

DE DESMOVILIZADOS A EMPRESARIOS CON FUTURO

Modelo de fortalecimiento
de iniciativas productivas
de ex combatientes y sus familias



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDA SET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno



MODELO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE EX COMBATIENTES Y SUS FAMILIAS

© Secretaría Distrital de Gobierno (SEGOB)
Alcaldía Mayor de Bogotá
© Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
© Fundación para el Desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico (Fundaset)

Esta publicación es posible gracias al apoyo de la Agencia del Gobierno Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos expresados en estas memorias pertenecen a cada uno de sus autores y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID.

ISBN 978-958-99792-0-4

Alcalde Mayor de Bogotá:

Samuel Moreno Rojas

Secretaria Distrital de Gobierno

Olga Lucía Velásquez Nieto

Subsecretario de Convivencia y Seguridad Ciudadana

Carlos Arturo Rangel Manrique

Directora de Seguridad

Adriana Fanny Ariza Medina

Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C. - PAPDRB

Ildefonso Henao Salazar

Coordinador del Programa

Angélica Paola Torres Quintero

Profesional del área de Productividad

Jessica Fernanda Monsalve

Profesional del área de comunicaciones

Carlos Andrés Henao

Profesional de Enlace

Organización Internacional para las Migraciones -OIM- Marcelo Pisani

Jefe de Misión

Camilo Leguizamó

Coordinador del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Mauricio López Posada

Gerente Proyectos Urbanos

Ricardo Amado Beltrán

Especialista Generación de Ingresos

Fundación para el Desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico Fundaset

Alvaro Rodríguez Zambrano

Director Ejecutivo

Wilson Leonel Garcés Bona

Gerente Técnico

Eddwin Arbey Bonna León

Gerente de Nuevos Proyectos

José Soche Bermúdez

Coordinador del Proyecto

Jaime Orlando Moreno Pinzón

Asesor Empresarial

Felipe Osorio García

Asesor en Mercadeo

Judith Montealegre

Asesora Área Social

Julián Espinosa

Profesional de Apoyo

Sistematización y textos

Diana Liceth Palacios

Diseño, diagramación e impresión

Procesos Digitales Ltda.

Calle 92 No. 15 - 62 / Tels.: 805 1520

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Bogotá D.C., febrero de 2011

Contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	5
PRESENTACIÓN	7
AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	13
I. ELEMENTOS JURÍDICOS Y POLÍTICOS DE LOS PROCESOS DE DESARME, DESMOBILIZACIÓN Y REINTEGRACIÓN EN COLOMBIA Y EN BOGOTÁ	17
1.1 Generalidades sobre DDR	17
1.2 Elementos de contexto de los procesos de DDR en Colombia	19
1.3 Las apuestas políticas de Bogotá en materia de DDR	26
II. EL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS QUE SUSTENTAN LAS ECONOMÍAS FAMILIARES DE LOS Y LAS EX COMBATIENTES EN BOGOTÁ	35
2.1 Elementos conceptuales del modelo	35
2.1.1 La reintegración económica	36
2.1.2 Partir de lo que la gente sabe hacer y hace	40
2.1.3 La familia en la sostenibilidad de las iniciativas de negocio	41
2.1.4 La integralidad como perspectiva transversal	43
2.1.5 El papel del acompañamiento	44
2.1.6 Cadenas productivas y redes empresariales	45
2.1.7 La perspectiva de las y los gestores locales	48
2.2 Elementos metodológicos y procedimentales del modelo	48
2.2.1 El proceso de preselección	51
2.2.2 Proceso de selección	52
2.2.3 Socialización del proceso y construcción de compromisos	58
2.2.4 Proceso de caracterización	60
2.2.5 Proceso de fortalecimiento	61
2.2.6 Proceso de seguimiento	64
III. ACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: UNA EXPERIENCIA PILOTO	67
3.1 Caracterización de las unidades productivas	67
3.2 Caracterización de la población	72
3.3 Caracterización de las familias	74

IV. LAS VOCES DE LOS PROTAGONISTAS QUE NOS CUENTAN SU HISTORIA

77

- 4.1 Todas las mañanas me levanto con una capa de hierro encima para ponerle la cara a las personas, a los problemas, al negocio, a la vida y a lo que me ecuentre... 77
- 4.2... y toda la familia sale al rebusque 81
- 4.3 No hay penas para los luchadores 82
- 4.4 Hablando de los sueños me encontré con otro soñador 85
- 4.5 Esto es una escuela y eso es lo chévere, lo bacano de haber empezado desde abajo como ayudante 87
- 4.6 Esta es mi tierra, la tierra de mi presente y mi futuro 89
- 4.7... yo no peleo con mis empleados, antes les ayudo con lo que se pueda y con lo que necesiten, porque es que ellos son los que le ayudan a uno a hacer empresa 91
- 4.8...uno tiene que hacer mucha morisqueta para ganarse los pesos 93
- 4.9 Las delicias del campo 95
- 4.10 Para uno hacer esto se necesita coraje 97
- 4.11 El apoyo es superexcelente porque se agrupan las ideas que tenía y los sueños se hacen realidad 99

V. LECCIONES APRENDIDAS Y REFLEXIONES FINALES

103

VI. BIBLIOGRAFÍA

109

VII. ANEXOS

113

- ANEXO 1:** Formato de inscripción para estudio de iniciativas. Modelo de fortalecimiento de iniciativas productivas de ex combatientes y sus familias en Bogotá D.C. 113
- ANEXO 2:** Instrumento de selección de unidades productivas para participar en el proceso de fortalecimiento 114
- ANEXO 3:** Formato de acta comité técnico 119
- ANEXO 4:** Acta de compromiso y participación en el programa de atención al proceso de desmovilización y reintegración en Bogotá D.C. 120
- ANEXO 5:** Protocolo de diligenciamiento del formulario de caracterización aplicado a los beneficiarios de la fase iv del Modelo de fortalecimiento de unidades productivas de ex combatientes y sus familias en Bogotá 121
- ANEXO 6:** Instrumento de caracterización 123
- ANEXO 7:** Plan de atención integral de fortalecimiento 135
- ANEXO 8:** Plan de negocios y de inversión 138
- ANEXO 9:** Acta de entrega y recibo a satisfacción 149
- ANEXO 10:** Diagnóstico y seguimiento 150

Siglas y acrónimos

ACR:	Alta Consejería para la Reintegración
AUC:	Autodefensas Unidas de Colombia
Conpes:	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CODA:	Comité Operativo para la Dejeción de las Armas
DDR:	Desarme, Desmovilización y Reintegración
DDRR:	Desarme, Desmovilización, Reinserción y Reintegración
ECAP:	Entidades de Capacitación debidamente certificadas
EPS:	Entidad Promotora de Salud
Fundaset:	Fundación para el Desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico
IPES:	Instituto para la Economía Social
ODDR:	Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de la Universidad Nacional de Colombia
OIM:	Organización Internacional para las Migraciones
PAPDRB:	Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C.
PRSE:	Política Nacional de Reintegración Social y Económica
SEGOB:	Secretaría Distrital de Gobierno
SENA:	Servicio Nacional de Aprendizaje
USAID:	Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional





Actualmente en Bogotá residen más de 5700 excombatientes de grupos guerrilleros y paramilitares de los cuales cerca del 92% provienen de diferentes regiones del país, quienes han tomado la determinación de dejar las armas y reintegrarse a la vida civil. Estos colombianos reconocen en Bogotá una ciudad de Derechos que posibilita el goce y disfrute de las oportunidades que brinda la Administración Distrital para la construcción de sus vidas en un proceso de reconciliación.

La población desmovilizada conocedora de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica es una responsabilidad del Gobierno Nacional y es consciente de las acciones que el Distrito ha venido ofreciendo en acompañamiento al excombatiente y con la misma importancia y responsabilidad, a sus familias. A su vez, agradecen a las comunidades que los ha acogido en los diferentes territorios del Distrito y que hoy son su lugar de residencia.

El Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C - PAPDRB, desde la perspectiva de la Seguridad Humana y la Gestión Social Integral, orienta todos sus esfuerzos para fortalecer las posibilidades de reintegración y desarrollo, a partir de una serie de estrategias transectoriales que potencian los recursos humanos y presupuestales del Distrito.

Es así como a través de gestión, de alianzas y convenios con entidades de orden internacional como USAID-OIM, La Comisión Europea, JICA, MAPP OEA, se suman acciones a este proceso incluyente, con participación del desmovilizado y de los integrantes de sus familias y las comunidades receptoras; un trabajo integral que reconoce la necesidad de redimensionar la construcción de la cultura de paz, como una tarea de todos y todas.

El apoyo de la Cooperación Internacional en este propósito, ha permitido que los desmovilizados retomen el ejercicio de ciudadanía por medio de la inclusión al mundo laboral y de la vida académica, al relacionarse con otros y otras en la creación de contextos de respeto a la diferencia, de compromisos a la no repetición del uso de formas de violencia y de construcción de convivencia en los entornos donde se encuentran. Objetivos que la Secretaría Distrital de Gobierno ha posicionado de manera ardua entre la población

Presentación



desmovilizada y las comunidades receptoras, comprometiéndolos en un ejercicio de corresponsabilidad ciudadana donde son imprescindibles el cumplimiento de los derechos y deberes para generar entornos de convivencia y reconciliación.

En el marco de la Gestión Social Integral el sector privado con un sentido de responsabilidad social se ha vinculado abriendo espacios para que estos Colombianos efectivamente puedan construir un proyecto vital que involucre un componente de estabilidad económica, entendiendo que el excombatiente puede integrarse más rápidamente a la civilidad en la medida que encuentre posibilidades y condiciones para sentirse productivo desde su propio saber y experiencia, procurando su sostenimiento personal y el de su familia.

En este nuevo contexto, se incrementa la probabilidad de que el desmovilizado se reincorpore a la vida civil y sienta que ha podido resolver sus necesidades básicas con una proyección personal, con un nuevo sentido de vida y con una comprensión distinta de un estado que lo acoge y lo reconoce como ciudadano, sujeto de derechos.

Este esfuerzo importante de inclusión que hace la Administración Distrital a través de la Secretaría Distrital de Gobierno corresponde a un "Modelo Pedagógico de Intervención Diferenciado para Desmovilizados" del Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., construido desde el reconocimiento de la población desmovilizada como nuevos ciudadanos que en el ejercicio pleno de sus derechos tienen no sólo la capacidad, sino las posibilidades y potencialidades para transformar sus entornos inmediatos y reparar con acciones concretas a un país en

el que los límites entre víctimas y victimarios se desdibujan con facilidad.

Este modelo reconoce además que la reintegración efectiva de la población desmovilizada requiere procesos y respuestas integrales que involucren a las familias, comunidades, sector empresarial, gremios y a la sociedad en general. Se trata de un modelo que retoma y valida la historia de vida de las personas, potencia sus capacidades de agenciamiento, organizativas y promueve la generación de entornos protectores y de educación para la paz.

Como parte de este modelo, esta propuesta busca aportar a la construcción de una política de Reintegración Nacional que ofrezca oportunidades reales de inclusión social y económica, de participación comunitaria, política y de consolidación de condiciones sostenibles de justicia, equidad y paz no sólo desde las instituciones, sino desde la participación efectiva de los excombatientes y sus familias.

La materialización y puesta en marcha de este Modelo Pedagógico ha contado con el apoyo determinante de la Cooperación Internacional y orienta sus acciones al fortalecimiento del espíritu emprendedor de hombres y mujeres que se atrevieron a dejar el conflicto armado, para recuperar sus sueños y marcarle al país que la mejor forma de solucionar los conflictos es la manera pacífica.

En este sentido, hay un proceso de formación dirigido para que las y los excombatientes lleguen a formular planes de negocios, donde aprenden cómo administrar los recursos y cómo lograr que los negocios accedan a la formalidad. Si bien estos componentes son importantes en el proceso, la

apuesta de este modelo ha sido para fortalecer las habilidades y los saberes, encausar las motivaciones, acompañar para persistir frente a las dificultades y los temores, construir vínculos de confianza y relaciones horizontales, escuchar y aprender; pero sobre todo, creer en sus potencialidades, pues esto es lo que ha permitido que el 90% de los proyectos productivos que empezaron, hoy en día no sólo estén funcionando, sino que se hayan convertido en parte fundamental de sus proyectos vitales en el contexto de la civilidad.

Los hombres y mujeres que han transitado por este proceso trabajan en su iniciativa productiva para tener con que vivir, pero también trabajan porque sienten que a través de sus negocios tendrán como ofrecer un futuro distinto a sus hijos, porque sienten que su vida se ha transformado, sus sueños se han convertido en realidad, sus relaciones familiares se han fortalecido y reconocen que hay una cadena de afectos a su alrededor que los hace fuertes.

Hoy contamos con ejemplos dignos de emprendimiento donde ellos y ellas dejaron de ser actores armados para convertirse en generadores de empleo dentro de sus comunidades y están propiciando nuevas oportunidades a otros y otras que como ellos en algún momento, llegaron a la ciudad desorientados y con ganas de retornar a la vida civil. Hoy, estos hombres y mujeres sienten que es posible construir un presente y un futuro en medio de las adversidades, pero sin tener que esconderse, huir o temer por su propia vida o la de sus familias.

El modelo de “fortalecimiento de iniciativas productivas de excombatientes y sus familias” que se presenta en esta publicación, como el resultado de un esfuerzo conjunto de la Secretaría Distrital de Gobierno a través del PAPDRB, la OIM y la organización FUNDASET, ha permitido consolidar las fortalezas de la población atendida, generando en ellos y sus familias la resiliencia necesaria para asumir nuevos y mayores retos, aprender diversos roles como empresarios, interiorizar y aplicar conocimientos prácticos y contribuir exitosamente a su desarrollo económico y al de la ciudad; como podrá observarse en el texto desde las voces de los mismos protagonistas.

Este Modelo conceptual, metodológico y estructurado se ha piloteado durante dos años, obteniendo resultados claros para la población atendida, altos niveles de éxito, menores niveles de deserción, mayor madurez y confianza. Se trata de un Modelo que ha crecido, se ha retroalimentado, se ha evaluado y sobre todo ha capitalizado los aprendizajes para el Programa, logrando un alto nivel de satisfacción de la población que ha participado y que hoy ratifica a la Bogotá Positiva, como el Gobierno para la Gente y la ciudad que hace posible los derechos.

OLGA LUCÍA VELASQUEZ NIETO
Secretaria Distrital de Gobierno





Este texto es el fruto del compromiso, la dedicación y la creatividad de un equipo interdisciplinario e interinstitucional que creyó en las propuestas del Distrito de apostarle a la reintegración económica, permitiendo la sostenibilidad de la población desmovilizada y sus familias; aportando con este proceso de crecimiento y adaptación al desarrollo de la ciudad en que habitan. Durante dos años, este equipo de profesionales concretó sus esfuerzos en ejercicios sistemáticos de planeación, ejecución y seguimiento del modelo que a continuación se presenta.

Las organizaciones, empresas y personas que han participado en esta construcción han sido muchas, y cada una de ellas desde su rol profesional e institucional ha hecho aportes valiosos, permitiendo que hoy podamos presentar a la ciudad y al país una propuesta sólida que aporta a la reintegración económica efectiva de la población y de sus familias. Por esta razón, queremos agradecerles su contribución:

A la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que desde el inicio apoyó esta iniciativa y gracias a su generoso aporte fue posible desarrollar y fortalecer este modelo.

A las primeras coordinadoras del proyecto por parte de la entidad ejecutora Fundaset: Lilibian Torres Rodríguez y Olga Patricia Gasca; a los profesionales de apoyo y acompañamiento Mauricio Calderón y Rubén Ariza y al actual equipo de trabajo compuesto por José Soche Bermúdez (Coordinador), Judith Montealegre, Jaime Orlando Moreno, Oscar Felipe Osorio y Julián Espinosa (Asesores y profesionales de acompañamiento), quienes con su aporte creativo, dedicación y compromiso, permitieron construir, transformar y reflexionar sobre el proceso, las prácticas y los aprendizajes del proyecto; a Álvaro Rodríguez, Wilson Garcés B. y Eddwin Bona (miembros de la Junta Directiva); a Claudia Ortiz, Andrea Segura, Jorge Aldana y Diana Huertas (equipo administrativo, financiero y de seguimiento).

A Diana Liceth Palacios (sistematizadora del modelo) un agradecimiento especial por recoger esta experiencia y plasmarla en este documento.

Agradecimientos



A las entidades cooperadoras y su proactivo equipo: Mauricio López, Ricardo Amado de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), y a Diana Alexandra Mendoza y Ana Gómez Romero del PAP-DRB-SEGOB, quienes en un principio posibilitaron que el encuentro entre estas tres entidades fuera posible, diseñando los primeros derroteros por los cuales habría que pensarse este modelo; así como al actual equipo del área de productividad del PAP-DRB, quienes han asumido total compromiso en el pilotaje, la evaluación y el ajuste del mismo: Idelfonso Henao (coordinador del

Programa), Angélica Torres (coordinadora del área de productividad) y Carlos Henao (profesional de enlace).

Finalmente, nada de esto hubiera sido posible sin el compromiso, la dedicación y el esfuerzo de la población beneficiaria. Por esta razón, un merecido agradecimiento a los 80 hombres y mujeres desmovilizados y a sus familias, que nos permitieron crear confianza y aprendizaje, y con quienes tuvimos la posibilidad de construir ilusiones, sueños y esperanzas conjuntas para un bienestar integral.

En la actualidad, Bogotá cuenta con más de 5.000¹ personas que, luego de haber transitado la guerra, decidieron abandonar las armas y reconstruir su proyecto de vida en el marco de la civilidad. Estos hombres y mujeres no están solos en el proceso de reintegración, sino que vienen con sus familias a afrontar los retos de habitar en un nuevo entorno y, a la vez, se encuentran allí con las comunidades locales, quienes no en pocas ocasiones han experimentado los embates de la violencia.

Así lo ha entendido la administración distrital y, es por esto que a través de la Secretaría Distrital de Gobierno se desarrolla un Programa de Atención a los Procesos de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C. (PAPDRB), en perspectiva de derechos y equidad. En este proceso, uno de los retos más significativos ha sido la creación de alternativas de productividad que se inscriban en las dinámicas de legalidad, garanticen la sostenibilidad de la familia y aporten al desarrollo de la ciudad.

Por esta razón, desde el año 2009 se pone en marcha una experiencia piloto con el fin de probar nuevas opciones. El proyecto surge a partir de escuchar y reconocer las experiencias de esfuerzo y lucha cotidiana que los y las ex combatientes o miembros de sus familias desarrollan, y que en diversos momentos se ven amenazados por factores relacionados tanto con las dinámicas propias del mercado, como por la inexperiencia, la falta de capital o la necesidad de abandonar inesperadamente la ciudad.

En este contexto y recogiendo las lecciones aprendidas de otros proyectos institucionales, el PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno construye un esquema básico de fortalecimiento integral de unidades productivas y gestiona una alianza con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) que se concreta en el convenio de cooperación nro. 1161 de 2009, mediante el cual se suman los recursos técnicos, humanos, administrativos y financieros de las dos instituciones para facilitar la puesta en marcha del proceso.

¹ Según datos proporcionados por la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) que aparecen en documentos e informes del (PAPDRB) de la Secretaría Distrital de Gobierno.

Introducción



Este convenio de cooperación se enmarca en el Programa de Apoyo al Proceso de Reintegración con Enfoque Comunitario que desde 2006 lleva a cabo la OIM, con el apoyo de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa es una de las iniciativas más importantes de acompañamiento al gobierno colombiano en el proceso de reintegración de más de 53 mil ex combatientes de grupos armados al margen de la ley que han dejado las armas y que, además, contempla alternativas para la atención integral a las comunidades que han sido víctimas de la violencia.

De igual forma, por medio de una convocatoria pública y de un proceso de selección, la Secretaría Distrital de Gobierno seleccionó a la Fundación para el Desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico (Fundaset), como la entidad idónea para desarrollar el pilotaje en cuatro fases, con 80 unidades productivas y 308 personas, entre ex combatientes y miembros de sus familias.

Los resultados de la experiencia piloto son importantes no sólo en términos del fortalecimiento y la sostenibilidad de los negocios, que evidencia un nivel de éxito del 90%, sino porque permitió consolidar un modelo de fortalecimiento de unidades productivas que podría ser adaptado y replicado en otros contextos.

De esta manera, presentamos esta experiencia a las demás entidades de orden distrital y nacional comprometidas con los procesos de paz en Colombia, con el fin de aportar a la política de reintegración económica un modelo de fortalecimiento de emprendimientos, cuyo éxito principal radica, por un lado, en el acompañamiento permanente que se proporciona a las inicia-

tivas productivas y, por otro, en los vínculos de confianza que se construyen con la población, bajo la convicción de que las personas desmovilizadas están en la capacidad de contribuir al desarrollo económico de las regiones en las que viven.

Vale la pena resaltar que la construcción de este documento es el fruto de un proceso de sistematización, que por su carácter reflexivo, se constituye en sí mismo en una práctica investigativa. Es decir, la posibilidad de reconstruir de manera crítica las prácticas desarrolladas a lo largo de la experiencia es justamente lo que permite plantear nuevas preguntas y significados sobre la misma. No se trata sólo de describir las rutas transitadas, sino de comprender sus sentidos e incluso, de reinventarlos desde el espacio que brindan la pregunta y la escritura.

Así, siguiendo a Cendales y Torres (2006), entendemos que “la sistematización como investigación permite generar conocimiento sobre las prácticas de un programa... produce nuevas lecturas, nuevos sentidos sobre la práctica. Si bien se basa en la voz y mirada de sus protagonistas, el resultado es una mirada más densa y profunda de la experiencia de la cual pueden derivarse pistas para potenciarla o transformarla”.

En este sentido, el documento de sistematización que se presenta a continuación, recoge en el primer capítulo elementos del contexto político y jurídico de tal manera que permitan ubicar las particularidades de los programas y procesos desarrollados, tanto en el contexto nacional como en el distrital. Para su construcción fue necesaria la revisión del marco jurídico y la política pública de reintegración, así como una serie de investigaciones y artículos realizados tanto en el contexto institucional como en

el académico. Otra fuente importante son los informes publicados por la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) mediante su página Web, así como informes no publicados del PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno.

El segundo capítulo presenta los derroteros conceptuales y metodológicos del modelo, subrayando que este es el fruto de una construcción colectiva en la que participaron la OIM, la Secretaría Distrital de Gobierno y Fundaset, así como de las personas que han transitado por estas instituciones a lo largo de los años 2009 y 2010. Este ejercicio se desarrolló a partir de reuniones con el Comité técnico conformado por las tres instituciones, de conversaciones con los y las profesionales del equipo de Fundaset y del PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno, así como de algunos documentos que se desarrollaron en el marco del proyecto y de referentes teóricos que se citan en la bibliografía.

El tercer capítulo del documento describe los resultados obtenidos de la experiencia piloto, que se desarrolló en 4 fases, con 80 unidades productivas y 308 personas entre ex combatientes y miembros de sus familias durante los años 2009 y 2010. Allí mismo se presenta una caracterización de la población atendida a lo largo del proyecto, lo que contribuye al reconocimiento de algunas de las realidades que viven en la ciudad.

Considerando que la reintegración económica compromete de manera integral y compleja a los seres humanos que la viven, es especialmente necesario compartir, en el cuarto capítulo, los relatos de vida de algunos hombres y mujeres que participaron en el proceso de fortalecimiento de sus unidades productivas y que dan cuenta de sus trayectorias y experiencias vitales en el marco de la vida civil. La construcción de relatos o historias de vida como una perspectiva metodológica de la investigación cualitativa, permite visibilizar y valorar la reintegración social y económica a partir de las versiones de sus protagonistas, y en este sentido, nos permite aproximarnos y comprender algunos de los significados que ellos y ellas han construido sobre esta experiencia.

Finalmente el último capítulo recoge las lecciones aprendidas y las reflexiones finales de este proceso, que sin duda continua en construcción.

Esperamos que este documento se convierta en un pretexto para invitar a las entidades responsables a evaluar los procesos de reintegración económica desarrollados en los últimos años en el marco de los procesos de paz y las desmovilizaciones individuales, en aras de fortalecer los mecanismos de atención y acompañamiento y contribuir a una efectiva reintegración de la población desmovilizada.





ELEMENTOS JURÍDICOS Y POLÍTICOS DE LOS PROCESOS DE DESARME, DESMOVILIZACIÓN Y REINTEGRACIÓN

● EN COLOMBIA Y EN BOGOTÁ

1.1 Generalidades sobre DDR

Los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de ex combatientes suelen producirse en el marco de un escenario más amplio que busca generar las condiciones necesarias para la construcción, el mantenimiento y la consolidación de la paz en épocas de posconflicto, o que en su defecto, permiten la reducción de las fuerzas en armas.

Se trata, por lo tanto, de uno de los retos sociales, económicos y políticos más significativos que afronta una sociedad cuando se propone superar las situaciones de conflicto que atraviesa, en especial cuando, como en Colombia, estos procesos se producen en medio de un conflicto armado cada vez más degradado y que amenaza permanentemente el proceso de reintegración efectiva de la población desmovilizada, así como la atención de las víctimas en el marco de la verdad, la justicia y la reparación.

Aunque los debates conceptuales, políticos y procedimentales al respecto son diversos, algunos de los consensos más sig-

nificativos señalan la importancia de revisar y analizar las condiciones propias de cada contexto, en términos de las dinámicas del conflicto, la implicación de los actores, así como las condiciones políticas nacionales e internacionales, con el fin de definir y estructurar los tiempos y caminos que más contribuyan a la construcción colectiva de la paz.

La clave está en la inserción pertinente de los procesos de DDR en una agenda de negociaciones e interlocución más amplia, cuyo objeto central es la construcción de la paz, la cual supone retos más profundos que el simple cese de hostilidades y el desarme. Como lo plantea Cubides, “Cuando se establece un DDR aislado se está buscando una paz negativa, o sea, la eliminación de la violencia directa; mientras que cuando se adopta un DDR con otras reformas, se está buscando el establecimiento de una paz positiva y por tanto, se está realizando un trabajo de *peacebuilding*” (2006, citado por Labrador, K. y Gómez, M. 2010). Este trabajo de construcción de la paz implica, además del cese de hostilidades, un conjunto de acciones que involucren a toda la sociedad y que favorezcan procesos de equidad social

y de respeto a los Derechos Humanos en todas sus dimensiones.

Por otra parte, Caramés, A. y Sanz, E. (2009), recogiendo los planteamientos de los estándares de desarme, desmovilización, reinserción y reintegración de las Naciones Unidas (2006), definen el DDR como:

El proceso por el que un número determinado de combatientes, sea de forma individual o colectiva, y pertenezcan a fuerzas armadas o grupos armados de oposición, se desarmen, desmilitarizan y reintegran, bien a la vida civil o a las fuerzas armadas o de seguridad del país.

Más concretamente, la definición de cada una de las fases sería:

- **Desarme:** recolección, documentación, control y eliminación de armas pequeñas, ligeras y pesadas, municiones y explosivos de combatientes. También incluye la elaboración de programas de gestión responsable de las armas. Se entiende como el elemento simbólico, aunque esencial a la vez, del proceso de desmovilización. Dicha fase se puede subdividir en diversos pasos: estudio de las existencias de armamento, recolección, almacenaje, destrucción y redistribución a fuerzas nacionales de seguridad.
- **Desmovilización:** liberación oficial y controlada que se da a combatientes activos de las fuerzas armadas u otros grupos armados. La primera etapa puede extenderse desde el acantonamiento de los combatientes en centros temporales, hasta la concentración de tropas en campamentos habilitados para ello (lugares de acantonamiento, campamentos, zonas de concentración o cuarteles). Los pasos fundamentales de esta fase son la

planificación, el acantonamiento, el registro, el desarme, la orientación previa a la salida y la salida de los ex combatientes.

La sigla "R" de los programas de DDR se puede subdividir entre reinserción y reintegración, llegando a formar lo que se entiende como DDDR, en función de su longitud en el tiempo. A esta fase, se le podrían añadir las fases de Rehabilitación, Reasentamiento y Reconciliación.

