



SENA
Emprende
Rural

<https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/senaEmprendeRural.aspx>

“EVALUACIÓN DE PROCESOS E IMPACTO DEL PROGRAMA SENA EMPRENDE RURAL-SER”



Fuente: <https://positiva.fm/2016/sena-emprende-rural>

PRODUCTO 5: Resumen Ejecutivo



Bogotá, D.C., 10-12-2021

UT Econometría – SEI [CO1.PCCNTR.2583579]



INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el resumen ejecutivo de la evaluación de operaciones e impacto del Programa Sena Emprende Rural SER. En este resumen se presenta el diseño metodológico ejecutado durante la evaluación, las fuentes de información usadas para el análisis cuantitativo y cualitativo. A partir del desarrollo de la metodología y el entendimiento del programa plasmado en la cadena de valor del Programa SER, se presentan los principales resultados de la evaluación de operaciones e impacto. Finalmente se presentan las recomendaciones y conclusiones.

1 DISEÑO METODOLÓGICO

Para responder a las preguntas orientadoras planteadas por el Sena, la evaluación implementó como metodología cualitativa el Marco Narrativo de Política (*Narrative Policy Framework*)¹ y como metodología cuantitativa la identificación de categorías de análisis² propuesta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En lo que respecta a la inferencia causal, se usó la técnica cuasiexperimental de emparejamiento por puntaje de propensión (PSM) combinado con Diferencias en Diferencias (DD) para la estimación causal.

Desde la visión cualitativa, la aproximación a la narrativa parte del concepto de paneles narrativos de Malkki (1995), donde se establece un proceso de sistematización y análisis de la información recolectada, que permite realizar una lectura transversal sobre los relatos recolectados. Para ello, se establecieron categorías de análisis narrativo, articuladas dentro de la matriz de consistencia de la evaluación, que permitieron orientar la construcción de instrumentos y la sistematización y análisis de la información recolectada, tanto de fuentes primarias como secundarias³.

Desde la visión cuantitativa, según el PNUD (2002), las categorías de análisis dependen del propósito particular pero se definen en términos de: i) El estado del resultado; ii) Factores que afectan el resultado; y iii) Contribuciones del programa al resultado. En el caso del *estado del resultado*, el análisis se centra en la descripción de los resultados de acuerdo con los indicadores cuantitativos propuestos en la matriz de consistencia⁴. Por su parte, en el caso de los *factores que afectan el resultado*, se estimaron modelos econométricos que permitieron definir asociaciones entre los indicadores de operaciones, resultados e impacto. Del mismo modo, para el *análisis de las contribuciones del Programa* al logro de los resultados (efecto causal), se implementó la metodología de emparejamiento con varios algoritmos combinado con diferencias en diferencias.

¹ Shanahan, Elizabeth A; Jones, Michael D; Mabeth, Mark K; Radaelli, Claudio M (2007) "The Narrative Policy Framework" in: Theories of the Policy Process Ed. Weible, Christopher M; Sabatier, Paul A. Westview Press. California. Pag 177-178

² Estas categorías de análisis son diferentes a las relacionadas en la matriz de consistencia.

³ En el marco del análisis narrativo de información secundaria las mismas categorías se pueden establecer en el marco de la revisión de informes oficiales, medios de comunicación, entre otros.

⁴ La matriz de consistencia es un instrumento que relaciona preguntas orientadoras con indicadores, variables, categorías de análisis cualitativos y las fuentes de información que se usarán.

2 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.1.1 Descripción de fuentes cuantitativas

Primarias

- Encuesta a aprendices distribuidas entre tratamientos (cuyo estado es certificado) y controles (cuyo estado es cancelado). Se lograron 1334 encuestas de las 1310 esperadas (cobertura del 106%). Inicialmente se definió la recolección presencial en 48 municipios. No obstante, dada la baja tasa de efectividad y contactabilidad de los registros (especialmente de los controles de la línea de empleabilidad) y el agotamiento del universo en esas localidades, se abordaron telefónicamente 227 registros⁵.

