



Realizada por OIM Programa de Reintegración y Prevención del Reclutamiento

EVALUACIÓN INTERNA DEL MODELO DE REINCORPORACIÓN EN ENTORNOS PRODUCTIVOS CON EXMIEMBROS DE FARC



noviembre 2017 – abril 2019

EVALUACIÓN INTERNA (FINAL)

Modelo de reincorporación en entornos productivos con exmiembros de FARC-EP

CONVENIO: FC.0145 / RPR-0146-01

FECHA DE IMPLEMENTACIÓN: Noviembre 2017 - Abril 2019

IMPLEMENTADO POR:

Organización Internacional para las Migraciones – Colombia (OIM)
Programa de Reintegración y Prevención del Reclutamiento (RPR)

Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN)
Gobierno Nacional de Colombia

CON APOYO DE: Embajada de Francia en Colombia

FECHA DE ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN: marzo 2019 - Junio 2019

DOCUMENTO PREPARADO POR:

Unidad de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento
IOM-COLOMBIA
Carrera 14 No- 93 B – 46
Bogotá, DC – Colombia
Tel: 639 7777

Contenido

Resumen ejecutivo	3
I. Resumen del proyecto	5
II. Metodología de la evaluación	9
III. Hallazgos sobre la relevancia.....	11
3.1 ¿Qué tanto responde las oportunidades del proyecto a las ambiciones y deseos de las personas participantes? ...	11
3.2 ¿Que dificultades o barreras observan para la implementación de los proyectos productivos?	12
3.3 ¿Qué oportunidades se observan para la implementación de los proyectos productivos?	14
IV. Hallazgos sobre la eficacia	15
4.1 ¿El proyecto alcanzó los resultados esperados?	15
4.2 ¿Qué cambios han ocurrido que puedan constituir posibles impactos positivos o negativos del proyecto?	15
4.3 ¿Qué acciones debería haber implementado el proyecto para aumentar la probabilidad de generar impactos positivos y reducir la generación de los negativos?	17
V. Recomendaciones.....	19

Acrónimos

ARN	Agencia para la Reincorporación y Normalización
ETCR	Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarios de Colombia – Ejército del Pueblo
OIM	Organización Internacional para la Migración
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
RPR	Reintegración y Prevención del Reclutamiento

Resumen ejecutivo

El proyecto **Implementación de un piloto del “Modelo de reincorporación en entornos productivos” con ex miembros de FARC** busca contribuir a la implementación del Acuerdo de Paz en el proceso de reincorporación de exmiembros de las FARC-EP a través de la implementación del “*Modelo de reincorporación temprana en entornos productivos*”, como un piloto para implementarse en algunos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR).

En 2019, se realizó una evaluación interna con el objetivo de determinar la relevancia del proyecto frente a las expectativas productivas de las personas participantes e identificar las oportunidades para futuro apoyo; evaluar la eficacia del proyecto (de la formación brindada), incluyendo identificar los cambios (percibidos, positivos y negativos) que resultaron del proyecto; y finalmente Identificar recomendaciones para el futuro apoyo a los proyectos productivos y la formación técnica



Entorno de Ganadería, Pequeños Rumiantes y Agroecología

Hallazgos sobre la relevancia

- Se evidenció el deseo de los participantes de los entornos a quedarse en zonas rurales y dedicarse a actividades agropecuarias, lo cual generó que el nivel de interés en la formación fuera alto.
- La gran mayoría de las personas participantes tenían poca experiencia en los temas del curso estudiado lo que hizo muy beneficioso para estos la realización de los entornos productivos.
- El 90% de las personas participantes asumieron que la implementación de la actividad productiva en su comunidad era viable, sin embargo, durante la implementación de los actividades en los entornos, se evidenció incertidumbre sobre su viabilidad debido a las siguientes dificultades mencionadas:
 - Incertidumbre sobre el futuro de los ETCRs
 - La tierra
 - Los recursos financieros
 - Incertidumbre sobre el futuro del acompañamiento institucional
 - Las vías de acceso y otras dificultades para la producción y comercialización de los productos
 - Incertidumbre la sostenibilidad económica durante los primeros años de los proyectos o en etapa de cultivo
- Se identificaron dos oportunidades para la implementación de los proyectos productivos: las cooperativas y la relación con comunidad

Hallazgos sobre la eficacia

- Se evidenció satisfacción con la formación y se percibió positivamente la metodología y contenido de las sesiones, en especial durante la fase lectiva.
- La mayoría de los participantes reportaron que la formación los preparó técnicamente para desarrollar la actividad productiva, aunque esta posición no fue compartida entre todos.
- Se identificaron los siguientes cambios positivos en las personas participantes:
 - La construcción de confianza y lazos entre comunidad y excombatientes
 - Compañerismo y trabajo en grupo

- Positivismo y ganas de salir adelante
- Deseo de seguir aprendiendo
- Entre las acciones que el proyecto debería haber implementado para aumentar la probabilidad de generar impactos positivos, los participantes identificaron:
 - Claridad en la comunicación del curso a estudiar
 - Apoyo económico para las personas participantes de la comunidad
 - Estrategias para la reducción de barreras para la participación de mujeres
 - Estrategias administrativas y logísticas para garantizar la entrega de material en el momento requerido
- El material requerido para realizar la etapa práctica no llegó en los tiempos óptimos a los cursos, lo que generó retrasos e incluso en algunos entornos la implementación parcial de la fase práctica.