- **Reinserción:** asistencia que se ofrece a los ex combatientes durante la desmovilización, pero previa al proceso a largo plazo de la reintegración. Se trata de una forma de asistencia de transición para cubrir las necesidades básicas de los ex combatientes y sus familias, y que puede incluir prestaciones para la seguridad, alimentos, ropa, servicios médicos, educación a corto plazo, formación, empleo y herramientas.
- **Reintegración:** proceso por el que los ex combatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo sostenible e ingresos regulares. Se trata esencialmente de un proceso social y económico con un marco cronológico abierto, que se produce en primer lugar en las comunidades. Forma parte del desarrollo general de un país, constituye una responsabilidad nacional y, a menudo, requiere de la asistencia exterior a largo plazo. Originalmente, la reintegración se concebía como las oportunidades económicas para los ex combatientes, en especial en el aspecto de la formación vocacional.

Progresivamente se fue tomando conciencia de la necesidad de indagar en el ámbito social de esta fase, en aras de una mayor reconciliación de una sociedad en un contexto de rehabilitación posbélica.

No obstante, como lo señala el Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de la Universidad Nacional de Colombia (ODDR, 2008), se trata de procesos complejos que no necesariamente se desarrollan en fases lineales, sino que de acuerdo con los contextos, denotan una serie de particularidades en donde más que una ruta precisa y clara, evidencian un ordenamiento distinto, así como un desarrollo intermitente y no necesariamente cabal de cada una de las fases previstas. En todo caso, cada una de las fases presenta implicaciones diversas que deben considerarse en los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

1.2 Elementos de contexto de los procesos de DDR en Colombia

En Colombia se han desarrollado procesos de DDR en el marco de negociaciones y acuerdos de paz, pero también y, de manera simultánea, se ha promovido una estrategia de DDR aislada, que busca debilitar las estructuras de los grupos armados al margen de la ley, en complementariedad con una política de confrontación abierta en la cual el Estado busca recuperar el monopolio del poder y del uso de la fuerza.

En las últimas décadas, el Estado colombiano ha promovido varios procesos de diálogo y negociación de acuerdos para la paz con grupos de guerrillas (en las décadas de 1980 y 1990) y de paramilitares (en la década de 2000), que en algunos casos y, de acuerdo con las dinámicas históricas y políticas propias de cada escenario, han propiciado acuerdos preliminares de cese al fuego o cese de hostilidades.

Todos estos procesos se han tramitado en un contexto bélico que, si bien han permitido el desarme y la desmovilización parcial de facciones armadas, no han logrado el fin de la confrontación bélica.

Aunque el objetivo aquí no es desarrollar un análisis a profundidad de cada uno de estos procesos, es importante subrayar la necesidad de interpretar los alcances y las limitaciones de los acuerdos de paz y de DDR en el contexto histórico, político, económico, cultural, social y militar, en los niveles nacional e internacional propios de la época en la que se produjeron. En este sentido, cada uno de ellos evidencia un potencial de aprendizaje y transformación que da sentido a las políticas que en esta materia se desarrollan actualmente en el país.

Los acuerdos políticos de paz que se concretaron en la década de 1990, dentro de los cuales se incluyeron procesos o estrategias de DDR, fueron el resultado de una larga trayectoria de negociaciones y rupturas entre las guerrillas y el Estado a lo largo de la década de 1980, e incluso de concertaciones al interior de los grupos armados, que incluyó en las agendas de diálogo asuntos de desarrollo, seguridad y democracia para el país, y que en gran medida confluyeron en el proceso de la Constituyente en 1991, así como en acuerdos fundamentales en DDR.

Como lo plantea Sanguino (2005): “las negociaciones de paz que se realizaron en la década de los noventa tuvieron el propósito explícito de garantizar la transformación de las guerrillas en actores políticos civiles. El éxito de la paz se midió por el abandono

definitivo, por parte de las guerrillas desmovilizadas, de las armas para el ejercicio de la actividad política. Los beneficios de inserción económica y social se consideraron, en la estructura de los acuerdos, como un asunto residual y complementario”.

Estos procesos permitieron la desmovilización y inserción de 4.715 ex combatientes, con una inversión de más de \$86.000 millones de pesos, según datos del Departamento Nacional de Planeación, y fueron desarrollados de acuerdo con los parámetros jurídicos y legales establecidos en las Leyes 77 de 1989, 104 de 1993, 241 de 1995, 418 de 1997 y 548 de 1999 (Labrador, K. y Gómez, M., 2010).

Por otra parte, a partir de 2002, con la política de seguridad democrática del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, se introducen cambios sustanciales en las agendas de paz, en la medida en que los acuerdos y las negociaciones con las organizaciones armadas se restringen a los procesos de DDR como una estrategia para reducir el número de integrantes de organizaciones armadas al margen de la ley, mientras se fortalecen acciones disuasivas por la vía militar.

En el marco de esta política se suscribe el “Acuerdo de Santa Fe de Ralito para Contribuir a la Paz de Colombia” con las Autodefensas Unidas de Colombia en julio de 2003, en el cual se pacta el cese de hostilidades, la desvinculación de las AUC del narcotráfico, el desmonte de las estructuras, con plazo máximo del 31 de diciembre de 2005, y la posterior desmovilización y inserción de los combatientes.

De la misma manera, se fortalecen los incentivos para la desmovilización individual y se consolida la política de DDR me-

diante un conjunto de leyes y decretos tales como²:

- La Ley 418 de 1997, por la cual se consagran instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan disposiciones para facilitar el diálogo y la suscripción de acuerdos con organizaciones armadas al margen de la ley, a las cuales el Gobierno Nacional les reconozca carácter político para su desmovilización, reconciliación y la convivencia pacífica.
- La Ley 548 de 1999, que proroga la vigencia de la Ley 418 de 1997; se modifica el Artículo 13 de la Ley 418 de 1997 respecto a la no incorporación de menores de 18 años a las filas para la prestación del servicio militar.
- La Ley 782 de 2002, mediante la cual se proroga el término por cuatro años de la Ley 418 de 1997 y se dictan disposiciones frente al procedimiento para la desmovilización de grupos alzados en armas, entre otros asuntos relacionados con situaciones de perturbación del orden público.
- El Decreto 128 de 2003 señala las líneas de la política de reincorporación a la vida civil y sus beneficios.
- El Decreto 3360 de 2003, por el cual se reglamenta la Ley 418 de 1997 respecto a la desmovilización colectiva en el marco de acuerdos con el Gobierno Nacional.

² La relación de normas que sigue a continuación fue tomada el 15 de octubre de 2010 de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=15475>

- El Decreto 2767 de 2004 reglamenta la Ley 418 de 1997, por la cual se consagran instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia, señalando beneficios en caso de desmovilización individual y voluntaria, por colaboración y por entrega de material, entre otros.
- El Decreto 4436 de 2006, que señala que, para los efectos de los beneficios legales consagrados en los artículos 19 y 24 de la Ley 782 de 2002, se entiende por grupo armado organizado al margen de la ley, el grupo de guerrilla o de autodefensas que reúna las características señaladas en el Inciso 2° del Artículo 1° de la Ley 975 de 2005 y el Parágrafo 1° del Artículo 3° de la Ley 782 de 2002.
- El Decreto 395 de 2007 reglamenta la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 584 de 1999, 782 de 2002 y 1106 de 2006, y modifica parcialmente el Decreto 128 de 2003 en materia de desmovilización individual de los miembros de los grupos de guerrilla que se encuentren privados de la libertad.
- El Decreto 423 de 2007 reglamenta los Artículos 10 y 11 de la Ley 975 de 2005 de Justicia y Paz, por medio de los cuales se establecen los requisitos de elegibilidad para la desmovilización colectiva e individual respectivamente.
- El Decreto 1059 de 2008 reglamenta la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999, 782 de 2002 y 1106 de 2006, y modifica parcialmente los Decretos 128 de 2003 y 395 de 2007 en materia de desmovilización individual de los miembros de los grupos de guerrilla que se encuentren privados de la libertad.
- El Decreto 880 de 2008 reglamenta el Artículo 61 de la Ley 975 que faculta al Presidente de la República para solicitar la suspensión condicional de la pena y el beneficio de la pena alternativa a favor de los miembros de grupos armados organizados al margen de la ley con los cuales se llegue a acuerdos humanitarios.
- El Decreto 614 de 2009 reglamenta parcialmente el Artículo 61 de la Ley 975 de 2005, que tiene por objeto facilitar los procesos de paz y la reincorporación individual o colectiva a la vida civil de los miembros de grupos armados al margen de la ley, garantizando los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación. La reglamentación establece que el Gobierno Nacional, con el fin de propiciar acuerdos humanitarios, podrá solicitar a las autoridades judiciales competentes la suspensión de las órdenes de captura en contra de miembros de grupos armados al margen de la ley, solicitud que no conlleva la suspensión del proceso penal.

En el año 2008, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) aprobó la Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE) para personas y grupos armados ilegales, mediante el documento Conpes 3354. En este documento se definen las líneas políticas y técnicas de los procesos de reintegración en Colombia, que se sustentan en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: “Estado Comunitario: desarrollo para todos”, en el documento *Visión Colombia II Centenario: 2019*, en la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática y en el documento *Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015*

(Conpes 3354, 2). La coordinación y ejecución de la PRSE está en manos de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR)³ creada en septiembre de 2006.

La Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE) para personas y grupos armados ilegales, está fundamentada en un enfoque de corte individual, pues si bien incluye algunas acciones y estrategias que consideran a las familias y comunidades receptoras, el énfasis estructural y funcional está centrado en el sujeto desmovilizado. La PRSE plantea tres estrategias fundamentales que se sintetizan en la Gráfica 1.1: Estrategias de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales.



Gráfica 1.1: Estrategias de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales. Elaborado a partir del Documento Conpes 3354 para esta publicación.

En el tema de la reintegración económica (objetivo V en la Gráfica 1.1), la PRSE se propone “contribuir a la construcción de habilidades, destrezas y el desarrollo de competencias laborales para el emprendimiento en la población en proceso de reintegración, que permitan su inserción exitosa en el mercado laboral legal y la consecuente generación de ingresos” (Conpes 3354, 2008: 29).

En este sentido, se plantean las siguientes acciones:

1. Formación para el trabajo, principalmente a cargo del SENA, y en otros casos a cargo de las ECAP (Entidades de Capacitación debidamente certificadas), que la ACR contrata de acuerdo con las dinámicas de oferta y demanda que muestra el programa.

³ Hasta agosto de 2006, el Gobierno Nacional ejecutaba la política de reincorporación diseñada y coordinada por el Programa de Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) del Ministerio del Interior y de Justicia, con el apoyo de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. A partir de septiembre de 2006 se crea la Alta Consejería para la Reintegración (ACR), la cual cumple funciones de asesorar, coordinar y ejecutar programas. (Conpes 3354, 4).

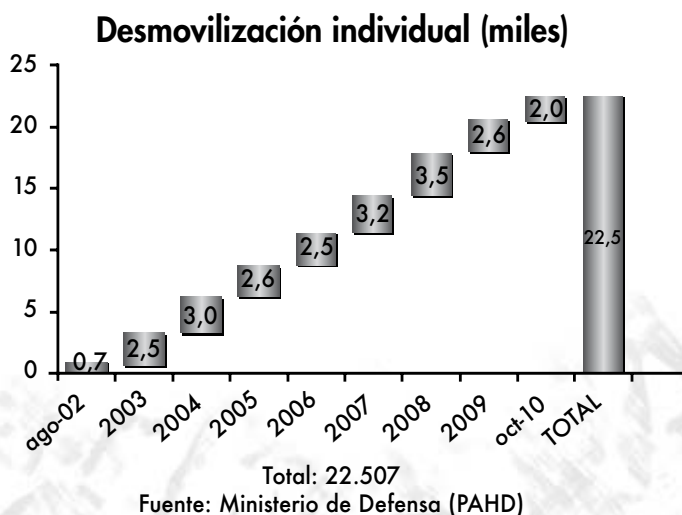
2. La vinculación de los y las participantes del proceso de reintegración a la prestación de un servicio social, que además de contribuir a la reconciliación con las comunidades, les permita desarrollar habilidades sociales y competencias laborales que faciliten la inserción futura del desmovilizado en el mercado laboral.

3. La empleabilidad se promueve mediante la capacitación al desmovilizado para la búsqueda y autogestión de empleo, así como por medio de la gestión directa que realiza la ACR con el sector privado, la cual genera opciones concretas de vinculación laboral para el desmovilizado.

4. La promoción y el apoyo de planes de negocio que involucren a la población desmovilizada y a otras poblaciones vulnerables, quienes podrán construir sus proyectos productivos o participar en las iniciativas que la ACR diseñe con el sector privado y otras instituciones públicas (Conpes 3354, 2008: 48 a 52).

Datos relevantes en materia de reintegración económica a nivel nacional:

En el marco de esta política y según informes de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR), entre agosto de 2002 y octubre de 2010, se han desmovilizado 54.317 (individual y colectivamente). El 59% son producto de las negociaciones de paz con las Autodefensas ilegales⁴ (ver Gráficas 1.2 y 1.3: Desmovilización individual y Desmovilización colectiva 2002-2010).



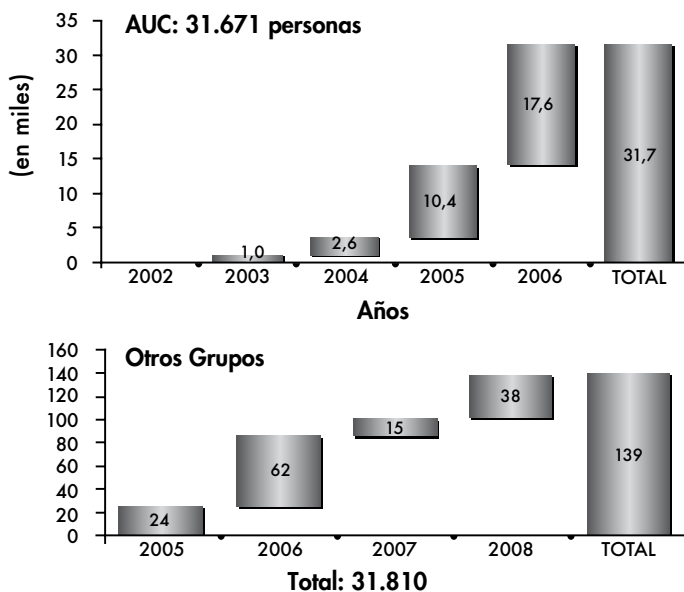
Gráfica 1.2: Desmovilización individual (miles) 2002 - 2010

Tomado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

⁴ La información y las gráficas fueron tomadas el 28 de octubre de 2010 de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

Desmovilización colectiva

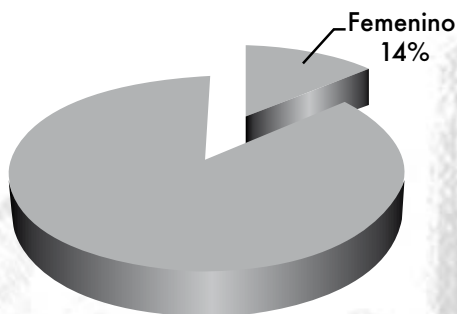
Fuente: Oficina del Alto Comisionado para la Paz



Gráfica 1.3: Desmovilización colectiva (miles) 2002 - 2010

Tomado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

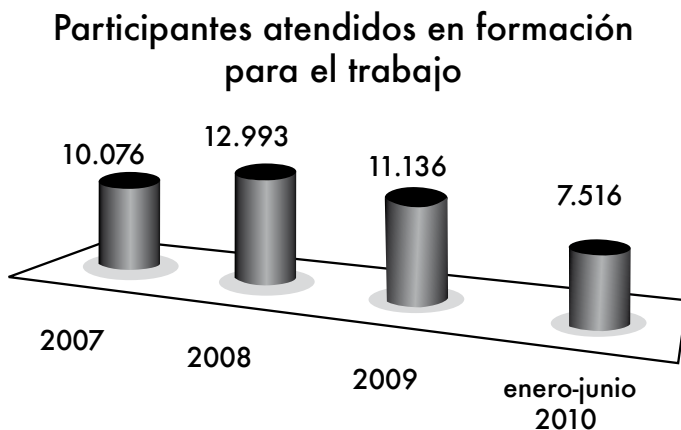
La información que ofrece la ACR señala que entre enero y junio de 2010 se han atendido en promedio 28.998 personas, de las cuales el 14% son mujeres y el 86% hombres (ver Gráfica 1.4: Personas atendidas según el sexo).



Gráfica 1.4: Personas atendidas según el sexo

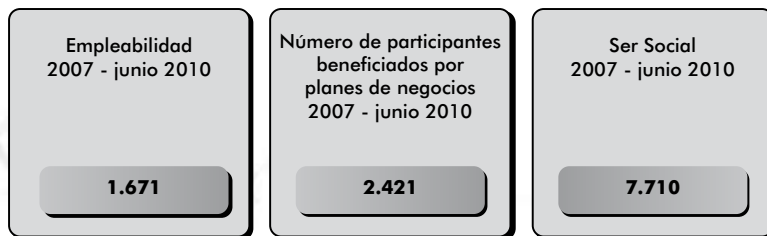
Tomado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

De acuerdo con la oferta desarrollada en el ámbito de la reintegración económica, la ACR promueve acciones de formación para el trabajo en las cuales las y los desmovilizados realizan un proceso formativo en carreras técnicas y tecnológicas, o capacitaciones semicualificadas que les permitan desarrollar, a mediano plazo, una trayectoria profesional. De esta forma, la ACR reporta que entre enero y junio de 2010, se han atendido 7.516 personas en este tipo de procesos (ver Gráfica 1.5: Participantes atendidos en formación para el trabajo).



Gráfica 1.5: Participantes atendidos en formación para el trabajo
Tomado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

Con respecto al eje de empleabilidad, entre 2007 y junio de 2010 se beneficiaron 1.671 personas, mientras que en el período de enero a junio de 2010, 2.421 participantes se beneficiaron con el desarrollo de planes de negocio (ver Gráfica 1.6: Participantes atendidos en procesos de reintegración económica).



Gráfica 1.6: Participantes atendidos en proceso de reintegración económica
Tomado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx

Entre 2009 y 2010, la ACR reporta el desembolso de recursos para 898 planes de negocio a nivel nacional. De estos, el 15% corresponde a desmovilizados que residen en Bogotá (ver Tablas 1.1 y 1.2).

TABLA 1.1: PLANES DE NEGOCIO - DESEMBOLSADO NACIONAL			
AÑOS			
SECTOR	2009	2010	Total general
AGRÍCOLA	18	11	29
COMERCIO	295	100	395
INDUSTRIAL	54	18	72
PECUARIO	31	7	38
SERVICIOS	270	54	324
Total general	668	190	858

TABLA 1.2: PLANES DE NEGOCIO - DESEMBOLSADO BOGOTÁ			
AÑOS			
SECTOR	2009	2010	Total general
COMERCIO	38	11	49
INDUSTRIAL	14	2	16
SERVICIOS	57	11	68
Total general	109	24	133

Por otra parte, la ACR diseñó la estrategia Ser Social con el objetivo de promover entre los y las participantes del programa el fortalecimiento de competencias ciudadanas y productivas, la adquisición de experiencia en un oficio y la complementación de conocimientos para un mejor desempeño en espacios productivos, a partir de propuestas de intervención social en sus entornos comunitarios. En esta área han participado 7.710 personas en procesos de servicio social como auxiliares cívicos, vigías ambientales y salvavías entre junio de 2007 y junio de 2010 (ver Gráfica 1.6: Participantes atendidos en procesos de reintegración económica).

1.3 Las apuestas políticas de Bogotá en materia de DDR

Debido a la agudización y degradación del conflicto armado en Colombia durante las últimas dos décadas, el fenómeno de urbanización del conflicto se ha hecho cada vez más evidente. Situaciones como la presencia de actores armados en zonas

estratégicas de las ciudades, el aumento de acciones bélicas de confrontación y control territorial, las estrategias de reclutamiento y de creación de microeconomías ilegales, contrastan con la presencia de miles de víctimas del desplazamiento forzado, así como con la ubicación transitoria o definitiva de desmovilizados.

En Bogotá, la visibilización de la población desmovilizada frente a la opinión pública se produjo en medio de fuertes controversias con las comunidades receptoras, lo cual exigió al gobierno nacional construir escenarios de concertación con el gobierno distrital que facilitaran procesos de encuentro para el afrontamiento y la resolución de los conflictos que se venían presentando.

De manera simultánea, el Plan de Desarrollo "Bogotá sin Indiferencia: Un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión 2004 - 2008" (acuerdo 119 de 2004), propuesto bajo la administración del alcalde

Luis Eduardo Garzón, inaugura una agenda política que de manera amplia y estructural aborda la reconciliación desde una perspectiva de derechos e incluye la atención a la “población en condiciones de desplazamiento forzado, desmovilización o vulnerabilidad frente a la violencia, con perspectiva de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario” (Plan de Desarrollo Distrital 2004-2008, 60).

En este marco y a partir del mes de marzo de 2005, se pone en marcha el “Programa de atención complementaria a población reincorporada con presencia en Bogotá”, el cual depende de la Subsecretaría de Asuntos para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana de la Secretaría Distrital de Gobierno. El programa pone énfasis en la construcción de ciudadanía por medio del fortalecimiento del sujeto político, el sujeto económico y el sujeto social, como lo señala Cuesta (2005):

Para el programa (...) es de la mayor importancia la dimensión social y política de los desmovilizados. Concebimos el sujeto político y social de la desmovilización de Bogotá como un proyecto de construcción de democracia, convivencia pacífica y ciudadanía activa.

En esta perspectiva, el programa orienta su quehacer respondiendo al espíritu de la política de inclusión, cuyas apuestas son la construcción y el fortalecimiento del sujeto social, político y económico, que apunta a formar ciudadanos y ciudadanas de derechos y deberes.

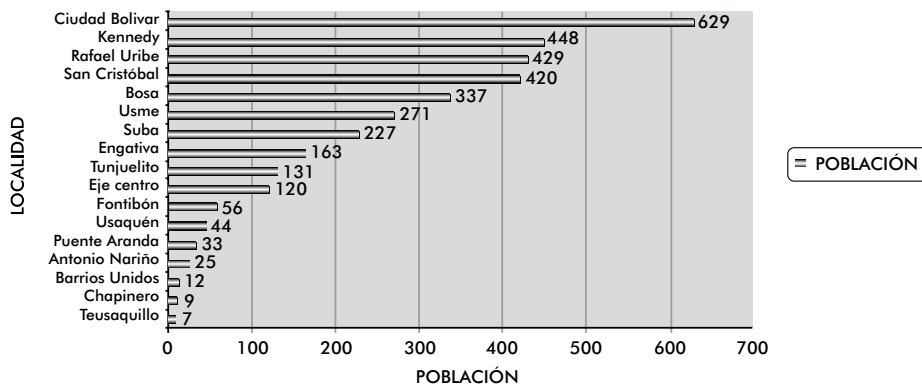
A partir de 2008, con la llegada de Samuel Moreno a la alcaldía y el Plan de Desarrollo “Bogotá positiva: para vivir mejor 2008 - 2012”, el programa introduce un giro estratégico en el marco de la política distrital, que se evidencia principalmente en tres aspectos (ODDR UNAL, 2009):

1. Se produce un cambio en el nombre del programa mediante la creación del Proyecto 595 “Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C.”, el cual se mantiene en la actualidad. Allí se recogen las acciones y los espacios construidos en el Proyecto 354 “Programa de Atención Complementaria a Población Reincorporada con Presencia en Bogotá”, incorporando con mayor fuerza una perspectiva de derechos que complementa las apuestas por la ciudadanía y la construcción de sujetos civiles que este tenía.
2. Se introduce la perspectiva de las víctimas con el fin de favorecer los procesos de convivencia y las acciones simbólicas de reparación.
3. Se fortalece la participación de otros actores del proceso de desmovilización y reintegración: las familias de las y los desmovilizados, las comunidades receptoras, las entidades confluentes al tema (públicas y privadas) y las organizaciones de víctimas del conflicto.

En este último punto, es importante resaltar las apuestas políticas que el Distrito introduce y que se constituyen en un aporte fundamental al proceso de Desmovilización y Reintegración que vive el país. En primer lugar, reconoce a la familia como un núcleo indivisible y estratégico de la reintegración, por lo cual, las entidades distritales inscriben en sus programas y acciones no sólo al desmovilizado sino también a su familia, con una perspectiva garantista de derechos.

En segundo lugar, el programa visibiliza y le da prioridad a las comunidades, los vecindarios, los barrios, los colegios públicos que reciben a las y los ex combatientes y

sus familias, reconociendo las dificultades y conflictos que pueden surgir en el proceso de convivencia. Es importante anotar que en Bogotá, la ubicación de la mayor parte de las y los desmovilizados coincide significativamente con la de desplazados y víctimas de la violencia en el país, así como con la población más pobre y en mayores condiciones de vulnerabilidad (ver Gráfica 1.7: Población de desmovilizados por localidades en Bogotá). Las coincidencias en las zonas se relacionan con “menores costos de vivienda, amplias dinámicas de economía informal, mayor anonimato y movimiento de la población, y algunos rasgos socioculturales afines a la ruralidad” (PAPDRB, 2009). Estas dinámicas, en conjunto con otros factores, pueden generar conflictos entre los habitantes de un territorio por la competencia frente a los recursos, que el programa intenta mitigar desde una perspectiva diferencial e incluyente de todos los actores de las comunidades.



Gráfica 1.7: Población de desmovilizados por localidades en Bogotá, según información suministrada por la ACR a marzo de 2010.

En tercer lugar, el PAPDRB ha fortalecido la interlocución con las entidades del nivel nacional responsables de la ejecución de la PRSE, por medio de mesas y espacios de concertación y análisis. De igual forma, desarrolla la estrategia de gestión integral de la atención para fortalecer la coordinación intersectorial e interinstitucional del Distrito, promueve el fortalecimiento de escenarios de diálogo y cooperación con las organizaciones sociales en los territorios y busca la construcción de alianzas con los actores de la cooperación internacional, logrando importantes acuerdos y recursos para la ejecución de proyectos a favor del desarrollo integral de las familias y las comunidades.

Otro aspecto relevante es que, como parte de sus apuestas políticas y diferenciales con la estrategia adoptada por la política a nivel nacional, el programa contrata a reincorporados como parte del equipo de gestores para atender a la población desmovilizada que llega a la ciudad, lo que ha contribuido a afianzar una política de atención en los territorios, a conocer más de cerca sus necesidades y potencialidades, y a establecer lazos de confianza, fundamentales para garantizar una participación efectiva en el proceso de reintegración, reconciliación y convivencia con los demás ciudadanos y ciudadanas.

Con el propósito de impulsar la reintegración social, económica y política de la población desmovilizada y sus familias en el marco del Plan de Desarrollo Bogotá Positiva, el programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C. (PAPDRB), fundamenta sus acciones en los siguientes preceptos⁵:

1. Reconocemos el sujeto de derecho y de deber en las personas en proceso de reintegración y, apoyamos un proceso de integración civilista mediante acciones integrales que contribuyan a reconstituir su condición política, social, económica y cultural.
2. Entendemos la corresponsabilidad como noción subyacente a un proceso de reintegración civilista.
3. Procuramos el restablecimiento mínimo de confianzas y el trámite del conflicto sin la supresión del otro, aun en el marco de un conflicto armado activo que amenaza el proceso de reintegración.
4. Apoyamos la participación de todos los sectores de la ciudadanía en la reintegración de las y los ex combatientes, con énfasis en las comunidades receptoras de esta población y en la institucionalidad local.