Tabla 1 – Resumen de encuestas por grupo de estudio

Tipo de muestra	ENCUESTAS ESPERADAS					ENCUESTAS LOGRADAS				
	Control Empleabilidad	Control Emprendimiento	Tratamiento Empleabilidad	Tratamiento Emprendimiento	TOTAL	Control Empleabilidad	Control Emprendimiento	Tratamiento Empleabilidad	Tratamiento Emprendimiento	Total
Muestra inicial (48 municipios)	327	328	327	328	1310	104	338	328	337	1107
Muestra adicional (146 municipios)	0	0	0	0	0	167	22	13	25	227
Total	327	328	327	328	1310	271	360	341	362	1334

Fuente: Datos de la encuesta

Secundarias

- Encuesta Nacional Agropecuaria. Información de actividades productivas según las regiones.
- Información secundaria del municipio: Base de datos a nivel municipal (acceso a bienes y servicios, seguridad, desempeño municipal, entre otros).

2.1.2 Descripción de fuentes cualitativas

Primarias

De los 72 ejercicios cualitativos esperados, se lograron 75. A continuación, se muestran discriminados según tipología

⁵ Este margen no sobrepasa el estipulado en el contrato.

Tabla 2 – Ejercicios cualitativos

Tipo	Tipo entrevistado	Cantidad	Virtual
Entrevistas nacionales	Aliados Internacionales (grupal)	1	1
	Entidades Gubernamentales 1 (grupal)	1	1
	Entidades Gubernamentales 2 (grupal)	1	1
	Dirección General SENA (área implementadora del programa)	3	1
	Dirección General SENA (áreas estratégicas, misional y de soporte)	1	1
	Total entrevistas nacionales	7	7
Entrevistas regionales	Direcciones Regionales – Directivos	5	0
	Centros de Formación - Áreas aliadas	5	0
	Dinamizadores	5	0
	Gobernaciones	4	0
	Total entrevistas regionales	19	0
Entrevistas municipales	Alcaldías Municipales	9	2
	Beneficiarios	14 emprendimiento	1
		12 empleabilidad	2
	Total entrevistas municipales	35	5
Grupos focales	Instructores	5	1
	Emprendedores con unidad productiva	5	0
	Aprendices egresados y colocados a través de la APE	4	0
	Total grupos focales	14	1

Fuente: Elaboración propia

Secundarias

Como fuentes de información cualitativa secundaria, se tiene la información normativa y documental.

- Guía de ejecución del programa
- Catálogos
- Informes del programa
- Simulador Plan de Formaciones del SENA
- Plan de Acción del SENA para la vigencia 2018 y 2019
- Catálogo Único para el Programa para 2018 y 2019 (base para la asignación presupuestal y metas del año)
- Perfiles, objetos y obligaciones contractuales SER de acuerdo con Circular 003 de 2020
- Circular 1 – 5055 del SENA Lineamientos para la ejecución de los Programas: Sena Emprender Rural, Emprendimiento, Fondo Emprender y Fortalecimiento Empresarial 2028 y 2019
- Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol SENA
- Experiencias internacionales

- Documentos de la Misión para transformación del campo

3 CADENA DE VALOR DEL PROGRAMA SER

Desde el análisis de la triada Contexto-Mecanismo-Resultado – CMO se analizan las características del entorno del Programa SER, en el que se activan, o no, los mecanismos - M los cuales son analizados desde la perspectiva del ciclo Deming de Mejora Continua o ciclo PHVA (planear – hacer – verificar y actuar para la mejora) y la alineación de intereses de los actores para lograr el resultado - O como incremento de la productividad rural y de los demás resultados identificados en la cadena de valor.

A partir de la cadena de valor del programa se destacan varios elementos que son fortalezas del programa y oportunidades de mejora en aspectos específicos de la operación. El funcionamiento del Programa responde al ciclo PHVA y se percibe una operación acorde con los lineamientos de la guía del programa.

Desde los insumos identificados y validados por el SENA, frente a las horas previstas de formación, el 66,56% de los beneficiarios de la línea de emprendimiento y el 61,66% de la línea de empleabilidad manifiesta que las horas de formación fueron suficientes.

