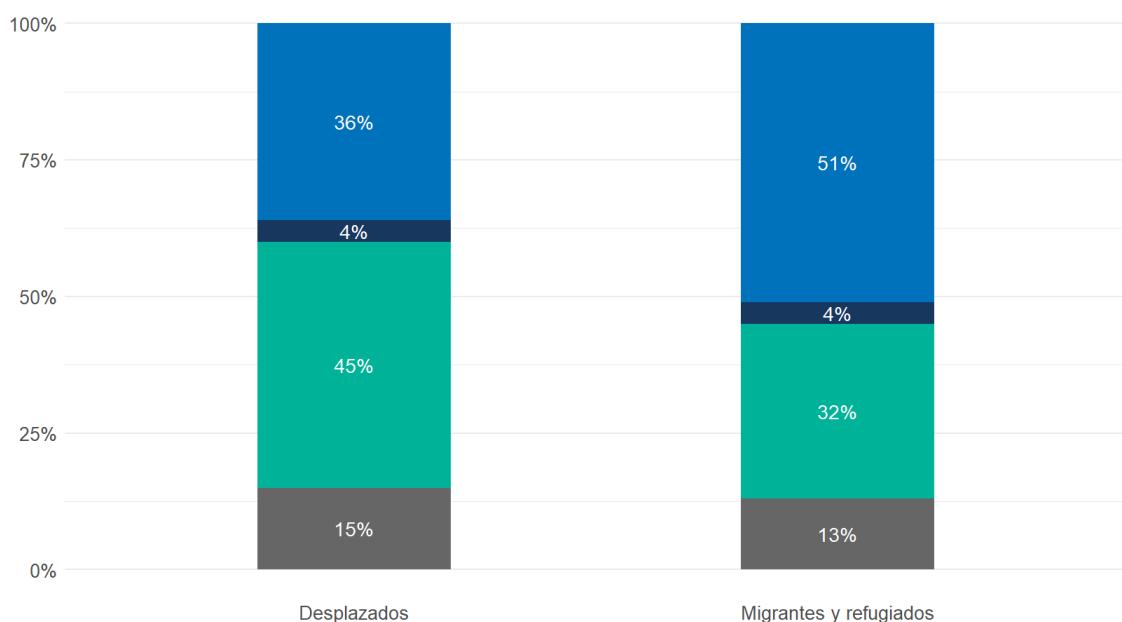
¿El presupuesto ejecutado fue consistente con el proyectado inicialmente? ¿Se optimizaron los recursos? ¿Hubo complementariedad con otros fondos?

Hallazgo 4. El presupuesto fue consistente con el proyectado inicialmente. Sin embargo, se enfrentaron desafíos frente a los costos diferenciales en el territorio y la informalidad de prestadores de servicios.

El Proyecto ejecutó \$4,27 mil millones de pesos, el 89% corresponde a COMFENALCO Antioquia con una ejecución del presupuesto del 100%. En el caso de Intégrate, se ejecutó el 93% del presupuesto de 464 millones de pesos, dadas unas desviaciones marginales frente al esquema salarial inicialmente presupuestado.

El presupuesto de COMFENALCO dedicado a refugiados, migrantes y retornados fue el doble que el ejecutado en desplazados, en coherencia con la distribución de la población objetivo (74% refugiada, migrante y retornada). En cuanto a la distribución de gastos, sin considerar el *indirect support costs*¹⁶ (ver Figura 17), los dos grandes rubros fueron el costo de personal y los gastos directos en las personas beneficiarias. Durante la implementación del Proyecto se dieron ajustes menores entre los rubros del presupuesto, en especial se aumentó el gasto en las personas beneficiarias en un 11%, y se disminuyó el gasto en equipos y viajes y viáticos¹⁷.

Figura 17: Distribución de la ejecución presupuestal COMFENALCO para cada centro de costo (%)



Fuente: Elaboración propia con información de ejecución de los Proyectos entregada por ACNUR

En cuanto a los desafíos para la ejecución presupuestal, se recogieron voces frente a la dificultad de contratar y legalizar gastos en ambientes altamente informales, en donde, por ejemplo, lograr cotizaciones con los estándares requeridos como contar con un Número de Identificación Tributario (NIT) o una factura electrónica resultan poco viables. Otra situación es el desfase que existe entre los topes presupuestales frente a la realidad en algunos territorios. Por ejemplo, en Urabá y Riosucio, las condiciones de infraestructura y prestación de servicios de transporte y logística representan costos por encima de los promedios esperados al tenerse que cubrir rubros como gasolina para el transporte en lanchas, entre otros.

¹⁶ Los “*indirect support costs*” corresponden a un 3,8% del presupuesto en el caso de COMFENALCO Antioquia.

¹⁷ La ejecución presupuestal final fue aprobada por ACNUR tras un proceso interno de auditoría.

Hallazgo 5. El Proyecto tuvo una alta capacidad en movilizar recursos de terceros a favor de los emprendimientos y la empleabilidad de las personas beneficiarias.

La inversión realizada por el Proyecto fue complementada por los recursos de los aliados que aportaron tiempos de asesoría, logística en ferias y eventos, formaciones, acompañamientos, y procesos más integrales de empleabilidad y emprendimiento. El siguiente testimonio ilustra los efectos de los aportes complementarios para Territorios de Inclusión:

“Las alianzas redujeron mucho los gastos y se tuvo ahorros, con los que contratamos asesoría costosa de artesanías en diseño, innovaciones, nuevas tendencias, muy especializada, también se pudo ir a Bogotá a ferias.”
(Entrevistas, aliados, 2025).

Algunos ejemplos de los aportes de los aliados son los siguientes:

- Las Cámaras de Comercio, aunque no asignaron recursos económicos directos, aportaron tiempo de su personal, espacios y apoyo logístico para eventos y sensibilización al ecosistema empresarial.
- El SENA aportó en la asignación de profesionales encargados de trabajar con la población refugiada y migrante, facilitando intermediación laboral y capacitación en habilidades blandas. Se desarrollaron talleres sobre elaboración de hojas de vida y preparación para entrevistas.
- Las alcaldías aportaron desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, vincularon profesionales desde la Oficina de Migrantes para fortalecer el trabajo interdisciplinario. Desde las Oficinas Públicas de Empleo se realizó el proceso de asesoría, registro de las personas en las bases de datos e intermediación laboral, igualmente se facilitaron ferias de empleabilidad.
- Las ONG aliadas vincularon a sus propios proyectos de generación de ingresos a personas beneficiarias del Proyecto. Algunos ejemplos son la alianza Más Allá de las Fronteras de World Vision¹⁸ y Juntos por la Inclusión o la iniciativa Mujeres al Volante, que vinculó beneficiarias al proceso de formación y empleabilidad de mujeres conductoras en Medellín en alianza con Movalto.
- Empresas privadas que aportaron al Proyecto con procesos de formación y enganche laboral.

¿El Proyecto cumplió con los plazos establecidos para las distintas actividades y entregables? ¿Se completaron las actividades de acuerdo con el cronograma original? ¿Se identificaron y gestionaron adecuadamente los retrasos?

Hallazgo 6. El Proyecto cumplió los plazos establecidos completando las actividades de acuerdo con el cronograma. Para septiembre de 2024, superado el alistamiento, recuperación y concreción de alianzas y registro de beneficiarios, se aceleró el cumplimiento de las metas, tanto en presupuesto como en empleabilidad y emprendimiento.

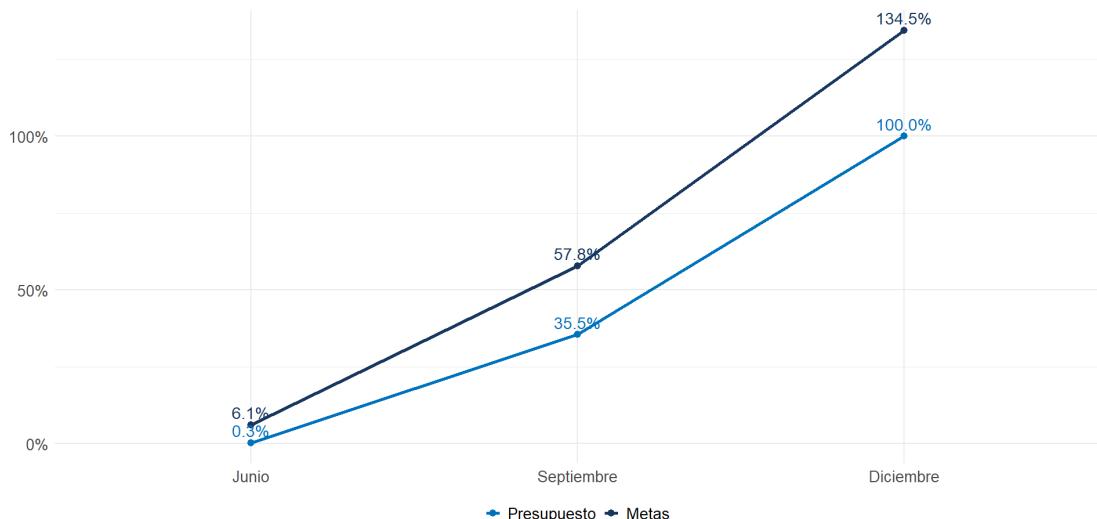
Durante los meses de enero a mayo de 2024 se realizaron los acuerdos administrativos, sensibilización, y capacitaciones de los equipos de los socios implementadores en el enfoque de medios de vida y soluciones duraderas. Cabe aclarar que Intégrate Medellín se mantuvo atendiendo a la población sin interrupción gracias a los aportes de otros cooperantes y la Alcaldía de Medellín.

En el caso de COMFENALCO (Juntos y Territorios), el Proyecto inició en mayo con los procesos de contrataciones. De mayo a junio, las actividades se concentraron en mapear y concretar las alianzas, relacionamiento con el sector financiero, convocatorias para la inscripción de emprendedores y formación técnica (por ejemplo, en manipulación de alimentos y bioseguridad) (Comfenalco Antioquia, 2024). Es de mencionar que, aunque el Proyecto dejó en 2023 unas alianzas estructuradas, se generó un periodo de latencia durante los primeros meses de 2024, afectando el relacionamiento alcanzado.

¹⁸ Con recursos de USAID.

El alistamiento y la gestión con los aliados durante los primeros meses de ejecución del Proyecto viabilizó el cumplimiento de metas en emprendimientos y empleabilidad. Así, para septiembre se evidencia un punto de quiebre (ver Figura 18) en donde el cumplimiento de las metas del marco de resultados aumenta del 6,1% a 57,8%, y a 134,5% a diciembre. El cumplimiento de presupuesto se acelera también, de 0,3% en junio a 35,5% a septiembre y el 100% a diciembre.

Figura 18: Evolución en el cumplimiento de metas de empleabilidad y emprendimientos y ejecución presupuestal



Fuente: Elaboración propia con base en los informes financieros y de cumplimiento de metas del Proyecto

La eficiencia en alcanzar las metas se puede explicar a partir de los siguientes factores:

- COMFENALCO Antioquia ofrecía amplia experiencia con su propia Agencia Pública de Empleo y sus redes con los ecosistemas de emprendimiento y empleabilidad
- Contar con procedimientos maduros¹⁹ que vienen trabajándose desde las dos fases anteriores del Proyecto (2022 y 2023), y recoger sus aprendizajes
- Contar con talento humano local con amplia experiencia y con redes con las personas claves del ecosistema local de emprendimiento y empleabilidad
- Se focalizaron emprendimientos en marcha, algunos ya con una senda de apoyo anterior
- Se recogieron las alianzas con el SENA, Cámaras de Comercio, otras cajas de compensación, alcaldías y gobernaciones, y con empresas del sector privado comprometidas y con experiencia en procesos de inclusión
- Se ajustaron estrategias de comunicación y convocatoria para mejorar la asistencia.

¿El uso de los recursos fue proporcional a la cantidad y calidad de los resultados obtenidos? ¿Se logró maximizar el impacto con los recursos disponibles? ¿Se atendió a toda la población objetivo (3.440 personas)?

Hallazgo 7. El Proyecto cumplió la ejecución presupuestal y la meta total de cobertura. Juntos superó las metas esperadas de empleabilidad y emprendimiento; mientras Territorios tuvo que adaptarse y centrarse en emprendimientos.

En cuanto a la relación costo – cobertura, el presupuesto inicial estimó una relación de \$4,2 mil millones de pesos vs 3.440 personas, lo que se superó en un 16,3% con una relación de \$4,2 mil millones vs 4 mil personas. Esta mirada da cuenta de la eficiencia del Proyecto. Juntos por la Inclusión alcanzó el mayor porcentaje de cumplimiento de metas (157,3%), seguido por

¹⁹ Cuando se menciona que los procesos o procedimientos están maduros como resultado de un proceso de aprendizaje que lleva tres años en cabeza de COMFENALCO Antioquia. Según las entrevistas realizadas se evidencia que existe estandarización, interiorización del proceso, claridad y sistematización.

Territorios de Inclusión (113,4%) e Intégrate (124,6%) (ver Tabla 4). El limitado ecosistema de empleabilidad formal en Córdoba y Chocó obligó a Territorios de Inclusión a reformular su estrategia de empleabilidad y centrarse en emprendimientos.

Tabla 4: Porcentaje de cumplimiento indicadores por Proyecto

Proyecto	Indicador	Meta	Ejecución a diciembre	Cumplimiento	Promedio cumplimiento
Juntos por la inclusión	#Alianzas estratégicas	57	74	129.8%	157.3% sin incluir el registro de ProGres
	#Emprendimiento para fortalecimiento 2024	106	121	114.2%	
	#Emprendimientos remitidos a otras entidades para fortalecer	85	278	327.1%	
	#Personas vinculadas formalmente	1050	1171	111.5%	
	#Personas orientadas – Empleo/ autoempleo	2700	4179	154.8%	
	#Actores (empresas) sensibilizados en medios de vida	81	92	113.6%	
	#Personas en formación técnica	350	426	121.7%	
	#Personas con productos financieros	250	464	185.6%	
	Registro en ProGres de la población	1923	1923	100.0%	
Territorios de inclusión	#Emprendimientos individuales 2024	30	30	100.0%	113.4% sin incluir el registro de ProGres
	#Emprendimientos colectivos 2024	31	31	100.0%	
	#Emprendimientos fortalecidos 2023	18	18	100.0%	
	#Fortalecimiento colectivos 2023	13	13	100.0%	
	#Personas vinculadas formalmente	40	0	0.0%	
	#Personas en ruta de empleabilidad	200	230	115.0%	
	#Actores sensibilizados en medios de vida para empleo	15	27	180.0%	
	#Personas orientadas en oportunidades	270	574	212.6%	
	Registro en ProGres de la población	422	625	148.1%	
Intégrate	Número de entidades fortalecidas para la respuesta a las personas a las que ACNUR sirve	1	1	100.0%	124.6%
	Número de funcionarios capacitados	50	86	172.0%	
	# de personas se benefician de las intervenciones en materia de medios de subsistencia e inclusión económica	1500	1526	101.7%	

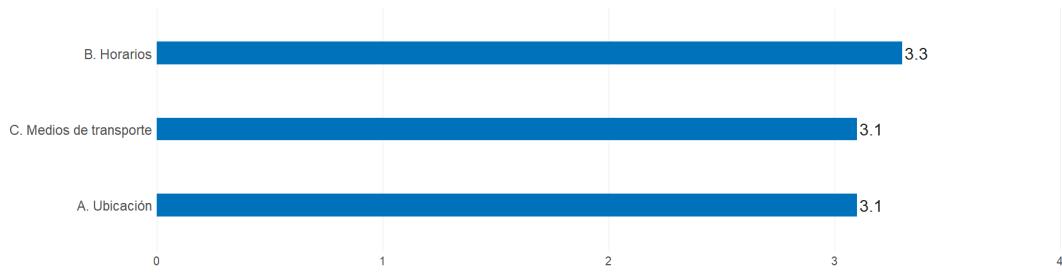
Fuente: Elaboración propia con información de ejecución de los Proyectos entregada por ACNUR

¿Qué tan accesibles son las instalaciones del Centro Intégrate para la población migrante en términos de ubicación, horarios y medios de transporte?

Hallazgo 8. Intégrate Medellín tiene instalaciones e infraestructura interna adecuadas y accesibles para población con movilidad reducida. Su ubicación geográfica es favorable en términos de medios de transporte, ubicación y horarios. Sin embargo, para las personas con movilidad reducida puede ser desafiante si llegan por la avenida principal más cercana, dado que se tiene que subir por una calle pendiente con obstáculos en los andenes.

En la encuesta, la población beneficiaria del Centro ofrece calificaciones de accesibilidad del Intégrate entre 3 y 3,5 sobre 4, como se ilustra en la Figura 19. Se califica mejor los horarios que la ubicación y medios de transporte, lo que se relaciona con su ubicación dentro del barrio Prado Centro de Medellín.

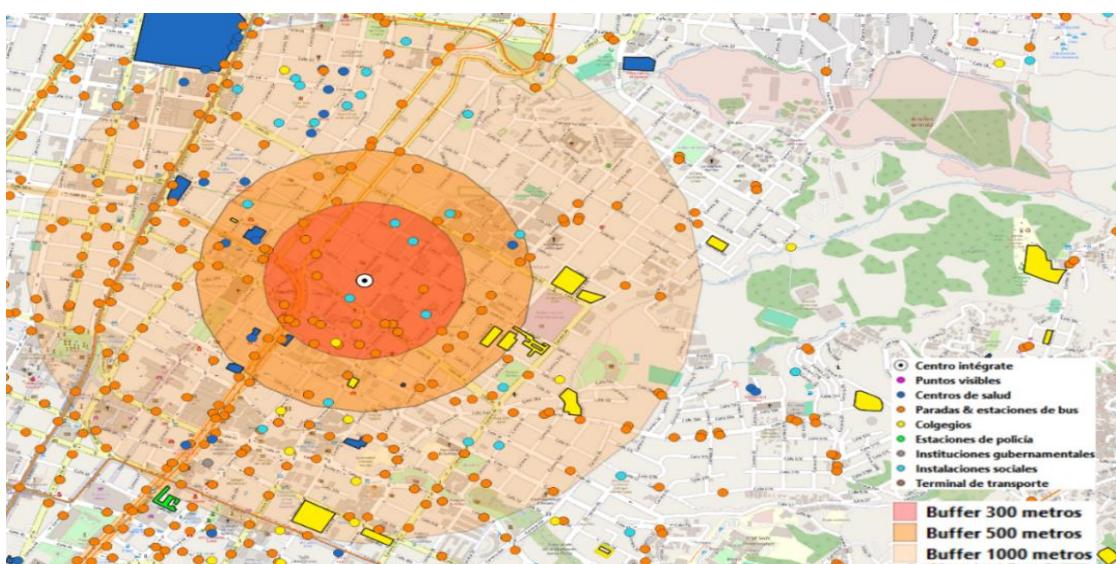
Figura 19: En una escala de 1 a 4, ¿Qué tan fácil es el acceso al Centro Intégrate en los siguientes aspectos?