En este marco, en 2010 el programa desarrolla procesos en diversas áreas para dar trámite a sus objetivos misionales, como se observa en la Tabla 1.3: Estrategias y procesos de la planeación estratégica del PAPDRB 2010, (pág. 30) y en la Gráfica 1.8: Acciones del PADRB. Georeferenciando las acciones en el Distrito, (pág. 31)

⁵ Tomado el 17 de febrero de 2010 de: <http://www.gobiernobogota.gov.co/seguridad-y-convivencia/desmovilizaci%C3%B3n>

TABLA 1.3: ESTRATEGIAS Y PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PAPDRB 2010
(FUENTE: PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 595 – 2010. PAPDRB de la Secretaría Distrital
de Gobierno – Segob)

PROCESOS	ESTRATEGIAS	LOCALIDADES
1. Construcción en cultura de paz	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Educación para la paz en colegios ▫ Acciones para la convivencia y la paz /Ser Social. ▫ Formación artística con niños y niñas. 	Kennedy, Usme, San Cristóbal, La Candelaria, Engativá, Usaquén, Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar
2. Procesos organizativos	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conformación y fortalecimiento de organizaciones mixtas. 	Ciudad Bolívar, Tunjuelito, Bosa, Rafael Uribe Uribe
3. Fortalecimiento a comunidades de acogida (UE)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Proyecto con la Comisión Europea. 	Tunjuelito, Bosa, Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Usaquén, Rafael Uribe Uribe, Eje Centro, Kennedy y Usme
4. Generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Apoyo al emprendimiento de ex combatientes y sus familias. Ruta de empleabilidad del PAPDRB. 	Todas las localidades.
5. Modelo pedagógico de atención del PAPDRB	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Consolidación del enfoque polifónico del PAPDRB. Centros de reconciliación. 	Enfoque a nivel distrital. Centros: Suba, Ciudad Bolívar.
6. Acompañamiento a hogares de paz	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Monitoreo y acompañamiento a hogares de paz. 	Engativá, Kennedy
7. Memoria y construcción de paz	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Cuerpo Memoria y Convivencia: Memoria con hombres. 	
8. Atención para garantía de derechos	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Atención centro de servicios. ▫ Orientación jurídica. ▫ Referenciación al sistema de educación. 	Todas las localidades.
9. Posicionamiento del PAPDRB a nivel local y distrital	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Articulación institucional. ▫ Georeferenciación. 	A nivel distrital.
10. Fortalecimiento humano y pedagógico del equipo del PAPDRB	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Fortalecimiento del trabajo en equipo. ▫ Formación en educación para la paz: herramientas pedagógicas. ▫ Grupos de discusión y debate en temas de interés. 	
11. Sistematización y procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Consolidación de resultados e impactos de los procesos del PAPDRB. ▫ Análisis de información: elaboración de reportes. 	A nivel distrital.
12. Difusión y divulgación del PAPDRB	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Coordinación de los eventos del PAPDRB. ▫ Comunicación: difusión y divulgación de los procesos. 	A nivel distrital.
13. Proyecto de Zona de Borde	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Comunidades receptoras. ▫ Espacios de protección de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. 	Soacha, Ciudad Bolívar, Bosa



ACCIONES DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN AL PROCESO DE DESMOBILIZACIÓN EN BOGOTÁ D.C. - PAPDRB



Gráfica 1.8: Acciones del PAPDRB. Georeferenciando las acciones en el Distrito.

Fuente: PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 595 - 2010. PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno - Segob

Una de las características de la política distrital en materia de DDR es que se trata de un proceso en transformación permanente que se nutre de distintas fuentes. Una de ellas se configura a partir de los análisis que surgen de los aciertos y desaciertos de los programas desarrollados a nivel nacional e internacional, así como de los espacios de interlocución intermitentes y complejos que se han dado entre estas entidades y el Gobierno Distrital.

Otra importante fuente de aprendizaje es la observación reflexiva y crítica de las dinámicas de inclusión-exclusión que se han generado en la ciudad de Bogotá y sus nexos con el conflicto armado que vive el país. En este sentido, se han invertido re-

ursos en procesos de reflexión e investigación⁶ que, sin duda, han arrojado luces sobre la complejidad del reto que afronta la sociedad colombiana frente a la reintegración de ex combatientes.

⁶ Como el realizado en 2006 sobre la caracterización de la población desmovilizada en Bogotá: Secretaría Distrital de Gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006. Ciudadanos ex combatientes: Un desafío de reconciliación e inclusión para Bogotá. Caracterización de la población desmovilizada y acompañamiento civilista al Proceso de Reintegración. Bogotá: El autor. ISBN: 958-97327-5-5. El foro realizado sobre DDR en Bogotá que dio lugar a la publicación: Villamizar, et al. (2005). *Desmovilización: un camino hacia la paz*. Bogotá: Filigrana. ISBN: 958819129-7. Además de otros documentos de trabajo e instrumentos realizados por el equipo del PAPDRB.

Por último, un escenario clave para la construcción de la política distrital que se refleja en sus programas de inversión, lo constituye el diálogo con la población desmovilizada, las comunidades receptoras y las organizaciones sociales. Son esos espacios de escucha y confianza los que han hecho posible reconocer en sus historias y luchas cotidianas, algunas de las claves que han orientado las acciones y estrategias desarrolladas.

Desde esta perspectiva, cada uno de los procesos emprendidos para apoyar la reintegración económica de las y los ex combatientes en la ciudad de Bogotá, se han constituido en laboratorios sociales que, en medio de la esperanza, la incertidumbre y la dificultad, van delineando rutas posibles más que certezas. Algunas de las experiencias más significativas en materia de reintegración económica, tanto por los impactos positivos como por los negativos⁷, son los convenios suscritos con el programa distrital Misión Bogotá en 2005 y posteriormente con el Instituto para la Economía Social, IPES, por medio de los cuales se vincularon como guías ciudadanos y orientadores de movilidad cerca de 250 ex combatientes. Estos procesos desarrollados por el PAPDRB, fueron los primeros programas de transición laboral y de servicio social para las y los ex combatientes que se desarrollaron en el país.

⁷ Es necesario reconocer que en el camino, muchos esfuerzos desarrollados por la institucionalidad han resultado exitosos y han generado impactos importantes en la vida de las personas y de las comunidades. Sin embargo, en ese mismo camino, algunas experiencias no sólo no han alcanzado los resultados esperados, sino que habría que preguntarse por los impactos negativos y poco deseables, pero reales, que se generan en la vida de quienes participan. Estas reflexiones hacen parte del ejercicio de la corresponsabilidad y de reconocer que los aprendizajes son producto de lo que hemos hecho bien, pero también y sobre todo, de la capacidad de reflexionar sobre la falla y el error.

Otra experiencia significativa pero no tan exitosa se produjo en el año 2006, esta vez relacionada con el apoyo a procesos emprendimiento. La Secretaría Distrital de Gobierno y el Fondo Empezar del SENA, firmaron un convenio para desarrollar el programa "Empresarios sin Indiferencia", que buscaba beneficiar a las poblaciones vulnerables habitantes de la ciudad (desplazados, reincorporados, jóvenes en riesgo, mujeres cabeza de familia y vendedores ambulantes). El programa se ejecutó bajo la figura de una unión temporal entre cinco entidades expertas en el tema: la Fundación Julio Mario Santo Domingo, la Fundación Corona, Ficitec, Prodensa y la Fundación Compartir. El programa contemplaba un proceso de capacitación a la población en oficios específicos, según los perfiles e intereses de las y los beneficiarios, acompañamiento en el diseño de planes de negocio que, luego de ser revisados y aprobados, serían puestos en funcionamiento. Como lo plantean Gómez, A. y Mendoza, D. (1999):

Esta es una gran experiencia que da indicios claros sobre la inconveniencia de condicionar el apoyo a largos períodos de capacitación sin definición previa del negocio, entregar los procesos de emprendimiento a expertos sin experiencia en trabajo con comunidades, o condicionar las iniciativas a esquemas asociativos, más aún tratándose de una población que hasta ahora comienza a generar confianzas, sin tener en cuenta el saber y el interés de cada persona...El proceso se inició con 170 personas que contemplaron rehacer su proyecto económico con un negocio, y terminaron siendo beneficiadas 20 personas en los cuatro emprendimientos.

Desde el año 2009 y recogiendo las lecciones aprendidas del proceso anterior-

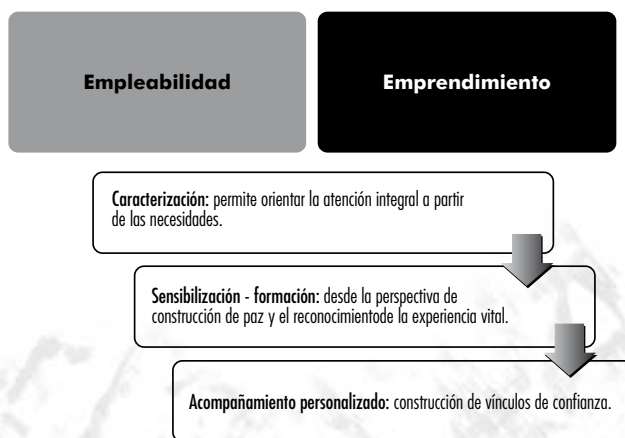
mente descrito, se puso en marcha la experiencia piloto “Apoyo a iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá”. Durante la implementación del proyecto (años 2009 y 2010), se han evidenciado importantes logros y aprendizajes que permiten consolidar el modelo presentado a profundidad en los siguientes capítulos.

Cabe destacar que durante el año 2010, el área de productividad del PAPDRB se ha fortalecido de manera importante como “un espacio interdisciplinario de atención, que bajo la perspectiva de la reintegración comunitaria, promueve la reintegración socioeconómica de la población ex combatiente, víctima del conflicto armado y comunidad receptora vulnerable, con el fin de contribuir a la generación de un contexto favorable para su desarrollo sostenible, la garantía de sus derechos y el ejercicio efectivo de su ciudadanía en el marco de la legalidad” (PAPDRB, 2010).

Bajo esta perspectiva se desarrollan los componentes de empleabilidad y emprendimiento, que incluyen tres estrategias transversales: la caracterización, la sensibilización-formación y el acompañamiento personalizado (ver Gráfica 1.9: Componentes del área de productividad del PAPDRB).



GRÁFICA 1.9: COMPONENTES DEL ÁREA DE PRODUCTIVIDAD DEL PAPDRB



Fuente: Área de productividad del PAPDRB, 2010.

Los resultados de estos procesos durante el 2010 son alentadores. En el componente de emprendimiento se construyó el *Modelo de fortalecimiento a unidades productivas de ex combatientes y sus familias*, que se presenta en esta publicación, como el resultado de un proceso

desarrollado entre 2009 y 2010, con el concurso del PAPDRB, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Fundación para el Desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico (Fundaset).

Respecto al componente de empleabilidad, un resultado visible es la construcción y consolidación de la Ruta Integral de Intermediación Laboral, a través de la cual, entre marzo y noviembre 30 de 2010 se logró la vinculación de 13 entidades y empresas aliadas en el marco de la responsabilidad social⁸ y la vinculación laboral de 113 personas, 41 mujeres y 72 hombres. Asimismo, 50 de estas personas son ex combatientes, 16 son familiares y 47 pertenecen a comunidades receptoras. Todos ellos y ellas cuentan con un proceso de acompañamiento continuo del área. Esta ruta no sólo pretende facilitar una vinculación laboral efectiva, sino atender de manera articulada junto con la oferta distrital, los derechos fundamentales de la población como la salud, la educación (de sus hijos e hijas y compañeras o compañeros afectivos), la recreación y la salud mental, entre otros (Henaó, I., Sánchez, N. y Torres, A. 2010).

Son muchos los retos que quedan pendientes y, en este sentido, la política del Distrito frente a los procesos de desmovilización y reintegración continúa en construcción. No obstante, es necesario resaltar que el camino recorrido muestra la importancia de incluir cada vez más a los y las protagonistas de estos procesos como interlocutores en la gestión y como ciudadanos y ciudadanas, agentes del desarrollo de la ciudad.

⁸ Este resultado es altamente significativo considerando las enormes dificultades en términos de desconocimiento de la política, prevenciones y desconfianza frente a la población que muestra el sector empresarial. En un estudio recientemente realizado por la OIM y Confecámaras, se encontró que sólo el 13% de 1.070 empresas pequeñas y medianas encuestadas estaría dispuesto a contratar laboralmente a desmovilizados en su planta de trabajadores, y un 42% expresó abiertamente no estar interesado en apoyar la reintegración, incluso aun cuando se les ofrecerían beneficios tributarios. (Henaó, Sánchez y Torres, 2010)



EL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS QUE SUSTENTAN LAS ECONOMÍAS FAMILIARES DE LOS Y LAS EX COMBATIENTES EN BOGOTÁ

2.1 Elementos conceptuales del modelo

La construcción de escenarios sociales y culturales para la inclusión, la equidad, la reconciliación y la paz en Bogotá se constituye en uno de los retos más significativos que asume la actual administración distrital en todos y cada uno de los programas e instituciones que la configuran. Por esta razón, el marco político que se promueve es el reconocimiento, la garantía y el restablecimiento de los derechos humanos sociales, económicos, culturales, políticos y ambientales de todos los ciudadanos y ciudadanas.

Es este el horizonte en el que se desarrolla el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., PAPDRB, el cual atiende a la población desmovilizada, sus familias y comunidades receptoras. No obstante, y como sucede con cada sector, población y territorio, los desafíos de la reintegración son especialmente complejos, en tanto requieren la transformación y el compromiso de toda la sociedad.

La dimensión económica de la reintegración es y ha sido una de las rutas más sensibles y complejas, no sólo por las condiciones estructurales propias del modelo económico vigente, sino por una serie de factores sociales y culturales que se entre-

cruzan de maneras diversas, afectando los procesos de inserción económica.

Son muchos los caminos y experiencias desarrollados en este campo y, cada esfuerzo, se ha convertido en una fuente de reflexión, aprendizaje y creatividad. El Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá, es resultado de esos trayectos. Por ello, es de vital importancia compartir los aprendizajes y resultados de su aplicación, de tal forma que la experiencia contribuya a la diversificación y construcción de nuevas rutas y posibilidades.

El modelo que socializamos en esta oportunidad, representa una manera particular de comprender y actuar sobre las realidades y desafíos que afrontan las y los ex combatientes y sus familias en el proceso de reconstrucción de un modo de habitar y vivir en el marco de la legalidad y la ciudadanía. En este sentido, recoge las apuestas de los y las protagonistas, así como las pretensiones de la institucionalidad, que trabaja bajo el principio de la corresponsabilidad para potenciar alternativas de desarrollo integral.

Este capítulo expone los derroteros conceptuales y éticos que fundamentan el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá:

- La reintegración económica
- Partir de lo que la gente sabe hacer y hace
- La familia en la sostenibilidad de las iniciativas de negocio
- La integralidad como perspectiva transversal
- El papel del acompañamiento
- Cadenas productivas y redes empresariales
- La perspectiva de las y los gestores locales

2.1.1 La reintegración económica

En el capítulo precedente se introdujeron los conceptos desarrollados por la ONU frente a los procesos de Desarme, Desmovilización, Reincorporación y Reintegración. No obstante, es pertinente abordar con mayor profundidad la reintegración con el fin de comprender los retos y complejidades que esta implica para el Estado y la sociedad en su conjunto.

La reintegración, según coinciden en afirmar varios expertos, hace referencia al proceso a mediano y largo plazo durante el cual los y las ex combatientes retornan a la civilidad. Ese retorno a la civilidad implica un ejercicio permanente de reconstrucción de la subjetividad y del vínculo social, de tal forma que los y las ex combatientes reorienten la vida, el ejercicio de la ciudadanía y la articulación social, cultural y económica (ODDR, 2008). Se trata de un proceso contradictorio y conflictivo que compromete tanto al sujeto desmovilizado como a su

familia, las comunidades receptoras, los gremios económicos, las organizaciones sociales, las víctimas, los medios de comunicación y el Estado en su conjunto.

Se trata, pues, de un proceso de reconstrucción y reinención de todas las esferas de la vida familiar, social, política, económica y cultural, de cara a la reconciliación y a la construcción de una cultura de paz y de no violencia. Sin embargo, son evidentes las amenazas que afronta el proceso en un contexto que todavía está lejos de la desarticulación de las estructuras de violencia armada que sustentan el conflicto interno que vive el país, y que afectan las dinámicas de desarrollo propias de la ciudad de Bogotá y de la población desmovilizada.

En el ámbito económico, los procesos de reintegración han evidenciado múltiples problemas y dificultades documentados en diversos estudios de evaluación, realizados tanto con los procesos que se produjeron en los años noventa, como en la presente década. En el caso de los emprendimientos, Labrador, K. y Gómez, M. mencionan las siguientes dificultades (2010: 214 a 222):

- La falta de experiencia de la población desmovilizada en la implementación de proyectos productivos en el marco del mercado actual.
- Ausencia de capacitación técnica y acompañamiento adecuados. Por ejemplo, algunos programas de formación para el trabajo son demasiado largos e interfieren con sus necesidades de sostenimiento o con su inserción laboral. Adicionalmente, los procesos de acompañamiento en aspectos relacionados con la rutina y adaptación a los entornos pedagógicos son insuficientes, lo que provoca la deserción.

- Desconocimiento de las experiencias y saberes de la población. En muchos casos, los programas están orientados a la creación de emprendimientos y, pese a que existen rutas de formación para la construcción de planes de negocio, estos no siempre tienen en cuenta el bagaje vocacional y experiencial de las y los desmovilizados.

- Temor de la sociedad por la condición de ex combatientes, lo que genera discriminación, victimización y aislamiento.

- Deficiencias y descoordinación en la articulación al sistema de Mipymes y otros fondos de apoyo a los emprendimientos. En ocasiones, estos programas plantean altísimos niveles de exigencia técnicos y administrativos que se configuran en exclusiones del sistema.

- Situaciones de amenaza a la integridad personal y familiar de los y las ex combatientes que afectan la sostenibilidad y el buen funcionamiento de los proyectos.

- Inexistencia de planes indicativos y mecanismos que permitan que los proyectos productivos aprovechen las redes y cadenas productivas ya existentes en los mercados locales y regionales.

- Formulación equivocada de los planes de negocio y problemas de mercadeo.

- Falta de recursos financieros por parte de la población para la inyección de capital que contribuya a la sostenibilidad del negocio.

- Dificultades para el manejo adecuado de conflictos administrativos y financie-

ros al interior de las sociedades, que en ocasiones llevan a la liquidación o quiebra de los negocios.

- Fallas en la administración empresarial y manejo financiero de las iniciativas de negocio, lo que muchas veces tiene que ver con resistencias y dificultades para adquirir nuevos hábitos frente al manejo del dinero.

- Otros factores relacionados con el funcionamiento de los programas que demoran los trámites de desembolso de los recursos y, por lo tanto, retrasan la puesta en marcha de los negocios y les disminuye las posibilidades para formalizar el proyecto.

- Dificultad para acceder a microcréditos por la escasa o nula experiencia crediticia y su condición de vulnerabilidad.

- Exigencias normativas para la legalización del negocio y adquisición de obligaciones tributarias, sin que este haya logrado todavía un punto de equilibrio y capacidad de sostenibilidad.

Cabe anotar que, durante un tiempo, la política de reintegración nacional estuvo enfocada principalmente en fomentar opciones de emprendimiento de negocios como camino de reintegración económica de la población, por cuanto esta se consideraba una alternativa más viable que la de la empleabilidad.

En el tema de empleabilidad, algunas de las dificultades identificadas en el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C. (2010), son las siguientes:

- Bajo nivel de escolaridad de la población, que contrasta con los parámetros cada vez más exigentes del mercado. El 76% de la población desmovilizada no ha culminado sus estudios de primaria básica, ni secundaria⁹.

- Desconocimiento por parte de la población desmovilizada, de sus familiares y de la comunidad receptora vulnerable, de las redes efectivas de búsqueda de empleo.

- Desconocimiento por parte de la población desmovilizada, de sus familiares y de la comunidad receptora vulnerable, de la normatividad vigente frente a los aspectos legales de la contratación, y con ello, de las obligaciones y los derechos que tienen según el tipo de contrato.

- Poca claridad entre la población desmovilizada frente a su orientación ocupacional, lo que conduce a una formación para el trabajo en muy diversos campos, muchos de ellos no relacionados entre sí y frente a los cuales no se dispone de experiencia laboral certificable.

- Dificultades familiares, especialmente entre las mujeres desmovilizadas y pertenecientes a la comunidad receptora vulnerable, para poder trabajar y obtener independencia económica.

- Bajo compromiso del sector empresarial a nivel nacional para vincular población desmovilizada en calidad de empleados. En una investigación realizada en 2009 por Confecámaras y la OIM en 16 ciudades de Colombia, se obtuvo como resultado que solamente el 13% de los empresarios encuestados (de 170) estarían dispuestos a vincular a su empresa población desmovilizada.

- Dificultades de la población desmovilizada para adaptarse a los entornos laborales y a las condiciones propias de un trabajo formal: cumplimiento de horario, seguimiento de instrucciones, adecuada presentación personal, manejo asertivo de problemas laborales, entre otros.

- Proceso de desmovilización en el marco de un conflicto armado vigente y de la activación de bandas criminales que realizan acciones de reclutamiento con ofertas económicas y otras garantías, que resultan ser muy atractivas para la población mencionada.

- Percepción de inmediatez por parte de la población desmovilizada frente a la consecución de dinero, lo que riñe con los esquemas formales de contratación laboral que implican pagos quincenales o mensuales.

Estas situaciones muestran la magnitud de los retos que enfrenta la administración distrital para atender los procesos de reintegración económica, lo que hace imprescindible una lectura integral de los mismos, que permita no sólo dar cuenta de su complejidad, sino además, diseñar estrategias flexibles e intersectoriales.

La reintegración socioeconómica se entiende entonces como un proceso complejo y multifacético, que apuesta por la reconstrucción de las dimensiones social, política, económica, territorial y cultural del sujeto, desde la perspectiva integral de los derechos y de la ciudadanía. Es un proceso que le permitirá a la población desmovilizada encontrar, en el marco de la civilidad, escenarios legales para su sostenibilidad económica y la de sus familias, contribuyendo simultáneamente al desarrollo y crecimiento económico de su ciudad, región y del país.

⁹ Gifras ACR, mayo 2010.

Sin lugar a dudas, este proceso supone retos de gran envergadura por lo menos en tres ámbitos:

- En la creación y el fortalecimiento de oportunidades para las y los desmovilizados, sus familias y las comunidades receptoras en el ámbito productivo.
- En la gestión y creación de alianzas con la empresa privada, de tal manera que esta se consolide como un actor clave en la construcción y consolidación de la paz.
- En la gestión y articulación de ofertas de la institucionalidad a nivel distrital y nacional para la promoción y garantía de derechos.

El Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá, es una de las estrategias desde las cuales se promueven alternativas para fortalecer la reintegración socioeconómica.

El modelo, de manera coherente con los principios que orientan al PAPDRB, entiende la productividad como una dimensión del sujeto que se entretreje con las dimensiones personal, social, cultural, política, volitiva, corporal y racional, generando una oportunidad para promover la comprensión y el fortalecimiento integral del ser (PADPDR, 2010).



De esta manera, y recogiendo algunas de las reflexiones y aprendizajes generados en experiencias similares, el modelo integra de manera flexible elementos como:

- La necesidad de aportar al fortalecimiento y sostenibilidad de las iniciativas de negocio mediante planes de inversión que se concretan en insumos y maquinaria, entre otros.
- La formación técnica, empresarial y financiera en tiempos cortos y espacios flexibles que favorezcan y cualifiquen la actividad productiva desarrollada.
- La asesoría y el acompañamiento a la puesta en marcha del negocio, por medio de estrategias semipersonalizadas y visitas de campo.
- La identificación y promoción de estrategias de mercadeo y cadenas productivas a nivel local.
- El diseño de estrategias de publicidad y mercadeo acordes con las características del negocio y expectativas del empresario.
- El fortalecimiento de los vínculos familiares y afectivos como soporte frente a la reintegración y la iniciativa productiva.
- La promoción de procesos de reconocimiento y vinculación social con la ciudad.

2.1.2 Partir de lo que la gente sabe hacer y hace

En coherencia con las apuestas políticas del área de productividad del PAPDRB, el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá, reconoce a la población ex combatiente, víctima y receptora vulnerable, como sujeto de derechos, capaz de reconstruir y direccionar su proyecto vital. Por lo tanto, la experiencia y trayectoria de vida son validadas y potenciadas como elementos que aportan a la reintegración exitosa a la vida civil (PADPDR, 2010).



y hace la vida, se constituye en una mediación entre lo privado y lo público, entre lo institucional y lo personal. Como lo plantea Restrepo (1991), el hecho cotidiano está anclado en la memoria, en la tradición y al mismo tiempo: *se proyecta en la acción individual, particular, como acontecimiento, como lo que se va haciendo.*

En “lo que se va haciendo” aparece la dimensión productiva: el trabajo como parte central de la vida diaria, no sólo en términos de la supervivencia, sino de manera significativa como espacio relacional y simbólico que aporta a la reconstrucción de la subjetividad, de la identidad. Así, reconocer, legitimar y potenciar los saberes construidos en ese espacio de la vida cotidiana se constituye en uno de los pilares centrales del modelo, en tanto favorece la construcción y el fortalecimiento de una opción o alternativa de inclusión e integración en la ciudad y, por supuesto, de inscripción con sentido en la vida civil.

En este sentido, el modelo se concibió a partir del reconocimiento de la experiencia previa y de los saberes que las y los ex combatientes han desarrollado a lo largo de su experiencia vital, e incluso de los aprendizajes y modos de habitar la ciudad que han desarrollado en medio de la cotidianidad, de las relaciones y solidaridades construidas con los vecinos y habitantes del barrio y la localidad.

Es allí en donde cobra sentido la apuesta por el fortalecimiento, porque las probabilidades de éxito y sostenibilidad de un negocio están asociadas al lugar que este tiene en el proyecto vital. El espíritu del emprendedor hace que movilice sus propios recursos y gestione otros de manera autónoma, para hacer realidad un sueño personal en el que confluyen los intereses de otros miembros de la familia.

Se trata de una apuesta por los saberes construidos desde la vida cotidiana, pues ellos dan sentido al entramado de relaciones sociales y productivas que cada día configuran el contexto de la ciudad. Lo cotidiano como el espacio en el que se dice

Muchas experiencias muestran que cuando el proyecto productivo es el resultado de factores externos, como la presión económica o una oportunidad que se propone desde la política de reintegración, es posible que, ante la adversidad, las crisis o

los conflictos, la iniciativa tiende a abandonarse y a seguir la búsqueda por otros caminos. De ahí que sea fundamental para el modelo apoyar a los sujetos con “espíritu de empresario”, de manera que sus habilidades e intereses puedan ser orientados y potencializados.

Este proceso de legitimación y potenciación de los saberes y prácticas desarrollados en la cotidianidad implica, por otra parte, una mirada al sujeto como actor social, político y cultural, como gestor de desarrollo que desde la reflexividad es capaz de transformar y resignificar su propia historia. Es decir, un sujeto que participa en la construcción de su proyecto de vida y de la vida de la ciudad.

Desde esta perspectiva, el modelo hace una apuesta pedagógica por la conversación, el relato y la palabra reflexiva que se produce en un contexto de relaciones y vínculos de confianza y equidad. Es decir, espacios en los que la palabra circule como una alternativa de reconocimiento y empoderamiento. Un espacio en el que la institucionalidad se deja tocar e incluso, subvertir por la palabra, la pregunta y la experiencia del otro u otra, a quien es capaz de ver más allá del lugar del receptor, y más bien lo ubica en el lugar de sujeto de derechos. Un espacio en donde los procesos son activos y flexibles, donde se propicia la creatividad y el autoaprendizaje, permitiendo la fijación de conocimientos prácticos y significativos para sus empresas y sus proyectos de vida.

2.1.3 La familia en la sostenibilidad de las iniciativas de negocio

La familia juega un papel fundamental en el proceso de reintegración socioeconómica y por ello, se constituye en otro de los pilares fundamentales del modelo.

De un lado, el PAPDRB ha reconocido que a la situación particular de la población desmovilizada se le suma la amplia gama de situaciones de vulnerabilidad de sus familias, quienes en no pocas ocasiones han sufrido el desplazamiento forzado y otras vulneraciones a sus derechos fundamentales en medio del conflicto armado.