Dentro de los aspectos por mejorar en la operación se encuentra la oportunidad con que se suministran los materiales de formación y los perfiles de los instructores. Alrededor del 20% de beneficiarios en ambas líneas manifestaron no haber recibido materiales de formación y en las entrevistas se mencionó la dificultad para encontrar determinados perfiles en el Banco de instructores. Una de las dificultades está relacionada con la concentración de perfiles en ciertas áreas del país que son necesarios en otras, lo que evidencia una señal para revisar aspectos de movilidad laboral.

En cuanto a los procesos, la evaluación muestra que la ejecución del programa responde a los criterios de la Guía de Ejecución del Programa. El proceso de concertación con autoridades municipales es reconocido por aprendices y aliados como una fortaleza.

En la etapa de planeación se ejecutan procesos de concertación con las autoridades locales para focalizar beneficiarios y contribuir al cumplimiento de objetivos del Programa, velando por la alineación con objetivos de desarrollo empresarial, social y económico tanto del municipio como del departamento, sin embargo, se presentan espacios de mejora en la articulación de la oferta institucional de orden nacional que también focaliza esta población y que también se articula con la planeación en lo local para el cumplimiento de sus metas.

Además de velar porque que Programa se ajuste a la vocación productiva del territorio y así alcanzar una formación que agregue valor, esta necesaria articulación previa con otros programas

tiene como objeto no "atomizar" a la población rural con múltiple oferta. Para el diseño del Programa, estos elementos son eficaces para cubrir necesidades en torno al emprendimiento. Se suma que es muy bajo el reconocimiento que se da a los Centros de Formación frente a otros canales para ser referentes del Programa y así servir como espacios capaces de comprender que reconocen la diversidad de las necesidades de la población y permear el diseño de la operación. En cuanto a incentivos a la participación de los colectivos en razón al enfoque poblacional del Programa, no se identifica incidencia de éstos en la focalización de la oferta, o no de forma directa. La selección de los participantes con un enfoque poblacional no es evidente y en algunos casos es mediada por actores aliados que son pocos para el potencial que podrían representar. Se ratifica la hipótesis que la operación depende de la capacidad de convocatoria y reconocimiento de actores como el municipio, asociaciones establecidas, gremios o el voz a voz, quienes son los que tienen incidencia en los potenciales beneficiarios.

En la ejecución (etapa del hacer del ciclo PHVA), el Programa cumple lo preceptuado en el proceso de emprendimiento y empresarismo y de formación. También, el Programa aplica el procedimiento de asesoría efectivamente. En general, los actores que intervienen en la operación de Programa se adhieren a lo expuesto en la Guía de Operación, sin embargo se identifican aspectos de mejora en cuanto a la practicidad de uso y disposición de contenidos. Sobre el enfoque poblacional, el Programa no tiene diferenciación clara ni se identificó que defina líneas de trabajo diferentes por tipo de población. Ahora bien, se indagó sobre la modalidad de ejecución preferida, y en su mayoría los beneficiarios prefieren que el Programa se mantenga de forma presencial. Sin embargo, un importante número de encuestados estaría dispuesto a recibir formación virtual pero no puede hacer por problemas de conectividad en el territorio, lo cual está bajo la responsabilidad del Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones.

Frente a la etapa de hacer seguimiento y evaluar, se pudo comprobar que el seguimiento y evaluación se realiza a través de informes sobre el desempeño de los instructores por parte del Profesional de apoyo regional SER y el equipo de apoyo misional del centro SER de forma articulada con las coordinaciones académicas y supervisores de contrato, informes que son enviados al líder de Red Regional SBDC para reporte a la CNE. No obstante, se identifican acciones de mejora en el uso de estos informes para retroalimentar y mejorar la operación. Desde 2019, la CNE hace seguimiento a la calidad y oportunidad del proceso efectuado en cada Dirección Regional y Centro de Formación mediante visitas periódicas para velar por acciones de mejora mediante ejercicios aleatorios de revisión de aspectos operacionales. Se mantiene el seguimiento por cuatrimestre en los periodos definidos en 2018 y hasta 2021. Al revisar la sostenibilidad, se demandan desde los beneficiarios acompañamiento en temas adicionales al emprendimiento para que este sea viable o se mantengan los resultados en el tiempo.