Recomendaciones

1. Revisar internamente los factores que impidieron la entrega de material a tiempo y establecer un plan administrativo y logístico para su provisión en futuros entornos
2. Definir los cursos con antelación y asegurar una línea de comunicación clara
3. Incluir otros temas transversales en la formación
4. Revisar los factores que influyeron en la mínima participación de mujeres y establecer una estrategia de inclusión
5. Incluir un subsidio mensual para las personas participantes de la comunidad para reducir la deserción
6. Abrir oportunidades para más estudios para los excombatientes
7. Garantizar la asistencia técnica al inicio de la implementación de los proyectos para asegurar aprendizaje continuo
8. Establecer comités técnicos de seguimiento a la ejecución de los proyectos productivos
9. Socializar los resultados de la evaluación y establecer un plan de implementación de las recomendaciones

I. Resumen del proyecto

1.1 Antecedentes y entidades implementadoras

El 24 de noviembre de 2016 el Gobierno de Colombia suscribió con el grupo armado Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo (FARC-EP) el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Acuerdo de Paz). Entre los decretos expedidos por el Gobierno para facilitar y asegurar la implementación de este Acuerdo, se define el objeto de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) en torno al proceso de reincorporación de los ex miembros de FARC-EP, y los respectivos beneficios, tales como Educación formal (básica y media, técnica y tecnológica, y universitaria) y educación para el trabajo y el desarrollo humano de los excombatientes.

En este sentido, el presente proyecto busca contribuir a la implementación del Acuerdo de Paz en el proceso de reincorporación de exmiembros de las FARC-EP a través de la implementación del “*Modelo de reincorporación temprana en entornos productivos*”, en algunos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR). Esta implementación se realizó a través de la puesta en marcha de estaciones de trabajo para formación técnica y la formación de los exmiembros de las FARC-EP como técnicos laborales bajo una metodología “Aprender haciendo”. Para tal fin, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la ARN suscribieron un convenio con el apoyo de la Embajada de Francia, mediante el cual se implementó el proyecto en 6 ETCR ubicados en los departamentos de Meta (3), Guaviare (2) y Tolima (1), así:

- Meta: La Guajira – Buenavista – Mesetas
- Meta: La Pista
- Meta: Urias Rondón – Playa Rica - Macarena
- Guaviare: Charras
- Guaviare: Jaime Pardo Leal - Colinas
- Tolima: La Fila – Icononzo

En estas zonas fueron desarrollados los entornos con fondos de la ARN; por su parte a través de la embajada de Francia y en coordinación con los equipos territoriales de ARN se identificaron otras zonas y necesidades de formación, para posteriormente iniciar la implementación de los entornos en 3 zonas para implementar 4 entornos nuevos:

- *Departamento de Antioquia: ETCR Santa Lucía en Ituango. 1 entorno*
- *Departamento de Antioquia: ETCR Carrizal. 1 entorno*
- *Departamento de Cauca: ETCR San Antonio de los Monos en Caldoño. 2 entornos*

1.2 Actividades y Resultados generales

Previo a la implementación del proyecto en territorio, a través de los equipos territoriales de ARN se avanzó en la identificación de dos zonas que presentaban las condiciones favorables para el desarrollo del proyecto. Cabe aclarar que la Embajada de Francia priorizó su cooperación en temas de reincorporación en los departamentos de Antioquia y Cauca.

De esta forma, se caracterizaron las ETCR teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Número de Integrantes FARC presentes en los ETCR.
- Número de Integrantes FARC que proyectaban asociarse al Programa de Economía Solidaria y Cooperativa (ECOMUN) para desarrollar actividades económicas y/o productivas.

- Distribución de la población por género.
- Vocación productiva de las regiones en donde se ubican las ETCR.



Entorno de Ganadería, Pequeños Rumiantes y Agroecología

Posterior a esta identificación se procedió a realizar las siguientes acciones para definir el inicio del proyecto y definir los parámetros de acción:

- Taller “Retroalimentación del modelo de entornos productivos y estrategia de reincorporación económica”
- Presentación de zonas identificadas ante la Embajada de Francia
- Presentación de zonas identificadas ante el CNR
- Validación de zonas identificadas con la mesa técnica de proyectos productivos del CNR

Con los aspectos operacionales definidos, se procedió a realizar las socializaciones en los ETCR para conformar los grupos que conformarían los 4 entornos.

Las estaciones proporcionaron capacitaciones en temas productivos de manera teórico/prácticas, dejando capacidad instalada en los asistentes para el proceso de empleabilidad o montaje de proyecto productivo.

Dentro del marco de la formación, los integrantes capacitados recibieron formación en:

1. Generalidades de administración, planeación y proyectos agropecuarios
2. Buenas prácticas ganaderas.
3. Buenas prácticas agrícolas.
4. Generalidades en Bovinos.
5. Generalidades en Porcinos.
6. Generalidades en Aves.
7. Generalidades en piscicultura.
8. Generalidades agrícolas.

Dentro de las generalidades por especie se incluyó en la formación:

- Manejo animal.
- Bienestar animal.
- Reproducción por especie.
- Manejo sanitario por especie.
- Sistemas de alimentación animal.
- *Ciclos productivos y productos.*

Durante un período de 90 días se implementó un proceso de formación técnica bajo la metodología “Aprender Haciendo” que posibilitó la titulación de los beneficiarios como técnicos laborales (fase lectiva y fase practica)

Se pusieron en marcha 7 estaciones de aprendizaje, las cuales sirvieron como base para el desarrollo de proyectos productivos de los ex integrantes de FARC.

En el ETCR de Ituango se implementaron 3 unidades productivas (Modulo productivo de formación en ganadería, especies menores y Agroecología). Este contó con la participación de 20 estudiantes, quienes tuvieron su fase lectiva de formación en las instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA La Salada (Ubicado en Caldas – Antioquia). Posteriormente desarrollaron su fase Práctica en el ETCR de Ituango. Los participantes de este

entorno finalizaron actividades el 26 de noviembre de 2018 y recibieron su certificación por parte del SENA ese mismo día. Con el fin de consolidar la estación de aprendizaje el entorno recibió asistencia técnica hasta el 30 de enero de 2019.