Por otra parte, atendiendo a una lectura y reconocimiento de las dinámicas de la reintegración socioeconómica, la red de solidaridades, vínculos y afectos que se tejen en la familia se constituyen en un soporte emocional significativo que produce anclajes y sentidos de permanencia en la vida civil. En muchos casos, se observa que las relaciones familiares son una de las motivaciones más importantes para abandonar la guerra y para sostener las luchas cotidianas que se producen en el marco de la civilidad. Igualmente, en el caso de las unidades productivas, se observa que la participación de las madres, esposas, compañeras y hermanas se constituye en un motor primordial que permite avanzar incluso en medio de las crisis financieras que pueden suscitarse en el ciclo del negocio.

No obstante, en estos mismos procesos, el reencuentro familiar, la dinámica cotidiana de vivir juntos nuevamente, la transformación de los roles al interior del hogar, el estigma social de “desmovilizado” y la presión socioeconómica, entre otros factores, confluyen y desencadenan episodios de conflicto permanente en la familia, que suelen tramitarse por vías violentas. Esto quiere decir que el hecho de que una iniciativa productiva cuente con el respaldo familiar, no significa que las relaciones en ese contexto sean más horizontales, democráticas

e incluyentes. Por el contrario, el pilotaje del modelo ha demostrado que, si bien las compañeras afectivas constituyen un soporte fundamental para el funcionamiento y la sostenibilidad del negocio, la dinámica de inequidad característica de las relaciones familiares patriarcales, se reproduce y está presente en el entorno productivo.

Por ello, es necesario reconocer que además de constituirse en una red significativa de apoyo para las y los desmovilizados, en muchas ocasiones, es la familia, como sujeto de derechos, la que requiere de procesos de atención integral y espacios de reflexión y transformación de las relaciones, que contribuyan a afianzar procesos de reintegración social verdadera.

Adicionalmente, el enfoque de integralidad que promueve el PAPDRB, permite que al centrar la mirada en la familia como motor de la iniciativa productiva, se evidencie la manera en que al interior de esta se protegen o vulneran los derechos fundamentales. A su vez, permite desplegar los diversos servicios que ofrece la administración distrital en materia de derechos, no solamente al sujeto desmovilizado, sino a su familia: vinculación de los niños y niñas al sistema de educación, atención en salud y en salud sexual y reproductiva, atención terapéutica individual y familiar y orientación jurídica, entre otros.

De esta manera y como parte de una política pública del Distrito, el modelo reconoce a las familias como sujetos de derechos y entiende que:

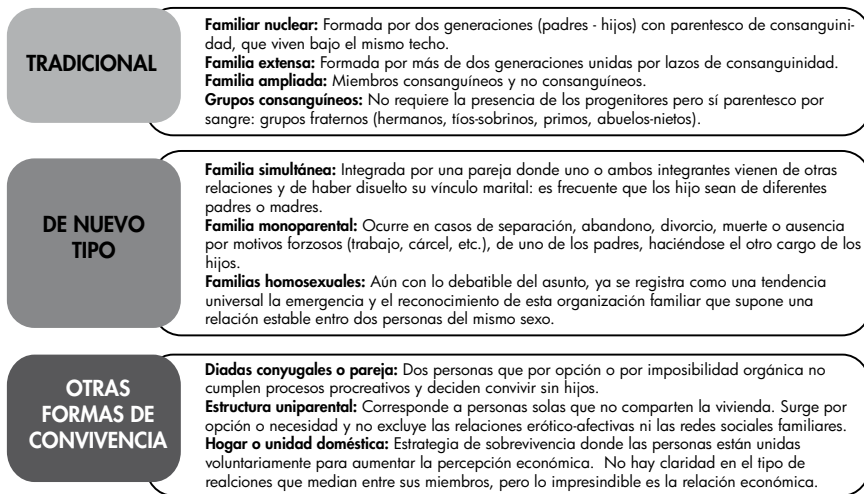
“Las familias son una forma primordial de organización social determinadas his-

tóricamente, en donde se construye social y culturalmente la filiación y el afecto. Son ámbito fundamental de humanización y socialización; unidades portadoras, creadoras, reproductoras y realizadoras de valores, sujetos colectivos de derechos con capacidad para transformarse y transformar su entorno y la sociedad de la que hacen parte.

En el proceso de humanizar y socializar a sus miembros, las familias son el escenario básico para la constitución de subjetividades, soportan los proyectos de vida, producen y reproducen la cultura y satisfacen necesidades básicas a través de la provisión económica. Las familias y sus redes comunitarias de apoyo, son fundamentales para la construcción democrática de ciudad, a partir de la gestión social, política, económica, cultural y ambiental de los territorios que habitan” (Alcaldía Mayor de Bogotá. Plan de Desarrollo Bogotá sin Indiferencia: Un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión. 2004 – 2008: 14).

Como una organización social e histórica que está en permanente intercambio con los macrosistemas sociales, políticos, económicos y culturales, la familia ha desarrollado múltiples formas de autoorganización que en la actualidad dan cuenta de su diversidad estructural y funcional, y han ampliado los modelos o tipologías tradicionalmente reconocidos y legitimados.

Algunos autores identifican tres grandes categorías en la tipología de familias: las de tipo tradicional, las familias de nuevo tipo y otras formas de convivencia, como lo muestra la Gráfica 2.1.1.



Gráfica 2.1.1: Propuesta de clasificación y tipologías de familia.

Fuente: Carmona, Rosángela (S.F.). *Proyecto de aula: teoría y procesos con individuos y familia II*. Universidad de Antioquia

Así entonces, el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá, asume como una perspectiva transversal a su implementación y desarrollo, la Política Distrital de Familia y los aportes del enfoque sistémico en esta materia.

2.1.4 La integralidad como perspectiva transversal

La integralidad está fundamentalmente relacionada con una comprensión particular del ser humano y sus realidades. En este sentido, vale la pena reiterar que el modelo parte de una perspectiva de la complejidad y de los derechos humanos; entiende que el ser humano es multidimensional y que, al estar en interrelación con otros y otras, es cocreador de sí mismo y de la realidad.

Este proceso de cocreación se produce en el tejido de las relaciones sociales y simbólicas en las que participa e involucra movimientos de sentido en diversas dimensiones, tiempos y espacios que van configurando sus trayectos y experiencias vitales.

Bajo esta perspectiva, el modelo implementa acciones de formación y atención que promuevan el fortalecimiento de la unidad productiva, como un escenario para el desarrollo humano y la calidad de vida de las familias y demás actores que participan en la misma.

Introduce el enfoque de desarrollo humano como un proceso de transformación basado en la acumulación de cambios positivos en la calidad de vida de las personas, quienes de acuerdo con sus intereses y condiciones de existencia, logran, en corresponsabilidad con otros actores y con el

Estado, generar cambios sustantivos en las dimensiones sociales, culturales, políticas, económicas y ambientales (OEA, 2010).

De igual manera, el modelo promueve la construcción y el fortalecimiento de sentidos alrededor de la autonomía, la corresponsabilidad, la cooperación, el bienestar integral y la inclusión, en el marco de una apuesta política por la construcción de una cultura de paz y de democracia, que pueda ser vivida dentro y desde la cotidianidad.

La integralidad supone al mismo tiempo la construcción de espacios inter y transdisciplinarios que permitan, por medio de sus acciones, potenciar sinergias en distintas dimensiones y procesos vitales del ser humano. Es decir, se trata de comprender que en cada una de las interacciones clave de formación y atención, no sólo está en juego la dimensión económica de quienes participan en la relación, sino ellos en sí mismos, con su corporalidad, sus emociones, sus referentes éticos, simbólicos y culturales, su voluntad y afectividad, sus saberes, su memoria y su capacidad para construir y transformar realidades.

2.1.5 El papel del acompañamiento

En coherencia con los planteamientos que se han venido desarrollando, el modelo promueve un tipo de relación de apoyo o ayuda basado en el proceso de acompañamiento, lo cual imprime sentidos y modos de interacción particulares y posiblemente alternativos a otras formas de intervención (Palacios, D., 2010).

El acompañamiento sugiere, en primer lugar, una relación de equidad, es decir, una relación entre personas que se reconocen y valoran mutuamente como sujetos de

derechos, con un saber y una experiencia válidos, y que por eso mismo comparten en igualdad de condiciones.

En este sentido, el poder de la palabra circula en la relación en la medida en que, quienes participan en ella, reconocen tanto en el saber disciplinar e institucional, como en el saber popular y vivencial, el poder de transformar una realidad que les compete a todos (Palacios, D., Vélez, J., Vargas, J., 2009).

El acompañamiento ofrece a todos los que participan de la relación (institución, profesionales, ex combatientes y sus familias), oportunidades de aprendizaje y transformación mutua. En este sentido, el modelo es una construcción colectiva que de manera flexible, continúa su proceso de ajuste y acomodación a las necesidades, intereses, expectativas y realidades de quienes lo materializan.

Por otra parte, el tipo de relación que hemos caracterizado, requiere o implica unas condiciones que la hacen posible.

En primer lugar, la disposición a construir confianzas y afectos. Es decir, la relación que se construye supera los modelos tradicionales que se han aplicado en distintas áreas y desde los cuales, ciertos intercambios pedagógicos, laborales, terapéuticos, médicos, etc., deben permanecer inmunes a los afectos, mantener distancias y restringir el vínculo a las lógicas racionales y "útiles".

En cambio, el modelo promueve una relación en la cual, efectivamente son los vínculos afectivos y de confianza los que potencian los aprendizajes y las transformaciones. La conversación que se produce

tanto en el escenario pedagógico, como en la cotidianidad de una visita a la unidad productiva, permite la construcción de sentidos y de alternativas creativas que van más allá de la fórmula que ofrece un experto.

Otro derrotero importante en la construcción de la relación es el diálogo reflexivo (Palacios, D., 2010); es decir, la posibilidad de problematizar los sentidos y las prácticas cotidianas que articulan un modo de ser en lo productivo y en otras esferas del desarrollo vital. En este sentido, la reelaboración de la experiencia desde la pregunta reflexiva y la construcción de un relato, de una conversación, se constituyen en la riqueza más significativa del acompañamiento.

En esta misma dirección, en el proceso de acompañamiento se entiende que los cambios, aprendizajes o transformaciones sociales son discontinuos, circulares y multidimensionales.

- La discontinuidad tiene que ver con los tiempos y espacios; en este sentido, es claro que los procesos de aprendizaje superan el modelo lineal causa-efecto. Se trata más bien de procesos subjetivos y relacionales complejos que se desarrollan con ritmos, tiempos y espacios particulares.

- La circularidad como principio sistémico reconoce la existencia de una relación multidireccional entre la causa y el efecto, sin que pueda ser identificado un principio o final definitivo. Así,



una causa o condición inicial puede provocar múltiples efectos, al tiempo que un efecto puede responder no sólo a una, sino a múltiples causas. Estas son claves importantes en el acompañamiento, en tanto permiten comprender que los procesos de cambio son dinámicos, complejos y dialógicos.

- La multidimensionalidad señala que los procesos de aprendizaje, cambio o transformación involucran al sujeto como una totalidad compleja y multidimensional.

De manera coherente, las estrategias de acompañamiento que se desarrollan a lo largo del proceso hacen evidentes las premisas descritas. Las visitas realizadas a la unidad productiva, los procesos de compras y de legalización de las iniciativas, las visitas empresariales, son entre otros, espacios que a partir de la conversación, la pregunta y la valoración que se hace en el contexto cotidiano de la interacción, favorecen la visibilización de los aciertos, los problemas, las dificultades, las fortalezas, los logros y los retos. De esta forma, los dispositivos pedagógicos se centran en la confianza y horizontalidad que caracteriza la relación (ver capítulo de *Elementos metodológicos y procedimentales del modelo*).

2.1.6 Cadenas productivas y redes empresariales

Para el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los excombatientes en Bogotá, es de vital importancia promover el desarrollo de me-

canismos de solidaridad y cooperación a nivel empresarial y productivo, en tanto que estos permitirían el fortalecimiento de las economías locales y la sostenibilidad de las iniciativas de negocio de las y los ex combatientes y sus familias.

Varios autores señalan que las dinámicas evolutivas de los mercados, necesariamente relacionadas con la globalización, requieren cada vez con mayor fuerza, de la construcción de vínculos de solidaridad y cooperación entre las empresas en aspectos como la producción, la transferencia de tecnologías e innovación, las estrategias de control y dominio en los mercados, el posicionamiento frente a la competencia, entre otros. De igual forma, el Banco Interamericano de Desarrollo plantea la importancia de fortalecer estas estrategias en el marco de la competitividad para PyME y dice al respecto:

Una de las estrategias empresariales más efectivas para operar en el contexto competitivo de negocios es una gestión fuertemente basada en la generación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano. Por medio de la especialización y colaboración, las empresas pueden acelerar sus procesos de aprendizaje, alcanzar economías de escala y concentrarse en los ámbitos donde poseen mayores ventajas competitivas (BID, 2002).

En el marco de las estrategias de cooperación, entendemos que una cadena productiva es “un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector

público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

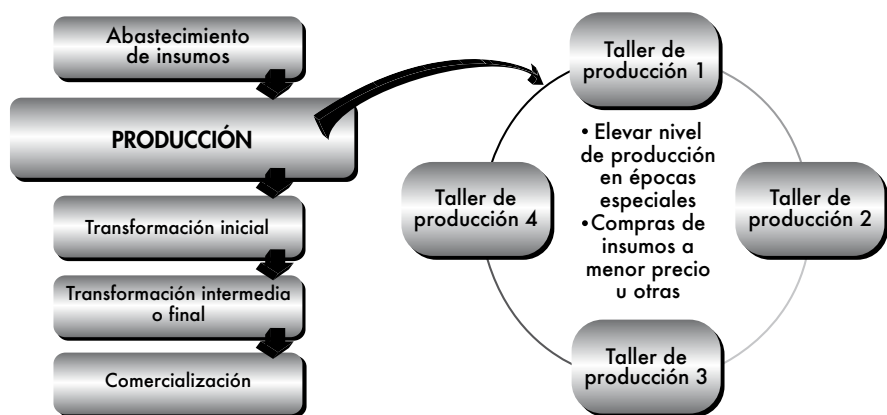


Gráfica 2.1.2: Tipologías y estructuras de cooperación empresarial
Fuente: Cerdán, C. (2006) Tipologías u estructuras de cooperación empresarial.

Las cadenas productivas se desarrollan a nivel vertical, como se observa en la Gráfica 2.1.2, cuando las empresas ocupan diferentes eslabones de la cadena pero de manera consecutiva. Su asociación les permite de-

sarrollar ventajas competitivas que de manera individual no podrían lograr. Estas ventajas tienen que ver, por ejemplo, con el sostenimiento de insumos en etapas de alta producción, con la especialización o división de la producción frente a ciertos bienes o servicios, o con la distribución y comercialización. Cada eslabón de la cadena puede igualmente desarrollar nuevas cadenas productivas.

Por otra parte, la cadena productiva también puede configurarse de manera horizontal cuando en el mismo eslabón, empresas de tamaño similar que producen el mismo bien o servicio, cooperan para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).



Gráfica 2.1.3: Dinámicas de cooperación empresarial

Fuente: Cerdán, C. (2006) Tipologías u estructuras de cooperación empresarial y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.).

Las redes empresariales constituyen formas más flexibles de organización que pueden incluir alianzas de corta o larga duración en las cuales se intercambian conocimientos, información y tecnología, lo que genera beneficios como los que señala Mifflyn (2005):

1. *Economías de escala, mediante el uso eficiente de tecnologías productivas y acceso a mercados.*
2. *Flexibilidad, lo cual implica mayor capacidad de responder a cambios en la demanda, sin aumentar el capital instalado ni los costos fijos.*
3. *Difusión de la información, intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica y acelerando su aprendizaje.*

4. *Menos barreras de entrada, al especializarse en las distintas fases de producción.*

5. *Pertinencia de las acciones de apoyo, es decir, mayor probabilidad de éxito gracias a la fluida comunicación entre instituciones públicas y el sector privado (citado en Bonomie, M. y Meleán, R. 2007).*

De acuerdo con lo expuesto, el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá, desarrolla estrategias que permiten promover estos tipos de organización y cooperación entre las unidades productivas que participan en el proceso, así como entre estas y otras empresas locales.

2.1.7 La perspectiva de las y los gestores locales

El PAPDRB le apostó desde sus inicios a la construcción de una agenda política para los procesos de desmovilización y reintegración en Bogotá de la mano de sus protagonistas. Por esta razón, ha contado con la vinculación directa de ex combatientes que provienen de distintos grupos y procesos de DDR, quienes en conjunto con otros profesionales de diversas disciplinas, han construido lo que allí mismo se denomina “un laboratorio de coexistencia y convivencia”.

La participación de las y los ex combatientes como gestores locales es de vital importancia, tanto en el PAPDRB como en el desarrollo del modelo. Su comprensión de las realidades sociales que se configuran en los territorios de la ciudad, la gestión e

incidencia que han logrado en los planes de desarrollo local, el vínculo construido con las y los ex combatientes, sus familias y las comunidades receptoras, son algunos de los indicadores más relevantes que se pueden evidenciar.

La implementación del Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las y los ex combatientes en Bogotá, comienza con la identificación y el reconocimiento que ellos y ellas hacen en el territorio de las iniciativas de negocio emprendidas por las y los ex combatientes y sus familias.

Es su gestión la que permite la visibilización y valoración en primera instancia de las experiencias productivas para su fortalecimiento, bajo los criterios que se han expuesto a lo largo del capítulo. Su papel es fundamental, no sólo para la implementación del modelo, sino para las y los ex combatientes y familiares, en tanto la relación se construye sobre la base de la confianza y el reconocimiento de sus luchas cotidianas como un aporte clave para el desarrollo de la ciudad.

2.2 Elementos metodológicos y procedimentales del modelo

En coherencia con los principios que orientan el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., desde el año 2009 se ha venido construyendo un modelo o esquema de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá, el cual recoge cuatro tipos de saberes y experiencias.

En primer lugar, los aprendizajes que han dejado los procesos de emprendimiento promovidos por el programa; luego, el reconocimiento y la visibilización de las experiencias cotidianas y las lógicas del sentido común que orientan a los y las ex combatientes y sus familias cuando desarrollan iniciativas de negocio. En tercer lugar, las experiencias y los saberes acumulados de la OIM, Fundaset y el PAPDRB como instituciones, así como de los y las profesionales y consultores que las constituyen. Finalmente, la implementación de la experiencia piloto desarrollada en cuatro fases, con 80 unidades productivas.

Es importante señalar que el desarrollo de la experiencia piloto que permitió la consolidación del modelo, fue monitoreado permanentemente por un comité técnico conformado por las tres instituciones comprometidas y que tenía tareas de coordinación, toma de decisiones y seguimiento al proceso:

• **Organización Internacional para las Migraciones (OIM).** Uno de los compromisos de la Organización Internacional para las Migraciones con la sociedad colombiana ha sido el de asistir al Estado en la articulación y ejecución de iniciativas y políticas que permitan la construcción de una paz duradera. En ese sentido, en 2006, y con el apoyo financiero de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), se creó el Programa de Apoyo al Proceso de Reintegración con Enfoque Comunitario, que hasta la fecha ha acompañado al gobierno colombiano en la titánica tarea de reintegrar a más de 53 mil ex combatientes de grupos armados al margen de la ley y brindar atención integral a las víctimas de la violencia.

Con este objetivo en mente, el programa ha enfocado sus esfuerzos en tres áreas de trabajo: la consolidación del proceso de reincorporación de ex combatientes, el acompañamiento en la implementación de la Ley de Justicia y Paz y la asistencia a las víctimas en su camino de acceso a la verdad, justicia y reparación, y la generación de espacios para alcanzar la reconciliación.

Esta entidad aporta, gracias a USAID, recursos económicos al proceso, pero también su experiencia en el tema de la reintegración económica y emprendimiento, buscando las mejores oportunidades y beneficios para la población atendida.

• **Secretaría Distrital de Gobierno y el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C.** A partir de su política de atención integral desde la perspectiva de derechos y construcción de ciudadanía, aportan recursos económicos al proceso y participan en el comité técnico con dos intenciones: la primera, brindar elementos que favorezcan a las y los ex combatientes y sus familias y, la segunda, cuidar el buen manejo de los recursos de acuerdo con los requerimientos exigidos por la ley.

• **Fundación para el Desarrollo Agrícola Social y Tecnológico, Fundaset.** Esta es una organización dedicada a la estructuración y ejecución de proyectos integrales de desarrollo social, económico e institucional, basados en principios de protección ambiental, sostenibilidad y transparencia social (Fundaset, 2010). Es la organización que ejecuta los recursos de acuerdo con los lineamientos técnicos aprobados por la OIM y la Secretaría Distrital de Gobierno.

En su calidad de experta, la organización pone al servicio del modelo un equipo interdisciplinario de la mayor idoneidad, quienes han aportado elementos de fundamental importancia para el diseño y el desarrollo del modelo.

Son ellos quienes, de acuerdo con el espíritu del modelo, diseñan y construyen las propuestas técnicas que se desarrollan durante el proceso y que llevan a la práctica luego del análisis en pleno del comité. Su participación en el comité es de vital importancia en el proceso de toma de decisiones, considerando el acumulado experiencial y técnico con el que cuentan.

A continuación se describe la ruta metodológica y procedimental que configura el modelo y que se articula al marco político y conceptual desarrollado en apartados anteriores de este documento.

La ruta metodológica incluye seis procesos clave, como lo muestra la Figura 2.2.A:

- **Proceso de preselección:** a cargo del equipo de gestores locales y del área de productividad del PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno. En esta etapa se identifican las iniciativas productivas que podrían entrar en el proceso.

- **Proceso de selección:** a cargo del equipo ejecutor de Fundaset y del comité técnico. En esta etapa se evalúan las iniciativas presentadas anteriormente, de acuerdo con criterios y variables específicas que permiten definir las unidades productivas que serían beneficiadas con el modelo.

- **Proceso de socialización y construcción de compromisos:** en esta etapa los y las participantes conocen a profundidad las características del modelo y, a partir del principio de corresponsabilidad, en conjunto con el equipo técnico,

firman un acta de algunos compromisos básicos que permitirán el buen desarrollo del proceso.

- **Proceso de caracterización:** se desarrolla con el fin de identificar las condiciones iniciales de las unidades productivas de los y las ex combatientes, así como de la participación de sus familias en las iniciativas productivas.

- **Proceso de fortalecimiento:** incluye espacios de formación empresarial y en desarrollo humano que combinan la teoría y la práctica, además de otras estrategias y acciones de carácter pedagógico que permiten ampliar la visión y el campo de acción de los y las participantes. Este proceso incluye además la definición y entrega de los recursos en especie, así como las herramientas de publicidad.

- **Proceso de seguimiento:** busca incrementar las posibilidades de sostenibilidad de las unidades productivas mediante un acompañamiento integral.

FIGURA 2.2A: RUTA METODOLÓGICA DEL MODELO DE FORTALECIMIENTO A UNIDADES PRODUCTIVAS DE EX COMBATIENTES Y SUS FAMILIAS



Cada proceso tiene su propia dinámica e implica la aplicación de un conjunto de criterios, procedimientos e instrumentos que se describirán a continuación.

2.2.1 El proceso de preselección

Como se dijo antes, este proceso está a cargo de los gestores locales y del área de productividad del PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno. Son ellos y ellas, quienes a través del trabajo que desarrollan en los territorios, están en contacto permanente con las y los ex combatientes y sus familias. Por lo tanto, conocen las dinámicas de apropiación de la ciudad y los esfuerzos de reintegración social y económica que se impulsan desde la institucionalidad local y desde la perspectiva individual, familiar y comunitaria.

Como se observa en la Figura 2.2.1, este proceso se desarrolla en tres pasos clave.

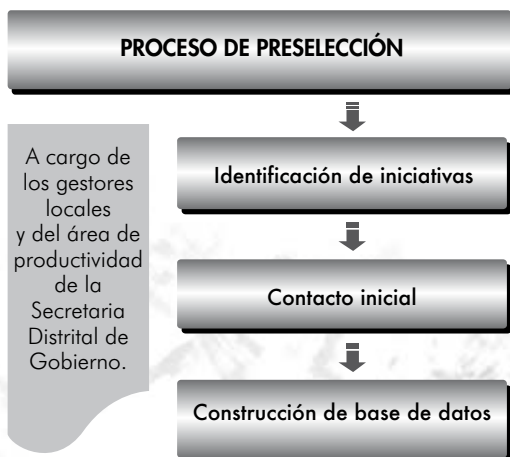


Figura 2.2.1: Proceso de preselección

2.2.1.1 Identificación de iniciativas

La identificación de las iniciativas productivas de ex combatientes y sus familias en los territorios hace parte de las funciones o tareas permanentes de los gestores locales y del área de productividad del PAPDRB, la cual se realiza de acuerdo con los siguientes criterios:

- Iniciativas productivas de ex combatientes o familiares que tengan por lo menos seis meses de funcionamiento y que contribuyan a sustentar de manera significativa la economía familiar.
- Iniciativas productivas que se desarrollen con recursos propios, con recursos de la ACR o de cualquier otra institución.
- Iniciativas productivas ubicadas en el Distrito Capital.
- No se consideran iniciativas productivas que comercialicen licores ni juegos de azar.
- No se consideran iniciativas productivas que comercialicen productos o servicios considerados ilegales.
- No se consideran iniciativas productivas del sector de la economía informal.
- Es necesario que los y las ex combatientes que promueven iniciativas de negocio, cuenten con un buen proceso de reintegración y que expresen interés en el fortalecimiento de su iniciativa.

2.2.1.2 Contacto inicial

Parte del proceso de preselección consiste en hacer un primer contacto con los y

las ex combatientes y sus familias, con el fin de conocer si las condiciones en las que se desarrolla la iniciativa de negocio coinciden con los criterios previamente descritos.

Al mismo tiempo, en este primer contacto se informa a las y los interesados sobre el modelo y las condiciones de su participación en un proceso de selección más amplio, que exigirá una visita de reconocimiento sobre la que serán previamente consultados.

Finalmente, se evalúa la motivación, la disposición y el interés de los y las posibles participantes.

2.2.1.3 Construcción de base de datos

Para continuar con el proceso de selección, los y las gestoras locales y del área de productividad elaboran una base de datos que contiene información suficiente para mantener el contacto con las y los ex combatientes o los familiares que impulsan las unidades productivas preseleccionadas. La información que se solicita es la siguiente:

- Nombres completos
- Nombre de la persona que realiza el contacto
- Número de CODA
- Número de teléfono fijo y de celular
- Tipo de emprendimiento
- Dirección y localidad

Este formato se entrega (en formato físico y virtual) al equipo encargado de llevar a cabo el proceso de selección (ver Anexo 1: Formato de inscripción para estudio de iniciativas).

2.2.2 Proceso de selección

El proceso de selección es desarrollado por un equipo interdisciplinario y el comité técnico quienes, por medio de un conjunto de criterios y variables, evalúan las unidades productivas preseleccionadas (ver Figura 2.2.2: Proceso de selección de unidades productivas).

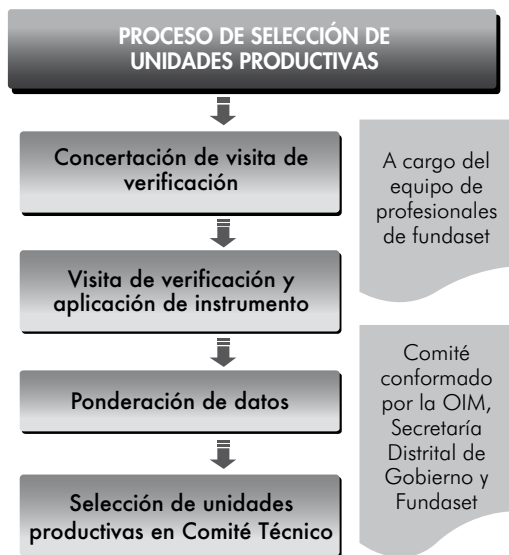


Figura 2.2.1: Proceso de selección de unidades productivas

2.2.2.1 Concertación de visita de verificación

El equipo técnico realiza contacto telefónico con cada una de las personas a cargo de las unidades productivas preseleccionadas en la etapa anterior. Por medio del contacto telefónico se verifican los datos suministrados en la base de datos entregada por los gestores locales y el área de productividad, y se hacen acuerdos sobre fechas y horarios para realizar la visita de verificación a la unidad productiva.