Desde la revisión de los productos, se ofertaron menos cursos del diseño curricular fijadas en 278 horas. Otra acción que se toma derivada del seguimiento a la operación se relaciona con la

reducción del número de aprendices para lograr 165000 por año a razón de 23 por curso con el fin de disminuir el número de cursos y aumentar la calidad. Para 2022, la Dirección es consciente del cuello de botella presente en la gestión y entrega de los materiales de formación y se propone ajustar para 2022. Frente a las unidades productivas creadas, también se apuesta por su reducción para aumentar la calidad y así dar respuesta a requerimientos de fortalecimiento.

4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA SER

Los usuarios califican positivamente la calidad del proceso de selección para hacer parte del Programa. Desde que se comunica al participante que está inscrito en el Programa hasta cuando se inicia la formación, hay un alto desempeño con atributo calificado como bueno en calidad y efectivo en cuanto al tiempo de ejecución. Se destaca la alta calidad en la información dada al participante para que se inicie con la formación.

A su vez, se observa que la calidad de los contenidos y la utilidad de la formación para los proyectos de vida de los participantes es alto. Los beneficiarios expresaron que prefieren que la modalidad del Programa sea presencial debido a que permite una mayor apropiación de conocimientos. Al analizar la capacidad del instructor para resolver inquietudes, en ambas líneas, el desempeño es positivo, con un mejor resultado reportado en la línea de empleabilidad.

En cuanto a los horarios en los que se ejecutan las capacitaciones, los beneficiarios prefieren los horarios diurnos. El viernes es el día preferido para la línea de empleabilidad, mientras que el miércoles lo es para la línea de emprendimiento.

Casi la totalidad de los beneficiarios reconoce una comprensión de la información recibida y del método de enseñanza. También se manifiesta que el Programa permitió cumplir con deberes laborales o personales, apalancando la eficacia también del Programa SER.

Para complementar lo descrito en la cadena de valor, es relevante revisar las dificultades en el proceso de adquisición y entrega de materiales de formación para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos. Se identificaron dificultades en el proceso contractual que deben ser revisadas.

En términos generales, la gestión del programa SER es bien reconocida por usuarios y actores. No obstante, se señalan oportunidades de mejora que son relevantes para la operación futura:

- Más visitas que complementen el proceso de formación y los medios de acceso a estas.
- Necesidad de hacer seguimiento a los procesos para que estos sean más sostenibles en el tiempo.

- Se pone en consideración prever otros insumos requeridos en las líneas, en particular el acceso a créditos y espacios para comercialización que son críticos para la sostenibilidad de los emprendimientos y que requieren de articulación institucional.

Sobre si los resultados del Programa son los esperados de acuerdo con lo planificado el Programa es eficaz en términos generales por el cumplimiento de sus objetivos. En particular, se han percibido resultados en la tecnificación, específicamente de los cultivos para ser más eficientes y eficaces, en mejor acceso a la educación superior y en el cambio de las condiciones de vida de los aprendices. Como resultados no esperados, se expresaron beneficios en tenencia de tierra y cohesión social.

5 RESULTADOS EVALUACIÓN DE IMPACTO

Se encontró que la principal motivación de los participantes del programa es fortalecer su unidad productiva a partir de la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y la búsqueda de fuentes de financiación. Sin embargo, se identificaron factores que definitivamente afectan la continuidad de los resultados del programa. En primer lugar, la pandemia hizo que el comercio disminuyera, llevando al cierre de negocios y reduciendo las posibilidades de empleo. Adicionalmente, las unidades productivas se debilitan ante la falta de apoyo financiero y no sólo entra en declive la actividad económica, sino la conformación asociativa.

Tanto en emprendimiento como en empleabilidad, los aprendices consideran que la formación les permitió adquisición de conocimientos de calidad.

Para examinar la pertinencia del programa dado el contexto productivo de la región, se contrastó el porcentaje de aprendices por sector de formación con las actividades desarrolladas en el área rural según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2019. Se encontró que no existe una alineación perfecta entre la oferta de los programas y la vocación productiva del territorio. Sin embargo, el análisis tiene limitaciones en la medida que está agregada a nivel departamental y las áreas de uso reportadas en la ENA no reflejan lo que establecen las administraciones municipales en sus planes de desarrollo.