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Del análisis GIS realizado, se evidencia que Intégrate tiene puntos de interés cercanos para la población beneficiaria (Figura 20). A un radio de 300 metros existen múltiples paraderos de transporte público, facilitando la llegada y salida del Centro, también se detectaron cuatro centros de atención a población vulnerable y un colegio. Si se amplía el radio a 500 metros, es posible verificar que existen varios centros de atención de salud, así como colegios, paraderos de buses y centros de atención a población vulnerable adicionales. Finalmente, en un radio de 1 kilómetro hay, además una estación de policía y una institución gubernamental. En las áreas de influencia identificadas no se encuentran terminales de transporte intermunicipal de pasajeros.

Figura 20: Análisis GIS del Centro Intégrate de Medellín



Fuente: Econometría a partir de información pública

Sin embargo, mediante observación directa, el equipo evaluador evidenció que el área donde se encuentra ubicado el Intégrate es una zona con una pendiente considerable. Quienes acceden por la Avenida Oriental, deben subir por la calle 45D, una vía pendiente con obstáculos en los andenes. Entonces, aunque las distancias analizadas en el modelo GIS están dentro de un rango máximo de 1 kilómetro, la movilidad es más retadora que si el Centro estuviera en un terreno plano, en especial, para las personas con movilidad disminuida, lo que posiblemente incidió en la calificación de acceso por medios de transporte de 3,1 sobre 4.

En cuanto al interior del Intégrate, los espacios de atención son adecuados. La población es recibida por una persona que indaga por sus requerimientos y la direcciona al cubículo correspondiente. El interior tiene sala de espera y alrededor están los cubículos, además cuenta con espacio de juego para los niños y niñas, baños separados para hombres y mujeres, y cocina; todo se encuentra demarcado.

¿Cuenta el Centro Intégrate con los recursos humanos y materiales suficientes para atender la demanda actual? ¿Existen áreas donde se necesite mayor inversión o personal capacitado?

Hallazgo 9. Intégrate Medellín contó con recursos humanos y materiales suficientes, aunque enfrentó desafíos frente a la alta rotación de su coordinador.

En la encuesta, las personas beneficiarias ofrecen calificaciones relativamente altas a las instalaciones y al personal del Intégrate: 3,5 y 3,6 sobre 4, respectivamente. Durante 2024 se contó con continuidad en el servicio de asesoría de medios de vida, asesoría psicosocial y jurídica (financiados por ACNUR) y fueron complementados con asesores en enrutamiento, protección, registro, salud, educación y SISBEN, con una alta estabilidad laboral. Las jornadas extramurales representaron un logro destacado durante 2024, al facilitar el acercamiento directo a la población. Asimismo, se realizaron ferias de empleabilidad y emprendimiento, las cuales contribuyeron a fortalecer el acceso a oportunidades laborales y el desarrollo de iniciativas productivas. Estas se llevaron a cabo en alianza con las organizaciones de base, la Oficina Pública de Empleo y la Alcaldía de Medellín.

Dentro de los desafíos se evidenció la afectación en la coordinación interna del Intégrate por los cambios en el líder del Centro, lo que se estabilizó en noviembre de 2024. No se evidencia la necesidad de áreas que requieran mayor inversión o personal capacitado.

Objetivo 3. Eficacia ¿Qué tan eficaz ha sido el Proyecto para alcanzar los resultados esperados?

Resumen 3. Eficacia. COMFENALCO Antioquia y el Centro Intégrate Medellín han contribuido de forma clara al logro de las metas planteadas en los objetivos de empleabilidad y emprendimiento, con base en potenciar y fortalecer las alianzas forjadas. Se evidencian mejoras en la percepción actual de calidad de vida de las personas participantes, en particular las mujeres.

Los logros en empleabilidad estuvieron impulsados o afectados por el entorno económico: el tejido empresarial de Antioquia y el Eje Cafetero favoreció alcanzar las metas de empleabilidad, mientras que su carencia en Córdoba y Chocó impulsó el Proyecto a adaptarse y focalizarse en emprendimiento.

En perspectivas diferenciales, hay transiciones laborales femeninas del desempleo o la economía del cuidado hacia el empleo informal y el empleo formal. Se recibió una valoración positiva, por parte de las mujeres, de la asesoría técnica a sus emprendimientos y del efecto que la misma puede tener sobre su mejoría o sostenibilidad. Se evidencia una perspectiva diferencial étnica en Territorios de Inclusión. No se identifican avances notorios en atención diferencial en otros grupos vulnerables como son personas con discapacidad o adultos mayores.

¿Se cumplieron los objetivos de empleo, autoempleo y emprendimiento establecidos?

¿Cuántas personas lograron acceder a un empleo formal o a autoempleo gracias al Proyecto? ¿Qué porcentaje de los participantes iniciaron emprendimientos sostenibles²⁰?

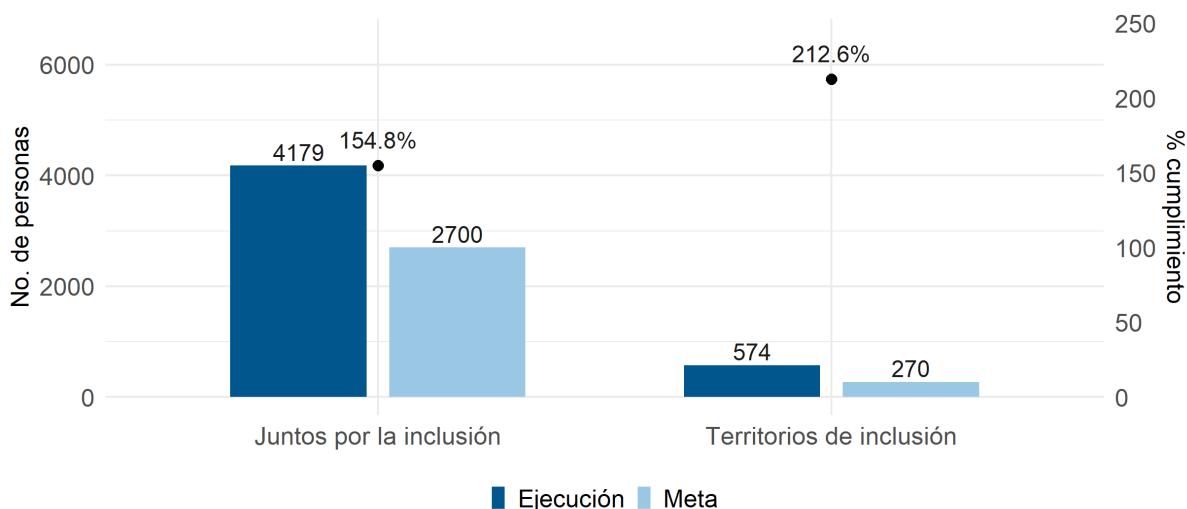
Hallazgo 10. El Proyecto ha cumplido las metas establecidas, en particular, las metas emprendimiento y empleo en Juntos por la Inclusión. La meta de empleo formal del programa Territorios de Inclusión no se alcanzó, y los esfuerzos se redirigieron hacia el apoyo a emprendimientos, donde sí se lograron los objetivos. Este es un resultado que se debe analizar a la luz del contexto económico de empleabilidad formal en las zonas focalizadas.

²⁰ El Proyecto no tiene explícitamente fijada una definición o criterio de emprendimiento sostenible. Por lo tanto, el análisis de este tema se nutre de dos criterios, uno, la existencia de emprendimientos que se han mantenido; dos, la percepción de los beneficiarios de que efectivamente las herramientas recibidas les permitirán avanzar en la sostenibilidad de sus emprendimientos.

Al analizar el **cumplimiento de metas** de personas que lograron obtener empleo mediante los indicadores de gestión ofrecidos en los reportes institucionales de COMFENALCO Antioquia, se encontró que el componente Juntos por la Inclusión superó significativamente su meta (1171 de 1050), mientras que Territorios de Inclusión no alcanzó a generar empleos formales (0 de 40). Esto evidencia la necesidad de reconocer las dificultades de generar empleo formal para poblaciones vulnerables en territorios donde el potencial económico para hacerlo es mucho menor.

La estrategia de **autoempleo o emprendimiento**, por otra parte, parece exhibir resultados mucho más homogéneos. Tanto Juntos por la Inclusión (156,7%) como Territorios de Inclusión (+200%) muestran cumplimientos muy superiores a las metas planteadas (ver Figura 21). El Proyecto tuvo la capacidad de adaptar la estrategia de intervención a la realidad local para potenciar los resultados en emprendimientos.

Figura 21: Cumplimiento de metas en emprendimiento: personas que lograron autoemplearse

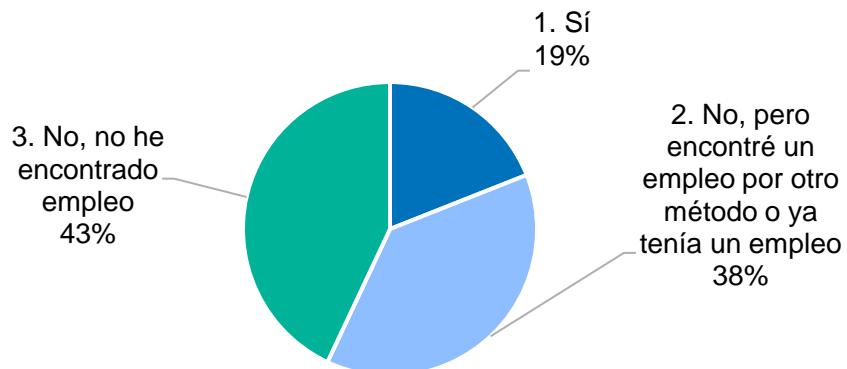


Fuente: Elaboración propia con información de ejecución de los Proyectos entregada por ACNUR

Desde las voces de las personas beneficiarias que fueron enrutadas a empleabilidad (una de cada cuatro encuestados), (ver Figura 22) el 19% identifica claramente que su empleo se logró gracias al Proyecto, aunque es importante destacar que al estar involucrados otros actores (aliados como la Oficina Pública de Empleo, otras Cajas de Compensación con sus Agencias de Empleo y ONG), puede ser difícil esta imputación. Para el 38%, el empleo lo encontró por otro método o ya estaba empleado y el 43% de los encuestados no han conseguido empleo²¹. Son de destacar estrategias como las ferias de empleabilidad. Por ejemplo, en colaboración con el Proyecto Parceros, se llevaron a cabo varias micro ferias, una de las cuales fue realizada en el Parque Biblioteca de Belén con 1.000 vacantes intermediadas por Comfama y la Oficina Pública de Empleo.

²¹ Es importante aclarar que la muestra tiene un pequeño tamaño a este nivel de desagregaciones. De las personas encuestadas solo entran a esta pregunta de empleabilidad 25.

Figura 22: Porcentaje de empleados que obtuvieron un empleo gracias al apoyo del Proyecto



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

La matriz de transiciones en la actividad principal de la población beneficiaria permite apreciar los cambios en empleabilidad (Tabla 5) entre la principal actividad en 2023 (filas) y la actividad desarrollada actualmente (al momento de la encuesta en 2025, en las columnas). Se encuentra que en general la proporción más grande de personas se mantiene en su estado inicial: esto se aprecia en la diagonal principal de la matriz. Además, en la tabla se resaltan con recuadros los flujos más importantes identificados entre estados laborales, donde se ven tránsitos interesantes hacia el emprendimiento.

Tabla 5: Matriz de transiciones en la actividad principal de la población beneficiaria, 2023-2025

		Febrero de 2025						
		Emprendimiento	Empleo formal	Empleo Informal	Desempleado	Estudiando	Oficios del hogar	Incapacitado
2023	Emprendimiento	48,6%	2,8%	7,0%	21,5%	4,2%	16,0%	0,0%
	Empleo formal	13,6%	63,8%	2,0%	20,1%	0,0%	0,6%	0,0%
	Empleo Informal	18,3%	15,0%	41,6%	13,4%	0,3%	7,3%	4,0%
	Desempleado	16,6%	7,0%	19,9%	21,6%	3,6%	31,2%	0,0%
	Estudiando	11,5%	0,0%	6,2%	26,4%	22,4%	33,6%	0,0%
	Oficios hogar	10,1%	5,3%	29,7%	7,6%	15,4%	31,9%	0,0%
	Incapacitado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	57,0%	43,0%
	Total	26,3%	14,0%	20,5%	16,8%	3,6%	15,9%	2,8%

(1): Principal actividad en 2023, (2) Principal actividad actual.

Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

El 48,6% de quienes eran emprendedores en 2023 se mantuvieron para 2025, con un importante tránsito al desempleo (21,5%). En el caso de los empleados formales, la mayoría se mantuvo empleado (63,8%), sin embargo, 20,1% pasó al desempleo y 13,6% al emprendimiento. El 41,6% de los empleados informales antes del Proyecto han permanecido en esta actividad, con un 18,3% pasando al emprendimiento. De los que reportan haber estado desempleados en 2023, un 43,5% pasa a actividades productivas en 2025 (un 7% a empleo formal, 19,9% a empleo informal y un 16,6% a emprendimiento).

La Tabla 6 analiza la transición laboral de la población beneficiaria por género. En las mujeres (60% de la población beneficiaria del Proyecto) se aprecian buenos resultados en las tres categorías laborales que generan ingreso (emprendimiento, empleo formal y empleo informal). En emprendimiento, 53,2% de las mujeres se mantuvo dedicada a dicha actividad, 6,1% obtuvo un empleo formal y 2% pasaron al empleo informal. En el paso de emprendimiento a inactividad

laboral: 8,5% de las emprendedoras pasaron a estudiar y 21,7% a oficios del hogar. El empleo formal es el estado laboral más persistente: 55,4% de las mujeres que tenían un empleo formal en 2023 lo mantienen en 2025 y 32,5% pasan al emprendimiento. El empleo informal femenino en 2025 también muestra un comportamiento muy interesante: si bien el 19% de las mujeres beneficiarias que tenían un empleo informal en 2023 ahora están desempleadas, 20% tiene un emprendimiento y otro 20% tiene un empleo formal.

Los hombres se concentran notoriamente en empleo informal (83,6% de los empleados informales en 2023 se mantiene en dicha actividad en 2025). El 68,9% de los hombres empleados formales de 2023 lo siguen estando en 2025. El empleo formal masculino y el emprendimiento 2023 tienen su mayor transición hacia el desempleo (29,2% y 32,4% respectivamente). Las transiciones más intensivas de los hombres son hacia el desempleo, mientras que las transiciones más intensivas de las mujeres son hacia la inactividad.

Tabla 6: Matriz de transiciones en la actividad principal de la población beneficiaria, 2023-2025 por género

		Febrero de 2025						
		MUJERES	Emprendimiento	Empleo formal	Empleo Informal	Desempleado	Estudiando	Oficios del hogar
	Emprendimiento	53,20%	6,10%	2,00%	8,50%	8,50%	21,70%	0,00%
	Empleo formal	32,50%	55,40%	5,30%	5,30%	0,00%	1,50%	0,00%
	Empleo Informal	20,20%	20,60%	24,30%	18,90%	0,00%	10,30%	5,70%
	Desempleo	17,40%	3,00%	21,30%	21,70%	2,20%	34,40%	0,00%
	Estudiando	9,60%	0,00%	4,80%	0,00%	34,30%	51,40%	0,00%
	Oficios del hogar	10,10%	5,30%	29,70%	7,60%	15,40%	31,90%	0,00%
2023	Incapacitado							
	Total	27,40%	14,50%	17,30%	13,60%	5,50%	19,60%	2,20%
	HOMBRES							
	Emprendimiento	44,70%	0,00%	11,20%	32,40%	0,50%	11,20%	0,00%
	Empleo formal	2,00%	68,90%	0,00%	29,20%	0,00%	0,00%	0,00%
	Empleo Informal	13,80%	1,40%	83,60%	0,00%	1,20%	0,00%	0,00%
	Desempleo	9,60%	45,20%	6,90%	21,00%	17,40%	0,00%	0,00%
	Estudiando	16,50%	0,00%	0,00%	83,50%	0,00%	0,00%	0,00%
	Oficios del hogar							
	Incapacitado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	57,00%	43,00%
	Total	24,60%	13,40%	25,30%	21,80%	0,90%	10,30%	3,90%

Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

En las entrevistas institucionales se solicitó a los interlocutores calificar de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación, cuatro aspectos generales del Proyecto: 1) Asesoría y orientación proporciona a la población beneficiaria; 2) Procedimientos y ejecución operativa; 3) Remisión a programas de empleabilidad y emprendimiento; y 4) Impacto real sobre generación de ingresos y empleabilidad. Como se evidencia en la Tabla 7, las mayores calificaciones las recibieron aspectos que son de entero control de los ejecutores, como la asesoría y orientación ofrecida, y los procedimientos y ejecución operativa. Al involucrar a terceros, como por ejemplo, la Oficina Pública de Empleo, la calificación es un poco menor, pero aceptable, como la remisión de personas a programas de empleabilidad y emprendimiento. Por ejemplo, se explicaba que fue un desafío avanzar en la alineación entre las necesidades de las empresas y los perfiles laborales de las personas refugiadas, migrantes y retornados remitidos.

La menor calificación la recibe el impacto real sobre la generación de ingresos y lo explican aludiendo a las barreras estructurales que escapan al alcance del Proyecto, como la falta de financiamiento, la informalidad laboral y la irregularidad en el estatus migratorio. Sin embargo, según los testimonios de los entrevistados, el Proyecto, a través del trabajo con las empresas y

las Cámaras de Comercio, logró incidir en temas como el sesgo de percepción del sector privado sobre la contratación de personas con PPT en regiones como Antioquia y Medellín, lo que también se evidencia en la empleabilidad de 1171 personas. Se destacaron estrategias como “Empleo Joven” y “Empléate” para mejorar conexión con empleadores. No obstante, estos sesgos de percepción siguen constituyendo un desafío.

Tabla 7: Calificaciones otorgadas en las entrevistas a algunos resultados del Proyecto

Temáticas a calificar	Calificación sobre 5
Asesoría y la orientación proporcionados a la población refugiada y migrante	5
Procedimientos y ejecución operativa	4,5
Remisión de personas a programas de empleabilidad y emprendimiento	3,5
Impacto real sobre la generación de ingresos y la empleabilidad	3

Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

¿Los participantes del Proyecto mejoraron su empleabilidad, competencias y habilidades necesarias para el mercado laboral? ¿Qué porcentaje se considera mejor preparado para el empleo o el autoempleo tras la finalización del Proyecto?

Hallazgo 11. Las personas beneficiarias de empleabilidad y emprendimiento perciben mejoras en sus capacidades técnicas y habilidades para el trabajo. Se implementaron procesos de certificación en sectores con alta demanda, lo que permitió el acceso a empleos formales o desarrollo de emprendimientos. A pesar de los avances, persisten retos en la empleabilidad formal y en la disponibilidad de tiempo por parte de los beneficiarios para participar en los procesos de formación.

En la encuesta, el 95% de las personas beneficiarias percibieron mejoras en sus habilidades para el trabajo y capacidades técnicas generadas a partir de los servicios recibidos en el Proyecto. La calificación otorgada a la mejora en capacidades técnicas fue de 3,4 sobre 4 y en la mejora en habilidades para el trabajo fue de 3,6 sobre 4 (ver Figura 23).