En el ETCR de Carrizal se implementaron 2 unidades productivas (Ganadería y piscicultura), con 28 participantes se realizaron las actividades con una nivelación que desarrolló el SENA de Puerto Berrío Antioquia directamente en las instalaciones del ETCR. Posteriormente a esta inducción, el grupo desarrolló la fase lectiva de su formación en el SENA de la Salada, la cual finalizó el 21 de diciembre. La fase práctica del entorno se realizó en las instalaciones del ETCR y las actividades finalizaron con la ceremonia de graduación el 22 de marzo de 2019.

En el ETCR de Caldon se realizaron 2 entornos de formación y se implementaron 2 unidades productivas (Aguacate Hass y Piscicultura).

En el entorno de Aguacate Hass, se tuvo la participación de 35 personas pertenecientes a la comunidad indígena Nasa. La fase lectiva de formación se desarrolló en el Sena Norte de Popayán y la fase práctica la desarrollaron en el ETCR de Caldon. Los participantes de este entorno recibieron su certificado de formación por parte del SENA el 14 de diciembre de 2018, durante una ceremonia de graduación que contó con la participación de la Embajada de Francia, entidades territoriales, dirigentes civiles e indígenas y socios del proyecto. Con el fin de consolidar la estación de aprendizaje el entorno recibió apoyo por parte de un instructor hasta el 28 de febrero de 2019.



Ceremonia de Graduación Entorno de Aguacate Hass

Por su parte, el entorno de piscicultura de Caldon, conto con la participación de 41 Ex integrantes FARC. Al tener un avance en la implementación de un sistema de cultivo de peces en las instalaciones del ETCR, se decidió con el SENA y la ARN, desarrollar en entorno bajo la metodología Sena Emprendo Rural (SER), el cual maneja un proceso de formación intensiva in situ. El proceso de formación finalizó con la ceremonia de graduación del 14 de diciembre de 2018. Con el fin de consolidar la estación de aprendizaje el entorno recibió apoyo por parte de un instructor hasta el 30 de enero de 2019.

Fueron un total de 124 excombatientes formados y equipados con materiales (14 mujeres y 110 hombres). La graduación de la fase lectiva se realizó en noviembre y diciembre de 2019.

Tabla 1

Región	ETCR	Participantes	Curso	Fase Lectiva		Fase práctica	
				Lugar	Fecha finalización	Lugar	Fecha finalización
Cauca	Caldono	35	aguacate Hass	SENA Popayán	dic 2018	ETCR Caldon	Febrero 2019
Cauca	Caldono	41	piscicultura	ETCR Caldon	dic 2018	ETCR Caldon	Enero 2019
Antioquia	Ituango	20	ganadería, biocultivos, rumiantes	SENA La Salada	nov 2018	ETCR Ituango	Enero 2019
Antioquia	Carrizal*	28	ganadería, piscicultura	SENA La Salada	dic 2018	ETCR Carrizal	Marzo 2019

*nota: Las personas participantes en el entorno de Carrizal eran de varios lugares. Cinco personas

Tabla 2

Entorno	Participantes FARC-EP		Participantes Comunidad		TOTAL
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Caldono – aguacate	7	28			35
Caldono- piscicultura	4	37			41
Ituango	1	10		9	20
Carrizal	1	18	1	8	28
Total					124



Ceremonia de Graduación Entorno de piscicultura de Caldono



Actividades en el Entorno de Ganadería y Piscicultura del ETCR de Carrizal

II. Metodología de la evaluación

2.1 Objetivos de la evaluación

1. Determinar la relevancia del proyecto frente a las expectativas productivas de las personas participantes e identificar las oportunidades para futuro apoyo
2. Evaluar la eficacia del proyecto (de la formación brindada), incluyendo identificar los cambios (percibidos, positivos y negativos) que resultaron del proyecto
3. Identificar recomendaciones para el futuro apoyo a los proyectos productivos y la formación técnica

2.2 Metodología

Alcance

La evaluación incluye información de los participantes recolectada en 3 entornos productivos financiados por la Embajada (1 en Carrizal y 2 en Caldoño). La evaluación se enfocó en dos de los criterios de la política de evaluación de la OIM: relevancia y eficacia. La OIM define la relevancia como la medida en que el objetivo o los resultados del proyecto son válidos y pertinentes. La eficacia es la medida en que un proyecto alcanza sus objetivos o produce los resultados deseados. Para analizar estos dos criterios, el equipo de la evaluación identificó las siguientes preguntas de evaluación:

Preguntas orientadoras y criterios

Sobre relevancia

- ¿Qué tanto responde las oportunidades del proyecto a las ambiciones y deseos de las personas participantes?
- ¿Qué dificultades o barreras observan para la implementación de los proyectos productivos?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y recomendaciones en cuanto a la relevancia del proyecto?

Sobre eficacia

- ¿El proyecto alcanzó los resultados esperados?
- ¿Qué cambios han ocurrido que puedan constituir posibles impactos positivos o negativos del proyecto?
- ¿Qué acciones debería haber implementado el proyecto para aumentar la probabilidad de generar impactos positivos y reducir la generación de los negativos?

Recomendaciones

- ¿Cuáles son las recomendaciones en cuanto a la eficacia o relevancia del proyecto y oportunidades para futuro apoyo?

Fuentes de información

Se aplicó una encuesta al final de la parte lectiva de la capacitación con 89 participantes, 67 proveniente de los dos grupos en Caldoño y 22 de otros lugares agrupados para la formación en La Salada/Carrizal, provenientes de Yondo (6), La Plancha/Anorí (5), Carrizal (5), Bucaramanga (2), Belleza (1), Bogotá (1); dos del grupo de Carrizal no indicaron su comunidad.