Sobre qué tanto han aplicado lo aprendido, los aprendices calificaron que han podido aplicar parcialmente lo abordado en la formación. Sin embargo, los aprendices de negocio rural y empleabilidad reportan que no les sirvió para aumentar el margen de ganancias de la Unidad Productiva, ni para conseguir trabajo, ni para mejorar sus ingresos.

Por su parte, de acuerdo con el índice de capacidades de emprendimiento, diseñado por Faghih, Bonyadi, & Sarreshtehdari (2019), los participantes de la línea de emprendimiento muestran una mejora entre 2017 y 2021. No obstante, la capacidad de emprendimiento se ubica en un nivel

medio aún. Ahora bien, en empleabilidad, no se presentan diferencias significativas, lo cual es un resultado esperado, pues el énfasis de esa línea de intervención es diferente al emprendimiento.

Al indagar por los factores asociados a mayores o menores niveles del índice de capacidades de emprendimiento, los factores que se asocian con un incremento en el índice son edad, percepción de aporte de la información y recibir materiales de formación a tiempo. En caso contrario, los factores que se asocian con un decrecimiento del indicador son ser mujer, más horas de formación y un mayor número de personas en el hogar. Importante resaltar que más horas de formación no arrojaron mejores resultados.

Frente a la generación de ingresos no fue posible determinar impacto en emprendimiento debido a que muy pocas personas reportaron ventas y el trabajo de campo era la única fuente de información confiable. Tampoco fue posible estimar impacto sobre el margen de ganancias debido a que muy pocas unidades productivas reportaron ventas. En empleabilidad, no se evidenció efecto sobre ingresos.

También se encontró que haber recibido fortalecimiento y estar en un municipio con un alto índice de desempeño fiscal aumenta las probabilidades de que la unidad productiva continúe en funcionamiento. En contraste, las variables que se asocian con una menor sostenibilidad de la unidad productiva son ser mujer y estar en un municipio con presencia de cultivos de coca.

Frente a los empleos rurales que generan las unidades productivas, en promedio, se generan entre 2 y 2,5 empleos. La actividad principal depende del transporte de sus productos a centros de consumo y la gran mayoría (aproximadamente el 90%) no cuenta con una certificación de calidad.

Considerando el acceso a tierra, los aprendices de empleabilidad tienen más acceso que los de emprendimiento. A pesar del bajo porcentaje de participantes con acceso a tierra, este es un factor clave para conseguir los impactos esperados en el programa. De las conversaciones con agentes públicos, se entendió que una posible manera de amortiguar el bajo acceso a la tierra es propiciar la asociatividad. Por otro lado, la mayoría de los aprendices de emprendimiento tienen algún producto financiero y cerca de la mitad de las personas de empleabilidad lo manifiestan. Finalmente, es importante resaltar que los beneficiarios consideran clave el generar ahorro y aceptan que las nuevas capacidades adquiridas les permiten generarlo para mantener la sostenibilidad de los ingresos.

Los aprendices de autoconsumo producen actualmente para autoconsumo en una mayor proporción que aquellos que no hicieron parte del programa (63% vs 24%), lo cual es un gran resultado considerando esta línea de intervención. Frente a la percepción de ingresos y gastos de hoy frente a 2017, se reporta que son más altos.

En empleabilidad, no hay mejoras significativas para quienes participaron del programa. Tampoco hay diferencias frente a la cantidad de horas trabajadas.

Mediante la técnica de Emparejamiento por Puntaje de Propensión (PSM por sus siglas en inglés) combinado con diferencias en diferencias (DiD) se estimó el impacto del programa. En emprendimiento se encontró una mejora significativa en las capacidades de emprendimiento de los participantes. En contraste, no se encontró impacto sobre estabilidad laboral producida por la línea de empleabilidad, ni efecto sobre ingresos o participación laboral.