El equipo solicita a la persona encargada de la unidad productiva, disponer al momento de la visita de algunos documentos como el Certificado del CODA y otros propios de la unidad productiva que pueda tener¹⁰ (contrato de arrendamiento, RUT, cámara de comercio) y de acuerdo con las características del negocio. Igualmente, el equipo deja registro de la llamada en la base de datos digital, con el fin de facilitar el seguimiento del proceso y al mismo tiempo la sistematización de la información.

2.2.2.2 Visita de verificación y aplicación de instrumento de selección

El equipo técnico que lleva a cabo el proceso de selección realiza una visita a la unidad productiva con dos objetivos fundamentales:

- Reconocer el tipo de emprendimiento, la zona de ubicación y demás condiciones que permitan verificar el funcionamiento de la unidad productiva. Para ello, es clave la construcción de confianzas que permitan desarrollar una entrevista adecuada, así como la revisión de los documentos pertinentes.
- Aplicar el instrumento de selección que luego permitirá tomar las decisiones más pertinentes y asertivas frente a la unidad productiva en cuestión.

El instrumento de selección recoge datos relevantes que permiten conocer a profundidad el estado real de los empre-

dimientos y las necesidades que se deben fortalecer (ver Anexo 2: Instrumento de selección de unidades productivas). De manera específica, las variables exploradas tienen relación con las siguientes áreas:

- **Familia:** busca determinar el nivel de compromiso y el tipo de beneficio que ofrece la unidad productiva a la economía familiar. Los indicadores obtenidos en esta área son determinantes para la selección.
- **Tipo de negocio:** hace referencia a la línea de productividad que sería objeto de apoyo por parte del modelo. Los indicadores en esta área aportan a la caracterización de la población y pueden determinar la exclusión del modelo en los casos en que el negocio o la unidad productiva se relacionen de alguna manera con el expendio de bebidas alcohólicas, cigarrillos, juegos de azar, prostitución u otros productos o servicios ilegales.
- **Estabilidad del proyecto productivo:** busca establecer el nivel de estabilidad del negocio en la actualidad, la proyección o sostenibilidad en el futuro y las oportunidades de crecimiento que tiene. Los indicadores que se obtienen en esta área son determinantes para la selección.
- **Capacitación previa y futura:** pretende identificar las necesidades de formación en áreas propias de la administración, así como en las específicas del sector. Los indicadores en esta área aportan a la caracterización de la población y no son determinantes para la selección.

¹⁰ Estos documentos no son prerrequisito para la selección, pero ayudan a evaluar la unidad productiva.

- **Necesidades específicas:** busca determinar las inversiones prioritarias para el crecimiento del negocio. Los indicadores en esta área aportan a la caracterización de la población y pueden influir en la selección.

Es importante que las y los entrevistadores conozcan a profundidad el instrumento, de tal manera que puedan plantear las preguntas de forma clara y aprovechar al máximo la conversación con las y los beneficiarios potenciales. En especial, si se tiene en cuenta que el instrumento propone también el registro de observaciones cualitativas que pueden ser importantes no sólo para la selección, sino para el proceso de fortalecimiento en sí mismo.

2.2.2.3 Ponderación de datos

Esta área se cubre con las preguntas del cuestionario del instrumento de selección, el cual genera los siguientes criterios e indicadores.

1. Número de personas del núcleo familiar
2. Número de personas que dependen del beneficiario
3. Madre cabeza de hogar
4. Número de empleados
5. Número de familiares trabajando en el proyecto
6. Proyecto en funcionamiento
7. Capital inicial
8. Tiempo de funcionamiento
9. Tiempo proyectado del negocio
10. Porcentaje de ingresos de manutención
11. Dedicación semanal
12. Apoyo gubernamental
13. Crédito
14. Calificación cualitativa

La ponderación de datos busca producir un concepto de valor numérico, a partir de la asignación de porcentajes a unos criterios

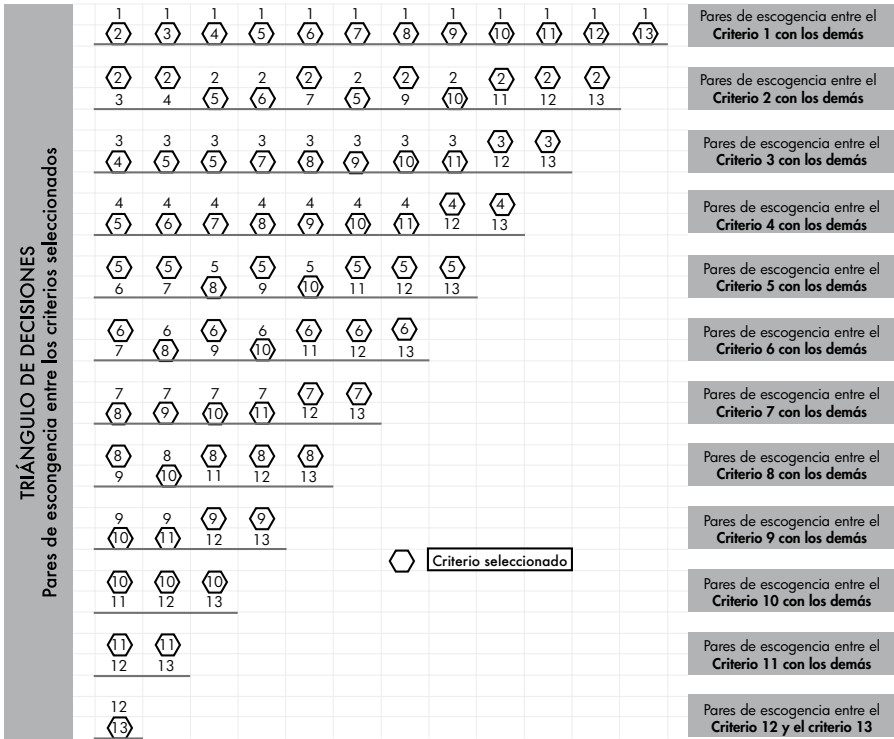
establecidos, con el fin de seleccionar a los beneficiarios del proyecto. De esta forma, la vinculación de iniciativas productivas al proceso se realiza de manera transparente y confiable, con base en la calificación numérica de criterios cualitativos.

La metodología que se utiliza en este proceso es la del triángulo de decisiones, en donde se comparan entre sí los criterios definidos. La metodología se desarrolla de la siguiente manera:

Paso 1: Elaboración del triángulo de análisis. En esta etapa se dispone del esquema comparativo de un criterio con los demás criterios, de tal forma que se establecen pares de escogencia y priorización de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Los pares de escogencia se establecen al comparar un criterio con otro. Como ejemplo e inicio se tiene como par de escogencia el criterio 1 (número de personas del núcleo familiar) con el criterio 2 (número de personas que dependen del beneficiario). En el comité técnico se escoge cuál de estos dos es el criterio con mayor importancia de acuerdo con el objetivo del proyecto.

El siguiente par de escogencia se establece entre el criterio 1 (número de personas del núcleo familiar) y el criterio 3 (madre cabeza de familia), y el comité realiza el mismo ejercicio. Después se compara el criterio 1 con el 4, el 1 con el 5, y así sucesivamente. Una vez terminado el criterio 1 y sus posibles pares de escogencia, se inicia el análisis del criterio 2 con los criterios restantes, es decir, el criterio 2 con el 3, con el 4, con el 5, etc. Se tendrá, entonces, como último par de escogencia



el criterio 12 (apoyo gubernamental) con el criterio 13 (crédito).

Este procedimiento se materializa en la siguiente gráfica:

Paso 2: Resultado. El número de veces que se escoge un criterio proporciona el peso de la importancia que tiene dentro del resto de componentes. Como resultado de esta metodología se obtiene la ponderación en porcentaje para cada indicador, con el fin de calificar para cada participante cada uno de los criterios de acuerdo con la información recolectada y verificada.

Como parte del proceso de selección se estableció un criterio adicional de ca-

rácter cualitativo, concepto que inicialmente fue dado por los gestores locales y después fue compartido con quienes realizan la visita de selección.

La ponderación de los indicadores para el proyecto está dada en la Tabla 2.2.1: Indicadores para ponderación y resultados (pág. 56)

Paso 3: Ponderación de la información. Bajo este esquema, es necesario que todos los criterios se califiquen términos cuantitativos. Varias de las respuestas dadas no se enmarcan dentro de este concepto; por lo tanto, hay que realizar y adoptar un sistema de equivalencia que califique la respuesta y le proporcione un valor determinado. El siguiente es el resultado del ejercicio para cada uno de los criterios seleccionados.

TABLA 2.2.1: INDICADORES PARA PONDERACIÓN Y RESULTADOS

NÚMERO	INDICADOR	RESULTADO
1	Número de personas del núcleo familiar	0,90%
2	Número de personas que dependen del beneficiario	9,00%
3	Madre cabeza de hogar	4,50%
4	Número de empleados	7,20%
5	Número de familiares trabajando en el proyecto	10,80%
6	Proyecto en funcionamiento	9,90%
7	Capital inicial	4,50%
8	Tiempo de funcionamiento	12,60%
9	Tiempo proyectado del negocio	5,40%
10	Porcentaje de ingresos de manutención	13,50%
11	Dedicación semanal	8,10%
12	Apoyo gubernamental	0,90%
13	Crédito	2,70%
14	Calificación cualitativa	10,00%
TOTAL		100,00%

- 1. Número de personas del núcleo familiar: valor dado directamente en la respuesta.
- 2. Número de personas que dependen del beneficiario: valor dado directamente en la respuesta.
- 3. Madre cabeza de hogar: respuesta positiva 2, respuesta negativa 1.
- 4. Número de empleados: valor dado directamente en la respuesta.
- 5. Número de familiares trabajando en el proyecto: valor dado directamente en la respuesta.
- 6. Proyecto en funcionamiento: respuesta positiva 2, respuesta negativa 1.
- 7. Capital inicial: se trabaja con los conceptos de ahorro, préstamos, capital para proyecto productivo de la ACR y la combinación que se pueda dar entre estos.

Ahorro	7
Ahorro y préstamo	6
Ahorro, préstamo y ACR	5
Ahorro y ACR	4
Préstamo	3
Préstamo y ACR	2
ACR	1
- 8. Tiempo de funcionamiento: valor dado directamente en la respuesta.
- 9. Tiempo proyectado del negocio: valor dado directamente en la respuesta con un máximo de 20 años.

• 10. Porcentaje de ingresos de manutención: valor dado directamente en la respuesta.

• 11. Dedicación semanal. Se trabaja con los siguientes conceptos:

Tiempo completo	5
Medio tiempo	4
Fines de semana	3
Ocasionalmente	2
Otra persona	1

• 12. Apoyo gubernamental: respuesta negativa 2, respuesta positiva 1.

• 13. Crédito: respuesta negativa 2, respuesta positiva 1.

• 14. Calificación cualitativa: hasta 5 puntos dados por el gestor de la zona y hasta 5 puntos por quien realiza la vista, para un máximo de 10 puntos.

Definida la parte cuantitativa de los criterios, se ingresan los datos recolectados en los cuales compiten los posibles beneficiarios en cada uno de estos, es decir, el dato del aspirante se compara con el mismo criterio de los otros aspirantes y, si es la mejor opción dentro de este criterio, tendrá la máxima calificación, y los demás tendrán calificaciones menores de acuerdo con la información suministrada.

Como ejemplo se analiza el criterio:

• 11. Dedicación semanal. Se trabaja con los siguientes conceptos:

Tiempo completo	5
Medio tiempo	4
Fines de semana	3
Ocasionalmente	2
Otra persona	1

El aspirante que respondió "Tiempo completo" tiene una calificación de 5/5, es decir 1. El aspirante que respondió "Medio tiempo" tiene una calificación de 4/5, es decir 0,80 siempre y cuando haya alguien que haya respondido "Tiempo completo". En caso contrario, su calificación sería 4/4, es decir 1.

La calificación se multiplica por la ponderación que le corresponde al criterio. En este caso es $1 \times 8.10 = 8.10\%$. El aspirante con mayor calificación tendría 8.10%, y el que respondió "Medio tiempo" $0.80 \times 8.10 = 6.48\%$. Si un aspirante obtuviera la máxima calificación en todos los criterios obtendría el 100% como puntaje total.

Debido a que algunos negocios, de acuerdo con ciertos criterios seleccionados, no son competitivos para su calificación con respecto a otros, se determinó establecer divisiones de acuerdo con la actividad. Como caso concreto se analiza el criterio "4. Número de empleados", el cual para artistas o artesanos no tiene mayor generación de empleo, como sí lo puede dar una empresa de producción. Bajo este esquema se establecieron las categorías Producción, Comercio, Servicios y Arte. El porcentaje de participación en cupos por cada categoría está dado por la cantidad de aspirantes de cada uno sobre el total de aspirantes.

Otros aspectos para tener en cuenta:

• Es importante mencionar que en el proceso de selección se fijan puntajes mínimos para ser admitidos, de acuerdo con el tipo de actividad del negocio, de la siguiente manera:

- Producción: 60%
- Comercio: 63%

- Servicios: 60%
- Arte: 55%

• El número de cupos por actividad será el equivalente a la proporción de los visitados y calificados, como se explicó anteriormente.

2.2.2.4 Selección de unidades productivas en comité técnico

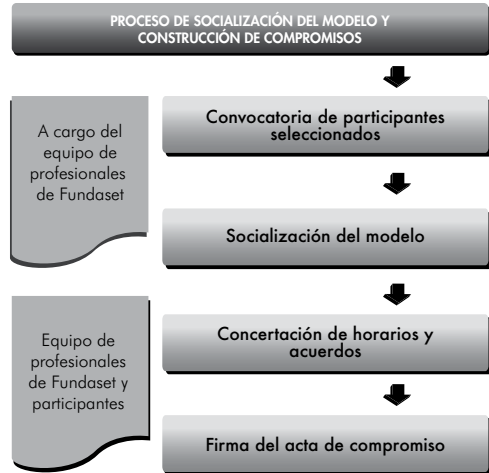
El comité técnico es una instancia de coordinación y seguimiento conformada por profesionales de las tres instituciones que participan en este proceso: la OIM, (como operador de USAID) y el PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno, que son las instituciones que aportan los recursos económicos para el desarrollo del modelo, y Fundaset, la organización que ejecutó las cuatro fases del proyecto y que ha participado en el diseño y la construcción colectiva del mismo.

El comité evalúa y analiza los resultados obtenidos por las unidades productivas en el proceso de selección, determina la necesidad de ampliar o mantener la muestra y finalmente, toma las decisiones finales, respetando los criterios técnicos antes descritos. Las decisiones se registran en un acta suscrita por los y las participantes, de manera coherente con los principios de transparencia (ver Anexo 3: Formato de acta comité técnico).

2.2.3 Socialización del proceso y construcción de compromisos

Con el grupo de unidades productivas seleccionadas para el Proceso de fortalecimiento se desarrolla una etapa fundamental, en la medida en que se construye con

los y las beneficiarias el marco general de la relación, y por ende de los acuerdos o compromisos (ver Gráfica 2.2.3: Proceso de socialización del modelo y construcción de compromisos).



Gráfica 2.2.3: Proceso de socialización del modelo de construcción de compromisos

2.2.3.1 Convocatoria de participantes seleccionados

De acuerdo con las decisiones tomadas en el comité técnico, se convoca a las y los participantes seleccionados a una reunión de socialización del modelo y de información general sobre las implicaciones y compromisos de su participación en el proceso.

Esta reunión se programa teniendo en cuenta la información disponible con respecto a la disponibilidad de horarios de los y las participantes. La convocatoria se realiza vía telefónica y los resultados de esta son registrados, con el fin de continuar con el seguimiento del proceso.

2.2.3.2 Socialización del modelo

La socialización del modelo se realiza en una reunión o encuentro grupal. Para su preparación se desarrolla un protocolo de bienvenida y de reconocimiento de todos los actores que favorezca la construcción de un clima de confianza, acogida y apoyo.

Durante el encuentro se abordan los siguientes temas:

- Contextualización del proyecto que viabiliza el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá.
- Presentación del equipo técnico y de las instituciones que hacen parte del proceso.
- Criterios y proceso de selección.
- Información general del modelo y de los procesos que lo componen.
- Actividades a desarrollar.
- Compromisos y aportes de cada uno de los actores (tanto institucionales como ex combatientes y sus familias).

La socialización debe permitir que los participantes comprendan los alcances del proceso y, al mismo tiempo, tomen una decisión frente a su participación en el mismo.

2.2.3.3 Concertación de horarios y acuerdos

A lo largo de todo el proceso se garantizan espacios de diálogo y concertación entre los participantes y las instituciones que desarrollan el modelo. No obstante, en el marco de la socialización, es necesario construir algunos compromisos y acuerdos que favorezcan la corresponsabilidad y el logro de los objetivos comunes.

En este marco, es clave abrir posibilidades de tiempos y espacios para los encuentros de formación y demás acciones a desarrollar, contando con la disponibilidad de tiempo y el compromiso de los y las participantes.

Es necesario promover la participación de los actores y la construcción de alternativas incluyentes para todos y todas. En este mismo sentido, es fundamental que existan mecanismos flexibles tales como la evaluación y reconstrucción de los acuerdos establecidos inicialmente, de acuerdo con las condiciones y dinámicas en las que se desarrollen los procesos.

2.2.3.4 Firma del acta de compromiso

El proceso de socialización en su conjunto es eminentemente pedagógico y, por lo tanto, las estrategias que se desarrollan trascienden el modelo informativo. En este sentido, firmar un acta de compromiso es un acuerdo de voluntades y un acto simbólico que se celebra en el marco de la corresponsabilidad y el reconocimiento de quienes participan como ciudadanos y como sujetos de derechos.

Por esta razón, es recomendable que la firma del acta se constituya en un acto simbólico que represente o enfatice estos elementos. De igual forma, el acta de compromiso se debe archivar junto con los demás documentos y productos que dan cuenta del proceso (ver Anexo 4: Acta de compromiso y participación en el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C.).

2.2.4 Proceso de caracterización

El proceso de caracterización ayuda a comprender algunas situaciones que viven las y los beneficiarios, así como las condiciones de la unidad productiva, de sus redes sociales y de la familia.

Esta información aporta elementos para la construcción del Plan de Atención Integral de Fortalecimiento, permite reconocer necesidades específicas que requieran atención en otras entidades u organizaciones del sistema distrital y adicionalmente, alimenta el sistema de información del PAPDRB, que a su vez organiza sus proyectos y acciones de acuerdo con las realidades de la población que sean detectadas por este y otros medios (ver Figura 2.2.4: Proceso de caracterización).

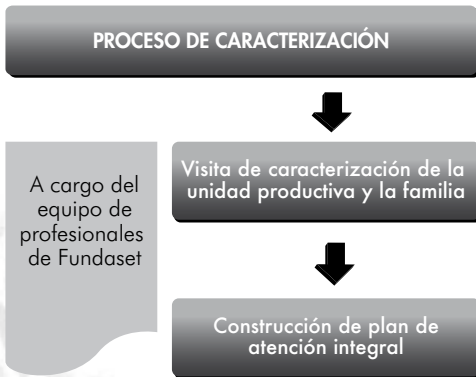


Figura 2.2.4: Proceso de caracterización

2.2.4.1 Visita de caracterización de la unidad productiva y de la familia

El proceso de caracterización se lleva a cabo por medio de la aplicación de un instrumento tipo encuesta, que por su extensión y nivel de complejidad se desarrolla

a manera de entrevista en un espacio de privacidad y de confianza. Este puede ser el lugar de residencia del participante o una oficina previamente dispuesta para el objetivo de la entrevista, y depende de la concertación previa.

El instrumento fue diseñado por el equipo del área de productividad del PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno y, de acuerdo con las evaluaciones reflexivas que se han desarrollado a nivel del comité técnico, se decidió hacerle ajustes de acuerdo con variables y criterios considerados como pertinentes por Fundaset, para su aplicación en la fase cuatro y su inclusión en el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá.

El instrumento busca obtener una comprensión lo más amplia y completa posible de los entrevistados y sus familias con el fin de: a) orientarlos frente a los procesos contemplados en el modelo y en las demás ofertas de atención integral según sus necesidades y, b) realizar una caracterización confiable de la población atendida que pueda ser presentada al PAPDRB y demás entidades competentes.

Para su aplicación, la o el entrevistador debe conocer a profundidad el instrumento, tanto en su contenido como en su formato de operación y manejo. Este instrumento se maneja en formato digital (ver Anexo 6) y por ello, es necesario que la o el entrevistador conozca no sólo el sentido último de las preguntas, sino los códigos que estas tienen.

El entrevistador debe mantener una actitud de escucha y asertividad. Asimismo,

debe manejar herramientas de atención y apoyo en crisis o de acompañamiento psicossocial, que le permita brindar una asesoría y manejo adecuados, de acuerdo con su nivel de experticia; o una remisión al PAPDRB, a instituciones o profesionales específicos, según se requiera.

Otras consideraciones y descripciones del instrumento se pueden revisar en el Anexo 5: Protocolo de diligenciamiento del formulario de caracterización aplicado a los beneficiarios de la fase IV del modelo.

2.2.4.2 Construcción del Plan de Atención Integral de Fortalecimiento

El plan de atención integral recoge la información más relevante para el proceso de fortalecimiento de la unidad productiva, de tal manera que permita orientar la toma de decisiones a lo largo del proceso.

Es decir, durante el proceso desarrollado hasta el momento, se ha recolectado información de diversa índole sobre la persona beneficiaria del proyecto, su familia y la unidad productiva. Este es el momento de analizarla para identificar factores clave que ayudarán en cada caso; por ejemplo, el tipo de inversión más conveniente o el tipo de capacitación técnica requerida en cada caso, entre otros asuntos.

Aunque el plan de atención integral se construirá a lo largo de la etapa o proceso de fortalecimiento, este es un momento importante para empezar. Es un período de reflexión y evaluación de la situación y de las necesidades particulares de cada participante o beneficiario y por ello, se convierte en una herramienta fundamental para el equipo operador del modelo, que en este caso es Fundaset (ver Anexo 7: Plan de Atención Integral de Fortalecimiento).

2.2.5 Proceso de fortalecimiento

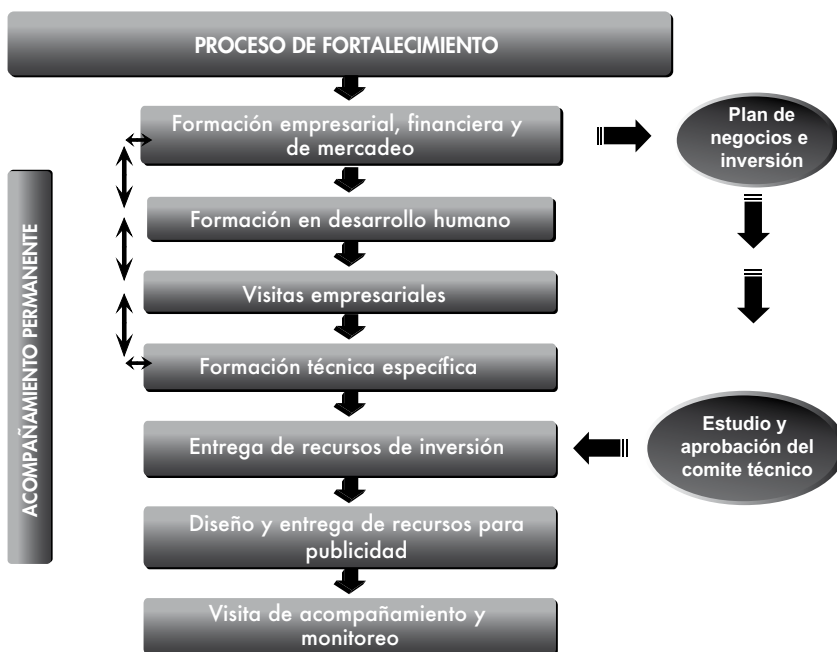
El proceso de fortalecimiento es el grueso del modelo durante el cual se desarrollan las acciones de formación, acompañamiento e inversión, como se puede observar en la Gráfica 2.2.5.

En este proceso participan varios actores en un nivel de coordinación y cooperación permanentes:

- El equipo técnico que opera el proyecto y que en las cuatro fases de la experiencia piloto fue Fundaset. Son quienes lideran los procesos de formación en desarrollo humano y en temas de administración, empresariales y de mercadeo, así como las asesorías y acompañamientos especializados que se requieren.
- El comité técnico, el cual evalúa, asesora y aprueba los planes de negocio y de inversión.
- Las y los beneficiarios que participan de manera comprometida en los procesos de formación y a su vez gestionan las inversiones programadas.

2.2.5.1 Formación empresarial, financiera y de mercadeo

El proceso de formación se lleva a cabo mediante encuentros semanales durante un poco más de dos meses. El objetivo es brindar los conocimientos teóricos y prácticos que permitan al emprendedor realizar un análisis de acciones y decisiones que lo lleven a adentrarse en el proceso de crecimiento de su proyecto, en las áreas de administración, producción y mercadeo.



Gráfica 2.2.5: Proceso de fortalecimiento

En este sentido, se realizan estrategias teórico-prácticas que permiten a los y las participantes asimilar y poner en práctica conceptos y herramientas básicas para la administración general y financiera del negocio, así como para los procesos de producción y de mercadeo que se requieren para la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa.

De esta manera, los y las participantes van construyendo su plan de negocios y de inversión, por medio del cual presentan y justifican frente al comité técnico una propuesta de inversión de recursos y de publicidad, la cual es desarrollada después de su evaluación y aprobación (ver Anexo 8: Plan de negocios y de inversión).

2.2.5.2 Formación en desarrollo humano

La formación en desarrollo humano se lleva a cabo durante tres encuentros con una frecuencia semanal. Es importante señalar que la formación en esta área y las anteriores se realiza de manera intercalada; en total, el proceso de formación tiene una duración de tres meses.

Este proceso tiene dos propósitos fundamentales. Primero, abrir espacios de reflexión o profundizar en los retos que hombres y mujeres como seres integrales asumen frente a la ciudadanía; y, segundo, propiciar un espacio de encuentro entre los y las participantes (ex combatientes y sus familias) para que exploren sus fortalezas,

sus aspectos a mejorar, las oportunidades que se les han presentado y las amenazas que tienen frente al reto de ser nuevos ciudadanos y ciudadanas y su reintegración a la sociedad civil.

Se trata de un elemento fundamental del modelo, en tanto que busca fortalecer la red familiar primaria que se encuentra vinculada al negocio y que constituye en gran parte su sostén. De igual forma, busca constituirse en un espacio de conocimiento, intercambio y generación de confianzas entre quienes participan, de tal manera que contribuya a crear las condiciones para el trabajo cooperativo y la conformación de redes asociativas.

2.2.5.3 Visitas empresariales

Las visitas empresariales se realizan con varios objetivos pedagógicos. El primero es ampliar y fortalecer el horizonte y la visión empresarial de las y los beneficiarios. En segundo lugar, se busca crear, ampliar y fortalecer las redes de apoyo, de producción y de mercadeo a nivel de la ciudad y de las localidades. Finalmente, se pretende también promover opciones de reconocimiento y de aprendizaje de nuevas formas y mecanismos de mercadeo que puedan favorecer los negocios de las y los beneficiarios.

Las visitas se programan de acuerdo con las características y necesidades particulares de las unidades productivas, el tipo de negocio y la oferta que tiene la ciudad en cada época. Visitas empresariales a ferias locales y regionales, ruedas de negocios, empresas relacionadas con los sectores y tipos de negocio que se están fortaleciendo, entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras, son espacios clave que favorecen el logro de los objetivos.

2.2.5.4 Formación técnica específica

El modelo incluye un curso corto (de treinta horas) en un área técnica específica, de acuerdo al tipo de negocio y las necesidades identificadas durante el proceso de caracterización y fortalecimiento.