Tabla 3 Características de los encuestados

	<u>Caldoño</u>	<u>Carrizal</u>	<u>Total</u>
Comunidad	23	4	27
FARC-EP	43	18	61
Edad promedio	31	32	31
Masculino	57	20	77
Femenino	10	2	12
Total general	67	22	89

Se realizaron dos grupos focales con las personas participantes de la formación en La Salada/Carrizal. El primer grupo estaba compuesto de siete excombatientes de las FARC-EP residentes en el ETCR en Carrizal y dos miembros de la comunidad de Carrizal. El segundo grupo estaba compuesto de sus compañeros del curso que venían de otras comunidades: cinco excombatientes de las FARC-EP provenientes del ETCR en Anorí; cinco excombatientes de las FARC-EP provenientes del ETCR en Yondo; y un miembro de la comunidad de Yondo. Los grupos focales se enfocaron en indagar sobre la percepción de las personas participantes frente a la calidad de la formación (temas y materiales) y las dificultades para la implementación de los proyectos productivos.

Se realizó otro grupo focal con 11 representantes de la Misión de Verificación, la ARN, la OIM, y líderes de las FARC-EP durante el Comité Técnico territorial de Reincorporación. El grupo focal se enfocó en los factores que impidieron y facilitaron el proceso. Para entender el contexto, se realizó una entrevista con un representante de la ARN y el enlace de RPR de la oficina regional de Antioquia.

Los grupos focales fueron grabados con el consentimiento informado de las personas participantes y luego transcritos literalmente. En la preparación de este informe, se analizó la información recolectada, tanto cualitativa como cuantitativa, según las preguntas orientadoras.

2.3 Limitaciones

La información se recogió en tres de los cuatro entornos, omitiendo la participación de las personas participantes del entorno en Ituango. No se aplicó la encuesta a las personas participantes del entorno en Ituango; tampoco se realizaron grupos focales con ellos o con las entidades implementadoras debido a restricciones presentadas para viajes de los funcionarios de la OIM por temas de seguridad. En este sentido, los hallazgos presentados en este informe no pueden ser generalizados al caso de Ituango.

De igual forma, por problemas de seguridad no se logró realizar los grupos focales en Caldonó. En estos dos entornos se logró la aplicación de una encuesta al final de la fase lectiva. Como resultado, la fuente principal de información cualitativa provenía del ETCR en Carrizal, limitando la generalización de los hallazgos a los cuatro entornos.

III. Hallazgos sobre la relevancia

3.1 ¿Qué tanto responde las oportunidades del proyecto a las ambiciones y deseos de las personas participantes?

1. **Las personas participantes indicaron que tenían interés en los cursos estudiados, tanto antes como después de la formación.** El 93% de los participantes se sintieron “interesados” o “muy interesados” en el curso antes de empezar y el 94% después.
2. **Se evidenció que los excombatientes que participaron en los entornos deseaban quedarse en zonas rurales y dedicarse a actividades agropecuarias,** por lo que el nivel de interés en la formación fue alto. Además de lo aprendido en el entorno, el 75% reportó que tenían planes de desarrollar otra actividad productiva/económica en el futuro; de estos, la mayoría consideraban realizar actividades agropecuarias ver (Tabla 4). El 23% reportó que al momento de aplicar la encuesta estaban desarrollando una actividad económica.

Tabla 4 Actividades productivas/económicas que las personas participantes consideraban desarrollar en el futuro

	Carrizal*	Caldono
Agrícola	18% (2)	13% (4)
Agropecuaria	18% (2)	10% (3)
Ganadería	18% (2)	10% (3)
Frutales, hortalizas, tomate de árbol, aguacate		27% (8)
Piscicultura		20% (6)
Maquinaria pesada	18% (2)	
Café		13% (4)
Empresarial	9% (1)	3% (1)
Otras (panadería, veterinario, actividad cultural)	18% (2)	3% (1)
	11	30
*nota: esta columna incluye a personas participantes en la formación en La Salada/Carrizal		

3. **La gran mayoría (el 84%) de las personas participantes tenían poca experiencia en los temas del curso estudiado,** indicando que contaban con la formación para poder adquirir el conocimiento técnico para la realización de los proyectos productivos. El 16% indicó que tenían “bastante” o “mucho” experiencia.
4. **El 98% de las personas participantes indicaron que esperaban realizar otros estudios en el futuro, con el fin de alcanzar un nivel de técnico o Profesional.** Por lo general, se evidenció alineación entre lo que esperaba estudiar con lo que estudió en el entorno o con las actividades productivas que consideraban desarrollar en el futuro (Tabla 5). Sin embargo, personas de la comunidad, resaltaron el interés de estudiar otros temas como medicina, sistemas, administración de empresas, entre otros.

Tabla 5 Área de futuros estudios deseado por las personas participantes

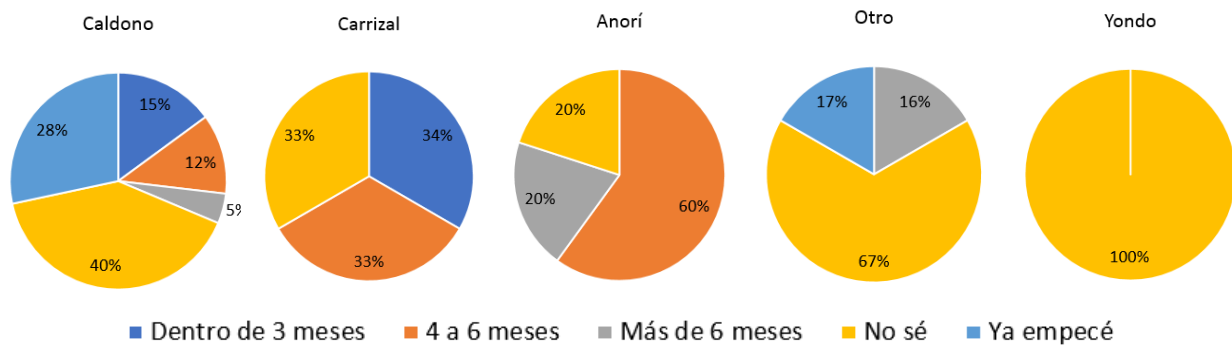
	FARC Carrizal*	FARC Caldono	Comunidad**
Veterinaria o zootécnico	5		1
Agricultura		3	3
Agropecuaria	1	1	2
Maquinaria pesada	4		
Piscicultura	2	2	