6 RECOMENDACIONES

Para mejorar la operación del programa se recomienda hacer ajustes en la fase de planeación, de manera que haya más articulación entre entidades para agilizar temas frágiles como tener materiales a tiempo, selección de instructores y los procesos de acompañamiento posteriores al programa. En cuanto a ejecución, se recomienda realizar ajustes en la programación curricular para mejorar la efectividad del programa. En cuanto a verificación, se sugiere realizar un monitoreo y trabajar en mejorar la calidad de la información, haciendo seguimiento posterior al paso por el programa. La implementación de esta recomendación es determinante para la elaboración de una futura evaluación de impacto.

Para mejorar el impacto del programa se recomienda realizar ajustes en la focalización del programa con la creación de dos sublíneas que segmenten jóvenes y mujeres, sin dejar de atender población en general, pero sí con el objetivo de focalizar contenidos de formación. En este sentido es relevante tener en cuenta experiencias internacionales, en particular Noruega para la vinculación de jóvenes a temprana edad y la experiencia de Israel con la focalización de programas en mujeres.

Asimismo, se recomienda realizar ajustes para que el Programa SER se integre con otras iniciativas del gobierno que se focalizan en la población rural. Esto es particularmente importante en la etapa siguiente a la formación donde se requiere acompañamiento a los aprendices con orientación, asesoría y asistencia técnica. Se recomienda articular con los procesos de extensión agropecuaria que se están implantando a partir de la vigencia de la Ley 1876 como una alternativa para consolidar las unidades productivas. Finalmente, se propone facilitar la conexión con el mercado, abordando de esta manera todos los eslabones de la cadena de emprendimiento, promoviendo la generación de ingresos en los aprendices.

Dados los hallazgos en la línea de empleabilidad, es importante considerar alternativas para mejorar la capacidad de generación de valor público. La alternativa identificada en la evaluación es la de concentrar los esfuerzos en la línea de empleabilidad y encargar a otra dependencia dentro de la Dirección de Empleo y Trabajo la ejecución de la línea de empleabilidad con los instrumentos de que dispone el Sena.

7 CONCLUSIONES

La evaluación de operaciones y de impacto del Programa Sena Emprende Rural ha evidenciado fortalezas muy importantes y elementos para enfocar la atención de tal manera que se mejore la eficacia del programa y se maximice el impacto.

Desde el punto de vista de las fortalezas, la evaluación muestra que la cobertura del programa es sobresaliente. El trabajo de recopilación de información confirma la admiración de diferentes actores públicos y privados por la capacidad que tiene el Sena, en particular el Programa Sena Emprender Rural, para llegar a la mayor parte de municipios del país. En el año 2018 el programa llegó a 1079 municipios, lo cual lo convierte en un referente internacional en términos de cobertura geográfica. De la misma manera, la posibilidad de ofrecer formación en los lugares donde se encuentra la comunidad es un elemento diferenciador que explica también su cobertura en términos de aprendices. En el año 2018 el Programa ofreció más de 192 mil cupos de formación, lo cual representó la oportunidad para que 190.387 personas se pudieran formar en la ruralidad, sin tener que desplazarse a centros de formación, y en temáticas concertadas con las autoridades municipales.

De otra parte, la oferta curricular de la cual se nutre el programa también es un elemento que a destacar, ya que contiene una diversidad muy importante de fichas curriculares. Más de 400 fichas curriculares permiten que el Programa despliegue en todo el país una oferta sobresaliente de cursos de formación.

La evaluación muestra que los participantes del programa tienen una buena percepción acerca de la calidad de la formación, la idoneidad de los instructores y la novedad de los contenidos aprendidos.

En la evaluación de procesos se destaca la organización del programa, su funcionamiento adecuado y la manera como responde al ciclo PHVA. Esto, sumado al seguimiento que realiza la Coordinación Nacional de Emprendimiento, permite que se realicen ajustes de manera frecuente para mejorar la efectividad del programa.

Dentro de la operación del programa se logró verificar una preocupación presente desde las preguntas orientadoras establecidas en los estudios previos de la evaluación. Se trata de la demora en la entrega de material de formación. A pesar de que cerca del 65% de los aprendices encuestados señaló que la entrega fue oportuna, hubo un importante número de aprendices que señalaron que no fue oportuna o que no recibieron material de formación. Este tema surgió también como una oportunidad de mejora en las entrevistas realizadas, y se señaló que la demora surge de problemas en los procesos de contratación.