La toma de decisiones se produce en el marco de un proceso de concertación y acompañamiento entre la o el beneficiario y el equipo técnico. En este proceso, los y las participantes gestionan la búsqueda e identificación de las ofertas más asequibles, teniendo en cuenta la ubicación geográfica, la disponibilidad de horarios que tienen, además de las condiciones requeridas por el modelo respecto a la certificación de la oferta ante las autoridades de educación pertinentes.

2.2.5.5 Entrega de los recursos de inversión

Este proceso se realiza, como se mencionó anteriormente, después de la evaluación y aprobación del plan de negocios e inversión que hace el comité técnico frente a cada unidad productiva.

De esta forma, la o el beneficiario comienza a gestionar las cotizaciones de los materiales, insumos o maquinaria que incluye su plan de inversión, por un valor de \$3.000.000 (tres millones de pesos). En este ejercicio debe considerar las condiciones exigidas por la ley en cuanto a proveedores, impuestos y demás.

El equipo técnico evalúa y acompaña el proceso desde una perspectiva pedagógica, de tal manera que el desarrollo de estas actividades pueda apoyar y fortalecer los aprendizajes adquiridos en los encuentros

de formación empresarial, administrativa, de mercadeo y de desarrollo humano.

Cuando la búsqueda de cotizaciones ha terminado y se han definido los mejores proveedores, el equipo técnico acompaña a cada uno de los participantes en las compras, con el fin de garantizar el buen uso de los recursos.

Adicionalmente, cada uno de los y las participantes firma un acta de entrega y recibo de los recursos, que se puede observar en el Anexo 9: Acta de entrega y recibo a satisfacción.

2.2.5.6 Diseño y entrega de recursos para publicidad

Este componente se desarrolla de manera similar al anterior. En primer lugar y de acuerdo con el plan de negocios e inversión, se definen las prioridades de mercadeo del negocio y, de acuerdo con ellas, se definen las estrategias de publicidad más pertinentes.

El diseño de cada producto de publicidad (tarjetas de presentación, pendones, avisos, entre otros) es asesorado por el equipo técnico, que después de hacer las cotizaciones correspondientes, contrata los productos con los proveedores previamente aprobados.

La entrega de estos materiales queda igualmente registrada en el

acta de entrega y recibo a satisfacción (ver Anexo 9).

2.2.5.7 Visita de acompañamiento y monitoreo

La visita de acompañamiento y monitoreo tiene dos objetivos. El primero es evaluar de manera conjunta, entre la o el beneficiario, su familia y el equipo técnico, el uso e impacto de la inversión (maquinaria, insumos, publicidad) y de la formación en las unidades productivas. El segundo tiene un carácter pedagógico, en el sentido de que se pretende también asesorar al beneficiario y su familia en los aspectos puntuales que se observen como necesarios.

Las observaciones en términos de avances, dificultades y oportunidades que se producen en esta y las demás visitas realizadas al negocio a lo largo del proceso, se registran en un formato o instrumento que alimenta el plan de atención integral y que permite hacer un seguimiento personalizado a cada una de las unidades productivas (ver Anexo 10: Diagnóstico y seguimiento).

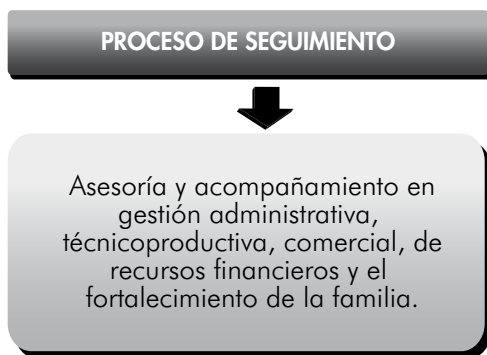
2.2.6 Proceso de seguimiento

En la actualidad, el proceso de seguimiento se encuentra en ejecución con cincuenta unidades productivas que participaron en las Fases 1 y 2.

Como se observa en la Gráfica 2.2.6, se trata de un proceso de acompañamiento en distintas áreas, realizado mediante talleres teórico-prácticos y visitas a las unidades producti-



vas por parte de cada uno de los expertos del equipo técnico.



Gráfica 2.2.6: Proceso de seguimiento

Asesoría y acompañamiento en la gestión administrativa

Busca que el participante implemente en su unidad de negocio un sistema de administración eficiente que implica, entre otros aspectos:

- Manejo de libros contables
- Establecimiento de costos de producción y precios de venta
- Principios básicos de administración del negocio

Asesoría y acompañamiento en la gestión técnica y productiva

Busca que los participantes mejoren sus procesos productivos y la calidad de sus productos o servicios desde los siguientes aspectos:

- Fabricación de productos
- Control de calidad

Asesoría y acompañamiento en la gestión comercial

Tiene por objeto brindar al participante las herramientas requeridas para incrementar el nivel de posicionamiento de sus productos y servicios en su mercado objetivo. Para tal fin se promoverá en cada unidad productiva:

- La identificación de nuevos nichos de mercado.
- La participación en ferias y eventos comerciales para la identificación de nuevos contactos.

Asesoría y acompañamiento en la gestión de recursos financieros (microcrédito)

Tiene por objeto brindar información al participante sobre las fuentes de financiación (microcrédito) disponibles en el mercado y los procedimientos requeridos para acceder a ellas. Adicionalmente, se brinda acompañamiento en la gestión de microcréditos a aquellas unidades productivas cuya estructura y situación actual posibiliten su acceso a este servicio.

Para esto se realiza inicialmente la identificación de los diferentes programas de microcrédito que existen en la ciudad, tanto públicos como privados, estableciendo las diferentes condiciones de acceso exigidas.

Una vez realizada la identificación de las posibles alternativas de financiamiento, se realiza un acompañamiento a las unidades productivas interesadas, para la respectiva gestión del microcrédito.



ACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO: UNA EXPERIENCIA PILOTO

El Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá, es el resultado de una construcción colectiva y de la reflexión y evaluación permanente, a lo largo de un año y medio de ejecución.

Por esta razón, es pertinente reconstruir los pasos del proceso, para ir desentrañando los avances e impactos alcanzados a lo largo del mismo, así como los aprendizajes que permitieron hacer ajustes y mejoras en el camino.

Este capítulo presenta una caracterización de la población y de sus unidades productivas, así como los resultados obtenidos a lo largo del proceso de fortalecimiento.

3.1 Caracterización de las unidades productivas

El Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que

sustentan las economías familiares de los y las excombatientes en Bogotá, comenzó su implementación con recursos del PAP-DRB y de USAID por medio de la OIM en el mes de septiembre de 2009, beneficiando 29 unidades productivas. Posteriormente, en marzo de 2010 se dio inicio a la segunda fase, en donde se incluyeron 20 nuevas alternativas de negocio. En julio de 2010 se ampliaron 18 cupos, lo que dio comienzo a la tercera fase y, 3 meses después, se puso en marcha la cuarta fase de implementación del modelo, que favoreció 13 unidades productivas más, para un total de 80 unidades productivas beneficiadas.

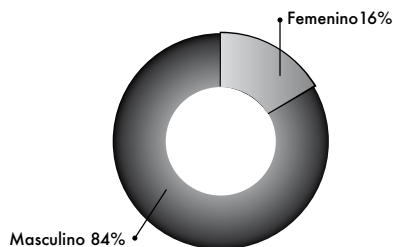
El desarrollo de cada una de las fases ha constituido un pilotaje en donde se han puesto a prueba los elementos conceptuales y metodológicos descritos anteriormente. Así, a lo largo del proceso se han realizado ajustes al modelo de acuerdo a los aprendizajes logrados en la fase precedente (ver Tabla 3.1).

TABLA 3.1 NÚMERO DE UNIDADES PRODUCTIVAS BENEFICIADAS CON EL MODELO

FASE	UNIDADES EN NÚMERO	PORCENTAJE
1	29	37%
2	20	27%
3	18	22%
4	13	15%
Total	80	100%

Como se puede observar en la Figura 3.1, el 16% de las unidades productivas beneficiadas con el modelo están a cargo de mujeres y el 84% de hombres.

FIGURA 3.1: RESPONSABLES DIRECTOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA POR SEXO



Como se puede observar en la Tabla 3.2, de las 80 unidades productivas seleccionadas para el proceso de fortalecimiento, la mayoría están ubicadas en las localidades de Ciudad Bolívar (22%), San Cristóbal (14%), Usme y Engativá (11% cada una). Estos datos coinciden con las preferencias de localización territorial de la población desmovilizada en el Distrito, que según algunos estudios, se relacionan con los bajos costos y las facilidades en los procesos de arrendamiento, así como con otros “factores de tipo social, cultural y urbano más flexibles que facilitan la constitución de redes

sociales” (Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Gobierno; 2009).

TABLA 3.2: LOCALIZACIÓN TERRITORIAL EN BOGOTÁ DE UNIDADES PRODUCTIVAS SELECCIONADAS

LOCALIDAD	UNIDAD PRODUCTIVA EN NÚMEROS	PORCENTAJE
Bosa	7	10%
Ciudad Bolívar	18	22%
Engativá	9	11%
Kennedy	6	8%
Puente Aranda	2	3%
Rafael Uribe	7	10%
San Cristóbal	11	14%
Santa Fe	2	3%
Soacha	1	1%
Suba	5	5%
Tunjuelito	2	1%
Candelaria	1	1%
Usme	9	11%
Total	80	100,00%

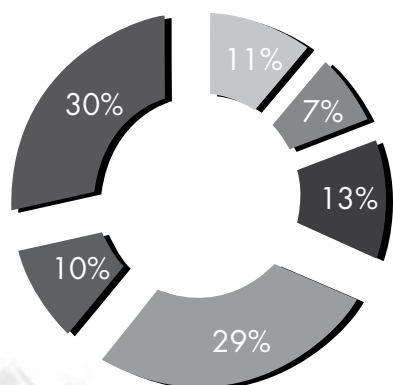
Respecto al sector en el que desarrollan su actividad productiva, se identifican 4 grandes categorías. 1) La *categoría de arte*, en donde hay 5 unidades productivas relacionadas con las artes plásticas, la producción o comercialización de artesanías y la música. 2) El *sector de comercio* cuenta con 26 tipos de negocio y agrupa iniciativas de comercialización de abarrotes, ropa u otros artículos. 3) La *categoría de producción*, que agrupa 26 experiencias relacionadas con la transformación de materias primas en áreas como las confecciones, la zapatería, entre otras. 4) Finalmente, en el *sector de servicios* se encuentran 22 iniciativas de negocio que ofrecen servicios especializados como Internet, arreglo de vehículos, remodelación de espacios interiores, entre otros (ver Tabla 3.3).

TABLA 3.3: CLASIFICACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS SELECCIONADAS POR EL SECTOR PRODUCTIVO

SECTOR	UNIDADES PRODUCTIVAS EN NÚMERO	PORCENTAJE
Arte	5	6%
Comercio	26	33%
Producción	26	33%
Servicios	23	28%
Total	80	100%

Adicionalmente, la variedad de líneas de negocio es bastante diversa, destacándose la confección de calzado y ropa con un 29%, así como la oferta de servicios de Internet y de sistemas con un 13% y la comercialización de abarrotes y de tiendas con un 11% (ver Figura 3.2).

FIGURA 3.2: LÍNEAS DE NEGOCIO



- Abarrotes, tienda
- Comercio, variedades
- Internet y sistemas
- Confección ropa y calzado
- Alimentos
- Otros

Las dinámicas del proceso de fortalecimiento de las unidades productivas han permitido identificar 4 tipos de situaciones relacionadas con la deserción y la no continuidad o cierre del negocio (Tablas 3.4 y 3.5). La categoría "cierre del negocio con pérdidas" incluye dos unidades productivas (el 3%) de las fases 1 y 2, las cuales, a pesar de haber participado en la totalidad del proceso de fortalecimiento, terminaron cerrando el negocio con pérdidas para los empresarios. En uno de los casos, la pérdida se produjo por factores externos relacionados con el robo de la maquinaria e insumos. El otro caso ubicado en el sector comercial, tuvo que ver con el tránsito de la informalidad (ventas ambulantes) a la formalidad.

Precisamente, el análisis del último caso permitió hacer ajustes en los procedimientos e instrumentos de selección que se aplican en la 4 fase y que en lo fundamental confirman las siguientes hipótesis:

- Como se trata de un proceso de fortalecimiento, es necesario identificar puntajes y criterios mínimos en cada una de las variables priorizadas para la selección de las unidades productivas (desarrollo empresarial y de tipo familiar), de tal manera que primen los criterios de elegibilidad sobre la disponibilidad de recursos o sobre el tamaño de la muestra. Es decir, los puntajes mínimos permiten valorar los factores técnicos relacionados con la proyección y sostenibilidad de la unidad productiva, más allá del tamaño de la cohorte que se está evaluando en la selección.
- La selección de actividades productivas informales (como ventas ambulantes) para hacer el tránsito a la formalidad, requiere de un proceso de acompaña-

miento diferencial y de mayor intensidad que supera las condiciones del modelo. Realizar la transición a un negocio formal implica la transformación de hábitos y estilos en el manejo de la economía cotidiana que inciden significativamente en la proyección y estabilidad del negocio. Por esta razón, se confirma la importancia del apoyo a unidades productivas de economía formal como uno de los criterios de elegibilidad.

En la categoría de “cierre del negocio con ganancias para el empresario”, se incluyen las unidades productivas que participaron de todo el proceso de fortalecimiento y que, reportando un crecimiento significativo tanto en la variedad de productos como en la ampliación de estrategias comerciales y de calidad (presentación del negocio y de los productos), fueron vendidas a otras personas. En esta categoría se identificó un caso de la fase 1 del sector comercial, que si bien sigue funcionando, no está en manos de la familia beneficiaria del proyecto. Aunque se trata de factores externos al modelo y a su implementación, es importante señalar que estas situaciones hacen parte de la dinámica empresarial y de mercados. No obstante, posiblemente para el Distrito y debido a la inversión de recursos públicos, es importante identificar y valorar con mayor énfasis las expectativas de permanencia en la ciudad de los ex combatientes y sus familias.

En la categoría de “cierre del negocio y sin información por pérdida del contacto”, se agruparon los casos de unidades productivas que en proceso de seguimiento se encontraron cerradas y sobre las cuales no hay información que permita valorar si se trata de un traslado del negocio o de un cierre definitivo del mismo. En esta categoría hay dos casos que pertenecen a la fase 1 de los sectores de comercio y producción respectivamente. En estas situaciones, otro aprendizaje importante fue el de incluir en el instrumento de caracterización, una variable de referencias personales y familiares, que permita contar con mayores elementos para mantener el contacto vigente, pese a los traslados de dirección y cambio de teléfono, muy frecuentes entre la población desmovilizada.

Finalmente, la categoría de “suspendidos temporalmente” reúne dos casos de unidades productivas que han sido suspendidas temporalmente por razones de salud en el primero de ellos, y en el otro, por traslado de local debido a desacuerdos sobre el contrato de arrendamiento.

TABLA 3.4: SITUACIONES DE NO CONTINUIDAD DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL PROCESO POR FASE

SITUACIONES TIPO DE NO CONTINUIDAD	FASE 1 (número)	FASE 2 (número)	FASE 3 (número)	TOTAL (%)
Cierre del negocio con pérdidas	1	1		3
Cierre del negocio con ganancias	1			1
Cierre de negocio y sin información por pérdida de contacto	2			3
Suspendidos temporalmente		2		3
Total	4	3		10

TABLA 3.5: SITUACIONES DE NO CONTINUIDAD DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL PROCESO POR SECTOR O TIPO DE NEGOCIO

SITUACIONES TIPO DE NO CONTINUIDAD	ARTE Número	COMERCIO Número	PRODUCCIÓN Número	SERVICIOS Número	TOTAL %
Cierre del negocio con pérdidas		1	1		3
Cierre del negocio con ganancias		1			1
Cierre de negocio y sin información por pérdida de contacto		1	1		1
Suspendidos temporalmente		1		1	3
Total		4	2	1	10

De esta manera, se puede afirmar que el Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá, evidencia un nivel de éxito del 90% en la permanencia y sostenibilidad de los negocios (ver Tabla 3.6 y 3.7).

TABLA 3.6: SÍNTESIS DE RESULTADOS DEL PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS POR FASE

RESULTADOS	FASE 1	FASE 2	FASE 3	TOTAL Número	%
Exitosos y con continuidad en proceso de seguimiento o fortalecimiento	25	17	18	60	90
Exitoso y sin continuidad en proceso de seguimiento	1			1	1
No exitoso por cierre	1	1		2	3
Suspendido temporalmente		2		2	3
Sin información	2			2	3
Total	29	20	18	67	100

TABLA 3.7: SÍNTESIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS POR SECTOR O TIPO DE NEGOCIO

RESULTADOS	ARTE Número	COMERCIO Número	PRODUCCIÓN Número	SERVICIOS Número	TOTAL Número	%
Exitosos y con continuidad en proceso de seguimiento o fortalecimiento	4	19	19	18	60	90
Exitoso y sin continuidad en proceso de seguimiento		1			1	1
No exitoso por cierre		1	1		2	3
Suspendido temporalmente		1		1	2	3
Sin información		1	1		2	3
Total	4	23	21	19	67	100

Como ya se mencionó, la evaluación reflexiva sobre el proceso, sus alcances y dificultades, es lo que ha potenciado al modelo como sistema, en términos de la reorganización lograda en función de las necesidades y realidades de los y las beneficiarias, y que como se evidencia en los resultados de la fase 3, ha garantizado una mejora del 100% en su implementación.

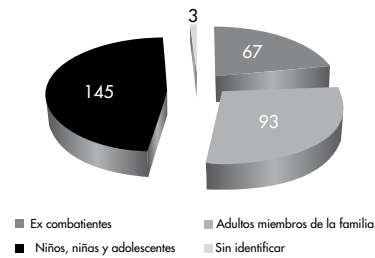
3.2 Caracterización de la población

Todas las unidades productivas aportan a la sostenibilidad económica de los ex combatientes y sus familias, lo que se evidencia en el tiempo que invierten en la misma, el que en promedio se calcula entre 30 y 48 horas semanales, dependiendo de los ritmos y las dinámicas de los mercados.

Por otra parte, la participación de otros miembros de la familia en el negocio, mediante puestos de trabajo o como socios, se da aproximadamente en el 17% de los casos. En la mayoría de los negocios, la participación con fuerza de trabajo se produce entre los o las cónyuges (13%).

Es importante señalar que el modelo ha beneficiado a 308 personas en las fases 1, 2 y 3¹¹, de las cuales un 22% son ex combatientes, un 30% son adultos y un 47% son niños, niñas y adolescentes miembros de la familia (Figura 3.3).

FIGURA 3.3: NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS CON EL MODELO



La mayoría de los y las ex combatientes y sus familias se encuentran pagando arriendo de su vivienda y del local en donde funciona el negocio (77%), en contraste con el 5% que cuentan con vivienda propia y el 1% que la están pagando por medio de préstamos bancarios o de otro tipo (ver Tabla 3.8).

TABLA 3.8: TENENCIA DE VIVIENDA

TENENCIA DE VIVIENDA	NÚMERO	PORCENTAJE
Propia	3	5
Propia pagando	1	1
Arrendada	51	77
Familiar	1	1
Prestada	1	1
No contesta	10	15
Total	67	100

Edad y sexo de los y las ex combatientes y sus familias

Las tendencias nacionales y locales muestran que los procesos de DDR son protagonizados principalmente por hombres. A nivel nacional, un 14% de la población en proceso de reintegración es de sexo femenino y el 86% de sexo masculino. En Bogotá, hasta agosto de 2009, la tendencia se mantiene, aunque el porcentaje de mujeres aumenta al 19%.

11 Al momento de escribir este libro, la fase 4 se encontraba en ejecución. Por esta razón, los datos de caracterización de la población beneficiaria del proyecto corresponden a 67 unidades productivas de las fases 1, 2 y 3.

Igualmente, como se observa en la Tabla 3.9, las mujeres están principalmente en los rangos de edad de 26 a los 30, y de 31 a 36 años, con el 6% cada uno. El tercer porcentaje significativo señala que el 4% de las mujeres oscila entre los 37 y 45 años. De manera similar, los porcentajes más altos en el caso de los hombres muestran que se encuentran entre 31 y 36 años con un 27%, y entre 37 y 45 años con igual porcentaje, mientras que el 17% se encuentra entre 26 y 30 años.

TABLA 3.9: RANGOS DE EDADES Y SEXO DE EX COMBATIENTES

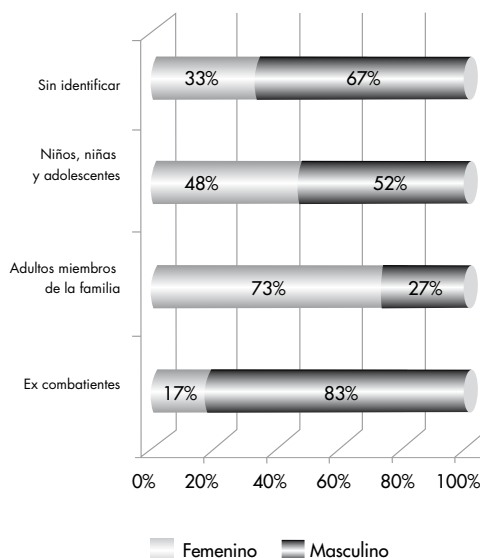
RANGO DE EDAD DE EX COMBATIENTES	SEXO FEMENINO (%)	SEXO MASCULINO (%)	TOTAL (%)
18 a 25 años	1	5	6
26 a 30 años	6	17	23
31 a 36 años	6	27	33
37 a 45 años	4	27	31
46 a 55 años		6	6
> de 56 años		1	1
Total	17	83	100

Sin embargo, si se tienen en cuenta los ex combatientes y sus familias como promotoras de las unidades productivas, y por lo mismo, beneficiarias del modelo, encontramos que el porcentaje de mujeres aumenta de manera significativa entre los adultos (73%), niños, niñas y adolescentes (48%) y otros miembros de la familia sin identificar (33%) (ver Figura 3.4).

Nivel de escolaridad de los y las ex combatientes

El nivel de escolaridad de la población desmovilizada se constituye en uno de los retos más importantes de la reintegración económica, en tanto que los mercados plantean altos niveles de exigencia y competitividad en este aspecto. De igual forma, este es uno de los factores que motiva a los y las desmovilizados a desarrollar alternativas de negocio autónomas.

FIGURA 3.4: PORCENTAJE DE PERSONAS BENEFICIARIAS CON EL MODELO SEGÚN EL SEXO



La situación de escolaridad de los y las ex combatientes que participan en el proceso de fortalecimiento permite observar que el 11% de la población no ha culminado los estudios de básica primaria, y en esta categoría sobresalen los hombres. El 15% de la población cuenta con estudios de básica primaria completa, siendo las mujeres el grupo sobresaliente.

Los porcentajes más altos se encuentran entre quienes no han terminado sus estudios de bachillerato con el 43% y, de nuevo, los hombres sobrepasan a las mujeres con 26 puntos. El 22% de la población ha completado estudios de bachillerato, en especial las mujeres, quienes están 9 puntos por encima de los hombres (ver Tabla 3.10). De igual manera, se observa que el 75% de las mujeres se encuentran adelantando estudios, frente al 69% de los hombres (ver Tabla 3.11).

TABLA 3.10: COMPARATIVO DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD ENTRE LOS Y LAS EX COMBATIENTES QUE PARTICIPAN EN EL MODELO

NIVEL EDUCATIVO	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTAL	%
Primaria incompleta			7	12	7	11
Primaria completa	2	20	8	14	10	15
Bachillerato incompleto	3	20	26	46	29	43
Bachillerato completo	3	30	12	21	15	22
Técnico			2	3	2	3
Universitario	1	10	1	2	2	3
Incompleto						
NC	1	10	1	2	2	3
Total	10	100	57	100	67	100

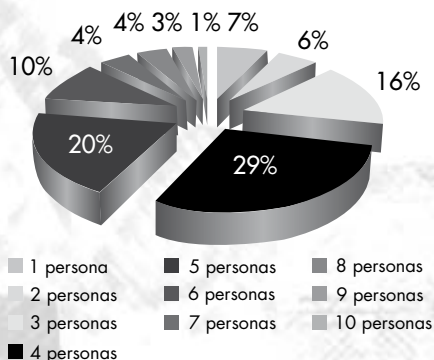
TABLA 3.11: EX COMBATIENTES QUE ACTUALMENTE ADELANTRAN ESTUDIOS

MUJERES	9	75%
HOMBRES	40	69%

3.3 Caracterización de las familias

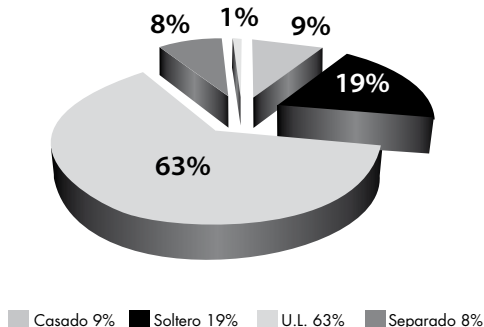
La mayor parte de los hogares cuenta con 3 (16%), 4 (29%) 5 (20%) o 6 (10%) miembros, mientras que el 12% está conformado por más de 7 personas. Los hogares clasificados como unipersonales o unipersonales llegan al 7%, y al 6% aquellos con al menos dos personas (Figura 3.5).

FIGURA 3.5: NÚMERO DE PERSONAS QUE CONFORMAN EL HOGAR Y QUE RECIBEN BENEFICIOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA



En cuanto al estado civil y según la encuesta de caracterización, la mayoría de los y las ex combatientes que participaron en el proceso de fortalecimiento de sus unidades productivas conviven en unión libre (3%), o están casados (9%), mientras que el 19% manifiesta estar solteros y el 8% separados (Figura 3.6).

FIGURA 3.6: ESTADO CIVIL DE EXCOMBATIENTES BENEFICIARIOS/AS DEL MODELO



De acuerdo con la información obtenida, es posible aproximar una lectura de las formas de organización y estructura de las familias, como se muestra en la Tabla 3.12 (pag. 76). De esta manera, encontramos formas tradicionales de organización familiar en las siguientes categorías:

- **Familia nuclear.** Agrupa al 34% de las familias que participan en el proceso de fortalecimiento. Este tipo familiar está conformado por dos generaciones: padre, madre e hijos que viven bajo el mismo techo.
- **Familia extensa.** Se trata de familias en donde conviven más de dos generaciones: abuelos, padres y nietos-hijos. El 12% de las familias beneficiadas con el proceso de fortalecimiento se encuentra en

esta categoría y en todos los casos están presentes los dos cónyuges (en unión libre y casados).

- **Familia ampliada.** Es un tipo familiar extenso en donde, además de la convivencia de dos generaciones o más, otras personas con o sin vínculo de consanguinidad también comparten el hogar (abuelo/a, padres, madres, hijos-nietos, hermanos, sobrinos, primos, tíos, nueras, cuñados, amigos). En esta categoría se encuentran aproximadamente el 6% del total de las familias caracterizadas.

- **Grupos consanguíneos.** Se trata de familias conformadas por grupos fraternos que no requieren necesariamente la presencia de los progenitores. En esta categoría se agrupan principalmente los y las solteras con un 3% aproximadamente. Otras formas de organización familiar emergen como parte de las dinámicas sociales, económicas y culturales del mundo moderno. De esta manera, se identifican categorías como las siguientes:

Otras formas de organización familiar emergen como parte de las dinámicas sociales, económicas y culturales del mundo moderno. De esta manera, se identifican categorías como las siguientes:

- **Familia simultánea o recompuesta.** En esta categoría se agrupan las familias en donde uno o ambos cónyuges provie-

nen de otras relaciones maritales, de las cuales generalmente hay hijos. Son pues, familias en donde hay hijos de diferentes padres o madres. En el proceso de fortalecimiento de unidades productivas fue posible identificar que por lo menos un 12% de las familias beneficiarias corresponden con esta categoría.

- **Familia monoparental.** Se trata de hogares en donde, por diversas circunstancias (abandono, muerte, separación u otros), solamente uno de los padres está a cargo de un hogar con hijos; generalmente, la jefatura queda a cargo de las mujeres. En este proceso, encontramos que el 14% de las familias beneficiarias corresponden a esta categoría y de ellas, el 11% tienen jefatura femenina y el 3% jefatura masculina.