Áreas médicas (Ontología, medicina, enfermería, cirugía)	1	1	2
Ingeniería de sistemas			3
Ganadería		1	1
Administración empresas			2
Otros (psicología, mecánica automotriz, biología, contaduría, estudios políticos, padre, ingeniería ambiental, ingeniería, aguacate hass)	1	5	3
*nota: Esta columna incluye a las personas participantes que hacían parte del entorno en Carrizal. ** nota: esta columna incluye a miembros de la comunidad que participaron en la formación en La Salada/Carrizal y Caldone			

3.2 ¿Que dificultades o barreras observan para la implementación de los proyectos productivos?

El 90% de las personas participantes mencionaron que la implementación de la actividad productiva en su comunidad era viable, pero se evidenció incertidumbre sobre los tiempos existentes para la implementación. El 42% reportó desconocimiento sobre el inicio de la actividad productiva en la cual se formaron; para las personas participantes de Yondo este porcentaje se incrementó al 100% (Figura 1). Caldone fue el único lugar donde se reportó que ya había empezado la actividad. El 27% reportó que pensaban iniciar la actividad dentro de seis meses.

Figura 1 Periodo proyectado para iniciar la implementación del proyecto productivo



Las dificultades e incertidumbres expresadas para el inicio de sus actividades productivas eran:

- 1. Incertidumbre sobre el futuro de los ETCRs:** Dado que los ETCRs fueron establecidos en el marco del Acuerdo de hasta agosto de 2019, los excombatientes expresaron tener cierta incertidumbre sobre los cambios después de esta fecha, ya que se generaría un desincentivo en la inversión financiera y humana en proyectos productivos. En este sentido, los excombatientes señalaron la falta de vivienda permanente, ya que las estructuras en las que viven mientras realizan su proceso formativo son hechas de material temporal dado el corto plazo establecido para los ETCRs. Lo anterior genera una incertidumbre frente a la expectativa de implementar proyectos productivos a largo plazo en estos lugares. A la fecha de esta evaluación el Gobierno de Colombia no había confirmado sobre el futuro de los ETCRs.

“Ahora en agosto se acaban los veredales [ETCR] y nos toca levantar e irnos porque el gobierno no va a seguir dando para la comida ni para tierra ni nada. Entonces qué vamos a hacer, nosotros tenemos un curso de piscicultura, pero no tenemos tierra. Entonces el temor es ese, qué va a pasar con las zonas veredales porque estamos invirtiendo en proyecto de piscicultura, lo poquito o lo mucho.[...] El temor es ese, que nos apoyen en el tema de la logística, no decimos que nos manden plata, pero ayúdennos con los conocimientos técnicos y el

aporte para el material para los proyectos, porque plata para qué, necesitamos es el material para construir y la gente está disponible para eso”. -Participante de Carrizal

- 2. La tierra:** Para realizar los proyectos productivos el tema de la tierra era la dificultad más resaltada en Carrizal, Yondo y Anorí. En Yondo, los excombatientes se encontraban contribuyendo con su ingreso mensual para comprar colectivamente siete hectáreas para sus proyectos de piscicultura y ganadería. Los excombatientes lamentaron las restricciones en el uso de los fondos que reciben del Gobierno, ya que se les prohíbe la compra de tierra y además el monto que reciben no es suficiente para comprar numerosas hectáreas. También se mencionó la falta de voluntad por parte del gobierno de facilitar el acceso a tierras.

“Pero qué pasa, nosotros aprendemos, pero dónde está la tierra para implementar los proyectos productivos, eso es una cosa lógica, las tierras, es lo primordial y esa es nuestra lucha. Lo primero que se hizo cuando se firmó el Acuerdo, la reforma rural integral que es sobre las tierras, es lo primero que se habló”. -Participante en Carrizal

“Hay soluciones. Por ejemplo, aquí en esta área podría ser que una Alcaldía o que la gobernación se apodere de esto, nosotros podríamos salir adelante, en el entendido que ellos pueden hacer un convenio y darnos esto por comodato a 30 años, por ejemplo. [...] El otro entendido que teníamos nosotros es que los otros 11 mil millones de pesos para compra de tierras, pero es que 11 mil millones nos alcanzan para dos fincas escasamente. [...] Nos salieron con el proyecto productivo de ganadería, 608 millones pesos, pero en el momento no hemos podido ni recibir esa plata porque no tenemos dónde hacer o realizar el proyecto productivo de ganadería. Esa es la preocupación, pero siempre y cuando haya la buena voluntad del gobierno, haya la buena voluntad de las autoridades que les corresponde esto para nosotros poder sacar adelante los proyectos”. -Participante Yondo/Anorí

- 3. Los recursos financieros:** El 95% de las personas participantes que realizaron el entorno en Carrizal indicaron que en el momento de la encuesta no contaban con los recursos económicos para desempeñar la actividad productiva, mientras que en Caldon, la cifra descendió al 69%. De las personas que contaban con recursos, el 63% tenían más de dos millones de pesos, el restante menos.

Asimismo, se señaló la faltan los recursos para adquirir equipo y herramientas para poder implementar lo aprendido.