Figura 23: Calificación de mejora en habilidades y capacidades para el empleo



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

El proceso de formación, a cargo de aliados del Proyecto, incluyó mentorías individuales de 1,5 horas en perfil laboral y mercado de trabajo y talleres grupales de 2-3 horas sobre entrevistas, hojas de vida y dinámicas laborales. En palabras de algunos aliados, este diseño fue exitoso al alcanzar un 40% de vinculación laboral, sin embargo resultó ser altamente dependiente de recursos externos, lo que limitó su alcance y replicabilidad.

Hay evidencia cualitativa de que el proceso de empleabilidad identificó las potencialidades, barreras y oportunidades de la población participante. El modelo de empleabilidad se estructuró en varias etapas, desde la inscripción y contextualización hasta la intermediación laboral. Se fijaron metas por fase y se monitoreó permanencia de participantes. Un desafío relevante mencionado por los aliados entrevistados es el dilema de las personas beneficiarias entre la meta de mejorar en sus habilidades y capacidades para el trabajo y la necesidad urgente de generar ingresos. La deserción se relaciona con los costos directos y los costos de oportunidad que significa para las personas beneficiarias el dedicar tiempo al proceso de empleabilidad, como lo ilustra el siguiente testimonio:

“Cuando hay deserción se vuelve a buscar a las personas. Sin embargo: la población migrante tiene una necesidad de urgencia. Cuando se habla de una ruta de

empleabilidad en la que deben cumplir una serie de pasos, pues dicen que no tienen tiempo.” Entrevista Aliados, 2025.

El estudio de caso de Flores Isabelita evidencia la importancia de contar con empresas privadas aliadas con vocación de inclusión. El Proyecto referenció a las personas para que a través de la Oficina Pública de Empleo entraran en el proceso de selección de la empresa, la cual aplica procedimientos de inducción y formación para los diferentes oficios. En contraste, en lugares como Córdoba y Chocó, las condiciones estructurales del mercado de trabajo (bajo empleo formal y alta tasa de desempleo) impidieron el logro de colocaciones en empleos formales.

Estudio de Caso: Flores Isabelita - Previo a cada temporada (febrero y noviembre) Flores Isabelita se reúne con la Oficina Pública de Empleo para revisar sus programas y las líneas que pueden trabajar (entre ellos Juntos por la Inclusión). A partir de esta reunión se formula una estrategia de empleabilidad. La firma exige que los refugiados y migrantes venezolanos interesados en laborar allí cuenten con su PPT. Con respecto a la permanencia en el trabajo, tiene el mayor peso su capacidad de adaptabilidad y sus habilidades en el desempeño de sus labores.

Una de las barreras para la empleabilidad está en la carencia de certificaciones laborales. En ese sentido, el Proyecto adelantó procesos de certificación de competencias en oficios como seguridad y vigilancia, operación de piscinas, estética, etc. con personas que tenían experiencia previa en estos oficios, en alianzas con el SENA y se articuló con empresas para su vinculación laboral.

“(Desde Intégrate)... con base en un estudio de mercado y en colaboración con la Oficina Pública de Empleo, se identificaron áreas con alta demanda laboral en las que la población migrante tenía dificultades para acceder a empleos por falta de certificaciones” (Entrevista, aliados, 2025).

¿En qué medida la asistencia técnica proporcionada a los emprendedores les ayudó a desarrollar y fortalecer sus ideas de negocio? ¿al desarrollo de competencias para el emprendimiento? ¿Cuántos beneficiarios recibieron asistencia técnica y cuántos lograron estructurar un plan de negocios viable? ²² ¿Los participantes aplicaron los conocimientos adquiridos para mejorar la sostenibilidad y escalabilidad de sus emprendimientos? ²³

Hallazgo 12. La asistencia técnica cubrió los diferentes momentos del ciclo de vida del emprendimiento (concepción del plan de negocios, estabilidad, mejoramiento / crecimiento). Los beneficiarios consideran bueno o muy bueno el apoyo recibido. El Proyecto cumplió a cabalidad con las metas planteadas en las rutas de emprendimientos.

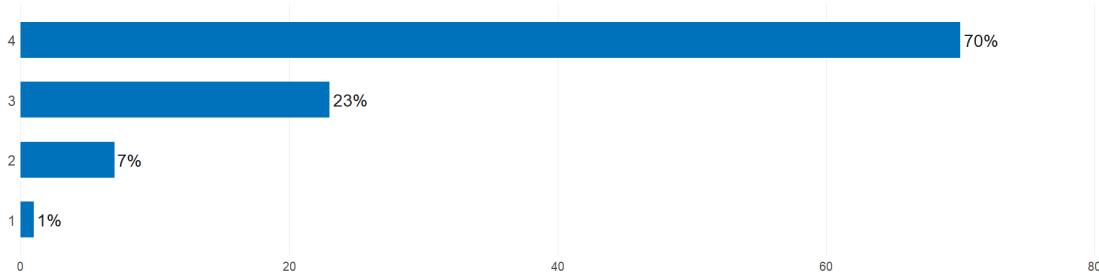
La Tabla 4, presentada en la sección 4.2.3 permite apreciar que tanto Juntos por la Inclusión como Territorios de Inclusión cumplieron con las metas planteadas en cuanto al total de emprendimientos apoyados. Por ejemplo, Juntos por la Inclusión apoyó 121 de 106 emprendimientos objetivo y remitió a 278 a otras entidades para fortalecer. Territorios de Inclusión, apoyó y fortaleció a los 92 emprendimientos que tenía como meta.

Desde la encuesta se consultó a la población beneficiaria sobre la mejora en su emprendimiento gracias al apoyo recibido: el 70% calificó con 4 sobre 4 el impacto de la asistencia técnica en la mejora de su emprendimiento, mientras que el 23% le otorgó un 3 (Figura 24). Al consultar sobre la asistencia técnica para estructurar un plan de negocios, el 81% de los encuestados afirmó haber recibido asistencia técnica para dicho aspecto. Este indicador enfatiza la cobertura de esta actividad dentro del componente de emprendimiento del Proyecto y refuerza la percepción de que dicho componente contó con una aproximación integral, con una ruta definida por etapas claras, autocontenidas y secuenciales.

²² El Proyecto no llevó una contabilidad de los “planes de negocios viables”.

²³ Las subpreguntas sobre sostenibilidad y escalabilidad se trasladaron al Objetivo 4.

Figura 24: Qué tanto considera que la asistencia técnica recibida le ayudó a mejorar su emprendimiento



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

La evidencia cualitativa confirma que el proceso de apoyo a los emprendimientos se estructuró de manera integral, comenzando con la identificación de las necesidades de cada negocio y las falencias en formación. Se estableció una alianza con el SENA para fortalecer capacidades técnicas y además, la asistencia técnica fue derivada a entidades aliadas, según su especialidad. Un actor clave en este proceso fue World Vision²⁴, que brindó asesoría especializada en planes de negocio, costos financieros, cálculo del punto de equilibrio y acompañamiento empresarial. Algunos de los temas más resaltados por los actores institucionales, son los siguientes:

- El aumento de visibilidad de los emprendimientos en donde uno de los aspectos más mencionados fue la participación en ferias.
- La asistencia técnica empresarial y psicosocial a lo largo del proceso que contribuyó a mejorar la competitividad, la toma de decisiones y la gestión de recursos.
- Se entregaron activos productivos como variedad de capital semilla (a emprendimientos colectivos), lo que permitió fortalecer la sostenibilidad de los negocios.

El impacto positivo de la asistencia técnica no sólo se pudo refrendar desde una perspectiva de percepción, sino que, según la encuesta, en la práctica un 89% de la población beneficiaria también la implementó en sus emprendimientos, en términos de las herramientas de gestión impartidas. Se lograron avances significativos en la apropiación del conocimiento en ventas, competitividad, consolidación de planes de negocio y formalización de emprendimientos, especialmente en regiones como Urabá. Se priorizó la calidad sobre la cantidad, asegurando que los negocios fortalecidos tuvieran bases sólidas y un enfoque comercial claro. Sin embargo, se enfrentaron desafíos como el acceso a financiamiento y lograr cambiar la mentalidad de las personas beneficiarias para mantener los recursos del emprendimiento reinvertidos en los negocios. Además, se identificó la necesidad de mayor seguimiento y acompañamiento técnico, especialmente en poblaciones indígenas y migrantes, donde el proceso se implementó en menor escala debido a restricciones de tiempo.

“Pienso que faltó más seguimiento, más cosas y más citas técnicas con ellos, por lo menos de parte de nosotros o más acompañantes, porque nosotros entramos al final del año pasado...Faltó mucho conocimiento, conocer más los emprendedores a fondo. Por falta de tiempo...” (Entrevista, aliados, 2025).

Estudio de caso Colectivo Corporación Diversa Ojorubi

La Corporación recibió asistencia técnica para varias dimensiones de su emprendimiento (valor agregado conceptual a partir de la artesanía, diseño, materia prima, entre otros). Los participantes mencionan que se les brindó un acompañamiento que tomó en cuenta su cultura, promovió el respeto y la adaptación. Se implementó el uso de lenguaje inclusivo y se aplicaron estrategias efectivas para garantizar una comunicación clara y comprensible. En cuanto a los impactos, mencionan que han mejorado la organización de su tiempo en la producción de artesanías, han perfeccionado la combinación de colores en sus diseños, han aprendido a establecer precios adecuados para sus productos y han fortalecido sus

²⁴ Con recursos de USAID.

estrategias de venta. Además, han fortalecido los lazos entre emprendedores, potenciando sus habilidades e ideas.

“Implementar las estrategias que nos enseñaron en cómo llegar al cliente, como ofrecer los productos”. “...manejo del dinero, calcular lo que gastan, como hacerlo mejor en cuanto al trabajo en la artesanía”. “...mejorar la calidad del producto, uno ya ve cómo se puede pulir”. (Beneficiarios, Entrevistas, Corporación Diversa Ojorubi,2025).

“Siempre supieron que nosotros éramos Embera Katío y del LGTBI, siempre fue con respeto al dirigirse a nosotros, ellos colocaban en ocasiones al líder que nos traducía cuando no entendíamos sus palabras, a todos nos trataban por igual, había inclusión en todo”. (Beneficiario, Entrevista, Corporación Diversa Ojorubi,2025).

¿La transferencia de capital semilla facilitó el establecimiento y desarrollo de los emprendimientos? ¿Qué porcentaje de los beneficiarios que recibieron capital semilla lograron poner en marcha su negocio? ¿Se observan resultados tangibles como la adquisición de bienes o insumos que mejoran la operación del emprendimiento?²⁵

Hallazgo 13. El capital semilla es reconocido como un elemento clave en el desarrollo del emprendimiento. Dicho capital, concentrado en emprendimientos colectivos, apoyó de varias formas el fortalecimiento de iniciativas ya establecidas, por ejemplo, liberando recursos para otras áreas estratégicas, mejorando la visibilidad de emprendimientos y estimulando la mentalidad empresarial.

El Proyecto entregó el capital semilla en especie a los emprendimientos colectivos. En total, este apoyo fue entregado a 44 emprendimientos colectivos (40% del total)²⁶, cumpliendo la meta propuesta (COMFENALCO Antioquia & ACNUR, 2025).

Se evidencia que el capital semilla ha demostrado ser un factor clave en el desarrollo de los emprendimientos con los que se trabajó ya que permitió la validación y estructuración de planes de negocio (crecimiento, mercadeo, mejoras en calidad, mejoras en procesos, etc.). Para recibir el apoyo se tenía que contar con un plan de negocio claro y se hizo seguimiento a su ejecución.

Por ejemplo, en el caso de estudio de Ojorubi, los emprendedores realizaban artesanías de manera individual y sin una estrategia de comercialización conjunta. Pero con la asesoría, acompañamiento y la llegada del capital semilla (en especie), pudieron priorizar la gestión, desarrollando estrategias colectivas que les permitieron trabajar de manera más organizada y eficiente. Además, identificaron y potenciaron las habilidades individuales de cada emprendedor.

El capital semilla tuvo efectos adicionales aparte de la propia inversión en lo que se dispuso según el plan de negocios de cada emprendimiento colectivo. Por ejemplo, algunas voces explicaron que muchos emprendedores pudieron reasignar recursos para asistir a ferias y eventos comerciales, aumentando su visibilidad y atrayendo a más compradores interesados en sus productos. Este fortalecimiento permitió que los negocios tuvieran un crecimiento más rápido y estable, aportando a su sostenibilidad a largo plazo.

¿Se promovió de manera efectiva la inclusión de género y se abordaron las necesidades específicas de grupos vulnerables? ¿Cuál es la proporción de mujeres y otros grupos vulnerables que lograron resultados positivos en términos de empleo o autoempleo? ¿Se tomaron en cuenta las barreras específicas de género o vulnerabilidad en el diseño e implementación del Proyecto?

Hallazgo 14. El enfoque diferencial más relevante del Proyecto fue el de género. Las intervenciones fueron flexibles a los temas de cuidado, y fortalecieron la confianza, autoestima y autogestión de las mujeres. Como resultado, las mujeres perciben una mayor mejora en sus habilidades, estabilidad y crecimiento de sus emprendimientos, así como

²⁵ Los recursos utilizados para el capital semilla no provienen de la donación de la Generalitat Valenciana.

²⁶ Cabe aclarar que, de los 213 emprendimientos apoyados, el 52% fueron colectivos y 48%

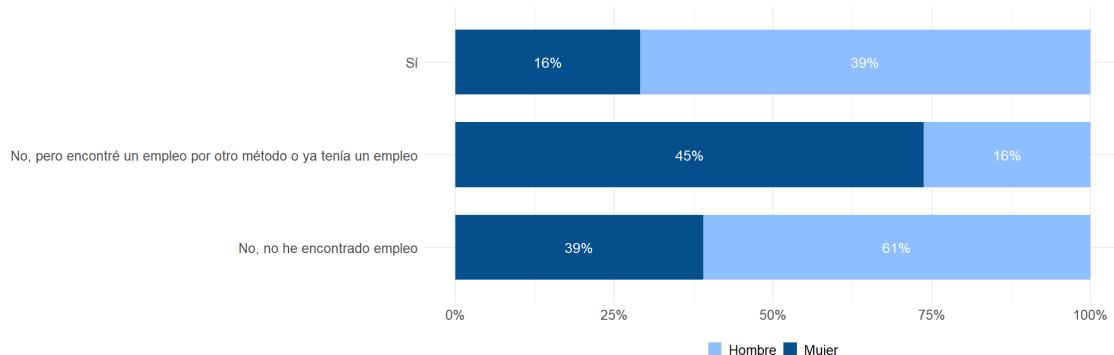
emprendimientos con ingresos estables. Sin embargo, se replican las brechas de género del mercado laboral en los esfuerzos de empleabilidad. Se destaca, además, la atención diferencial acorde a su cultura y creencias de comunidades indígenas beneficiarias de Territorios de Inclusión.

El Proyecto fue sensible a identificar las necesidades específicas de mujeres que, dedicando gran parte de su tiempo a la economía del cuidado, requerían apoyo en iniciativas de generación de ingreso, con horarios, enfoques y facilidades apropiadas a sus circunstancias, dado ello, se promovieron oportunidades de empleabilidad y emprendimiento para generar medios de vida. Otro enfoque diferencial fue el étnico en Territorios de Inclusión. No se evidenciaron otros enfoques diferenciales de discapacidad, o hacia los adultos mayores.

En cuanto a los efectos del Proyecto sobre las mujeres beneficiarias, conviene adicionar a esta sección algunos elementos destacados previamente en el análisis del criterio de Eficacia. En el componente de empleabilidad, el análisis de la transición laboral entre 2023 y 2025 en el caso de las mujeres muestra que, (i) el empleo formal es el estado laboral de ocupación más persistente, (ii) se observa una alta transición del desempleo al emprendimiento, y (iii) también una transición significativa del empleo informal al emprendimiento.

Por otro lado, al comparar los resultados entre mujeres y hombres, se evidencia que el desempleo afecta en mayor medida a los hombres, mientras que las mujeres presentan mejores resultados en empleos obtenidos previamente o a través de instancias externas al Proyecto. En contraste, los hombres parecen haberse beneficiado en mayor proporción de empleos gestionados internamente a través de las acciones del Proyecto (Figura 25): del total de hombres beneficiarios enrutados a empleabilidad, el 39% afirma que su empleo es gracias al Proyecto, lo que en el caso de las mujeres es el 16%.

Figura 25: Empleabilidad: Impacto del Proyecto por género



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Como se evidencia en la Tabla 8, la calificación promedio en la mejora de habilidades y mejora en la estabilidad y crecimiento del emprendimiento gracias a los servicios recibidos es mayor en las mujeres. También lo es en generación de ingresos estables en emprendimientos.

Tabla 8: Incidencia del Proyecto por género

	Mujeres	Hombres
Mejora en habilidades	3,64	3,39
Mejora en estabilidad y crecimiento de su emprendimiento	3,22	2,97
Emprendimientos que siguen funcionando	92%	90%
Generación de ingresos estables	39%	35%

Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Se ha trabajado conjuntamente con la Secretaría de la Mujer y el Centros Especializados de Rehabilitación Profesional (CERP) en programas de autonomía económica, brindando formación para fortalecer habilidades blandas y evitar la deserción en emprendimientos. Entre los ejemplos destacados se encuentra el piloto con 100 mujeres en la comuna de Manrique, así como el programa de formación y empleabilidad para mujeres conductoras “Mujeres al Volante”. Además,

la individualización de las atenciones permitió identificar casos de violencia basada en género (VBG), frente a los cuales se activaron las rutas de protección correspondientes.

Desde la **perspectiva étnica** de la población beneficiaria, se contó con protocolos que respetan las creencias, costumbres y perspectivas de las comunidades involucradas. Se articuló con el apoyo de la Gobernación, la Gerencia Étnica y representantes indígenas. En el caso de Ojorubi, también se tuvo una perspectiva sensible a la **orientación sexual e identidad de género**, dado que la Corporación “es la primera organización LGTBIQ+ dentro de la comunidad Embera-Katío”²⁷.

Desde los estudios de caso (Corporación Diversa Ojorubi y Flores Isabelita)

Se ofrecieron horarios flexibles, principalmente los fines de semana, para facilitar la asistencia de personas con compromisos laborales, educativos o familiares. Las locaciones fueron ajustadas para mayor comodidad, incluyendo mejoras en infraestructura como baños separados, sala de lactancia y actividades de sensibilización en temas de salud y equidad de género.

“Los horarios sí estuvieron bien. Nos permitieron escoger los días y el horario que estuviera acorde a lo que nosotros pudíéramos, digamos fue los fines de semana porque entre semana nosotros no podíamos, porque la mayoría no pueden en la semana, estudian o trabajan, o debes cuidar y recoger a sus hijos”. (Beneficiario, Grupo focal, Corporación Diversa Ojorubi,2025)

Las mujeres cabeza de hogar resaltaron que esta flexibilidad impactó positivamente su bienestar emocional, permitiéndoles dedicar tiempo a sus familias y actividades recreativas.