- **Diada conyugal.** Es una categoría que agrupa parejas que conviven sin hijos. En el caso de la población beneficiaria de este proceso, se encontró que el 3% se encuentra en esta situación. En su totalidad se trata de parejas heterosexuales en unión libre.

- **Uniparental.** Esta categoría corresponde a personas solas que no comparten la vivienda. Surge por opción o necesidad y no excluye las relaciones erótico-afectivas ni las redes sociales familiares. Aproximadamente el 7% se encuentra en esta situación.

TABLA 3.12: TIPO DE FAMILIA SEGÚN EL ESTADO CIVIL DE LAS Y LOS BENEFICIARIOS (valores en porcentaje)

TIPO DE FAMILIA	ESTADO CIVIL						TOTAL
	CASADO/A	SOLTERO/A	UNIÓN LIBRE	SEPARADO/A	VIUDO/A	SIN INFORM.	
Ampliada			6				6
Grupos consanguíneos		3	3				3
Diada conyugal			3				3
Extensa	2		10				12
Monoparental		10		3	1		14
Nuclear	6	1	27				34
Simultánea	3		9				12
Uniparental		6				1	7
Sin información		1	7	1			9
Total	11	21	62	4	1	1	100



IV. LAS VOCES DE LOS PROTAGONISTAS QUE NOS CUENTAN SU HISTORIA

A lo largo del proceso de implementación del Modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los y las ex combatientes en Bogotá, han circulado múltiples historias y conversaciones de las personas que han participado en el proceso y que señalan cómo detrás de sus luchas cotidianas, casi siempre invisibles y anónimas, existe un camino que vale la pena conocer de la mano de su propia voz.

Por esta razón, el proceso de sistematización incluyó una estrategia que, si bien inicialmente buscaba reconstruir de forma cualitativa la experiencia de los y las beneficiarias a lo largo del proceso de fortalecimiento, la contundencia del relato excedió inmediatamente tal propósito para abrir una posibilidad mayor: hablar sobre la experiencia de la reintegración social y económica en Bogotá.

Los relatos o historias de vida como estrategia metodológica, permiten ver en las narraciones las formas en las cuales los y las protagonistas reconstruyen sus experiencias vitales y les otorgan sentido, en un contexto complejo y específico como el de la reintegración social y económica en la ciudad de Bogotá.

Vale la pena desandar esos caminos plasmados en los relatos, por el placer de recordar y valorar las conquistas cotidianas, para aprender de la experiencia que se reflexiona, pero sobre todo, para reconocer los rostros, la humanidad y la palabra de quienes son los y las protagonistas de este proceso.

4.1 Todas las mañanas me levanto con una capa de hierro encima para ponerle la cara a las personas, a los problemas, al negocio, a la vida y a lo que me encuentre...

Tengo 26 años y soy del Caquetá. No es por hacer de víctima, pero mi vida ha sido bastante trágica. Allá en el Caquetá, tuve a mi hija cuando tenía 16 años, y allá mismo, la guerrilla mató al papá de la niña cuando tenía un año. De allí nos tocó salir huyendo a Pitalito, en el Huila. Allá logramos vivir en paz algunos años; mi papá tenía una finca con ganado y una fábrica para procesar el barro, porque en esa zona se produce la cerámica. Sin embargo, a los cinco o seis años de vivir allá, nos tocó desplazarnos otra vez, porque empezaron a presionar a mi papá

con la finca, mataron a mi hermano mayor, y pues seguramente también influyó que otro hermano que estaba en la guerrilla se había desmovilizado hacía un tiempo.

Un año antes de que ocurriera la pérdida de la finca y todo lo del segundo desplazamiento, yo había empezado a explorar con este negocio de accesorios para acuarios. Es que a mí me ha gustado ser independiente. En el Caquetá me acostumbré a trabajar y aprendí que si trabajo, no me varo en ningún lado. En esa zona de Pitalito se trabaja el barro y se hacen cerámicas muy bonitas y de todo tipo. Por ese tiempo comencé a venir a Bogotá de paseo, me quedaba en la casa de amigos y fue por eso que conocí lo de los acuarios.

Resulta que algunos amigos hacían hongos en cerámica para los acuarios. De pronto un día, nos empezaron a decir que si nosotros no podíamos hacer más cosas, específicamente unos castillos y otros adornos, porque los que vendían aquí eran importados de Estados Unidos y eran muy caros. Así fue que empecé ensayando con el torno, hasta que al fin salió una caja que traje al Restrepo, aquí en Bogotá. Los primeros que hice eran sencillos, no tenían mayor diseño y además se pintaban de negro con una brochita porque estaba ensayando.

A la gente le gustó la mercancía y ellos mismos fueron pidiendo arreglos en el diseño. Al principio lo hacía sola, buscaba a alguien que hiciera las figuras en el torno y enviaba a Bogotá la mercancía. Pero empecé a tener problemas, porque mandaba la mercancía y se quebraba en el camino, o no me la pagaban y me decían que había llegado dañada. Fue entonces cuando pensé que en lugar de trastear la mercancía por qué no trasteaba todo. Así fue. Me vine para

Bogotá con tres mil pesos y tres arrobas de barro. Dejé la niña con mi mamá, mientras me establecía.

Llegué a donde un amigo, porque siempre he contado con gente de Pitalito que me ha ayudado. En ese proceso, el uno me ayudó a hacer el horno, el otro el torno y así. Busqué una casa en donde me dejaran trabajar y me encontré con un señor muy buena persona que me ayudó. Me dijo: “mijita, usted es una verraca, trabajadora, por eso, eche para delante”. Ese señor me dio la mano, me arrendó la casa que era grandota y fea, pero al menos me servía, porque quien me iba a dejar poner un horno que era hechizo, era de ladrillo y leña.

Al mismo tiempo fue que me encontré con un muchacho que sabe mucho de todo esto, porque él es nacido y criado en este tema del barro. Él tornea y, como ya se había establecido aquí, pues me dijo que trabajáramos juntos, que él me cobraba un porcentaje por lo que hiciera. Así fue que empezamos a trabajar juntos.

Estaba en esas cuando ocurrió toda la calamidad. A mis papás les tocó irse para el Valle y toda la familia se desintegró. Ahí es cuando me encuentro con mi otro hermano que ya vivía aquí en Bogotá, y pues nos asociamos, nos empezamos a apoyar y él se metió al cuento también. Como él era hombre, se iba a trabajar arreglando fachadas, traía plata para inyectarle a la fábrica, mientras que la esposa, el muchacho de Pitalito y yo, trabajábamos.

Por eso, cuando él me habló del Programa de la Secretaría Distrital de Gobierno y de las ayudas que iban a dar, me dijo: “usted verá si nos metemos a ver qué pasa”. Entre-gamos los papeles y pasaba el tiempo; yo

intenté por los lados de unos préstamos y nada. Un día él dijo que ya no seguía en lo de las fachadas aquí en Bogotá, porque se estaba poniendo pesado y era peligroso; dijo que se iba. El apoyo por haberse unido al proceso de reintegración se le acabó y ya no le daban más la mensualidad, que era una ayuda. Dijo que la fábrica servía, pero necesitaba plata para que pudiera funcionar en serio, y como no salía nada, pues se fue para el llano aprovechando unos contratos que le salieron en fincas; compró una guadaña a punta de trabajo y desde allá me seguía mandando plata.

Cuando nos llamaron de la Secretaría Distrital de Gobierno y nos dijeron que habíamos salido seleccionados, él ya estaba por allá; como es tan trabajador, ya tenía muchos contratos y no podía devolverse, porque de todas formas con el trabajo que tenía se sostenía y me ayudaba a mí con la fábrica. Entonces aceptaron que yo fuera en representación o en reemplazo suyo, pero de todas formas él vino a firmar unos papeles de compromiso.

Cuando eso salió, la fábrica se mantenía y ya había comprado el compresor. Además, ya habíamos logrado mejoras importantes en el producto, porque eso fue un proceso de aprendizaje largo, de puro ensayo y error. Por ejemplo, lograr que la cerámica aguantara, descubrir la manera de usar pinturas de colores para darle más vida al producto y que la pintura no se cayera en el agua; contar con más de 50 modelos o diseños propios y mantenernos a flote con las uñas, porque todo lo que hacíamos era sin plata.

El apoyo que nos dieron fue un empujón importante. Por eso, cuando usted llegó, lo primero que hice fue mostrarle el horno. Es que el cambio fue extremo y todos los

del proyecto que conocieron desde el principio las condiciones en las que yo trabajaba, lo saben. Mi hermano y los clientes son los que más han visto el crecimiento en estos meses.

Antes de contar con ese apoyo, yo quemaba las figuras en un horno rudimentario con leña. Lo tenía en otro barrio más arriba. Vivía en un hueco con piso de tierra, donde había colocado unas tejas y unos ladrillos. Mejor dicho, eso era extremadamente precario. Trabajaba con el barro en los pies, mojada, me caía el agua cuando llovía, se me dañaba la mercancía, eso era un descontrol. Como trabajaba con leña, salía un humillo y me ardían los ojos, se me hinchaban, me chuzaba las manos. La leña era muy barata, pero la matada era terrible, estaba quedando con problemas de visión, me estaba haciendo daño la luz y el sol. Ahora, con el horno que me dieron, todo se ha mejorado del cielo a la tierra.

Si salí de allá, fue gracias a la ayuda que me dieron. Me bajé para una parte más plana porque allá era loma, allá no me visitaban los clientes. Me dieron el dinero o mejor dicho, se lo pasaron al señor que me hizo el horno, porque así no se consigue en el mercado, había que hacerlo especial para que funcionara con este producto.

La alegría al ver el cambio fue general; desde mi hija hasta la gente del equipo de Fundaset, mi hermano y hasta los clientes. Ahora los clientes vienen y se paran aquí y me dicen: "pínteme esto así y así". La gente se para aquí y traemos gaseosa y nos ponemos a hablar y a trabajar; en cambio antes no se podía. Si no hubiera sido por el horno, imagínese, todavía estaría en ese hueco.

Aunque también he peleado en el proyecto, debo decir que todos los del equipo

son unos amores. Con Jaime aprendí todo lo administrativo, también a demarcar las zonas de producción, todo esto que tengo aquí es por eso. Estoy empezando a llevar la contabilidad, ya compré un libro y, bueno, estoy más organizada.

Siempre me motivó que ellos se dieron cuenta del cambio, y siempre que venían, me lo decían. Aprendí que los clientes siempre tienen la razón, así sean mala paga, así me saquen la neurosis cada ratito, pero finalmente de ellos es que uno vive. También me gustó mucho lo jurídico, porque yo le tenía miedo a sacar el RUT y el registro de la Cámara de Comercio, pero ahora sé que no es tan difícil. Le perdí ese temor que tenía, que si sacaba Cámara de Comercio me iban a sacar hasta la leche y no, es mentira, me explicaron que yo pago una tarifa y ya. No hay como estar bien, con sus papeles al día, porque eso me sirve para solicitar un crédito.

Cuando los clientes me vieron con las facturas y las tarjetas que me dieron, dijeron: “uy, pero estamos progresando”. O sea, como que lo que estaba haciendo allá se reflejaba en los clientes; es que todo se ve mejor presentado y organizado.

Gracias a una visita que hicimos a la Cámara de Comercio de Bogotá, a la que nos llevó José, estuvimos en una charla de “Bogotá Emprende” y allá nos hablaron de Bancóldex, y pues la verdad es que llamé y averigüé; allá me están ayudando a solicitar un préstamo. Esa conexión fue gracias al programa.

Realmente estoy muy contenta porque puedo seguir siendo independiente y eso tiene muchas ventajas. Puedo estar al lado de mi hija, puedo llevarle el desayuno a la

cama cuando ella se levanta, puedo despacharla para el colegio en las mañanas y cuando vuelve, estoy ahí esperándola. Eso para mí no tiene precio.

Ha habido cosas duras, por ejemplo, cuando me hacen pedidos y no tengo la plata para el material. Saber que hay tanto mercado y que yo siempre me quedo corta, porque si no tengo la plata para el material, les tengo que decir que no. Eso me hace sentir impotente y me da coraje. Pero ha valido la pena, porque estar al lado de mi hija, ser independiente, mandarme sola, eso no se puede describir con palabras. Claro, tengo que trabajar duro y trasnocharme cuando necesito pagar las cuentas, porque yo soy de las que amanece trabajando, y no me importa, lo hago.

Por mi experiencia, quisiera decirles a todas las personas, en especial a las mujeres, porque siempre como mujer me ha tocado sola y siempre he dicho “yo puedo, de aquí me levanto”, y cuando más me siento hundida, con más fuerza me levanto. Quisiera decirles que todo lo que uno se propone en la vida lo logra; yo me levanté en una parte muy apartada de la sociedad y hoy en día, estar en Bogotá rodeada de gente como el equipo del proyecto, Felipe, Jaime, Carlos, José, es muy valioso para mí.

Sin importar con que negocio se meta uno, lo importante es ponerle ganas, entusiasmo y decir “yo puedo y es que no me detiene nadie”. Hay ocasiones en que uno decae, yo he echado hasta lágrimas; pero lo importante es siempre mirar para adelante, valorarse. Todas las mañanas me levanto con una capa de hierro encima para ponerle la cara a las personas, a los problemas, al negocio, a la vida y a lo que me encuentre, porque creo que con todo lo que me ha pa-

sado, y ver ahora que estos organismos me pongan cuidado, eso para mí es un logro, eso para mí vale y no tiene precio.

4.2 ... y toda la familia sale al rebusque

Cuando vine a Bogotá, llegué pidiendo limosna. Ese día llegamos a un punto que se llama San Victorino, y le dije a mi mujer que se sentara con los cuatro hijos a esperar, mientras yo compraba unos cigarrillos para vender por ahí en la calle, pero no vendí nada. Cuando volví ya tarde, resulta que mi mujer había recogido ciento ochenta mil pesos, y con eso fue que compré una caja vallenata, unas guacharacas y un pedacito de hierro para tocar.

No recuerdo cómo fue que se me ocurrió la idea, pero con eso fue que arrancamos. Yo aprendí de niño allá en la costa, cuando iba a la práctica de Alejo Durán y de esos duros del Vallenato; allá no tenía "parrandón", sino que vivía de la agricultura. Empecé aquí porque la cosa estaba dura, comencé a tocar con la caja y como a la gente le gustaba, entonces vi que con mi música podía llegar a alguna parte.

Hubo mucha gente muy querida que me ayudó, por ejemplo, el día que llegamos, conocimos a un señor, un cachaco muy buena gente al que le caímos bien y nos llevó a un lugar para que pudiéramos pasar la noche, por allá en Lucero Alto. Allá vivimos un buen tiempo, hasta que conseguimos este lotecito aquí en Potosí.

Ya con la caja vallenata me fui para el norte, a Chapinero; con eso hacía música y la gente me daba moneditas hasta que hice para comprar un acordeón. Fue mucho tiempo luchando y sufriendo, hasta

que conseguí mi "plante". Ya tenía caja, acordeón, guacharacas, un micrófono, un sonidito pequeño y con eso sobrevivía, pagaba arriendo y mantenía a mis hijos.

A mis hijos les he enseñado yo, porque ellos hacen parte del grupo vallenato. La hija mayor toca la guacharaca y la menor también; el niño toca la caja y está aprendiendo la guitarra. La mujer también toca el cencerro, cuando no está en la iglesia, porque nosotros somos cristianos.

Ahora que la gente ya nos conoce, nos contrata para ir a eventos y celebraciones, sobre todo los fines de semana, que es cuando toda la familia sale al rebusque. Tocamos también en el Septimazo, y la gente se apiña para escucharnos tocar, bailan y se divierten muchísimo. Por eso, cuando llegamos a algún evento en el que nos han contratado, la gente dice: "ahí llegó la familia del vallenato".

Por ahí también doy clases de acordeón a unas doctoras en el centro, y de vez en cuando, hago cabinas de sonido que se venden bien, pero es que para eso sí hace falta más capital.

Llegué a la Secretaría Distrital de Gobierno porque un amigo me convidó. Estaban dando los kits escolares para los niños, y bueno, cuando se enteraron que yo tocaba vallenato, me llamaron porque querían contratarme, pero en esos días me habían robado el acordeón.

Luego de eso, me llamaron para ofrecerme la ayudita; me compré una guitarra, un acordeón bueno y una consola. Eso ha sido muy importante y muy bueno, pero ahora los proyectos son conseguirme un carrito para el transporte, porque en eso gastamos

mucha plata. Imagínese salir de aquí a cualquier lado con los instrumentos y todo, eso cuesta. También sueño con poder grabar un CD, porque la gente lo pide mucho; yo también soy compositor y cuando la gente conocida escucha las canciones, gustan mucho y dicen que son buenas.

Me siento orgulloso de la familia que tengo porque le gusta lo que es bueno; de tener mi ranchito y de no estar donde nadie me eche, porque cuando uno tiene 4 o 5 hijos, nadie le arrienda. En cambio, así ya está uno en su casita, y aunque esté rotica es su casita. Fíjese que esto lo hemos conseguido con mucho esfuerzo, primero pagando el lote, y después construyendo el ranchito con palos y tejas de segunda, pero buenas, porque aquí no se entra el agua.

En la ciudad tengo buenas amistades, la gente me quiere porque soy cariñoso con todo el mundo, me río con ellos y me defienden. Imagínese que hay gente que ha tratado de pelear por mí, para defenderme; en la calle nos ayudan a cuidar a los niños. Aquí en el barrio ya todos nos conocen y nos aprecian. Eso me hace sentir orgulloso, el cariño de la gente, de los amigos, y también los regalos que me han hecho, por ejemplo con lo del programa.

4.3 No hay penas para los luchadores

Tengo 31 años y nací en el Caquetá. Nunca antes había pintado, aunque en la escuela era bueno para hacer dibujos; pero viviendo allá en el Caquetá, en ese tiempo de narcotráfico y guerrilla, nunca me imaginé terminar haciendo pintura artística. De pronto me traje ese espíritu de asombro

que estaba encerrado, de curiosidad de tantas cosas bonitas que uno encuentra en una selva y cuando llega a la ciudad extraña un poco.

Desde que llegué, siempre tuve los pies en la tierra, que ya me había salido de allá y era para cambiar. Entonces, desde que llegué a Bogotá, traté siempre de ser amable y de portarme bien. Llegué a un albergue, pero al poco tiempo me llevaron con una familia que me acogió por unos meses; después me tocó en un hotel, porque hubo problemas de seguridad. De allá salí con la plata para el proyecto productivo que nos daba, en esa época, el programa nacional que dependía del Ministerio del Interior y de Justicia.

Ese dinero lo invertí en compra y venta de ganado porcino, porque eso lo hacía desde antes de entrar a la guerrilla, ese era mi cuento. Monté una granja en Lérida, Tolima, y me fue muy mal, porque el señor que me la arrendó no me dijo que eso era zona de paramilitares, y pues todavía no se habían desmovilizado allá en el Tolima. Eso fue entre 2003 y 2004. Lo perdí todo. Ellos consideraban sospechoso que yo saliera cada 8 días para Bogotá, y además, llegar de la noche a la mañana a arrendar una finca, era raro para ellos.

Había hablado con el comandante de la zona y me había dicho que podía trabajar tranquilo, pero había otro señor, que era el segundo al mando, y él si me cogió en la mala. Una vez que yo estaba en la finca cortando una guadua para un cerco, él llegó ahí y me la echó al río; la junta se enojó y llamaron al propio comandante. A él lo castigaron, pero entonces, más la cogió conmigo. Después, me mandó razón que si no quería quedar tapando un hueco, que no volviera. Y yo qué iba a volver; ya me había

salvado de una, para quedar metido en la otra.

Me devolví para Bogotá y estuve tratando de sobrevivir con una plata que había prestado por ahí. En ese tiempo volví a un albergue, y como yo había sido juicioso, me dieron cargo de administrador; eso duró como un año. Después de eso, me dieron a cuidar un albergue que estaba solo mientras licitaban y volvían a arrancar con el contrato. Esa casa la estaban renovando y haciendo varios arreglos; por esa razón, habían dejado brochas, pinturas y algunos pedazos de lámina. Una vez, en medio de esa soledad que tenía, pues me entró como esa nostalgia (es que estaba solo, sin plata, sin un lugar para donde coger), y me dio por pintar y hacer un paisaje en una lámina grandísima que había, con las pinturas que habían dejado ahí. Duré como tres meses terminándolo. Ese paisaje me quedó muy bonito y las personas que lo miraban decían lo mismo; me preguntaban por qué no había dicho que yo pintaba, y cuando les decía que era la primera vez que lo hacía, quedaban como sorprendidos. Desde ahí, me dieron cuerda para seguir pintando. Entonces me fui por ahí, compré pinceles y pinturas baratos, y empecé a pintar en tablonés de madera.

La verdad es que era mucha la soledad de esos días. Me daban la dormida gratis por cuidar la casa, pero la comida y los servicios los pagaba yo. Me estaba quedando sin plata y lo del albergue no se concretó. La dueña de la casa ya estaba arrendando por otro lado, o sea que a mí me tocaba salir de ahí o pagarle arriendo. Fue cuando decidí amontonar todo lo que tenía en una habitación y me fui a vivir a la calle. La decisión la tomé como por quitarme ese estrés de no saber para dónde coger, no porque me tocara, sino por relajarme, porque cuando uno dormía en el monte dormía relajado.

La primera noche dormí en esos jardines de la Biblioteca Virgilio Barco y el miedo era que la policía llegara y me sacara; me sacó el frío y la lluvia como a las tres de la mañana. La segunda noche también dormí en un parque, no recuerdo cuál, pero esa noche ya no pude dormir bien porque empecé a pensar: “¿será que de esta no salgo?, ¿será que aquí me quedo?”. La tercera noche me fui al terminal porque estaba lloviendo, porque allá, aunque uno aguanta más frío, por lo menos no se moja. Esa noche me llamó una señora, Ana, de la Secretaría Distrital de Gobierno, que había conocido unos meses antes, cuando fui a ver si me podían ayudar a recuperar una plata que yo había prestado. Ella me saluda, me pregunta cómo estoy (yo no le conté mi situación porque no me gusta llorarle a nadie), y entonces me dice que si me le mido a cuidar unos perros por allá en el norte, con una señora. Le dije que sí y de una me fui para allá donde esa señora, que era más o menos acomodada. La verdad no sé por qué me tuvieron en cuenta, pero imagínese el voto de confianza. Es que a nadie lo mandan a trabajar de buenas a primeras a una casa, en donde le entregan a usted las llaves de la casa y del carro. Imagínese yo, llegar allá con esa responsabilidad de esa confianza; creo que de mil, uno.

Allá duré unos meses y trabajaba duro, me tocaba hacer todos los oficios de la casa. Hacía de comer, lavaba, trapeaba, y lo hacía con mucho gusto pues sentía que estaba aprendiendo. En esos momentos hice una reflexión y pensé que solamente yo, y nadie más que yo, puedo salir de donde estoy; no existe Dios, no existe el diablo, solamente existo yo. Y empecé a darme cuerda yo mismo, a decirme: “bueno Alex, usted puede hermano; bueno viejo Alex, no hay penas para los luchadores”. Ahí me clavé esa frase

en mi mente, que no había penas para un guerrero, para un luchador.

Las cosas mejoraron y en esa casa duré como un año. En los ratos libres seguí pintando paisajes y bocetos en madera. La señora con la que trabajaba sabía de arte y cuando vio mi trabajo, me dijo que hiciera una exposición, pero yo no sabía qué era eso. Cuando me explicó, lo primero que yo dije fue: “pero si esto no vale nada, quién va a dar un peso por estos bocetos que ni siquiera son acrílicos sino son en madera”, y ella me dijo: “Alex, es que eso tiene un valor artístico”. Ana también había visto los paisajes y los bocetos y le habían parecido muy bonitos. Así me fui motivando.

Luego trabajé en Misión Bogotá, y allá lo primero que me enseñaron fue a reconocer la ciudad, y pues dentro de la ciudad hay museos y galerías, y eso como que avivó más ese espíritu y esas ganas de pintar. Descubrí a Picasso y el arte abstracto, y eso me enamoró, me estimuló más y más. En Misión Bogotá, ya estaba pintando en lienzo y en óleo. Ya pintaba con mejor calidad y ya enmarcaba los cuadros; compraba los marcos ya hechos, y para minimizar gastos, yo mismo los pintaba y los arreglaba.

Una vez hubo una reunión en un hotel con los ministros, los alcaldes y los periodistas. Estaba el alcalde de Medellín, Fajardo, que también ayudaba mucho a los desmovilizados. Me invitaron y me organizaron un espacio para que llevara los bocetos y los expusiera; eran como 15 bocetos. Los periodistas estaban encantados con eso, y una periodista que era de la revista Semana me preguntó: “¿En qué momento hizo esta pintura?”. Yo había hecho como una caverna con unas escaleras en grises, negros y blancos. Me quedé frío porque pensaba: “pues en el momento de pereza, que no tenía nada que hacer”, y tal vez esa era mi

respuesta porque no sabía. Anita estaba ahí y me dijo: “Alexito, ella le pregunta en qué estado de ánimo pintó eso”, y yo las cogí de una y cree una historia, reflejé mi historia en esa pintura y empecé a relacionar los colores con la situación de soledad en la que estaba. Esa señora quedó impresionada y me invitaron a almorzar con unos coroneles, unos generales y una gente muy importante; yo no sabía ni coger un tenedor. Eso fue una experiencia gratificante, porque fue como el primer paso para que yo pusiera los pies sobre la tierra y dijera: “esto es algo serio, el arte es algo serio; no es por jugar, ni por molestar, no es un pasatiempo”. Imagínese, después que había llevado las pinturas casi obligado, porque no quería llevarlas, me parecían poca cosa.

Así se fueron dando las cosas de pintar más en serio, de hacer exposiciones y de vender algunas pinturas. La primera venta de un cuadro se la hice a una pareja. Ella era española y quería llevar algo de Colombia, así que le hice unos manglares y un caballo por encargo; lo hice con todo gusto. Otro cuadro que vendí fue uno en madera, como de dos metros; fue un paisaje que le vendí a una señora que lo quería para regalárselo a un hijo. Imagínese que hace como 7 meses me encontré por casualidad al hijo de ella, y me invitó a la casa. El día que estuve allá, me dice: “venga para la sala le muestro algo”. Y me pregunta: “¿se acuerda de ese cuadro?”; y veo mi paisaje ahí enmarcado, como en guadua. Se veía tan bonito que pensé: “increíble que esto lo hiciera cuando no sabía siquiera qué era el arte, qué era una pintura”; yo lo tocaba y me parecía increíble que yo lo hubiera hecho.

Sigo vendiendo por encargo y en las exposiciones; eso me ha ayudado a sostenerme, a ahorrar y conseguir las cositas. En esto también participa mi esposa, no sólo cuando me ayuda a mezclar pinturas, sino

porque hemos hecho un trato, y es que ella trabaja fuera de la casa y yo dentro. Es decir, yo soy el amo de casa, soy el que barre, plancha, cocina y además, estoy construyendo la casa, entonces creo que los aportes de ella van más allá de todo.

Ese acuerdo me da tiempo para pintar. Además, los vecinos han visto las cosas que le he hecho a la casa, y por ahí me han salido contraticos que con la herramienta que tengo puedo hacer; porque me ayudo con otros trabajos que van saliendo.

Con la plata que nos dieron de la Secretaría Distrital de Gobierno y la OIM, conseguí herramientas como la pulidora, la cortadora, el taladro, el compresor para pintar y materiales de pintura. Esas herramientas me han servido mucho, no sólo porque complementan mi taller de pintura, sino porque me han permitido explorar otras cosas, por ejemplo, la restauración de muebles.

La idea es que esas otras cosas me permitan luego tener tiempo para la pintura, que es mi verdadera pasión; porque no le veo sentido a la vida sin la pintura. Quiero sentarme a pintar, no por necesidad, sino porque me gusta, porque esto tiene un valor artístico y un sentido de vida.