“Tenemos los conocimientos. La parte técnica. Pero necesitamos que nos ayuden con la maquinaria. [...] algo que nos ayude a seguir aprendiendo a hacer estos productos, que ya tenemos las ideas de cómo se hacen y tenemos las fórmulas”. -Participantes en Carrizal

Sin embargo, cabe aclarar que el objetivo del proyecto es formar a los excombatientes en temas productivos, pero no la puesta en marcha o recursos para iniciar un emprendimiento productivo.

- 4. Incertidumbre sobre el futuro del acompañamiento institucional:** En el mismo orden de ideas, con la incertidumbre sobre el futuro de los ETCRs, la falta de acompañamiento continuo de las instituciones fue otro de los problemas identificados. Los participantes expresaron la necesidad de contar con el apoyo de las instituciones por el momento de incertidumbre política que se presentaba en esos momentos para poder tener luces sobre su futuro.

“El tema es que cómo vamos a quedar nosotros, en situación tanto política y social que vive el país y todos los problemas que se han presentado a nivel nacional con la reincorporación. [...] Yo, personalmente hago un llamado a la ARN que nos ha acompañado y a las otras entidades, y al Sena, que traten de ayudar mucho en esto. [...] No tenemos una cerca para ir a ordeñar allá. Entonces, de buena parte les digo que no nos olviden en este sentido, porque qué vamos a hacer nosotros, vamos a jornalear, pero creo que si van a salir oportunidades haciendo el esfuerzo.” -Yondo/Anorí

- 5. Las vías de acceso y otras dificultades para la producción y comercialización de los productos:** Si bien esta fue una de las grandes preocupaciones, ya que no se tuvieron en cuenta varios factores contextuales que afectan la producción y la cadena de valor. En Carrizal, se mencionó además que la calidad de la tierra no permite realizar ciertas actividades.

“Esta es una tierra acida, mala, no es una tierra negra, por ahí un centímetro y medio de tierra negra, pero es una cápita y de resto toda es mala. Segundo, en las gastromembranas, cómo es posible que a los ocho días ya estaba esa agua dañada, olía a feo”. -Participante en Carrizal

6. **Incertidumbre sobre cómo sostenerse económicamente durante los primeros años de los proyectos o en etapa de cultivo:** En la encuesta aplicada con los participantes, varias personas en Caldono mencionaron que existe una gran preocupación sobre el sostenimiento mientras los proyectos empiecen a generar ingresos.

3.3 ¿Qué oportunidades se observan para la implementación de los proyectos productivos?

1. **Las cooperativas:** La formulación de las cooperativas les permitirá a los excombatientes compartir el conocimiento adquirido con sus comunidades.
2. **Relación con comunidad:** La comunidad puede beneficiarse de los proyectos productivos- el conocimiento y disponibilidad de productos- y también contribuir a los proyectos productivos a través de la compra y provisión de insumos.

IV. Hallazgos sobre la eficacia

4.1 ¿El proyecto alcanzó los resultados esperados?

1. Por lo general, las personas participantes percibieron positivamente la metodología y la calidad de la formación. El 72% la calificaron como “excelente”, el restante “buena”.

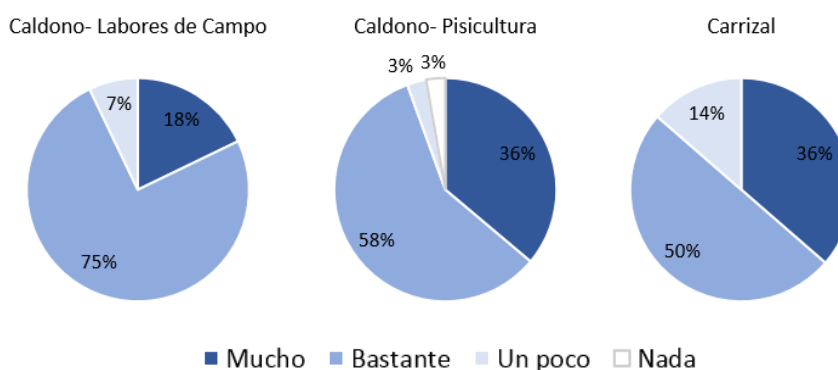
“Frente a La Salada, todos lo han dicho, fue muy buena la experiencia. Trajimos muy buenos conocimientos de allá porque había la teoría y había la maquinaria, había las vacas para hacer los ensayos. Estaba todo al acomodo para hacer las cosas, allá estuvo todo bien”. -Participante Yondo/Anorí

En la encuesta los participantes realizaron las siguientes recomendaciones para mejorar la capacitación:

- Duración de la capacitación, siendo necesario un proceso a largo plazo
- Facilitar el material para complementar las jornadas teóricas (entregar módulos, cartillas, memorias de estudio)
- Flexibilidad en horarios y tiempos para una constante asistencia
- La posibilidad de que estos entornos se hagan más seguido y se tenga la posibilidad de seguir estudiando

2. La mayoría de las personas participantes reportaron que la formación los preparó técnicamente para desarrollar la actividad productiva, aunque esta posición no fuera compartida entre todos. El 62% indicó que la formación los preparó “bastante” y el 30% “mucho”. El 14% de las personas participantes en Carrizal sintieron “poca” preparación después de la formación.

Ilustración 2 Preparación técnica adquirida gracias a la formación



Sin embargo, comparando los diferentes entornos el hallazgo principal es que la formación técnica les permitió adquirir conocimiento para desarrollar la actividad productiva.

3. Por el lado práctico, no se alcanzaron los objetivos esperados, ya que el material requerido para realizar la etapa práctica de la formación llegó muy tarde a todos los cursos, dejando los profesores y estudiantes sin las herramientas requeridas para realizar la parte práctica de acuerdo con los cronogramas de trabajo planteados. En el caso de Carrizal esta situación fue particularmente negativa ya que los participantes no tenían una explicación clara del porqué, simplemente que fue un tema desde la coordinación.