“Como mi hija nació con el piecito dobladito me daban permiso cada ocho días para que yo pudiera trasladarme a Medellín. Cuando yo necesité el permiso me lo dieron, nunca me lo han negado. A mis compañeras también por el colegio. A uno si lo toman en cuenta por eso, que uno esté pendiente de la familia”. (Beneficiaria, grupo focal, La Ceja, 2025)

Las beneficiarias encontraron oportunidades laborales que les permitieron combinar trabajo y hogar, además de recibir reconocimiento por sus habilidades. Participaron en ferias de emprendimiento que fortalecieron su confianza e interacción social. Aunque algunas labores físicas fueron realizadas mayormente por hombres, no se excluyó a las mujeres. Se adaptó a las necesidades específicas de la comunidad LGTBIQ+, para garantizar su participación.

La principal barrera fue el machismo en las comunidades, donde algunos hombres desalentaban a las mujeres afirmando que no eran aptas para emprender o manejar negocios. Sin embargo, en los procesos se fortaleció la autoestima, se trabajaron las preconcepciones de género con los hombres participantes.

¿Qué impacto tuvo el Proyecto en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios?

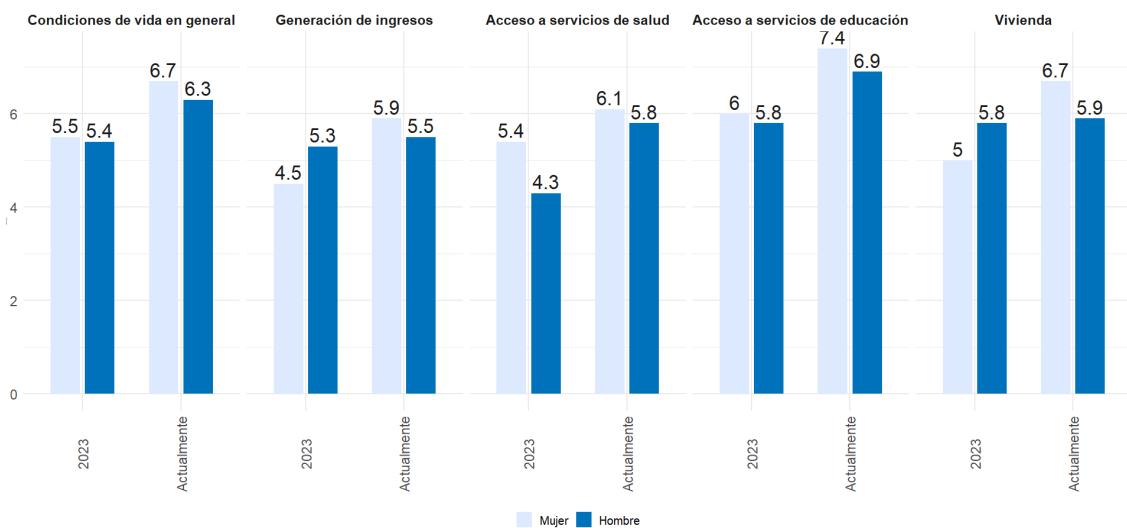
Hallazgo 15. La mayoría de los beneficiarios percibió una mejora general en su calidad de vida que permea diferentes dimensiones de vida.

En la encuesta se consultó a las personas beneficiarias sobre sus condiciones actuales en algunas dimensiones relacionadas con la calidad de vida, en comparación con el año anterior. Los resultados (Figura 26) evidencian un incremento en todos los aspectos evaluados, tanto para las mujeres y como para los hombres, destacándose mejoras en las condiciones de vida en general. Se observan algunas diferencias por género: en el caso de las mujeres, las mejoras más relevantes se registran en vivienda, generación de ingresos y educación; mientras que para los hombres, los mayores avances se evidencian en salud y educación²⁸.

²⁷ <https://www.elespectador.com/colombia-20/paz-y-memoria/ojorubi-la-organizacion-que-trabaja-por-la-inclusion-de-indigenas-lgbtiq-en-cordoba/>

²⁸ En la encuesta se incluyó la dimensión de seguridad. En hombres y mujeres se percibió una mejora significativa, sin embargo, fue mayor en los hombres. Cabe aclarar que el Proyecto no tuvo alcance en temas de seguridad, razón por la cual no se incluye en la figura.

Figura 26: En una escala del 1 al 10, siendo 1 muy malas y 10 muy buenas, ¿cómo calificaría las siguientes condiciones que usted experimentó en 2023 y actualmente? por género



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Estudios de caso (Corporación Diversa Ojorubi y Flores Isabelita) se identifica lo siguiente:

Los participantes del colectivo experimentaron una mejora significativa en su calidad de vida, principalmente debido a los ingresos generados a través del emprendimiento. Estos recursos les permitieron finalizar estudios, iniciar nuevas formaciones y aplicar conocimientos adquiridos en gestión del tiempo, producción y comercialización de productos. El impacto emocional también fue relevante, ya que vender sus productos les brindó motivación y satisfacción personal, reflejándose en cambios positivos en su estilo de vida y autoperccepción. Beneficiarios destacaron que, gracias al emprendimiento, pudieron mejorar su vestimenta, incrementar sus ingresos y fortalecer sus capacidades.

“Con el emprendimiento mejoró mi calidad de vida, con eso yo pude terminar mis estudios mi bachiller, también pude hacer lo de enfermería y otro técnico de administración salud”. (Beneficiarios, Entrevista, Corporación Diversa Ojorubi,2025)

En el caso de Flores Isabelita se ha mejorado la calidad de vida de las personas en diferentes ámbitos. En lo económico, en la medida que contar con un sueldo fijo les ha permitido cubrir gastos sin tener que asumir la incertidumbre de trabajos informales o pagos por horas. Por otra parte, tener un horario fijo ha sido fundamental para estar más tiempo con sus familias, así como realizar actividades de ocio.

“Por lo menos yo tengo mi entrada de dinero, tengo mi estabilidad. Por lo menos yo que soy madre soltera, para cada quincena saco. Uno ya tiene la tranquilidad de que eso va a llegar”. (Beneficiaria, grupo focal, La Ceja, 2025).

¿Hay evidencias de una mejor integración de los participantes en sus comunidades a través del empleo o el autoempleo? ¿En qué medida se crearon redes de apoyo para los beneficiarios que facilitaran su acceso a empleo y a oportunidades de emprendimiento?

Hallazgo 16. El Proyecto avanzó en fortalecer redes de apoyo familiares e integración comunitaria a través de la presencia en los barrios por medio de ferias y jornadas de oferta de servicios, también se aumentó la visibilización de los emprendimientos. Sin embargo, este no fue un propósito explícito en las metas del Proyecto por lo que su incidencia fue marginal, reconociendo también que los procesos de construcción del tejido social son de mediano y largo plazo.

A pesar del corto tiempo de ejecución del Proyecto para poder incidir en la integración comunitaria de la población beneficiaria, y no contar con metas cuantificables en el marco de resultados, se promovió espacios de integración a partir de las actividades en barrios con las organizaciones de base y las ferias en donde se realizaron actividades de empleabilidad y de emprendimiento aumentando su visibilidad. También se llevaron a cabo actividades de sensibilización en barrios y empresas para fomentar la inclusión y combatir la xenofobia. Además, al interior de las intervenciones, por ejemplo, de formación, se logró generar grupos de apoyo entre las personas participantes.

“Sí, yo siento que los chicos que estuvieron en eso estaban muy animados y generaron entre ellos una red de apoyo y en conjunto con los que estamos en la zona urbana. Entonces, como que se generaron alianzas tanto para próximas actividades como para en sí el fortalecimiento del tejido social”.

(Entrevista, aliados, 2025)

Según la información proveniente de la encuesta, una de cada cinco personas afirma el apoyo recibido incidió en aumentar su participación en actividades comunitarias. Otro ángulo en las redes de apoyo, es la propia familia de las personas beneficiarias, que según sus voces se vieron impactadas positivamente por el Proyecto, aumentando su integración.

Desde los estudios de caso (Corporación Diversa Ojorubi y Flores Isabelita) se identifica lo siguiente:

Algunos de los participantes consideran la interacción con el Proyecto mejoró sus redes de apoyo. Desde lo familiar mencionan que el emprendimiento se convirtió en una oportunidad para generar empleo y contribuir económicamente a sus familias, lo que favoreció su integración y respaldo, hubo cambio de actitud de sus familiares, quienes inicialmente eran escépticos, pero al ver los resultados comenzaron a apoyar y participar en el proceso.

“En lo familiar yo te diría que sí, por ejemplo, ellos que tienen su emprendimiento y bueno, ellos también generan empleo y pues ellos obviamente van a generar empleo para su familia, de pronto para aportar a su familia”. (Beneficiarios, Entrevista, Corporación Diversa Ojorubi,2025).

En el caso de Flores Isabelita, la organización ha sido fundamental para la creación, consolidación y fortalecimiento de redes de apoyo. En la empresa se fomentan actividades de integración que posibilitan la interacción entre el personal, realizando diferentes celebraciones como el día del migrante, el día LGBTIQ+, el día de la mujer, entre otros. Sumado a ello, se identifica que se promueve la integración de la población refugiada y migrante entre ellos y con los trabajadores colombianos.

¿Se establecieron alianzas con el sector privado, ONG, u otros actores que beneficien a los participantes?

Hallazgo 17. Las alianzas institucionales son uno de los mayores activos del Proyecto al viabilizar las rutas de empleabilidad y emprendimiento, pero también el Proyecto aportó en el fortalecimiento de sus aliados. Sin embargo, los acuerdos carecen de estrategias de salida que aporten a la sostenibilidad de los logros.

El Proyecto se apoyó en el ecosistema de actores de las regiones intervenidas y de los procesos de articulación que se forjaron en las etapas anteriores del Proyecto en 2022 y 2023. Se identifican resultados tangibles de las alianzas, como son las capacitaciones y certificaciones laborales en diferentes áreas (registro de marca, contabilidad, seguridad, etc.), inclusión en ferias comerciales y eventos empresariales, acceso a programas de formación y empleabilidad, vinculación de emprendedores con entidades comerciales de alto nivel (ejemplo: Expoartesanías). Además, se identifica la generación de confianza y articulación entre actores, mayor sensibilización y compromiso del sector privado, fortalecimiento de ecosistemas de apoyo a poblaciones vulnerables y construcción de redes de colaboración que vienen trabajándose desde hace tres años. Los participantes en estas alianzas mencionan que la articulación con

ACNUR ha facilitado un impacto en terceros y se ha potenciado la integración y visibilidad de poblaciones vulnerables.

Se ha podido detectar puntos estratégicos en esta temática, a partir de la información cualitativa, como son los siguientes:

- **Participantes clave:** Se identifica un portafolio de servicios e intereses convergentes con las entidades gubernamentales, gobernaciones, alcaldías con sus Oficinas Públicas de Empleo y el SENA con sus dependencias territoriales. Asimismo, con entidades asociadas a la cooperación internacional (ACNUR, OIM, Mercy Corps, USAID, FUPAD, etc.). En la esfera privada, con cajas de compensación y sus agencias de empleo, las Cámaras de Comercio y las empresas privadas vinculadas al Proyecto con apoyo en empleo y formación (por ejemplo, Flores Isabelita, Frisby y Movalto, entre otras).
- **Consolidación de alianzas:** En cuanto a la naturaleza de las alianzas se destaca que mayormente son acuerdos basados en la voluntad de colaboración que desembocan cartas de intención y planes de trabajo, en su mayoría no son acuerdos formalizados. Estos acuerdos no tienen alcances de post-seguimiento o post-Proyecto.
- **Proceso de gestión:** Se identifican necesidades de emprendedores y empresas, se socializan los Proyectos con entidades interesadas, se establecen acuerdos de colaboración y se hace un seguimiento constante a través de reuniones, capacitaciones y presencia en eventos.
- **Transferencia de capacidades:** A partir de las entrevistas realizadas, los aliados reconocen que haber participado en el Proyecto les ha aportado aprendizajes y los ha fortalecido. Por ejemplo, en la alineación entre la oferta y la demanda laboral de perfiles de personas refugiadas y migrantes, en el abordaje de sus problemáticas de forma integral y en la importancia de avanzar en la sensibilización de empresas y comunidades de acogida frente a la desinformación y xenofobia.

Si bien se destaca que las alianzas han sido valiosas, también se identifican algunos retos como lo son la falta de formalización en algunas alianzas y la dependencia de recursos limitados. Tampoco se identificó que los acuerdos tengan clara una estrategia de salida que permita contar con los aliados una vez termina el Proyecto.

¿Cuántas personas migrantes y refugiadas ha atendido el Centro Intégrate en los últimos diez meses? ¿Ha habido una tendencia creciente o decreciente en la demanda de servicios?

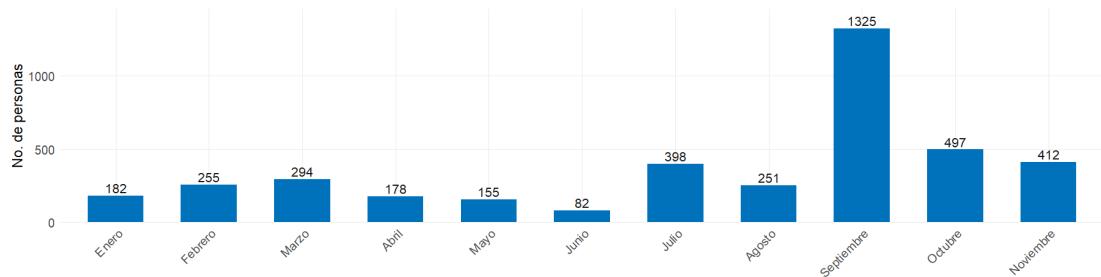
Hallazgo 18. El Centro Intégrate muestra mejores indicadores de atención en el segundo semestre del 2024 que en el primer semestre, ello sin estar asociado a un fenómeno de demanda (no hubo una oleada migratoria particularmente elevada y ya se había cerrado el RUMV) sino al parecer, totalmente atribuible a una mejora en elementos de oferta, en especial extramural.

Al analizar la atención durante el 2024, se evidencia que el promedio de atención en segundo semestre fue el triple que el del primer semestre, con un punto extraordinario en septiembre, momento en que se comenzó a ejecutarse Intégrate en los Territorios²⁹ (ver Figura 27), que dinamizó la atención del Centro al llevarla a los barrios³⁰.

²⁹ Proyecto ejecutado con la Corporación Ayuda Humanitaria en donde se desplegaron funcionarios y servicios a los barrios de las comunas de la ciudad.

³⁰ Estas estadísticas pueden tener repeticiones de la misma persona atendida varias veces, por lo tanto no refleja con precisión la cobertura.

Figura 27: Total de beneficiarios alcanzados por mes en 2024



Fuente: Elaboración propia con información de ejecución de los Proyectos entregada por ACNUR

¿Qué porcentaje de los casos atendidos por el Centro Intégrate han sido resueltos de manera satisfactoria?³¹ ¿Qué tipo de seguimiento se realiza después de cada consulta?

Esta subpregunta se relaciona estrechamente con la presentada en la sección 4.1.2, en donde se explica que la percepción de atención satisfactoria depende de los servicios que son de control del Centro Intégrate. Dado que la asesoría en medios de vida tiene un carácter de “facilitador” del emprendimiento y la empleabilidad, la percepción de atención satisfactoria es menor (ver Figura 15).

En cuanto al seguimiento post-consulta, la encuesta revela que una de cada cinco personas reconoce que el Intégrate hizo seguimiento a su consulta. Desde el Intégrate se explica que se hace seguimiento en la medida que las personas se mantengan vinculadas al Centro.

³¹ El Centro Intégrate no lleva una contabilidad de casos resueltos satisfactoriamente, se hizo una aproximación a partir de la encuesta presentada en la sección 4.1.2

Objetivo 4. Impacto. ¿Se evidencia que el Proyecto implementado con el Apoyo del ACNUR es sostenible en términos del logro de resultados a largo plazo?

Resumen 4. Impacto. A pesar del corto tiempo disponible para medir la sostenibilidad del Proyecto, se evidencia que la gran mayoría de emprendimientos apoyados son estables y que la asistencia técnica y formación recibida incide positivamente en su sostenibilidad. Las personas empleadas, también se mantienen en sus trabajos y continúan en procesos de formación, en especial desde las empresas. Sin embargo, hay desafíos frente a los costos directos y costos de oportunidad que significa continuar formándose.

El Proyecto generó impactos positivos en los entornos sociales y económicos de las personas beneficiarias. La mejora en la calidad de vida de las personas beneficiarias y sus familias incide en su entorno. Se aumentó la visibilización de los emprendimientos, y uno de cada tres genera empleos adicionales a los de la persona beneficiaria.

Terminado el Proyecto, el Centro Intégrate Medellín continua con la asistencia psico-jurídica y de medios de vida. En cuanto a Juntos y Territorios, las personas beneficiarias han quedado con la información y contactos de los aliados que mantienen sus actividades de emprendimiento y empleabilidad, sin embargo, no se contó con acuerdos formales de salida que aporten a la sostenibilidad.

¿Cuántos emprendimientos generados o apoyados por el Proyecto están activos y sostenibles después de la intervención? ¿Existen ejemplos de emprendedores que lograron expandir su negocio o diversificar sus ingresos?³²

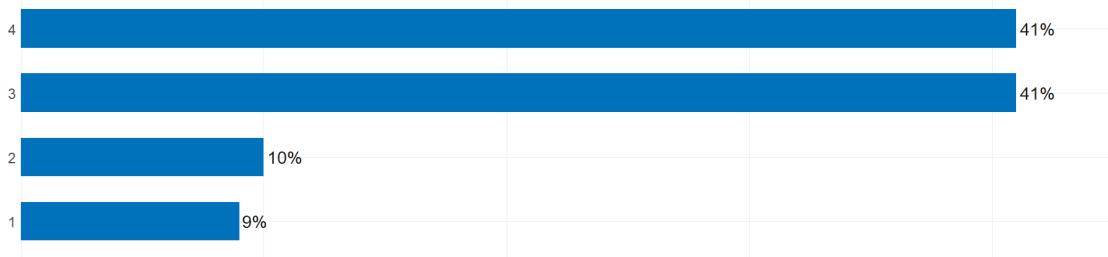
Hallazgo 19. Se encuentra una alta sostenibilidad de los emprendimientos apoyados por el Proyecto debido a factores favorables como haberse tomado emprendimientos avanzados en su proceso, innovadores, con productos diferenciados y mercados dinámicos. Sin embargo, persisten retos en asumir el emprendimiento como un plan de largo plazo.

El Proyecto apoyó 213 emprendimientos: 121 mediante Juntos por la Inclusión y 92 mediante Territorios por la Inclusión, de los cuales el 52% fueron colectivos y 48% individuales (Tabla 4) (Comfenalco Antioquia & ACNUR, 2025). Según la información de la encuesta, el 92% de los emprendimientos beneficiarios del Proyecto sigue funcionando a febrero de 2025, momento en que se recogió la información, y un 62% considera que sus emprendimientos generan ingresos estables. Además, el 99% de los consultados afirma tener intención de continuar con su emprendimiento.