Al analizar la calidad como atributo de la gestión de los procesos, se evidencia que el Programa cuenta con puntos de control y conformidad para revisar la trazabilidad de la operación y los registros dan cuenta del seguimiento y proceso de mejoramiento.

En cuanto a la evaluación de impacto, si bien la formación se reconoce como novedosa y pertinente, no está logrando una mejora en la generación de ingresos y por ende una sostenibilidad de la unidad productiva de los negocios rurales.

En la línea de empleabilidad, el programa no está generando efectos en participación laboral, ingresos y duración del empleo, pues no se presentan diferencias entre los periodos de tiempo y los grupos de análisis.

En contraste, los análisis realizados para la línea de emprendimiento evidencian resultados positivos en la capacidad emprendedora de los participantes, pues se tiene un impacto importante en el índice de emprendimiento. Adicionalmente, el valor alcanzado en el índice de emprendimiento para el programa es superior al promedio de Colombia y el promedio de la región.

En ese orden de ideas, en la línea del emprendimiento, considerando los eslabones de capacidad emprendedora, producción, comercialización y sostenibilidad del negocio, este resultado es valioso, pues ratifica que el programa está logrando efectos en esa primera fase. Sin embargo, los demás eslabones, los cuales se alinean directamente con la generación de ingresos, aún son débiles y requieren fortalecimiento.

A partir de estos hallazgos elaboraron recomendaciones que buscan mejorar la operatividad del programa y recomendaciones orientadas a maximizar el impacto.

Desde el punto de vista de la operación, se recomienda agilizar los procesos de contratación haciendo uso de herramientas de carácter presupuestal y modalidades de contratación que permitan mejorar los procesos de planeación y adquisición de materiales de formación. También se recomienda realizar ajustes en los programas curriculares, dentro de lo cual se destaca la implementación de modalidad mixta entre presencial y virtual, la especialización de instructores por temáticas y la implementación de formación modular con un ciclo de formación básica y un ciclo de acompañamiento y formación *in situ*.

Para maximizar el impacto del programa se recomienda crear sublíneas, que sin excluir grupos poblacionales, permita focalizar, de una parte, a jóvenes, y de otra parte, mujeres para tener en cuenta sus necesidades particulares y ofrecer contenidos de formación que complementen las habilidades técnicas. A partir del taller de validación de recomendaciones con expertos en temas de emprendimiento y desarrollo rural, quedó claro que una buena manera de maximizar el impacto del programa es articulando con otras iniciativas del gobierno que focalizan a la

población rural, donde el acompañamiento en la etapa posterior a la formación juega un papel fundamental para lograr la consolidación de las unidades productivas en emprendimientos rurales. Este acompañamiento incluye la articulación del programa con los procesos de extensión agropecuaria que se están implantando a partir de la vigencia de la Ley 1876 y la actividad desarrollada para el efecto por el MADR, a través de la ADR y las Secretarías municipales y Departamentales de Agricultura y Desarrollo Rural.

De otra parte, los hallazgos con respecto a la línea de empleabilidad apuntan a concentrar los recursos en la línea de emprendimiento y trasladar la línea de empleabilidad a otro programa fuera de la Coordinación Nacional de Emprendimiento para que se ejecute desde la Dirección de Empleo y Trabajo.

Finalmente, se realizaron recomendaciones para mejorar la manera en que se recopila información de caracterización y avance de los aprendices en su proceso de aprendizaje de tal manera que se cuente con información que permita realizar monitoreo y la información tenga las características necesarias para adelantar una futura evaluación de impacto.

BIBLIOGRAFIA

- Faghih, N., Bonyadi, E., & Sarreshtehdari, L. (2019). Global Entrepreneurship Capacity and Entrepreneurial Attitude Indexing Based on the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Dataset. *Globalization and Development*, 13-55. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-11766-5_2
- Malkki, L. (1995). *Purity and Exile: Violence, Memory, and National Cosmology Mong Hutu Refugees in Tanzania 1995: 57-58*. Chicago: Chicago University Press.
- PNUD. (2002). *Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)* . Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de Serie Monitoring and Evaluation Companion No. 1: http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/OC-guidelines/SP-guidelines_OCE.pdf