“A mí me gustó la enseñanza de La Salada, bastante. Cosas que nosotros no sabíamos nunca, como ordeñar una vaca, de las máquinas de ordeñar. [...] La idea de ir allá a aprender es que nos llevemos eso siempre a donde nosotros estemos, aplicar eso. ¿Qué saca uno si va a hacer un curso de cuatro meses y llegamos y no hay ni una vaca para ordeñar ni un corral ni nada? Entonces, ¿a qué fuimos?” -Participante Yondo/Anorí

“Ha habido muchas inconsistencias y muchos inconvenientes, primero porque lo que tratamos de hacer o lo que llevamos en la parte lectiva, no se ha podido concretar en la etapa práctica, porque de pronto se han demorado mucho en llegar las cosas cuando en las necesitamos.” -Profesor del SENA

“Duramos casi toda la semana en el pozo y como había una pala para 16 personas, una mallita para 16 personas, 2, 3 trabajando y el resto acostados, toca decir la verdad”. -Participantes Yondo/Anorí

“En este momento en la zona veredal [ETCR] no hay nada para hacer las prácticas. [...] había que traer unos tanques, traer unas mesas, con agua para el pescado. A veces se necesitaba un tubo, y espere y espere hasta cuatro días a que llegara un tubo, imagínese. Perdimos mucho tiempo esperando que llegaran los materiales.” -Participante Carrizal

Por parte de OIM, se explicó que la difícil identificación y concertación entre las instancias nacional y territorial sobre las zonas favorables para el desarrollo del proyecto, generaron retrasos para iniciar la implementación de las actividades de formación. Adicionalmente, por la dificultad en el acceso a los ETCR y las complicaciones a nivel logístico, los insumos en algunos entornos tardaron en llegar; sin embargo, se intentó realizar planes de choque en las regiones para el desarrollo de los montajes y la realización de las fases prácticas.

4. Aunque los participantes lamentaron la falta de material en la fase práctica, **expresaron satisfacción con la fase lectiva**. El 92% reportó que estaba “satisfecho” o “muy satisfecho”, y **por lo general calificaron como “adecuado” el contenido de la fase lectiva**. El 16% reportaron que fue “más o menos adecuado” y el restante “adecuado”.

5. En el grupo focal realizado con representantes de las instituciones, se mencionó la importancia de incluir temas transversales en la formación como contabilidad, atención al cliente y mercadeo. También se lamentó la interrupción en el proceso de formación debido a los festivos en diciembre y enero.

6. Los participantes de la formación en Carrizal mencionaron que **preferirían especializarse en un tema específico en lugar de estudiar dos áreas** (aprendieron industria (derivados lácteos y cárnicos) y luego ganadería (inseminación, vacunación, pastoreo, corral, alimentación).

“..si vamos a estudiar piscicultura nos dedicamos a peces, si vamos a estudiar ganadería nos dedicamos ganadería, las cosas de lácteos y todo esto. Pero nos mezclaron conocimiento, de piscicultura, de lácteos, de carnes, de todo conocemos un poquito. ¡Pero seamos sinceros! ¿esto es un técnico, es un auxiliar? Al principio nos dijeron que era un técnico, ahora salen los cartones de graduación como auxiliar de manipulación de no sé qué....” -Participante de Yondo/Anorí

4.2 ¿Qué cambios han ocurrido que puedan generar posibles impactos positivos o negativos del proyecto?

1. La construcción de confianza y lazos entre comunidad y excombatientes: Por una parte, se evidenció el relacionamiento entre los excombatientes y la comunidad participante en el entorno. También, se observó la construcción de confianza con otras personas en los lugares de estudio. Los excombatientes que estudiaron en La Salada mencionaron que tenían miedo de estudiar con Afrocolombianos provenientes de Boyacá- una comunidad afectada por el conflicto armado y donde las FARC-EP cometió una masacre-. Pero **se resaltó que gracias al estudio y deporte se generó “la reconciliación” con estas personas**.

“Otra cosa que quería agregar es en La Salada la reconciliación que tuvimos, nosotros como excombatientes con las comunidades de allá; [...] fue una reconciliación muy bonita con ellos. Y eso es algo que quedó como enseñanza, que no todo tiene que ser temor; [...] nosotros estamos en este proceso es en son de paz, no estamos para pelear con nadie.” -Participantes Yondo/Anorí

Se evidenció también que las mismas personas que capacitaban a las personas participantes experimentaron un cambio frente a su percepción de los excombatientes y pudieron construir confianza en ellos. En un caso específico, un profesor del SENA que había sido secuestrado por las FARC-EP, encontró que uno de sus estudiantes había estado dentro de sus secuestradores.

2. Compañerismo y trabajo en grupo: Entre otros cambios mencionados por los participantes se destaca la solidaridad, convivencia, tolerancia, paciencia, compañerismo, y trabajo en grupo.

3. Positivismo y ganas de salir adelante: Las personas participantes mencionaron que vieron tanto en ellos mismos como en sus compañeros actitudes de **positivismo, entusiasmo, motivación y voluntad para seguir adelante y alcanzar sus metas**. Adquirir conocimiento en el área que les interesaba contribuyó y fue relevante para un cambio en sus proyectos de vida. En unos casos, se mencionó la reducción en consumo de alcohol.

“Me lo han manifestado algunos muchachos que es muy gratificante: me dicen, ‘hermano, yo por allá no vuelvo, yo quiero salir adelante’. [...] Ese cambio de conciencia, de la mentalidad, debe redundar en todos los equipos de trabajo, tanto en los dirigentes como en los muchachos aprendices. Es gratificante lograr que un muchacho no piense en volver a las armas, no piense en volver al monte, eso es un logro importante”. – Participante en el grupo focal con las instituciones

4. Deseo de seguir aprendiendo: La formación sirvió como catalizador, para que los participantes decidieran seguir estudiando. La moral y motivación para estudiar está relacionada con el positivismo y ganas de salir adelante mencionado en el punto anterior, para muchas personas el estudio y la formación es la clave para alcanzar sus metas productivas.