La mayoría de las personas apoyadas en sus emprendimientos considera que la asistencia técnica recibida del Proyecto contribuyó a su estabilidad y crecimiento. El 41% de las personas beneficiarias calificó con un 4 sobre 4 la contribución de la asistencia técnica a dicho aspecto y otro 41% le dio una calificación de 3 sobre 4 (ver Figura 28).

³² Dada la similitud entre las subpreguntas 4.1 y 4.3 se presentan en conjunto.

Figura 28: ¿Qué tanto considera que la asistencia técnica recibida le ayudó a mejorar la estabilidad y crecimiento de su emprendimiento?



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

Para fortalecer el análisis de supervivencia de los emprendimientos se efectuaron estimaciones no paramétricas mediante gráficas Kaplan-Meier, como se muestra a continuación. En la Figura 29 se exhibe cómo a medida que pasa el tiempo la probabilidad de que un emprendimiento individual o colectivo sobreviva un mes más se reduce, pero se mantiene por encima del 75%, en donde en el espectro del largo plazo, tienen mayor probabilidad de supervivencia los emprendimientos individuales en comparación con los colectivos. Como se evidencia en la Figura 30, el apoyo del Proyecto en asistencia técnica, capacitación en habilidades blandas, incrementa la probabilidad de supervivencia de los emprendimientos.

Figura 29: Estimación Kaplan-Meier de supervivencia en los emprendimientos beneficiados, según tipo de emprendimiento

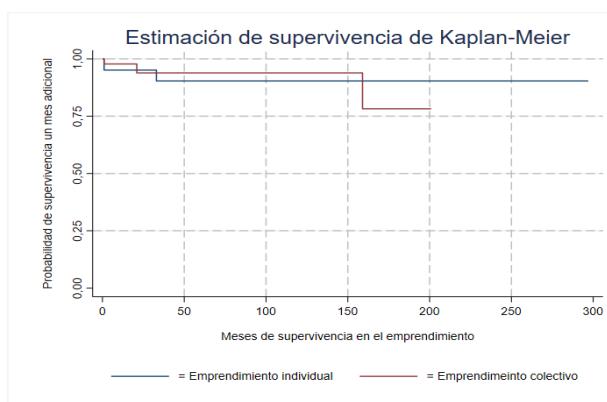
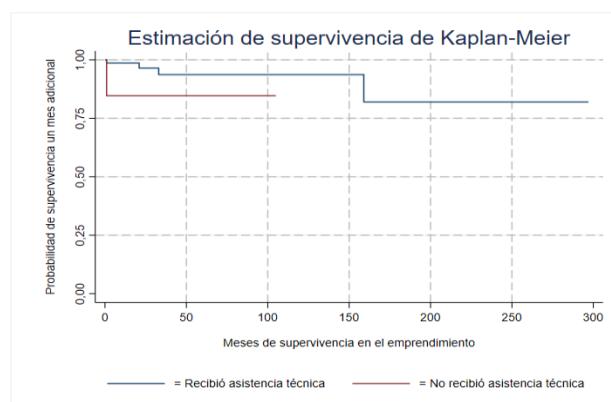


Figura 30: Estimación Kaplan-Meier de supervivencia en los emprendimientos beneficiados, según intervención con asistencia técnica



Fuente: Estimaciones de Econometría a partir de la Encuesta a beneficiarios ACNUR

Las consultas institucionales realizadas coinciden en destacar la alta sostenibilidad de los emprendimientos, lo cual atribuyen a haberse retomado esfuerzos que se venían realizando anteriormente o emprendimientos que venían siendo apoyados bajo otros proyectos, así como ser emprendimientos innovadores que aprovechan las materias primas locales y los mercados en crecimiento. También son emprendimientos con una estrategia clara y un producto diferenciado. Algunos ejemplos mencionados fueron:

- Jucoolfrio: Emprendimiento ubicado en Apartadó-Antioquia, en el sector de servicios, dedicado a la reparación de neveras y aires acondicionados.
- La Tienda Laureles hechos con amor: Emprendimiento ubicado en Medellín-Antioquia, en el sector de comercio. Tienda virtual, maneja varios servicios como estampación, decoración, anchetas. De acuerdo con la temporada y ocasión; ofrece servicios de souvenir empresarial.
- Paomelis Delicious: Emprendimiento ubicado en Medellín-Antioquia, en el sector de alimentos. Repostería artesanal, en la actualidad cuenta con un punto de venta ofrece tortas temáticas, postres, galletas, dulces típicos se está proyectando para dar clases en creación y elaboración de tortas.

- Alis Analis Gutiérrez Morales: Emprendimiento ubicado en Rionegro-Antioquia, en el sector de belleza. peluquería.
- De Freitas: Emprendimiento ubicado en Pereira-Risaralda, en el sector de la confección. Taller de confección especializado en ropa infantil.
- Mujeres Wayuu (gastronomía), San Jon (producción de panela), Heladería en Quibdó y Cremas capilares (restauración de color de automóviles).
- Corporación diversa Ojorubi (artesanías) venía de ser apoyado por Córdoba Diversa, Caribe Afirmativo, USAID, y FUPAD. En el estudio de caso se evidenció que la generación de ingresos es sostenible, aunque con una connotación estacional.

Los participantes consultados destacan que la sostenibilidad de los emprendimientos se vería beneficiada con un mayor tiempo de acompañamiento y un seguimiento constante para evitar que el proceso se detenga. Asimismo, se subraya la importancia de acceder a productos financieros y a educación financiera, así como el acceso a redes de contacto con otros emprendedores exitosos.

¿El Proyecto ha desarrollado capacidades duraderas que permitirán a los beneficiarios continuar progresando en el mercado laboral o en sus emprendimientos? ¿Qué porcentaje de mujeres y hombres participantes expresa la intención de seguir mejorando sus habilidades? ¿A qué se deben las diferencias encontradas entre los hombres y mujeres? ¿Qué porcentaje de participantes mantuvo sus empleos al cierre del Proyecto?³³

Hallazgo 20. Se encuentra una alta sostenibilidad de los empleos de las personas beneficiarias del Proyecto enrutadas a empleabilidad, así como una alta percepción de mejora en sus habilidades. Las empresas involucradas aplican mecanismos de retención que aportan a la sostenibilidad. Sin embargo, enfrentan desafíos de costos directos y costos de oportunidad para continuar formándose.

Sostenibilidad del empleo: Según la encuesta, el 87% de los encuestados que recibieron apoyo para la empleabilidad³⁴, señaló que continuaba empleado, lo que evidencia una alta estabilidad laboral entre los beneficiarios. Es destacable que las empresas aliadas del Proyecto tienen una vocación de inclusión e implementan adecuaciones y procesos que facilita la permanencia de sus empleados. Por ejemplo, algunas de las empresas consultadas explicaron su experiencia de integración de mujeres en ambientes laborales eminentemente masculinos, esto les exigió un proceso de sensibilización y cambios de actitud con los hombres empleados, igualmente adaptaciones locativas en baños y vestidores. El estudio de caso de Flores Isabelita ilustra la implementación de procesos de retención de sus trabajadores a partir de generar facilidades diferenciales.

Estudio de caso Flores Isabelita

Existen adecuaciones locativas como la sala de lactancia a la que pueden ir las mujeres que tengan bebés durante media hora o una hora. En el caso de mujeres cabeza de hogar o con responsabilidades de cuidado se respeta los permisos que se soliciten para eventos familiares como la asistencia a reuniones en el colegio, calamidades domésticas o para asistir a citas médicas de sus hijos e hijas. Las mujeres de los grupos focales expresaron que el horario laboral ha tenido un impacto positivo en a nivel emocional pues pueden estar más tiempo con sus hijos e hijas, sus familias y desempeñar actividades de ocio como salir.

Formación de capacidades duraderas: Las personas participantes consideran que mejoraron sus capacidades técnicas y habilidades gracias al Proyecto, como se mencionó en el desarrollo del criterio de eficacia. Esta mejora en capacidades se ve reflejada en la sostenibilidad en los emprendimientos y en el empleo. Asimismo, las empresas vinculadas en la empleabilidad han fortalecido a las personas vinculadas y promover su desempeño y crecimiento.

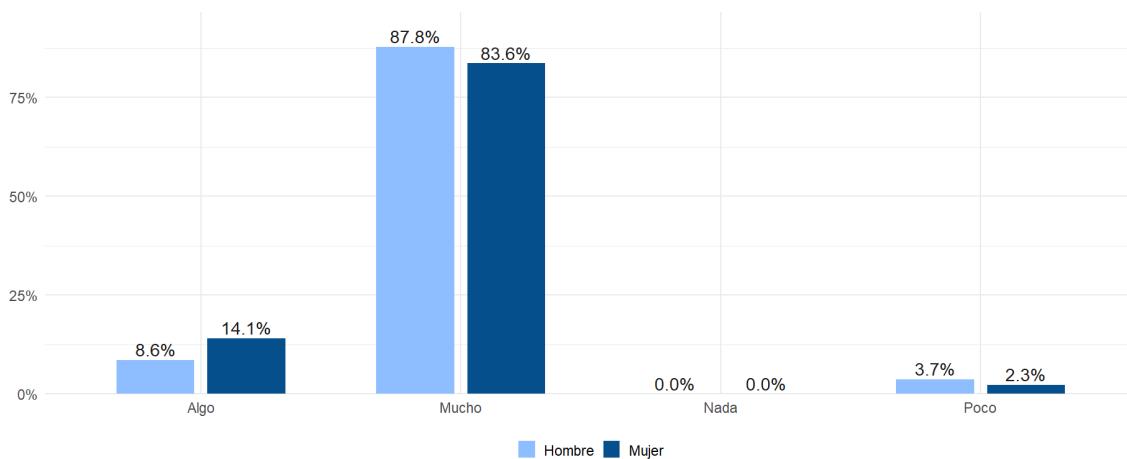
³³ La sostenibilidad de los emprendimientos se trató en la subpregunta anterior.

³⁴ Como se mencionó, el 29% de las personas beneficiarias de Juntos y Territorios recibió apoyo para empleabilidad.

“Entré en alistamiento, [...] al tercer día me pasan a cuarto frío. Ahí se aprende mucho porque se ve el nombre directo de la etiqueta. Después... aprendí a ser inspector, ahí duré 8-9 meses. Luego a alistamiento. Eso es lo que me gusta, a uno de le dan la oportunidad de conocer cada proceso” (Beneficiario, entrevista, Estudio de caso, Flores Isabelita, La Ceja, 2025).

Continuidad en la formación: En cuanto a la intención de continuar formándose, la mayoría de las personas beneficiarias tienen la intención de hacerlo, siendo un poco mayor en el caso de los hombres (Figura 31). Sin embargo, a partir de las consultas realizadas, se evidencia que la continuidad en la formación por parte de las personas beneficiarias del Proyecto enfrenta múltiples desafíos por el costo que implica y el costo de oportunidad que les representa frente a la necesidad de generar ingresos inmediatos, tanto para mujeres como para hombres. En el caso de las mujeres, priman también las ocupaciones de cuidado en el hogar.

Figura 31: Sí continuará capacitándose por género



Fuente: Encuesta a beneficiarios ACNUR

De otra parte, en entornos indígenas, la continuidad en formación depende de los líderes comunitarios que, según las voces institucionales consultadas, “se ha observado una buena recepción y disposición para aprender y replicar conocimientos en sus comunidades”. Sin embargo, los procesos de acuerdo en entornos étnicos requieren tiempo para consolidar la confianza y afianzar el diálogo, en este caso, el Proyecto se benefició de procesos que venían forjándose desde las etapas anterior.

¿La asistencia técnica y el capital semilla contribuyeron a la creación de empleos adicionales o al crecimiento económico en las comunidades de los beneficiarios? ¿Hay evidencias de un impacto positivo en las economías locales debido al establecimiento de estos negocios?

Hallazgo 21. El Proyecto impacta la economía local a través de la incidencia en mejoras en la calidad de vida y bienestar de las familias beneficiarias, con uno de cada tres emprendimientos generando empleos adicionales a los del beneficiario, y procesos de integración comunitaria para la visibilización de emprendimientos y provisión de servicios a través de ferias de empleabilidad e inclusión financiera.

Los resultados son positivos con respecto a la estabilización de la calidad de vida, el bienestar y la generación de ingresos de las familias beneficiarias³⁵, lo que permea todo su círculo cercano y moviliza la economía a su alrededor. Además, las ferias y jornadas de servicios en los barrios ayudaron a la visibilización de los emprendimientos y a convocar a la población en general para que accedan a servicios de empleabilidad, inclusión financiera y otros servicios que se aunaron a estas jornadas extramurales.

³⁵ La evidencia se presenta en la sección 4.3.6.

Por otra parte, un tercio de los emprendimientos generaron empleos adicionales al de la persona beneficiaria. Sin embargo, el tamaño de la muestra limita la posibilidad de hacer desagregaciones que permitan conocer mejor las características de estos emprendimientos.

¿Existen planes de seguimiento y evaluación post-Proyecto para monitorear el desempeño de los emprendimientos y la empleabilidad? ¿Qué tipo de apoyo continuo se ofrece a los emprendedores y trabajadores para asegurar su éxito más allá del Proyecto?

Hallazgo 22. Terminado el Proyecto, no se cuenta con recursos para generar un acompañamiento y seguimiento en los componentes de Juntos y Territorios. Intégrate Medellín continúa prestando los servicios con financiación del Ministerio de la Inclusión. En el caso de Juntos por la Inclusión y Territorios de Inclusión, las personas beneficiarias quedaron con información y capacidad para acceder a la oferta de los aliados, sin embargo, no hay acuerdos de salida con los aliados que aporten a la sostenibilidad.

Una vez terminado el Proyecto, es claro que no se cuenta con recursos para generar un acompañamiento y seguimiento de las personas beneficiarias durante el 2024. Sin embargo, las personas beneficiarias del Proyecto quedaron informadas y con capacidad para gestionar su acceso a diferentes servicios. Por ejemplo, en el caso de COMFENALCO Antioquia se mantiene contacto con algunos beneficiarios a través de su Agencia Pública de Empleo, en la medida que estas personas vuelvan a acercarse.

El Intégrate Medellín sigue operando con su oferta de medios de vida, atención jurídica y psicosocial y demás atenciones con financiación del Ministerio de la Inclusión. Se mantienen las dinámicas de ferias de inclusión financiera y de empleabilidad en conjunto con la Oficina de Empleo y el SENA. También se están reactivando contactos con fundaciones y entidades para actualizar el mapeo de actores y continuar con la capacitación.

En general, los aliados continúan con sus ofertas en el marco del ecosistema de empleabilidad y emprendimiento. Sin embargo, no se tienen acuerdos formales o compromiso alguno de continuar atendiendo a las personas beneficiarias del Proyecto.

¿Qué porcentaje de la población atendida ha logrado acceder a servicios de salud a través de la orientación brindada por el Centro Intégrate? ³⁶

Hallazgo 23. Intégrate Medellín fue reconocido por gestionar las necesidades en salud de las personas refugiadas, migrantes y retornadas que acudieron a este servicio, con atención diferencial según su estatus de regularización. La atención efectiva a servicios de salud, al necesitarla, depende de los prestadores de servicios de salud, que en este caso alcanza a uno de cada tres personas.

La atención en salud que Intégrate Medellín ofreció en 2024 debe precisarse según el estatus de regularización de las personas:

- Para la población refugiada y migrante regularizada, y la población retornada Intégrate ofrecía servicios de afiliación, traslado, portabilidad, asesoría, acompañamiento para procesos de afiliación al SISBEN, a acceso a servicios de salud, afiliaciones excepcionales y asesoría jurídica (derechos de petición), con apoyo de la Secretaría de salud contando con un usuario en Metrosalud.
- Para la población no regularizada, Intégrate apoyaba el acceso a salud a través del apoyo de la cooperación internacional (Mercy Corps, ADRA, OIM Salud, MetGlobal), donación de SURA para vacunación y atención psico-orientación. En casos, que se requiriera atención de mayor complejidad, se direccionaba hacia el convenio con la alcaldía y la gobernación para población no asegurada.

Esta gestión resultó de gran valoración por parte de las personas beneficiarias. Como se evidenció en la encuesta, 50% de las personas necesitaron la asesoría en salud y de éstos, el 90% afirma que obtuvo respuesta a su necesidad. Ahora, al preguntarles si recibieron atención

³⁶ Esta atención no fue financiada por el Proyecto, sin embargo, dado que es una pregunta de evaluación se indagó al respecto.

efectiva por parte del sistema de salud al requerirlo, un 34% responde afirmativamente. En cuanto al resultado de las remisiones, se mencionó que se le hacía seguimiento en la medida que la persona ingresara a ser atendido por el sistema de salud.

¿Cómo evalúan los actores involucrados (ACNUR, entidades gubernamentales) la coordinación y colaboración con el Centro Intégrate?

Hallazgo 24. La coordinación y colaboración con el Intégrate Medellín son altamente valoradas por los diferentes actores institucionales vinculados al Proyecto, con procesos de comunicación y remisión maduros. Sin embargo, algunos proyectan un futuro proceso de integración a la institucionalidad de atención de la población vulnerable de la ciudad, a pesar de que aún no se ha realizado un proceso de transferencia de capacidades a dicha institucionalidad.

Se consultó a diversos actores institucionales sobre la coordinación y colaboración del Intégrate Medellín, evidenciando una percepción positiva con calificaciones que oscilan entre 4 y 4,5 sobre 5. Se resalta el compromiso y buenas relaciones de los profesionales y la solidez de los procesos que son estandarizados, claros e interiorizados por el equipo (el cual ha tenido baja rotación), por lo tanto se puede afirmar que son procesos “maduros”, así como la fortaleza de las alianzas construidas.

El Centro reconoce la importancia de las organizaciones que lo han fortalecido como ACNUR, USAID, e Interactuar, así como la interacción con la Secretaría de Inclusión, Educación y Salud de la Alcaldía de Medellín. Por otra parte, la articulación con la Oficina Pública de Empleo, surtió una curva de aprendizaje. Dentro de los desafíos que enfrentó fue la capacidad de la Oficina Pública de Empleo de absorber la cantidad de personas remitidas por Intégrate, y lograr generar intermediación efectiva al encontrar brechas entre lo que el ecosistema empresarial solicitaba y la población refugiada y migrante ofrecía.

El equipo de trabajo del Intégrate ha mostrado una gran capacidad de resiliencia, especialmente durante los períodos de incertidumbre en los que no había un coordinador definido. A pesar de los cambios en la coordinación y los diferentes estilos de trabajo, se ha mantenido el enfoque en aportar al máximo y generar soluciones efectivas. La consolidación del equipo ha permitido mejorar la articulación al interior del Intégrate, y quienes han estado al frente de la coordinación han tenido experiencia previa en el trabajo con población refugiada y migrante, lo que ha facilitado la conexión con las dinámicas territoriales.

Se identifica una oportunidad de mejora en la actualización del mapeo de actores, ya que este proceso es dinámico. Además, se menciona la importancia de fortalecer los enlaces departamentales y nacionales en temas de salud y educación, especialmente en municipios alejados donde la oferta no está clara.