4.3 ¿Qué acciones debería haber implementado el proyecto para aumentar la probabilidad de generar impactos positivos y reducir la generación de los negativos?

1. Claridad en la comunicación del curso a estudiar: En los grupos focales, algunos mencionaron que estaban decepcionados cuando se enteraron que la formación no era la que les fue comunicada con antelación. Por lo tanto, la falta de claridad sobre el curso a cursar resultó en frustraciones y deserciones. En el caso de Carrizal, las entidades comunicaron que el curso sería de Buenas Prácticas Agropecuarias (técnico en ganadería y piscicultura), pero este resultó siendo de piscicultura. Sin embargo, para cumplir con la expectativa, se les ofreció un curso corto en ganadería durante la fase lectiva.

“Me ha tocado enfrentarme a veces con el descontento por la falta de claridad de los contenidos. En las reuniones con líderes de [las] FARC[-EP] y con todas las instituciones involucradas en el proceso se concertan los temas. Entonces los líderes llevan [lo acordado] a la población [...], entonces, ellos decían, ‘Es que yo creí que venía para un curso de técnico en ganadería [...], pero cuando llego al SENA de La Salada terminó en otra cosa.’ [...] De hecho algunos me decían ‘es que me voy a salir porque yo venía a ver ganadería’; [...] Hay unas reuniones en Bogotá, esas reuniones llegan a Medellín, luego a los ETCR y cuando les llega a ellos el mensaje distorsionada. Hay que tener mucha claridad en la comunicación y tener claro el contenido en las primeras reuniones de planeación.” – Participante en el grupo focal con instituciones

En Carrizal estudiaron las primeras semanas ganadería y otras semanas de piscicultura, generando inquietudes sobre si se recibiría únicamente el certificado de técnico en piscicultura o de ganadería.

“Nosotros pedimos que la próxima vez que se haga un curso, para nosotros sea algo más claro, nos definan si va a ser buenas prácticas, que nos digan buenas prácticas. [...] Los que estamos aquí tenemos muchas ganas de seguir estudiando porque nada se pierde, [...] pero sí que sean mucho más claros. No se puede prometer lo que no se va a cumplir”.

2. Apoyo económico para las personas participantes de la comunidad: Incluir a los miembros de la comunidad en las actividades de los excombatientes es importante para estos últimos. Sin embargo, resulta difícil que las personas de la comunidad pudieran dedicar varios meses en la formación sin generar o recibir ingreso alguno para poder contribuir económicamente a sus hogares. Los participantes excombatientes lamentaron que algunos miembros de la comunidad abandonaran el curso por esta razón y por falta de motivación.

“Siempre nos hemos caracterizado porque luchamos por el pueblo, para el pueblo y en el pueblo. Entonces cómo es posible que se abre un curso y solo para nosotros los excombatientes porque nosotros no vamos a

cambiar lo que pasa en Colombia. Lo cambia el pueblo. [...] Y si somos 40 excombatientes, metamos unos 15 de la comunidad al menos". -Participante de Carrizal

En el grupo focal con las instituciones, se mencionó que se debería haber coordinado con el SENA sobre el acceso a recursos para las personas participantes de la comunidad, a través de su fondo "Apoyos de Sostenimiento".

3. Estrategias para la reducción de barreras para la participación de mujeres: La baja participación de mujeres en los entornos merece atención e investigación para lograr dar respuesta a las razones por las cuales no están participando. Entre las razones mencionadas se encuentran el cuidado de sus hijos/as, y la falta de interés. Por tal motivo, es importante desarrollar estrategias pertinentes para garantizar acceso al curso en caso de que haya interés alguno.

"Para nosotros es muy importante que participen las mujeres, [...] así ellas mismas van a tener conocimiento propio. En este caso para fue lamentable que no hubiera mujeres en este curso". -Participante de Yondo/Anorí

"Yo estoy en la cooperativa [...] Y escuché, que había dos niveles más [de estudio], pero no estoy segura de asistir por el niño. Para futuras capacitaciones se debe buscar la oportunidad para las que tenemos niños, que se disponga de un espacio donde se cuide a los niños y que las mujeres podamos participar". -Participante de Yondo/Anorí

V. Recomendaciones

Sobre la formación

1. Definir los cursos con antelación y asegurar una línea de comunicación clara entre las instituciones y las personas participantes. Evitar cambios en los cursos en último momento y dejar establecido cursar una sola área de especialización (si es el deseo de las personas participantes).
2. Incluir otros temas transversales en la formación (podría considerarse contabilidad, atención al cliente, mercadeo, entre otros).

Sobre las personas participantes

3. Revisar los factores que influyeron en la mínima participación de mujeres y establecer una estrategia para su inclusión.
4. Determinar los criterios de selección de la comunidad para asegurar su motivación y capacidad para cursar toda la capacitación.
5. Incluir un subsidio mensual o buscar estrategias para que las personas participantes de la comunidad no tengan que desistir debido a las dificultades económicas.

Para el apoyo continuo

6. Abrir una oferta más amplia de diferentes cursos para los excombatientes, incluyendo niveles de estudio más altos que un nivel técnico.
7. Establecer comités técnicos de seguimiento periódicos para la revisión de ejecución de los proyectos productivos, conformados por los excombatientes, la ARN y otras instituciones involucradas para garantizar la sostenibilidad.
8. Socializar los resultados de la evaluación con las instituciones involucradas y establecer un plan de implementación de las recomendaciones presentadas.