“Como oportunidad, se ve que se supone que el Ministerio de la Inclusión está más involucrado y pueda haber más gestión... Desde el Distrito acaba de salir una política pública para el tema migratorio con enfoque de integración. Hay un tema legal que nos obliga a comprometer a todos los actores....” (Entrevista, aliados, 2025).

Algunas voces ofrecieron su perspectiva futura del Intégrate Medellín proyectando un tránsito hacia los Centros Integrales de Familia que atienden a toda la población, incluida la población refugiada y migrante. Sin embargo, no se evidencia que haya habido un proceso de transferencia de las capacidades, o aprendizaje del enfoque, procesos y procedimientos que ha implementado el Intégrate.

Lecciones aprendidas

Lección 1: Contando con ocho meses de ejecución y ante metas retadoras, la eficacia y eficiencia se alcanzan con un equipo experimentado, procesos estandarizados y maduros, aliados fuertes con recursos, experiencia y conexiones. Se ha aprendido que, los siguientes son factores que favorecieron alcanzar las metas:

- Procesos que se han estandarizado e interiorizado en una ejecución desde 2022, con un equipo de baja rotación, al mantenerse los socios implementadores (Opción Legal y COMFENALCO Antioquia).
- Equipos de recursos humanos locales con experiencia, conocimiento y redes conformadas.
- Alianzas estratégicas con actores especializados del ecosistema de emprendimiento y empleabilidad que fueron fundamentales para complementar las capacidades del Proyecto y ampliar su impacto: Cámaras de Comercio, empresas privadas con vocación de inclusión, Cajas de Compensación con Agencias de Empleo, Oficinas Públicas de Empleo, el SENA, Alcaldías y Gobernaciones y ONG con programas de empleabilidad y/o emprendimiento. Estas redes facilitaron la movilización de recursos, la asistencia técnica y el acceso a mercados dinámicos. Los aliados se venían trabajando desde las etapas anteriores del Proyecto lo que permitió garantizar agilidad en los procesos de articulación.
- Focalizar en emprendimientos ya en funcionamiento, incluso que venían de procesos anteriores de apoyo del Proyecto desde 2023.
- Alianzas con empresas con vocación y experiencia en inclusión y capacidad de adecuarse a la realidad. Por ejemplo, Flores Isabelita lleva ocho años trabajando en proceso de inclusión y equidad, desde hace seis años ha vinculado a población migrante venezolana y hace tres años ha vinculado personas refugiadas y migrantes en alianza con Juntos por la Inclusión.

Sin embargo, también se aprendió que para una mayor incidencia se requiere una intervención con continuidad en donde se pueda fortalecer el enfoque a largo plazo para consolidar los logros, llegar a poblaciones más vulnerables y profundizar el alcance de objetivos de inclusión social.

Lección 2: Se incide en los medios de vida mediante un enfoque personalizado de caracterización y apoyo, y el uso de abordajes integrales.

- El Proyecto tiene interiorizado que ajustar los servicios a las necesidades específicas de las personas beneficiarias, considerando sus potencialidades y contexto particular, es clave para lograr una alta pertinencia y efectividad.
- El Proyecto adoptó enteramente el enfoque de medios de vida con un enfoque de asistencia integral: psicosocial, jurídica y de generación de ingresos.

Lección 3: Las limitaciones del contexto y realidades de la población refugiada y migrante, son desafíos que se deben comprender para desarrollar adaptaciones en las actividades y metas del Proyecto.

- Se aprendió la importancia de reconocer, entender e internalizar las restricciones que impone el contexto económico y laboral, lo que se refleja en la capacidad de adaptar Territorio de Inclusión a una realidad económica carente de un tejido empresarial formal con el cual se pudiera gestionar la empleabilidad de la población beneficiaria. En estas circunstancias, el Proyecto estimuló su componente más eficaz, el emprendimiento. Las metas lo reflejan, mostrando indicadores mucho mayores a la meta planeada.
- Otras limitaciones fueron gestionadas por el Proyecto para avanzar en sus metas. Por ejemplo, estatus migratorio irregular que limita la empleabilidad formal, se gestionó enrutando a las personas al emprendimiento. Asimismo, la limitación de carencia de certificaciones de competencias laborales fue abordada a partir de alianzas para lograr obtener tales certificaciones y avanzar hacia enrutamientos de empleabilidad.

Lección 4. Perspectiva de género como catalizador del impacto

- Se aprendió que las acciones afirmativas hacia las mujeres aportan al cierre de brechas, logrando mejoras significativas en su confianza, habilidades y estabilidad económica. Sin embargo, las brechas estructurales del mercado laboral aún replican desigualdades a favor de los hombres, lo que indica la necesidad de intervenciones más focalizadas para cerrar estas brechas.

Lección 5. Intégrate Medellín aprendió que la clave para una atención efectiva combina la estrategia integral con la atención extramural y mecanismos de comunicación acorde a las dinámicas de la población refugiada y migrante.

- La clave para apoyar de manera efectiva a la población refugiada y migrante en la generación de ingresos reside en combinar la atención de necesidades básicas, asesoría legal y psicosocial, con el desarrollo de capacidades y la facilitación de oportunidades de empleabilidad y emprendimiento, a través de alianzas estratégicas.
- La atención extramural de la mano de las organizaciones de base es fundamental para alcanzar a la población refugiada y migrante más vulnerable y excluida, reduce barreras de desconfianza y facilita la interacción.
- La necesidad de combinar estrategias de comunicación entre lo formal e informal que se adapten a los mecanismos de toma de decisiones de los refugiados y migrantes.

Conclusiones

El modelo de intervención del Proyecto “*Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración en el mercado laboral*” es el resultado de un proceso de trabajo y aprendizajes de muchos años del ACNUR en Colombia, en donde el enfoque de medios de vida sostenibles ha ido madurándose y permeando a sus aliados. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis de los hallazgos de la evaluación.

Conclusión 1. Son varios los factores de éxito del modelo implementado. El primero es focalizar la población objetivo, la cual se encuentra en un momento de estabilización. En el caso de la población refugiada, migrante y retornada, así como de la desplazada, su momento es cuando, de alguna forma, está asentada o con vocación de permanencia. El segundo es implementar una mirada personalizada, individual y particular de cada persona participante del Proyecto, de lo que surge una ruta o plan de intervención hacia una mejora en sus medios de vida. La persona beneficiaria está en el centro de la intervención, como un actor proactivo en la búsqueda de soluciones. El tercero, es aplicar una intervención, que considera no solamente la necesidad de generar ingresos sino que entiende que esta necesidad está íntimamente relacionada con la solución de toda una situación de vida, que incluye salud mental, asesoría jurídica, y muchas veces asesoría en otras dimensiones de salud, educación, vivienda, entre otras. El cuarto, es actuar como facilitador de procesos a través de aliados del ecosistema de empleabilidad y emprendimiento, lo que a su vez les transfiere capacidades.

Conclusión 2. Lograr ser relevante y pertinente para cada una de las personas intervenidas es un requisito para poder ser efectivo en los resultados. El método de trabajo del Proyecto está enfocado en identificar las brechas que limitan alcanzar medios de vida sostenibles a las personas y generar un enrutamiento a través de sus aliados para que la persona se encamine, ya sea en formación, capacitación, asesoría técnica de su emprendimiento, certificación laboral, modelaje de su perfil laboral, o se contacte con posibles empleadores.

Conclusión 3. El Proyecto, alcanzó todas las metas de asesoría, fortalecimiento de capacidades, información, remisión a procesos de empleabilidad y emprendimiento, todas metas de “medio” o de generación de oportunidades y cierre de brechas de habilidades y capacidades para el trabajo, que estarían bajo control del Proyecto. Las metas de empleabilidad tienen una connotación más difícil porque requieren del cumplimiento de un supuesto fundamental que es la existencia de un tejido empresarial formal. Este supuesto se cumplió para las regiones de Antioquia y El Eje Cafetero, pero no para las regiones de Córdoba y Chocó, en donde el Proyecto se adaptó a la realidad local focalizándose en el fortalecimiento de emprendimientos. Aunque se sobre pasó la meta de emprendimientos, existen desafíos frente al cambio de mentalidad de las personas para que sean asumidos como mecanismos de medios de vida de largo plazo, lo que implica procesos de acompañamiento y asesoría que requieren una intervención con mayores plazos.

Conclusión 4. Los esfuerzos para lograr la integración socioeconómica de las personas refugiadas y migrantes enfrentan barreras estructurales como es el estatus irregular de parte de la población refugiada y migrante (aproximadamente un tercio de la población), además aún persisten resistencias a la contratación de población refugiada y migrante con PPT y situaciones de xenofobia, y el débil ecosistema de empleabilidad formal en algunas zonas del país.

Algunos de estos temas, en especial los relacionados con desinformación y xenofobia pueden mitigarse con acciones explícitas de actividades de integración comunitaria (recreación, ferias, actos culturales y gastronómicos) y visibilización que aporten al fortalecimiento de redes de apoyo e integración social de las personas beneficiarias. Estos son procesos de generación de confianza que son de mediano y largo plazo y exigen continuidad.

Conclusión 5. La evaluación evidenció resultados positivos sobre la calidad de vida de las personas, mejoras en sus capacidades técnicas y habilidades para el trabajo, y mejoras en la estabilidad de los emprendimientos. La asistencia técnica y el capital semilla (para emprendimientos colectivos) fueron elementos clave para el éxito de los emprendimientos, especialmente aquellos liderados por mujeres. Los logros alcanzados son sostenibles, hasta donde la evaluación tiene alcance, y las personas tienen intención de continuar formándose. Sin embargo, hay desafíos frente a los costos directos y costos de oportunidad que significa continuar formándose, además la continuidad de procesos de acompañamiento por parte de los aliados, una vez terminado el Proyecto, es incierta dado que no está formalmente definido.

Conclusión 6. El Proyecto tuvo una clara perspectiva de género con acciones afirmativas hacia las mujeres. Las intervenciones fueron flexibles a los temas de cuidado, y fortalecieron la confianza, autoestima y autogestión de las mujeres. Los resultados en mejoras de calidad de vida, generación de ingresos y vivienda, así como mejora en la estabilidad de los emprendimientos es mayor en las mujeres. En el caso de empleabilidad, las brechas estructurales del mercado laboral aún replican desigualdades, lo que indica la necesidad de intervenciones más focalizadas. En el caso de Territorios de Inclusión se tuvo también consideraciones diferenciales étnicas trabajando con emprendimientos colectivos con atención acorde a su cultura y creencias. Sin embargo, avanzar en el enfoque diferencial étnico exige tiempo de diálogo y concertación, y generación de confianza.

Conclusión 7. El Proyecto incidió en la visibilización de la población objetivo dentro de sus comunidades, lo que aunado a la mejora en sus condiciones de vida, y la creación de empleos por parte de los emprendimientos apoyados, representa avances en la construcción de un tejido social a su alrededor. Sin embargo, fortalecer las redes de apoyo y el tejido social no fue una meta explícita en el Proyecto por lo que su incidencia fue marginal, lo que puede incidir en debilitar la sostenibilidad de sus resultados. Se debe reconocer, que estos son procesos de mediano y largo plazo, una temporalidad que el Proyecto no tenía.

Conclusión 8. El Proyecto ejecutó directamente un millón de euros, alcanzando más de cuatro mil personas beneficiarias y sus entornos familiares, y fortaleció los ecosistemas de empleabilidad y emprendimiento a través de sus aliados. El Proyecto multiplicó su inversión al disponer de la oferta de sus aliados en la medida que personas beneficiarias del Proyecto tuvieron acceso a servicios de formación, capacitación, asesoría, asistencia técnica, ferias, rutas de empleabilidad, entre otras. En cuanto a los desafíos, el periodo de latencia del Proyecto en los primeros meses de 2024 le significó reforzar los esfuerzos para recuperar las alianzas existentes, además la gestión financiera del Proyecto se enfrentó a las realidades del territorio con costos diferenciales significativos en zonas de difícil acceso e informalidad de prestadores de servicios.

Conclusión 9. El componente de Intégrate Medellín requiere una conclusión adicional e independiente. Por una parte, es altamente valorado por las personas beneficiarias en cuanto a los servicios que recibieron. Cuenta con procesos estandarizados, claros e internalizados en su equipo humano, y comprende las problemáticas y contexto de la población refugiada, migrante y retornada. Respondió con una oferta pertinente de asesoría en medios de vida con atención integral psico-jurídica, y promoción de la inclusión financiera. Se potenció a partir de alianzas, organizaciones de base y su estrategia de atención extramural catalizó sus servicios e incidió en la integración comunitaria. Sus mecanismos de comunicación se apoyaron en voz a voz y canales informales y formales, alcanzando a la población migrante regularizada y no regularizada. Sin embargo, persisten desafíos en la difusión de estos servicios debido a la dinámica cambiante de la población objetivo y factores como desconfianza y baja conectividad. En cuanto al futuro, se prevé que los servicios del Intégrate sean asumidos por la institucionalidad que atiende a la población vulnerable en general, pero no se evidencia procesos de transferencia de la experiencia acumulada, así como del enfoque y procedimientos implementados.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones de la evaluación, el equipo evaluador sugiere cinco recomendaciones para tener en cuenta para el diseño del Proyecto a 2025 y 2027, y una recomendación final enfocada en la fase de latencia mientras el Proyecto inicia de nuevo.

Tabla 9: Recomendaciones, responsables y cronograma

Recomendaciones para el diseño 2025-2027

Recomendaciones	Responsable	Cronograma
Recomendación 1. Estructurar el Proyecto con visión de mediano plazo potenciando los aprendizajes del pasado de tal forma que pueda ampliar su incidencia y cimiente mejor la sostenibilidad de los logros Esta recomendación busca que el Proyecto a 2025 tenga al menos dos años de duración con miras a aumentar la cobertura hacia emprendimientos en etapas más incipientes, aumentar la sostenibilidad de los logros, mantener fortalecidas las alianzas, profundizar en enfoques diferenciales que requieren más tiempo de ejecución e incidir en el fortalecimiento de redes de apoyo y tejido social en las comunidades de residencia de las personas beneficiarias. Tiene las siguientes sub-recomendaciones: <ul style="list-style-type: none">• Evidenciar los resultados y su potencial a través de una fuerte campaña de divulgación, con el propósito de movilizar recursos y diversificar el portafolio de donantes y justificar la financiación de un Proyecto multianual y continuo.• Mantener el esquema de operación recogiendo los aprendizajes acumulados del Proyecto (2022-2024) y de proyectos anteriores de ACNUR Colombia³⁷, en donde la intervención integral beneficiario-comunidad fue un factor de éxito y sostenibilidad.• Profundizar en enfoques diferenciales, tanto étnico que requiere procesos de largo aliento, como de género para garantizar igualdad de oportunidades y resultados más equitativos, en especial en empleabilidad.• Promover el emprendimiento como estrategia a largo plazo que exige procesos formativos y acompañamiento que impulsen una visión estratégica del emprendimiento.	Oficina de comunicaciones y Oficina de movilización de fondos de ACNUR, y Áreas Programática y de Medios de Vida.	El proceso de estructuración del Proyecto para 2025-2027 debe darse de forma inmediata

³⁷ Por ejemplo, el Programa “Construyendo Soluciones Sostenibles” (TSI) 2012-2017.

Recomendaciones	Responsable	Cronograma
<p>Recomendación 2. Ampliar el apoyo con transferencias del tipo condicionadas para formación y para activos</p> <p>Esta recomendación aborda, por una parte, el potencial de beneficios que puede traer ampliar el esquema de capital semilla, y por otra parte, mitigar los costos directos y costos de oportunidad que significa asistir a formación y capacitación para la población. De tal forma que se plantea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un esquema de apoyo financiero condicionado a la asistencia a los procesos de formación que cubra parte del costo de oportunidad que le implica a la persona beneficiaria. Se propone la ampliación de capital semilla a emprendimientos individuales condicionados al cumplimiento de requisitos relacionados con el diseño y cumplimiento del plan de negocios. 	Área Programática y de Medios de Vida	Este apoyo debe ser parte de la estructuración del Proyecto para 2025-2027 que debe darse de forma inmediata y luego debe implementarse durante la ejecución del Proyecto.
<p>Recomendación 3. Fortalecer las estrategias de salida y el seguimiento post-Proyecto con enfoque de medio de vida sostenible</p> <p>Esta recomendación se fundamenta en que, una vez terminado el Proyecto, no se cuenta con mecanismos formales para que las personas beneficiarias puedan continuar recibiendo apoyo por parte de los aliados. Además, es deseable que los aliados continúen en la línea de medios de vida sostenible y que se permeen en su enfoque de ejecución.</p> <p>La recomendación se trata de generar acuerdos formales al proceso de seguimiento y continuidad de prestación de servicios post-intervención a través de los aliados que permanecen tras terminar la financiación del Proyecto, en especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina Pública de Empleo • Agencias Públicas de Empleo de las Cajas de Compensación • Cámaras de Comercio 	Área medios de vida	Esta estrategia de salida y seguimiento post-Proyecto debe ser parte de la estructuración del Proyecto para 2025-2027 que debe darse de forma inmediata, y luego debe implementarse durante la ejecución del Proyecto.

Recomendaciones	Responsable	Cronograma
Recomendación 4. Profundizar en la comprensión y adaptaciones ante la realidad local		
<p>Esta recomendación tiene como fundamento los desafíos enfrentados en las regiones de Córdoba y Chocó para cumplir con las metas de empleabilidad dada la carencia de un tejido empresarial formal. Además, desde lo financiero, aborda los retos de costos diferenciales en zonas alejadas y de difícil acceso, en donde residen, especialmente comunidades étnicas, y la dificultad de legalizar gastos cuando los servicios encontrados en estas zonas son informales. La recomendación se trata de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una profundización en la identificación de sectores de pertinencia y cuellos de botella, que aporten a adaptar mejor las rutas de empleabilidad y emprendimiento. Incluso, considerar la posibilidad de aceptar procesos de empleabilidad por prestación de servicios. • Ajustar enfoques, metas y manejo de recursos según la realidad local en donde se provee realizar la intervención. 	Área medios de vida.	Esta recomendación requiere acciones inmediatas de la Suboficina Noroccidental para adaptar la estructuración del Proyecto para 2025-2027.
Recomendación 5. Estructurar un esquema de transferencia de capacidades del Intégrate Medellín a la Alcaldía de Medellín	Área medios de vida.	<p>Esta recomendación tiene como fundamento la posible migración de los servicios del Intégrate Medellín a la institucionalidad de atención de población vulnerable en la ciudad, y la falta de evidencia de haberse dado una transferencia de capacidades o divulgación de experiencias sistematizadas hacia la Alcaldía de Medellín. La recomendación incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar la experiencia incluyendo su enfoque, procesos y procedimientos, el mapeo de actores, términos de las alianzas, mecanismos de articulación existentes. • Documentar el enfoque de medios de vida sostenibles aplicados a la población refugiada y migrante venezolana. • Generar espacios de difusión y socialización de la sistematización y la documentación realizada. Así como visitas y procesos de pasantía de personal de la Alcaldía dentro del Intégrate para fortalecer la transferencia de capacidades. <p>Una opción alternativa es generar espacios de socialización con la Alcaldía durante el segundo semestre de 2025.</p>

Recomendaciones para el periodo de latencia

Recomendación 6. Mantener vivas y fortalecidas las alianzas

Recomendaciones	Responsable	Cronograma
<p>Esta recomendación pretende disminuir la fase de alistamiento de las alianzas (mapeo, actualización de contactos, actualización de acuerdos) que en el caso del Proyecto en 2024 tomó esfuerzo y tiempo, de tal forma que se mantengan vivos los lazos de comunicación con los aliados durante los meses que el Proyecto está en espera para iniciarse (fase de latencia). Se recomiendan dos acciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• La socialización de la presente evaluación, la visibilización y reconocimiento de la importancia de los aliados en el Proyecto.• Promover, divulgar y fortalecer el enfoque de medios de vida duraderos entre todos los actores involucrados con miras a replicabilidad.	Área medios de vida y comunicaciones	Esta recomendación debe ponerse en práctica iniciando el segundo semestre de 2025

Bibliografia

- ACNUR - LPIC. (2023). *Evaluación final de las líneas de intervención del apoyo a la diversificación de oportunidades y generación de medios de vida, las soluciones duraderas, el desarrollo empresarial y el fomento de las capacidades de los emprendedores - Año 2022* .
- ACNUR. (2025). Obtenido de acnur.org: <https://help.unhcr.org/colombia/bienvenido-a/donde-encontrar-ayuda/puntos-de-atencion-y-orientacion-pao/>
- ACNUR. (2025). ACNUR. Obtenido de <https://www.acnur.org/medios-de-vida/americas/colombia>
- Attride-Stirling, J. (1991). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 385-405.
- Banco Mundial. (2024). *Antioquia 2024. Una mirada actual al contexto migratorio y sus determinantes sociales*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-antioquia-2024.pdf>.
- CODHES. (2023). *IV Encuesta de Verificación sobre Goce Efectivo de Derechos (GED) de 2023* . <https://codhes.org/2024/03/20/persistencia-sentencia-t-025-de-2004-4ta-encuesta-nacional-de-verificacion-de-goce-efectivo-de-derechos-de-poblacion-desplazada/>.
- Comfenalco Antioquia & ACNUR. (2025). *Comité Técnico #3 Territorios de Inclusión y Juntos por la Inclusión. Febrero*.
- Comfenalco Antioquia. (2024). *Comité técnico #1. 2024*.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1448 de 2011. Ley de Víctimas y Restitución de Tierras*.
- DANE. (2023). *Información pobreza monetaria nacional 2023*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>.
- DNP. (Consultado enero de 2024). *Ruta de atención para población víctima del desplazamiento forzado*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Poltica%20de%20Vctimas/Ruta%20individual%20general.pdf>.
- EcoAnalítica. (2024). *Evaluación final del proyecto "Mejora de la autosuficiencia y la resiliencia de la población refugiada y migrante procedente de Venezuela y de acogida en Colombia, a través de la integración del mercado laboral - Año 2023*.
- Farber, H. (1999). Mobility and stability: The dynamics of job change in labor markets. En *Handbook of labor economics* (págs. 2439-2483).

GIFMM. (2024A). *Reporte Situacional Local. R4V.*

GIFMM/R4W. (2022). *GIFMM Colombia: Evaluación conjunta de necesidades para población con vocación de permanencia y colombianos retornados.* <https://reliefweb.int/report/colombia/gifmm-colombia-evaluacion-conjunta-de-necesidades-para-poblacion-con-vocacion-de-permanencia-y-colombianos-retornados-2022>.

Gobernación de Antioquia. (2024). *Plan de Desarrollo de Antioquia. Antioquia como vamos. 2024-2027.* https://www.antioquiacomovamos.org/system/files/2024-04/docuprivados/20240416_RECOMENDACIONES%20APD%20ANTIOQUIA.pdf?utm_source=chatgpt.com.

KONRAD . (2024). *Estudio de impacto fiscal de la migración venezolana en Colombia. Realidad vs. potencial.* https://lac.iom.int/sites/g/files/tmzbdl626/files/documents/2024-04/informe-final_vf.pdf.

Medellín Cómo Vamos. (31 de 01 de 2024). *Medellín Cómo Vamos.* Obtenido de Que la nacionalidad no defina tu futuro: <https://www.medellincomovamos.org/inclusionmigratoria>

Migración Colombia. (Enero 2025). *Migrantes venezolanas(os) en Colombia.* <https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/MigrantesvenezolanosenColombia-Junio2024/MigrantesvenezolanosenColombia>.

Universidad del Rosario, OIM – Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Investigación evaluativa sobre la aplicación de la Ley 1565 de 2012, entre los años 2012 y 2018 .*

Anexos

Anexo 1: Términos de Referencia

Ver en <https://www.ungm.org/Public/Notice/252239>

Anexo 2: Metodología de Evaluación

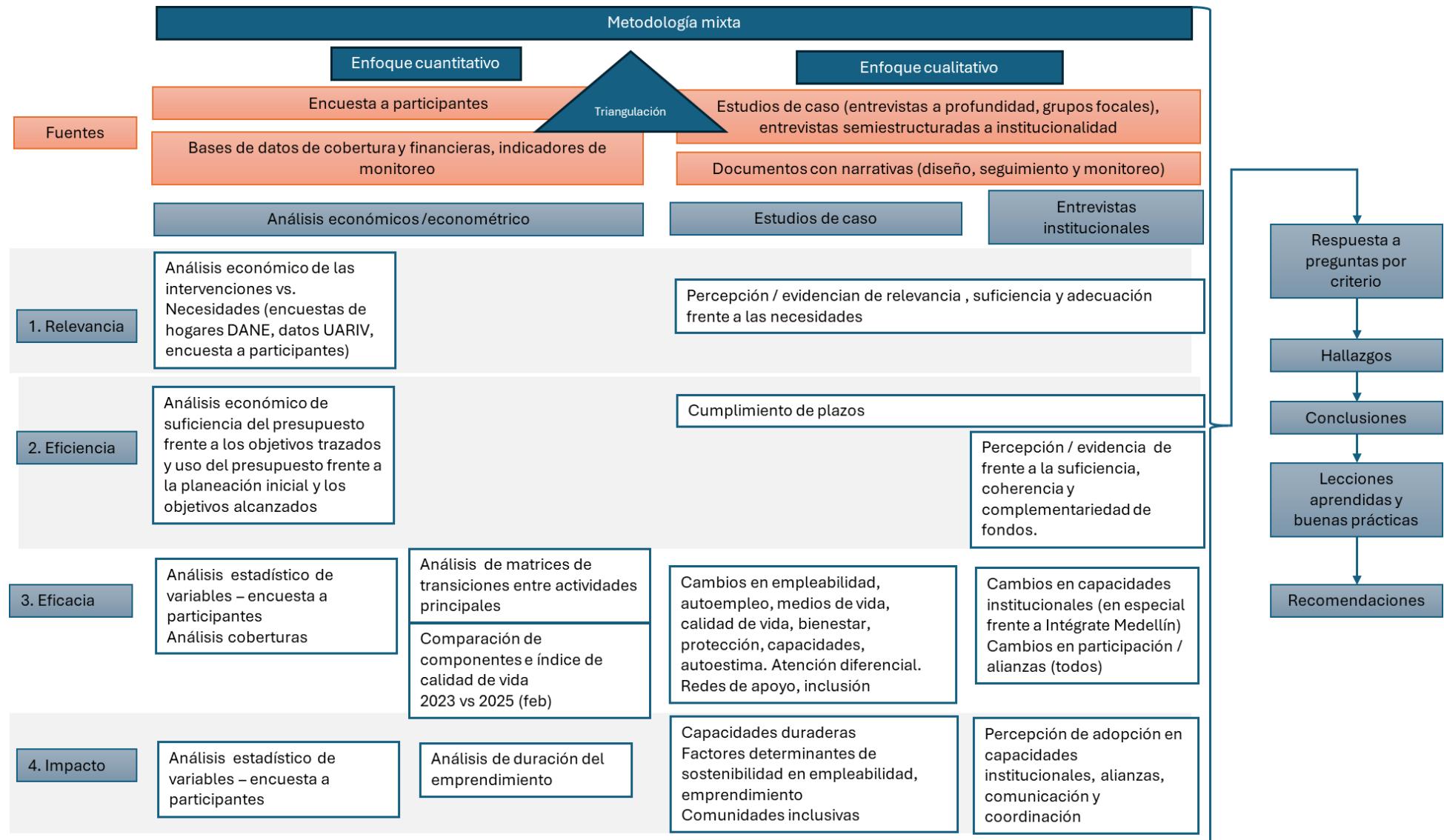
La evaluación se realizó a través de una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, de fuentes primarias y secundarias con una triangulación concurrente y sistemática desde su diseño, recolección y análisis. Se adopta un enfoque de Evaluación Basada en Teoría (EBT), lo que implica examinar la contribución a los efectos esperados planteados en las teorías de cambio de los tres componentes del Proyecto y validar sus supuestos.

La figura 1 del Anexo 2 ilustra la complementariedad de los enfoques cualitativo y cuantitativo con fuentes primarias y secundarias que permite abordar los cuatro criterios de evaluación (relevancia, eficiencia, eficacia e impacto -enfoque de sostenibilidad). El detalle de cómo se aborda cada una de las preguntas evaluación, fuentes de información y métodos de análisis se desarrolló en la **matriz de evaluación** que se presenta en el anexo 3.

Las fuentes de información fueron: 1) documentación y bases de datos de ACNUR y sus socios implementadores, 2) encuesta a personas beneficiarias, 3) entrevistas semiestructuradas a actores institucionales, 4) estudios de caso sobre experiencias de empleabilidad y emprendimiento (ver anexo 3 con detalle de la recolección). En total se consultaron 222 personas a través de los siguientes métodos:

- Recolección cuantitativa (ver anexo 3)
 - 166 encuestas siguiendo un diseño muestral probabilístico, estratificado en una etapa, a partir de un diseño de muestreo aleatorio simple sin reemplazo, usando el algoritmo coordinado negativo.
- Recolección cualitativa (ver anexo 4)
 - 24 entrevistas semiestructuradas con actores institucionales que representan las voces de ACNUR, socios implementadores, aliados del sector público, privado y de otras organizaciones.
 - 1 observación in situ en Intégrate Medellín.
- 2 estudios de caso:
 - Estudio de caso de empleabilidad (Juntos por la inclusión) con Flores Isabelita: 2 grupos focales, 6 entrevistas con beneficiarias y 2 institucionales, además se realizó 1 observación in situ.
 - Estudio de caso de Corporación Diversa Ojorubi - emprendimiento (Territorios de inclusión): 1 grupo focal, 1 observación in situ, 9 entrevistas con beneficiarias y 2 entrevistas institucionales.

Figura 1 – Anexo 2 Metodología de evaluación



ANÁLISIS CUANTITATIVO: ESTIMACIONES ECONÓMICAS Y ECONOMÉTRICAS

La evaluación se acota a atender las preguntas de evaluación a partir de las cuales se estructuró la matriz de evaluación (anexo 3) y los instrumentos de recolección.

El análisis realizado para esta evaluación incluyó:

- **Revisión de objetivos iniciales:** Análisis de los objetivos del Proyecto, su cumplimiento y posibles cambios en el alcance.
- **Revisión del presupuesto:** Evaluación de la claridad del presupuesto inicial y su desglose por fases y recursos.
- **Desempeño durante la ejecución:** Análisis de reportes periódicos para medir avances y ejecución presupuestal.
- **Comparación de resultados:** Revisión de costos reales vs. presupuesto, identificando desviaciones y sus causas.

Los criterios de eficacia e impacto fueron evaluados incluyendo los siguientes métodos:

- **Matriz de transiciones entre actividades principales**

Es una herramienta analítica que permite estudiar los movimientos de los trabajadores entre diferentes ocupaciones, sectores o niveles dentro del mercado laboral a lo largo del tiempo. Las matrices de transición son usadas porque ofrecen una visión dinámica, no estática, de asuntos laborales y ayudan a diseñar estrategias de capacitación y reconversión laboral focalizadas (Farber, 1999).

Para realizar este análisis se construyó una matriz en la que las filas representan la actividad de origen, en este caso: emprendimiento, empleo formal, empleo informal, desempleado e inactividad laboral (estudiando, oficios del hogar, discapacidad). Mientras que en las columnas se representan las actividades de destino al cabo de un período determinado, en este caso, entre el año antes del Proyecto 2023 y la actualidad o fecha en la que se realizó la encuesta (2025). Cada celda muestra la proporción de personas que transitaron de una actividad a otra (o permanecieron en la misma).

Una **matriz de transición** es una **matriz cuadrada** T de dimensión $n \times n$ donde n es el número de actividades o categorías laborales de interés. Cada elemento T_{ij} representa la **probabilidad (o proporción)** de que una persona que estaba en la categoría i en el período t pase a la categoría j en el período $t + 1$.

$$T = \begin{bmatrix} T_{11} & \cdots & T_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ T_{n1} & \cdots & T_{nn} \end{bmatrix} \quad \text{Donde cada elemento se calcula como: } T_{ij} = \frac{N_{ij}}{N_i}$$

Donde N_{ij} es el número de personas que estaban en la categoría i en el período t y pasaron a la categoría j en el período $t+1$, y N_i es el total de personas que estaban en la categoría i en el período t

- **Comparaciones de componentes e índice de calidad de vida**

Se realizó un análisis comparativo “antes y después” para evaluar el impacto del Proyecto en la calidad de vida de los beneficiarios, considerando ingresos, integración socioeconómica, salud, protección y acceso a derechos. Se analizaron cambios en vivienda, trabajo, salud, educación y experiencia de vida. Además, se construyó un índice compuesto con ponderación igual para cada dimensión y se aplicó una prueba de diferencia de medias para comparar los resultados. La comparación “antes” versus “después” se hizo en media usando la prueba de hipótesis de diferencia de medias.

- **Duración del emprendimiento**

Se estimaron modelos no paramétricos de supervivencia de los emprendimientos. Esto se hizo mediante la estimación y gráfica de la probabilidad de supervivencia en el tiempo tipo Kaplan-Meier. El análisis de supervivencia Kaplan-Meier es un método estadístico utilizado para estimar la probabilidad de supervivencia a lo largo del tiempo en presencia de datos censurados, es decir, cuando hay datos de individuos que “permanecen vivos”, que en este caso se refiere a quienes permanecen con su emprendimiento.

Este método estima una función escalonada de supervivencia, basada en los tiempos observados en los que ocurre el evento. Se ajusta incluso si algunos individuos no han experimentado el evento al final del estudio. La función de supervivencia $S(t)$ se estima como:

$$S(t) = \prod_{t_i \leq t} \left(1 - \frac{d_i}{n_i}\right)$$

Donde:

t_i es el tiempo en el que ocurre el evento (en nuestro caso corresponde a meses)

d_i es el número de cierres de emprendimientos.

$t_i n_i$ es el número de individuos en riesgo justo antes de t_i

ANÁLISIS CUALITATIVO

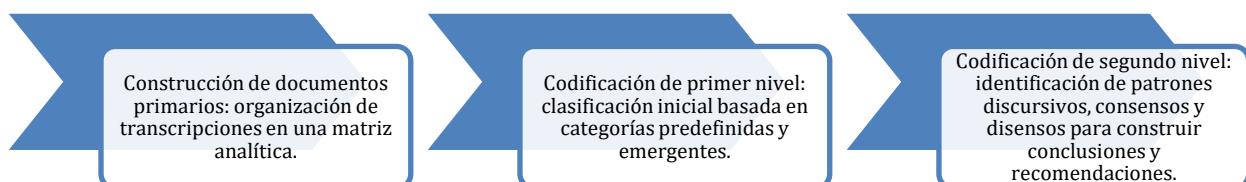
La evaluación cualitativa empleó la aproximación de **redes temáticas** (Attride-Stirling, 1991), que facilita la estructuración jerárquica del análisis, identificando patrones clave y promoviendo la triangulación de información. La información se organizó en tres niveles:

- Temas básicos: categorías interpretativas alineadas con las preguntas orientadoras.
- Temas organizadores: agrupaciones de temas básicos que resumen principios abstractos.
- Temas globales: conceptos integradores que encapsulan las principales metáforas del texto.

Adicionalmente, se aplicaron estudios de caso para profundizar en procesos, resultados y factores determinantes de intervenciones del Proyecto, contribuyendo al análisis de su teoría de cambio. Se realizarán cuatro estudios en contextos diversos.

El análisis de datos se desarrolla en tres etapas:

Figura 2 – Anexo 2. *Etapas del análisis de datos cualitativos*



Fuente: Elaboración propia

La investigación cualitativa buscó explicar relaciones y patrones en datos no estructurados mediante un enfoque inductivo. En lugar de probar hipótesis predefinidas, se parte de observaciones iniciales para construir explicaciones y teorías fundamentadas.

ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El **análisis de los hallazgos** se basó en la **triangulación** concurrente que permitió entrelazar la información obtenida desde diferentes técnicas y custodiar la calidad de la inferencia al examinar datos variados y considerar opiniones de distintos actores. La potencia de la evaluación está determinada desde la fase de diseño en la medida que se plantean los métodos y fuentes de información que serán utilizados para abordar cada pregunta de evaluación, lo que se plasma en la matriz de evaluación, y se establece la muestra, tanto cuantitativa como cualitativa. Al momento del análisis, la triangulación tiene varios niveles:

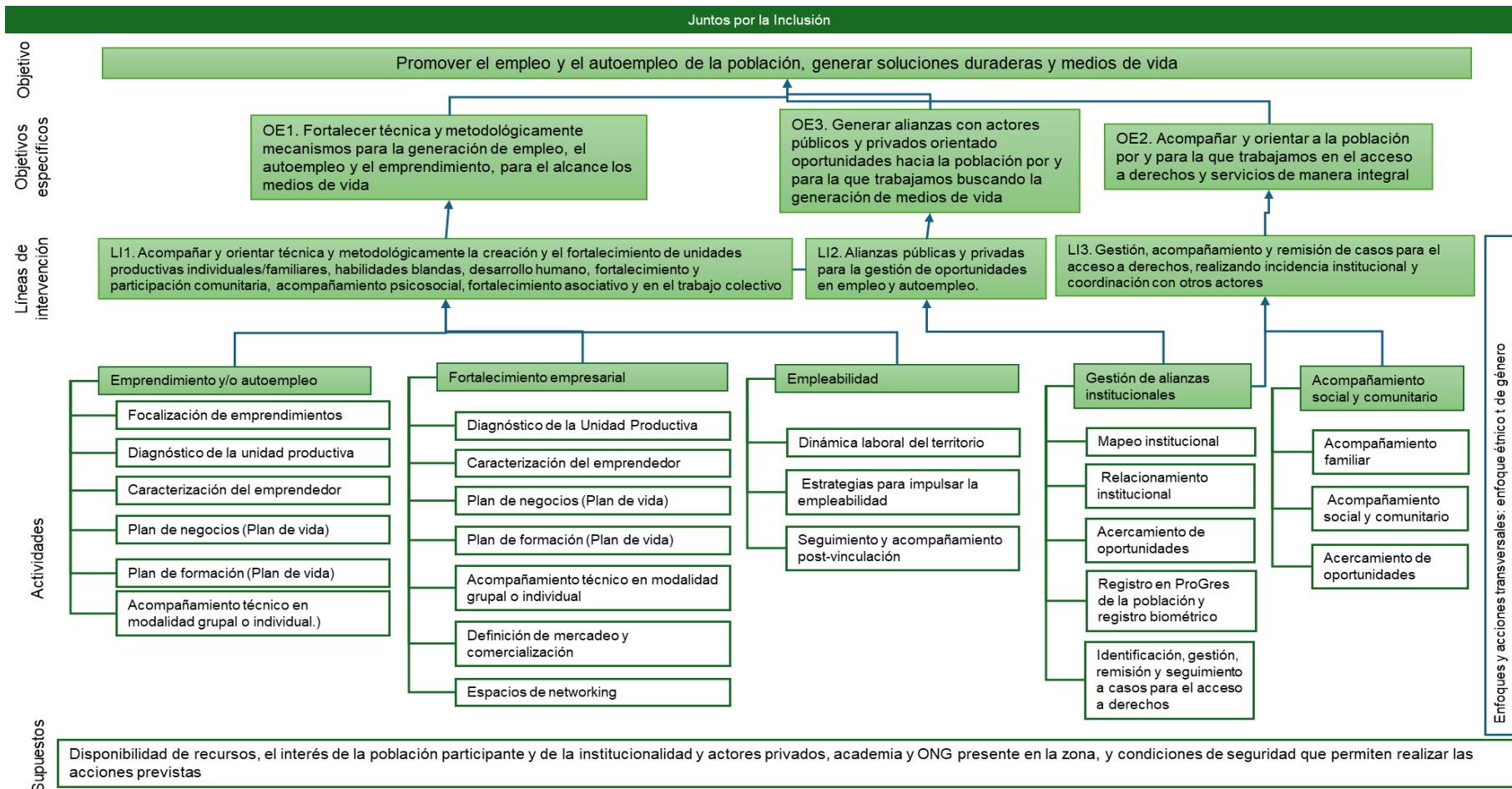
- Triangulación al interior de cada método: 1) entre voces recogidas en campo, 2) observaciones in situ, 3) documentación y 4) encuesta.
- Triangulación entre métodos y fuentes: En donde se contrastan los hallazgos que van surgiendo al interior de los métodos y las fuentes: entre los resultados de la encuesta, la documentación y los insumos cualitativos.

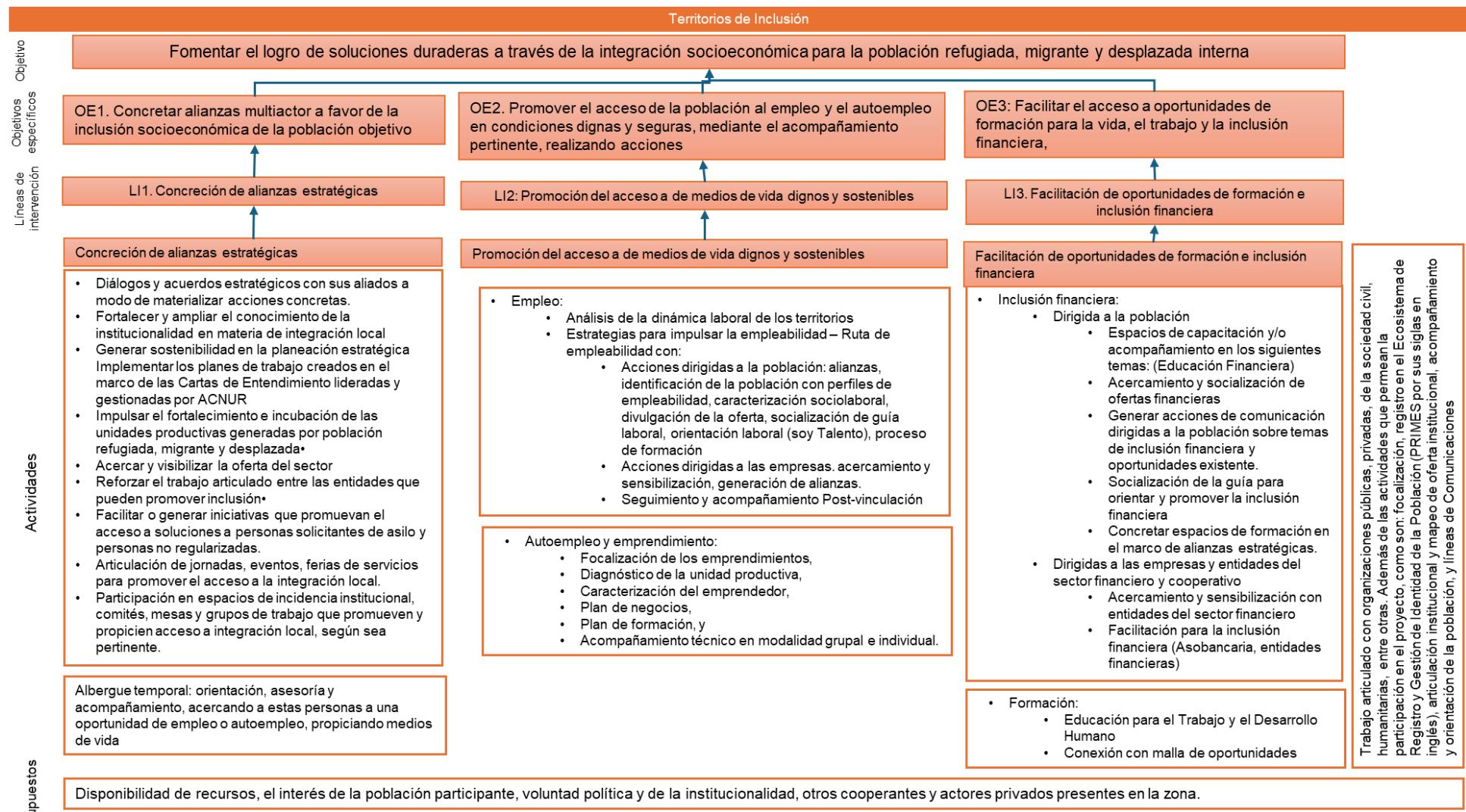
Para este ejercicio resulta fundamental el trabajo de clasificación de los resultados por categorías de análisis que están definidas en la matriz de evaluación. En la medida que se avanza en el desarrollo del análisis van surgiendo las **lecciones aprendidas y las recomendaciones**. Las conclusiones resultan de un nivel superior de abstracción en donde se trabaja por criterio de evaluación.

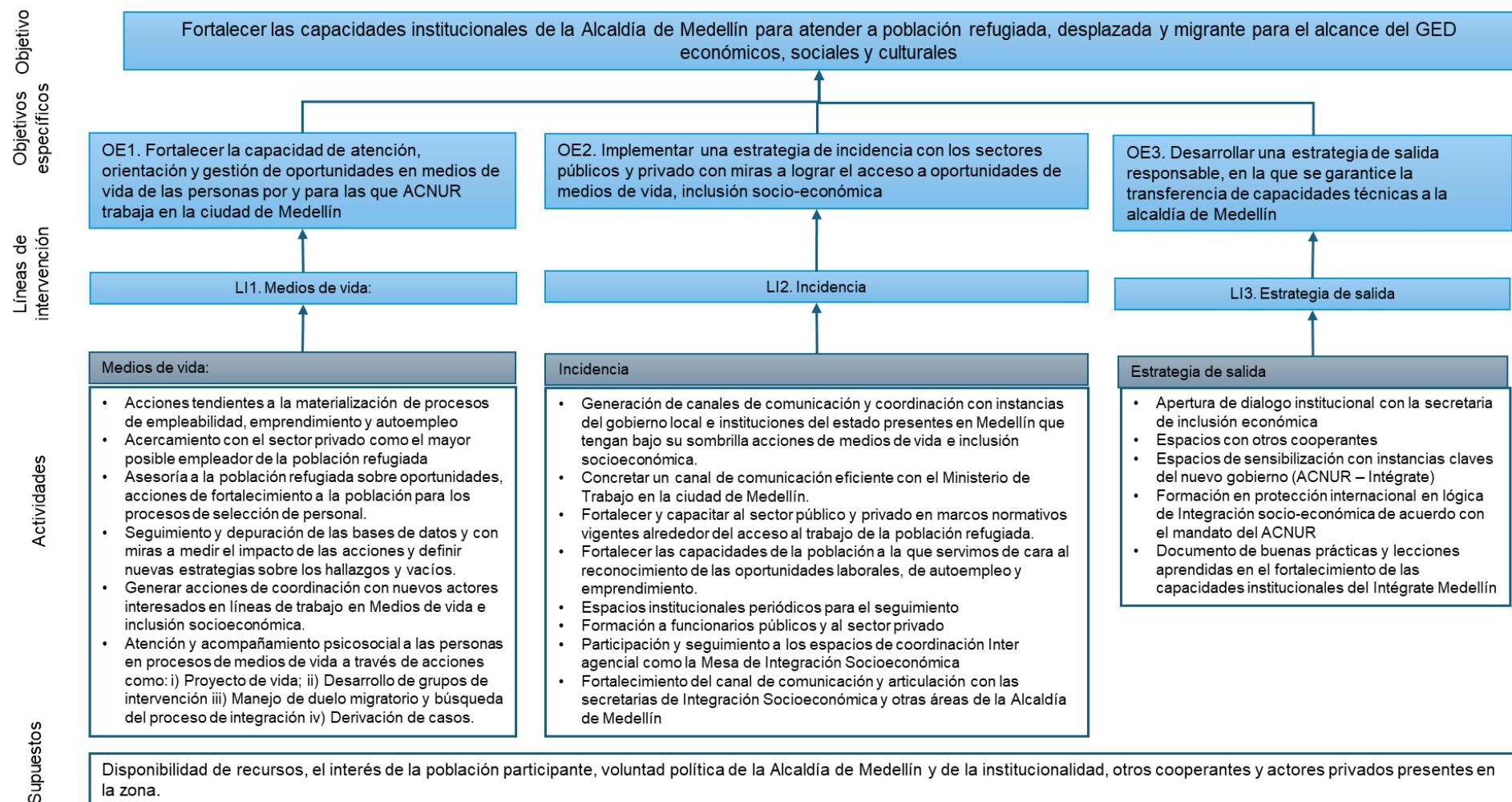
Las **recomendaciones** surgen de un proceso de análisis de las brechas evidenciadas, de tal forma que se identifican las oportunidades de mejora que se plasman en recomendaciones generales y dentro de éstas, subrecomendaciones con sus tiempos y responsables.

Anexo 3: Matriz de evaluación (Excel adjunto)

Anexo 4: Teoría De Cambio Del Proyecto Por Componente







Fuente: Elaboración equipo evaluador con base en documentación TdR y validada en reuniones de trabajo con ACNUR

Anexo 5: Recolección cuantitativa (adjunto)

Anexo 6: Recolección cualitativa (adjunto)

Anexo 7: Estudios de caso (Adjunto)

Anexo 8: Mapeo de actores

El Proyecto gerenciado por la **Sub-Oficina Noroccidental de ACNUR**, es operado por **Opción Legal y COMFENALCO Antioquia**. En el caso de Intégrate Medellín, la Alcaldía de Medellín es la responsable del Centro y la principal receptora del fortalecimiento de capacidades institucionales ofrecidas por el componente. El donante principal el **Gobierno Autónomo de la Generalitat Valenciana**.

El actor central es la **población objetivo** de las intervenciones que constituye la usuaria de las actividades. Estas actividades implican, a su vez el desarrollo de alianzas para alcanzar los objetivos previstos por los diferentes componentes. Las alianzas conllevan a involucrar un amplio portafolio de actores.

Se identifican actores de primer nivel o sea con los que el Proyecto interactúa principalmente y de segundo nivel que son aquellos que se incluyeron en procesos de sensibilización y diálogo pero con los cuales se tuvo menor interacción. A continuación se presenta la lista de los de primer nivel.

Actores de primer nivel:

- **Intégrate Medellín**
 - **ACNUR Sub-oficina Noroccidental**
 - Socio implementador: Opción Legal
 - Alcaldía de Medellín:
 - Oficina Pública de Empleo – Alcaldía de Medellín
 - Unidad de Programas y Servicios Especiales – Alcaldía de Medellín
 - COMFENALCO Antioquia – Agencia de Empleo y Juntos por la Inclusión
 - Comfama – Agencia de Empleo
 - Centro de Desarrollo Zonal –CEDEZO – formación
 - Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA - formación
- **Juntos por la Inclusión**
 - **ACNUR Sub-oficina Noroccidental**
 - Socio implementador: COMFENALCO Antioquia
 - World Vision – aliado para empleabilidad y emprendimiento
 - Alcaldía de Guarne: Secretaría de Desarrollo Económico y Familias – apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas de la Secretaría
 - Alcaldía de Manizales: Secretaría de Desarrollo Empleo e Innovación – apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas de la Secretaría
 - Gobernación de Risaralda: Secretaría de Desarrollo Económico– apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas de la Secretaría
 - Agencia Pública de Empleo SENA (Armenia)
 - Cámaras de Comercio de Manizales, Pereira, Armenia – apoyo en sensibilización con las empresas, espacios de reuniones, apoyo logístico, convocatorias
 - Cemprende – Innspulsa (Armenia) – Apoyo en rutas de emprendimiento
 - Comfamiliar Risaralda – Agencia de Empleo
 - Empresas: Frisby, Movalto, Montana Fruits, Flores Isabelita, y Confecciones Cabegú - empleabilidad

- Territorios de Inclusión
 - **ACNUR Sub-oficina Noroccidental**
 - Socio implementador: COMFENALCO Antioquia
 - Alcaldía de Apartadó: Secretaría de Productividad, Competitividad e Innovación– apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas de la Secretaría
 - Alcaldía de Montería: Secretaría de Emprendimiento – apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas de la Secretaría
 - Concejo Municipal de Juventud de Ituango– apoyo en comunicación, remisión de casos, alianza con programas del Centro
 - SENA Chocó y Córdoba - formación
 - Cámara de Comercio Chocó - – apoyo en sensibilización con las empresas, espacios de reuniones, apoyo logístico, convocatorias
 - Artesanías de Colombia – articulación con ferias y formación.

Anexo 9: Informe financiero

A continuación se presenta el análisis financiero realizado a partir de los informes remitidos por COMFENALCO Antioquia y Opción Legal.

1. COMFENALCO Antioquia

El presupuesto se ejecutó al 100% como se evidencia en la Figura 1 Anexo 9, con algunos ajustes menores al interior de la distribución por rubros, entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Figura 1. Anexo 9 Presupuesto base y ejecutado a diciembre 2024

COSTOS COMPARTIDOS (OUTPUT 113 Y 114)	PRESUPUESTO BASE	EJECUTADO ACUMULADO A DICIEMBRE
611111 - Costos de personal	249.367.071,06	231.239.178,59
611117 - Viajes y viáticos	76.469.054,00	88.150.170,48
611119 - Operativo	73.269.192,10	79.029.505,00
611116 - Gastos financieros y contables	52.815.551,00	51.760.289,57
Total Costos compartidos	451.920.868,15	450.179.143,64
Costos Directos 113		
611101 - Costos de personal	1.135.693.115,44	1.141.066.808,62
611106 - Otros contratos operativos	321.806.214,76	291.658.558,77
611104 - Gastos a beneficiarios	678.383.500,79	721.258.809,40
611107 - Viajes y viáticos	73.778.695,00	56.195.072,73
611103 - Equipos	26.000.000,00	10.265.478,00
Total costos directos 113	2.235.661.525,99	2.220.444.727,52
Costos Directos 114		
611101 - Costos de personal	357.660.324,71	354.295.506,95
611106 - Otros contratos operativos	174.924.690,29	150.831.485,06
611104 - Gastos a beneficiarios	371.359.068,62	447.658.166,10
611107 - Viajes y viáticos	53.799.501,00	37.773.559,05
611103 - Equipos	15.868.051,10	0
Total costos directos 114	973.611.635,72	990.558.717,16
SUBTOTAL	3.661.194.029,86	3.661.182.588,32
<i>Indirect Support Costs</i>	146.447.761,19	146.459.201
TOTAL	3.807.641.791,05	3.807.641.789,32

Fuente: ACNUR, consolidado financiero

La ejecución se aceleró en los meses de noviembre y diciembre como se evidencia en la siguiente tabla:

Figura 2 Anexo 9 Evolución del porcentaje de ejecución presupuestal acumulado

	% SOBRE PRESUPUESTO
Junio	6%
Septiembre	36%
Noviembre	65%
Diciembre	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de ACNUR, consolidado financiero

Los informes financieros de COMFENALCO Antioquia fueron remitidos oportunamente al ACNUR y presentados en el Comité Técnico periódicamente. Al finalizar el Proyecto, se hizo entrega del consolidado final que surtió el proceso interno de auditoría y revisión por parte de ACNUR a partir del cual se dio por aceptado.

2. Opción Legal – Centro Intégrate Medellín

En el caso de Opción Legal, implementador administrativo del fortalecimiento del Centro Intégrate Medellín, se ejecutó el 93% del presupuesto con la desagregación presentada en la siguiente tabla. Las diferencias frente al presupuesto son menores y se relacionan con diferencias en los valores unitarios planeados inicialmente.

Tabla 3 Anexo 9. Ejecución presupuestal Fortalecimiento del Centro Intégrate Medellín

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL AÑO
Salario Asesor jurídico 1	6.531.818	6	39.190.906
Salario Asesor jurídico 2	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Asesor Medios de Vida 1	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Asesor Medios de Vida 2	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Asesor psicología 1	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Asesor psicología 2	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Asesor Manejo de Información	6.531.818	7,5	48.988.632
Salario Comunicador	6.531.818	7,5	48.988.632
Exámenes de Ingreso - Egreso	120.000	8	960.000
Seguro de vida	250.000	8	2.000.000
Visibilidad (Carné)	20.000	8	160.000
Impresiones y publicaciones	5.000.000	1	5.000.000
Actividades con beneficiarios (Talleres, encuentros, ferias de servicio, etc.)	17.300.000	1	17.300.000
Mantenimiento de equipos (actualización y ampliación de disco duro)	10.000.000	1	10.000.000
PICSC 4%	16.701.253	1	16.701.253
Total ejecutado a diciembre			434.232.583
Total presupuestado			464.000.000
% ejecución			93,58%

Fuente: ACNUR, consolidado financiero

Los informes financieros de Opción Legal fueron remitidos oportunamente al ACNUR. Al finalizar el Proyecto, se hizo entrega del consolidado final que surtió el proceso interno de auditoría y revisión por parte de ACNUR a partir del cual se dio por aceptado.

Anexo 10: Descriptivas de la encuesta e intervalos de confianza (Archivo adjunto en Excel)