En realidad, el apoyo que he recibido de la Secretaría Distrital de Gobierno, USAID, la OIM y ahora con el grupo de profesionales de Fundaset, ha sido muy valioso. No sólo por la plata, sino porque ha sido como decirle a alguien, "oiga usted está presente, usted está aquí en la ciudad, usted vive, usted forma parte de ser ciudadano". Para mí ha sido como ese papá que le dice a uno: "usted tiene que hacer algo, usted vino a esta ciudad fue para producir, para hacer algo y no para quedarse ahí como un holgazán". Recibir esta ayuda económica, los cursos, la publicidad, las visitas que fueron muy im-

portantes, ha sido chévere. Yo nunca he llorado y lo vuelvo a decir, siempre he recibido las oportunidades, pero tengo claro que la vida la hago yo. Para mí, todo lo que viene es bienvenido, pero no dependo de eso.

4.4 Hablando de los sueños me encontré con otro soñador

Llegué al programa de la Alcaldía hace como dos años, por los problemas que tuve con mi ex esposo. Fue una época muy dura, porque cuando él se desmovilizó, las cosas cambiaron mucho. Primero el choque de saber que él estaba involucrado con eso y luego, fueron dos años intentando reconstruir la relación y la familia, pero las cosas fueron empeorando hasta que nos separamos definitivamente. Un día, poco después de la separación, él me invitó a hablar con su tutora de la ACR porque teníamos muchos problemas; allí, luego de conocer la situación tan difícil en la que me encontraba con mi hija, me remitieron a la Secretaría Distrital de Gobierno.

Allá todos se portaron muy bien conmigo, me escucharon y orientaron en todo ese proceso. Luego de un tiempo, me invitaron a participar de unos talleres con mujeres ex combatientes y familiares de ex combatientes. Ese espacio fue muy valioso para mí y creo que para todas quienes participamos, porque nos permitió reconocer que podíamos sanar las heridas y salir adelante. Esas conversaciones me fortalecieron mucho. Como estaba en los talleres y ellos sabían de mis luchas, entonces me incluyeron como candidata para el proyecto de fortalecimiento de las unidades productivas. Para mí fue una sorpresa, porque pensaba que esos programas eran sólo para los desmovilizados, y como nosotros estamos separados,

nunca pensé que podría obtener ese tipo de apoyo.

Siempre me han gustado las ventas y siempre he querido ser independiente. Estudié educación preescolar, pero resulta que a uno por la edad no le dan trabajo (tengo 40 años), o se lo dan, pero con unos salarios muy bajos. Por eso, siempre he tenido esa meta de tener mi propia empresa y de darles empleo a otras madres que como yo, tenemos problemas para conseguir trabajo, porque no tenemos apoyo para estar al mismo tiempo pendientes de los hijos. Yo tengo dos hijos, el mayor ya está en la universidad y tiene una hija, es decir que ya soy abuela, y la niña, que tiene 9 años.

De tanto hablar de los sueños, hace un año encontré una oportunidad para fabricar zapatillas deportivas con alguien que sabe mucho de calzado. Desde que nos conocimos, él me escuchaba hablar de mis proyectos, y por eso me propuso que montáramos el negocio, aprovechando la temporada de fin de año.

Empezamos con un préstamo del banco, que alcanzó para comprar la materia prima. Estábamos muy entusiasmados. Arrancamos explorando el mercado y ofreciendo el producto; la acogida fue inmediata y en el comercio empezaron a hacernos pedidos.

Como no teníamos maquinaria propia, empezamos a contratar con talleres satélite cada uno de los procesos de producción: el modelado, el corte, el bordado o repujado, la guarnición y el montaje del zapato. La idea era aprovechar la temporada para aumentar el capital y empezar a comprar las máquinas.

Sin embargo, no calculamos que, precisamente por la temporada, todos los talleres estaban contratados, y eso nos obli-

gó a aumentar los costos para conseguir la mano de obra. Además, empezaron a quedarnos mal con los productos y nosotros a quedar mal con los clientes. Tuvimos problemas porque uno de los talleres con quienes contratamos la guarnición, que es el armado del zapato, bajó la calidad y las pérdidas fueron altas, no sólo de la inversión, sino de algunos clientes importantes.

Esa situación nos obligó a suspender las actividades del negocio por tres meses y salir a buscar trabajo para cumplir con las obligaciones y el sostenimiento de la casa. Estábamos muy desanimados y preocupados.

En esos momentos tan difíciles, me llamaron de la Secretaría y me dijeron que había sido seleccionada para participar en el proyecto, imagínese mi alegría y la de mis hijos. Esto ha sido una oportunidad para reactivar el negocio, pero también para aprender de los errores y aprovecharlos al máximo con las asesorías y el acompañamiento del equipo.

No nos hemos perdido ni un solo taller y hemos tratado de aplicar juiciosamente lo que hemos aprendido. Además, con las máquinas que nos dieron y los insumos, no sólo estamos respondiendo con las deudas que nos dejó la crisis, sino que hemos crecido en muchos aspectos. Por ejemplo, cuando empezamos, vivíamos en un apartamento muy pequeño y ahí mismo funcionaba todo. Ahora, hemos conseguido esta casita y hemos ubicado el taller en un espacio específico con todas las recomendaciones que nos han hecho de iluminación, demarcación de zonas y algunas cositas de seguridad.

Con las máquinas que nos dieron, estamos haciendo tres de los procesos que antes subcontratábamos: el corte, la guar-

nición y el ensamblaje o montaje de suelas. Esto nos ha permitido mejorar el proceso de producción por lo menos en cuatro cosas claves. Primero, los tiempos de producción han disminuido de 15 a 5 días aproximadamente; segundo, ahora tenemos mayor control sobre la calidad del producto que ofrecemos; tercero, estamos cumpliendo con los clientes; y por último, estamos trabajando al por mayor y al detal, de acuerdo con nuestra capacidad de producción.

Esto ha sido una lección de vida, porque uno monta un negocio diciendo: "yo pongo esta plata, hago esto y gano esto"; pero en la práctica es más duro. Inicialmente, yo creía que mi tarea era administrar y liderar las ventas, entonces descargué en él todo lo que tenía que ver con la producción. Pero resulta que aprendí que para hacer esas dos cosas, por lo menos en este campo, hay que conocer a fondo el oficio. Eso me ha hecho crecer como persona y como empresaria.

Hoy en día me gusta y me apasiona lo que hago, porque creo que esas cosas que más cuestan son las que uno más valora. Sigo aprendiendo en un oficio que dicen que es de hombres, pero insisto en aprender, porque lo más importante es trabajar y hacerlo bien. Sueño con mejorar la capacidad de producción para poder hacer contratos de dotaciones para empresas o instituciones que nos permitan ganar estabilidad. Sueño con tener una fábrica grande y poder ayudar a otras mujeres. Queremos, además, capacitar a la gente en el oficio, porque en esto los círculos son muy cerrados por el temor a la competencia, y mi compañero dice que si una persona aprende bien aunque sea uno sólo de los procesos que se requieren en este campo, eso le puede representar su pensión, eso le va a dar para vivir, para pagar su casa, su alimentación, todo. Entonces, enseñarle a alguien

el oficio puede ser muy útil para esa persona y para nosotros también, porque vamos a trabajar con nuestra propia gente y nuestros propios criterios de calidad.

4.5 Esto es una escuela y eso es lo chévere, lo bacano de haber empezado desde abajo como ayudante

Nuestro negocio es la producción de botas para dama. Esto viene como de la familia, porque cuando un primo llegó a Bogotá, se puso a trabajar en este cuento y cuando mi hermano llegó, pues también consiguió trabajo en lo mismo. Aprendí a trabajar con mi hermano; él era solador en un taller y yo empecé como ayudante. Después de unos meses, le propuse a mi hermano que empezáramos con la sociedad, y así fue que arrancamos solamente con un millón de pesos.

Ese millón lo conseguí ahorrando de mi trabajo en el taller y de la mensualidad que recibía de la ACR. Con ese millón no hicimos nada, yo compré la pulidora porque para empezar con un taller esa es la herramienta principal; también compramos una docena de hormas y ahí nos fuimos a trabajar otra vez, hasta que conseguimos para hacer la primera docena. En el día trabajábamos en el taller y por las noches veníamos a hacer lo de nosotros; así estuvimos como tres meses. Nos tocaba duro porque había que traspasar. Mi esposa también le metió la ficha; ella iba al Restrepo con paquetes grandotes a mandar a hacer la guarnición y otras cosas que nosotros no podíamos hacer porque no teníamos las máquinas.

Es que empezando todo es duro. La primera tarea, que fueron 12 pares, la per-

dimos toda porque compramos un cuero muy grueso, y cuando fuimos a cobrar el pedido, paila, nos lo devolvieron porque quedó todo mal, todo lo perdimos, pero también aprendimos.

De todas formas, nosotros cogimos mucha fuerza rápido, porque nos dimos a conocer y porque somos trabajadores. Yo digo que eso es lo más importante de un negocio, que la gente lo conozca a uno; por ejemplo, como la bota es una de las líneas más caras del calzado, cuando la gente del cuero y de los insumos empezó a darnos crédito, eso fue muy bueno para nosotros.

Después de un tiempo llegó la plata del proyecto productivo de la ACR, y con otro dinero que mi mamá me prestó, invertí y compré otras máquinas e insumos. Todavía teníamos la sociedad con mi hermano, pero nos quebramos. Me acuerdo de los primeros negocios, y por eso es que hoy en día no trabajo al por mayor, porque con mi hermano sacábamos pedidos grandes para almacenes del centro y allá vendíamos 100 o 150 pares de botín, pero había que dar crédito de 20 días o un mes. Entonces lo que pasaba es que uno llevaba 3 o 4 millones en producto, y cuando volvía a cobrar, grave, nos daban trescientos mil, y el resto paila. A nosotros nos quebraron por eso, porque uno tiene que dar crédito, pero no siempre le cumplen, y uno sí tiene que pagar servicios, insumos, mano de obra, entonces esa plata no se ve. Por lo menos esa vez que nos quebraron, duramos como 6 meses recogiendo 15 millones y claro, cuando nos acabaron de pagar, quedamos endeudados con el cuero. Ahí fue que rompimos la sociedad con mi hermano y yo me quedé con la deuda.

Cuando se acabó la sociedad con mi hermano, quedé sin ganas y sin plata, pero

como estaba la maquinaria, mi mamá nos ayudó con un préstamo y seguimos la sociedad con mi esposa. Ahí también hubo problemas y volvimos a quedar en las mismas. Yo estaba muy desanimado y fue ella la que me dio fuerzas para seguir adelante. En ese momento hice un préstamo con el banco de un millón y medio y volvimos a empezar de cero, bueno, ya teníamos la pulidora, la máquina de guarnecer, teníamos lo necesario.

Mi esposa vino a jugar el papel más importante cuando empecé solo. Ella es la cabeza principal de esto, y gracias a Dios, desde que empezamos, nos ha ido bien. Mi esposa se encarga de todo, de las ventas, de los materiales, ella es la que paga. Yo soy como un empleado aquí, me dedico a cortar, hago de todo, pero mi especialidad es la cortada y esa es la base, porque como aquí trabajamos sobre medidas, toca saber cortar con el molde, pero teniendo en cuenta las medidas.

Cuando empezamos nuevamente, abrimos este punto de venta y nos dimos cuenta que era mejor. Lo abrimos porque cuando los vecinos y la gente del barrio se dieron cuenta que aquí hacíamos las botas, empezaron a hacer encargos y a motivarnos para que abriéramos el punto. Así fue que nos decidimos a hablar con el dueño de la bodega y a armar este espacio. Empezamos a vender bien y a hacer clientela. La ventaja es la venta sobre medidas.

Después mi hermano montó otro negocio que está aquí cerquita, y nos colaboramos entre nosotros; nos ayudamos con los modelos, con las hormas, con la producción y en general con todo. Hace un año abrimos otro punto de venta en Bosa, pero no funcionó porque la empleada no tenía el mismo compromiso. Cuando mi mujer

se fue para allá, mejoró muchísimo, pero aquí decayó. Es que ella es la que maneja la clientela, todo el mundo viene buscándola a ella. El caso es que le vendí ese negocio a un primo, y ahora nosotros somos sus proveedores; igual pasa con una hermana.

Sigo trabajando al por mayor, pero al contado. Es que uno aprende de las caídas, porque esto es una escuela y eso es lo chévere, lo bacano de haber empezado desde abajo como ayudante.

Llegué al programa hace como dos o tres años por un amigo y la verdad es que, desde entonces la gente se ha interesado mucho, me han visitado constantemente. En el año 2009 por ejemplo, me invitaron a participar en la feria de las colonias y eso fue muy bueno; incluso todavía tengo clientas que conocí ahí y que vienen desde el norte a comprarnos.

Con el proyecto de fortalecimiento comencé hace un año y ha sido muy bueno porque pude comprar la máquina para las grapas en los tacones. Además, con las visitas me siento muy bien, porque ellos vienen, nos tomamos un tinto, conversamos sobre las cosas de la contabilidad o de las ventas, o del tema que sea, pero en un ambiente de amistad, de confianza, como debe ser. Yo sé que ese es su trabajo, pero esos locos son muy bacanos y están siempre muy pendientes.

Yo digo que esto, aunque es difícil y se necesita paciencia, uno tiene que esforzarse y sacarlo adelante. Es que para ganarse esta ciudad hay que aprender un arte, un oficio; por lo menos para nosotros que no tenemos estudio, porque es más difícil conseguir trabajo. Además, mientras uno estudia,

cómo hace para vivir y sostener a la familia; toca es aprender un oficio.

Lo otro es que he contado con el apoyo de mi familia, de mi esposa, de mi mamá y mis hermanos. Somos muy unidos, no sé si es porque estuve tan cerquita de la muerte que cuando nos reencontramos, ellos no podían creer que estuviera vivo. Yo creo que eso nos unió.

4.6 Esta es mi tierra, la tierra de mi presente y mi futuro

Llegué a vivir a Bogotá en 2004. Cuando empecé a estudiar hice cursos de panadería y peluquería en el SENA. Estudié eso porque pensé que el Programa Nacional nunca se iba a acabar; en ese entonces yo estaba en el plan de no trabajar, ni hacer nada, sino de pasar bueno. Estaba solo y era muy desordenado. Es que nosotros íbamos a estudiar para firmar y eso sí, la pasábamos jugando micro. Ya después, cuando se acaba la plata y uno comienza a ver que no aprovechó lo que le dieron, ahí sí comienza a mirar para atrás, y ya no hay nada que hacer. Cuando salí del Programa de Reintegración vi que la cosa era en serio y me tocó empezar a estudiar por mi cuenta.

Estudié remodelaciones porque me gustaba lo de la pintura, y como que era lo mío. Hice un curso en el SENA como de siete meses, todo el día, desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde, pero ya era por mi cuenta y no por el programa; me tocaba duro porque en las noches tenía que trabajar. Trabajé en logística, en seguridad en las discotecas y también en Carrefour, haciendo mantenimiento. Con eso me pude sostener.

Me acuerdo que entré a un curso donde estaban los muchachos del Programa Nacional de Reintegración, pero ellos no sabían que yo era desmovilizado; ya después comenzaron a saber. Ellos se la pasaban jugando micro y yo allá estudiando. El profesor un día me preguntó por qué no hacía lo mismo que los muchachos y le dije: “profe, es que yo pasé por esto ya, he estudiado cualquier cantidad de cosas, desperdiciando el tiempo no más, porque me pagaban, pero ahora que no me están pagando, estoy haciendo un esfuerzo grandísimo para estudiar esto y quiero aprender”.

Después también se dio la oportunidad de estudiar, por medio de Tejido Humano. Terminé el curso y empecé a trabajar en una empresa de pintura y remodelaciones. Estuve seis meses allá y siete en otra empresa de lo mismo; aunque aprendí y cogí experiencia, me di cuenta que eso tampoco era lo mío. Es que son varias cosas, primero, yo venía de un lugar en donde me mandaban y luego otra vez a que me manden, pues no; segundo, cumplir horarios no me gustó, y además es que uno trabajaba bastante y la plata era la misma, entonces, eso así no me servía.

Cuando comencé a trabajar vivía aquí en el barrio, aquí mismo en esta casa; es que siempre, desde que salí independiente, he vivido aquí. Llegué a esta casa por un compañero, un amigo que vivía aquí. Un día me trajo a visitarlo y ese día me quedé. Después de un tiempo, él como que se aburría, se fue de acá y fue cuando yo dije que quería arrendar la pieza. Como el señor ya me conocía, pues me quedé y ahí comencé. Eso fue al mismo tiempo de irme a vivir con mi esposa que ha sido un gran apoyo.

Después de un tiempito, gracias a Dios, el programa volvió a darse, claro que ahí no

aproveché nada tampoco porque ya no tenía tiempo para estudiar.

Cuando me salí de la empresa, comencé a trabajar independiente; empecé a hacer clientes y ahorita tengo hartos trabajos, me faltan manos. La verdad es que el señor de la casa tenía unas herramientas por ahí y con eso fue que comencé, con las cosas que él me prestó. Como yo hago decoración, pues para eso no se necesita herramienta pesada. Recuerdo que la primera baldosa que pegué fue aquí en esta misma casa; después, los vecinos veían que estaba estudiando y me pedían que fuera a hacerles una cosa o la otra. Así fue como arrancó esto, y ya un cliente le decía a otro y así. Poco a poco me fui haciendo a la herramienta, un buen taladro, una pulidora, una cortadora, no de muy buena calidad, pero con eso trabajo.

Me ha ido bien, no he tenido ningún problema por ser desmovilizado. La gente entiende que eso es una historia que ya quedó atrás y me busca por lo que hago ahora; porque lo hago bien, y me respeta por eso, por lo que soy ahora. Al principio sí le tenía miedo al rechazo y a la desconfianza, porque eso es clave en este trabajo en donde a uno le toca entrar a la casa de la gente. Pero ya no, porque me buscan mucho, será porque hago bien mi trabajo y lo hago con mucho amor.

Entré a este proyecto porque un día estaba en las capacitaciones que hace la ACR y la doctora me dijo que si me interesaba participar en un programa del Distrito en el que estaban apoyando muchachos independientes. Ella me dijo que yo cumplía con los requisitos y que me iba a remitir al programa. Salí contento. Después, me llamaron de allá y pues claro, cuando me die-

ron la noticia de que me iban a apoyar con un recurso para la herramienta, pues mejor dicho, más contento, imagínese.

Pedí un compresor de buena calidad, una cortadora de baldosa, un buen taladro y una buena pulidora, que son herramientas que me van a durar muchos años. Todas las capacitaciones que recibí en desarrollo empresarial, con el plan de negocios, me han ayudado mucho. Por ejemplo, a sacar cuentas más calmado, más relajado; porque yo no había sacado las cuentas de las ganancias, del tiempo invertido, entonces va uno calmado y toma sus medidas, y saca su cotización y ya. Además, para mí fue muy importante saber cuánto tengo que producir en el mes para el punto de equilibrio, para saber cuáles son las ganancias. Nunca había hecho eso.

Me siento orgulloso porque me he dado a conocer, la gente sabe lo que hago y que lo hago bien. Es bueno que la gente sepa que no todos somos malos, porque la gente a veces piensa que porque uno es desmovilizado, entonces quién sabe en qué andará. Logré que la gente me conociera y conociera mi trabajo. Eso para mí es muy importante.

Siempre he tenido apoyo moral de mi esposa, de las personas de la casa en donde vivo, de la familia, de la ACR y ahora también del Programa de la Secretaría Distrital de Gobierno, USAID, OIM y Fundaset. Lo que pasa es que uno a veces no valora, sino hasta cuando se ve apretado. Mis papás y la familia me ven ahora y están contentos, sorprendidos con todo lo que he estudiado, porque me ha tocado estudiar mucho; ahora me tocó estudiar electricidad y electrónica, porque para mi trabajo es importante saber y manejar todo ese tipo de cosas.

Ahora me estoy preparando para salir del Programa de la ACR definitivamente porque ya no lo necesito, ya estoy por mi cuenta. Además, ya no me queda nada de tiempo para cumplir con las capacitaciones, y de pronto hay muchachos que necesitan ese cupo, pues yo ya estoy recuperado totalmente.

No quiero irme de Bogotá. Esta es mi tierra, la tierra de mi presente y mi futuro.

4.7 ...yo no peleo con mis empleados, antes les ayudo con lo que se pueda y con lo que necesiten, porque ellos son los que le ayudan a uno a hacer empresa

Vivo en Bogotá desde que me desmovilicé en 2003. Mi negocio comenzó cuando me mandaron a vivir a un sitio que le decían “la maloca”, porque ahí conocí a la persona que me enseñó este trabajo. Yo estaba haciendo un curso de confecciones, de camisa, falda y pantalón, en el SENA. Un domingo que estaba parado en la puerta y sin hacer nada, se me acercó un señor que tenía una fábrica de morrales ahí mismo en la maloca (porque una parte funcionaba como albergue y otra la tenía ese señor arrendada), y me preguntó qué estaba haciendo, yo le respondí: “aquí aburrido sin hacer nada”, y entonces él me dijo: “yo tengo trabajo”; yo lo miré y le dije: “pues si me da la oportunidad de aprender”.

Así fue que comenzó todo. Mejor dicho él fue el que me ayudó, porque yo estaba haciendo curso, pero fue ahí, donde aprendí más o menos a coser. Trabajé con él un poco de días, pero empezando fue duro,

pues yo de eso no sabía nada. Él pagaba \$2.500 por la confección de cada morral, y yo hacía uno y medio; imagínese el sueldo que tenía. Pero la verdad es que me gustó eso y seguí. Es que es lo que yo digo: las oportunidades que se dan, no hay que dejarlas ir.

Después pasé los papeles del proyecto productivo para asociarme con el señor, pero no pudimos porque él tenía antecedentes penales. Entonces pasé los papeles como taller satélite al Ministerio del Interior en ese tiempo, y aunque se demoró un poquito, salió justo dos meses antes de cumplir los dos años en el programa de reincorporación, porque como en esa época uno cumplía los dos años y para fuera.

Con lo que me dieron del proyecto productivo compré cuatro máquinas. Ya estaba con mi esposa y nos fuimos para el Olarte; allá busqué el periódico y encontré un trabajo que decía que necesitaban un satélite para hacer morrales. Allá fui y de una vez me dieron para hacer quinientos morrales. Llevé la hoja de vida y el señor, el patrón, estaba como acosado, entonces me dio el trabajo y me dijo que me llevara eso, que confiaba en mí. Así fue, me puse a trabajar con mi esposa, porque yo le enseñé.

Resulta que el señor que me enseñó a coser, me había dicho que había una opción y que él me ayudaba a entrar como satélite a una marca muy importante de morrales en el país. Pues sí señor, él me ayudó, me consiguió las referencias y ya con eso las llevé. A los 15 días me llamaron, me dijeron que necesitaba el RUT, la Cámara de Comercio, y nos fuimos a hacer todo eso.

Cuando me llamaron, me dijeron que venían a visitarme y así fue. Cuando vinieron yo tenía el taller en Olarte y sólo tenía cuatro máquinas, pero con eso pasé la pri-

mera prueba. Ahí ya me dieron un morral para que lo armara, y esa prueba también la pasé. Total que me dieron ciento cincuenta morrales para armar. En esa época, trabajábamos mi esposa y yo solos; así estuvimos como dos meses hasta que conseguí gente para que trabajara en el taller. Es que con este trabajo toca estar saliendo a la empresa cada rato a recoger cosas, o por cualquier situación; son tres o cuatro veces a la semana que toca ir y yo no podía estar allá y estar cosiendo al mismo tiempo.

Yo le metí la ficha a eso, a veces me amañaba cosiendo. Siempre estaba ahí, metiéndole duro, porque la empresa entrega los morrales hoy y los quiere para mañana, y como yo quería mantener mi trabajo con ellos, pues tocaba responder. Es que ese es un trabajo seguro y la plata no le falla a uno, así sea poquita plata, pero ahí está, mientras que en otra parte uno trabaja y le quedan mal. Por eso me he esforzado tanto, para mantener mi trabajo con esa empresa que es mi principal cliente. Claro, si salen otras cosas y las puedo hacer, las hago; pero la verdad es que este cliente copa casi toda mi capacidad.

La verdad es que haberme metido con esa empresa fue lo mejor, porque ahí empecé de chorro a trabajar sábados, domingos, festivos y no ha faltado el trabajo; así no se le cae a uno el taller. Pero ya si uno se pone a descansar que sábado o domingo, pues se le cae el taller. A mí me ha tocado duro para no dejar caer el negocio.

Aquí le he enseñado como a unos treinta desmovilizados y me gusta trabajar con ellos, porque uno de desmovilizado no consigue fácil trabajo en ninguna empresa; además, como hay que estar pidiendo permiso para ir a las citas de atención psicológica y otras cosas, pues muchas veces en una

empresa no se aguantan eso; en cambio, aquí esas cosas se entienden. También les he dado trabajo a mujeres, madres de aquí del barrio y eso es bueno, porque ellas pueden estar pendientes de sus hijos. Eso sí, es normal que luego se vayan a conseguir mejores oportunidades, pero aquí las puertas siempre quedan abiertas. Yo tengo un lema, y es que yo no peleo con mis empleados, antes les ayudo con lo que se pueda y con lo que necesiten, porque es que ellos son los que le ayudan a uno a hacer empresa.

Con la Secretaría Distrital de Gobierno ya tenía contacto desde hace tiempo; incluso el año pasado me dieron un contrato de los kits escolares para los hijos de los desmovilizados. Me fue bien con eso, aunque fue duro, porque me tocó poner toda la inversión y luego ellos me pagaron. Después fue que me llamaron para el apoyo de los tres millones de pesos.

Fue todo muy interesante. Yo asistía los domingos a las clases de administración y contabilidad que fueron muy buenas, aunque le tengo pereza a eso, porque conozco a alguien por ahí que no hace sino sacar cuentas y vive vaciado. Pero sé que eso es importante, sobre todo para poder sacar adelante los planes de la empresa.

También hice un curso de marroquinería para trabajar el cuero, lo que está relacionado con el negocio y con los planes que tengo; porque hay que estar preparado para todo, y de pronto salen contratos para hacer morrales en cuero. De mercadeo he aprendido que uno conquista a la gente llevando buena calidad y unos morrales bien bonitos. Hace poco hicieron una convocatoria para hacer unos morrales y llegaron ocho personas; de las ocho quedé yo, y creo que es por la calidad con la que aprendí a trabajar.

La empresa ha crecido mucho. Ahora tengo mi casa propia y estoy pagando la otra que es en donde funciona el taller; de cuatro máquinas pasé a doce y cuatro más que son en compañía con una pareja de desmovilizados también. La meta a corto plazo es conseguirme un carro a como dé lugar, porque sí he sufrido con el transporte de la mercancía. De aquí a 5 años, la meta es tener el doble de grande este taller y poder dedicarme de lleno a la gerencia, que la gente trabaje en la fábrica, mientras que yo voy a hacer mis negocios, a vender.

4.8 ...uno tiene que hacer mucha morisqueta para ganarse los pesos

Llegué a Bogotá hace como cuatro años, después de haber pasado por situaciones muy duras. Mi mamá y otros hermanos ya vivían aquí en la ciudad, entonces llegué a vivir con ellos. Trabajé en una fábrica de muebles pero no me gustó; entonces, fue cuando decidí dedicarme a mi arte.

Es que nosotros somos descendientes del pueblo Embera Katio y pues, indígena que no sepa tejer, no es indígena. El caso es que le dije a mi hermano que trabajáramos con la artesanía y así fue; empezamos con poquito. Una tía me prestó cincuenta mil pesos para empezar y yo siempre le mando de agradecimiento cualquier cosa nueva que esté haciendo. Eso fue como en el año 2007 y, más menos a los seis meses, mandé a buscar a mi esposa y mis hijas.

Como dicen en mi tierra, uno tiene que hacer mucha morisqueta para ganarse los pesos. En esos días, todavía no me habían reactivado para los beneficios del Programa de la ACR; tuve que esperar y hacer muchas

vueltas para eso. La verdad es que llegar a la casa de mi mamá fue de gran apoyo, porque cuando uno cae en esa situación, uno se siente como muy desahogado de todo y a veces le pierde el sentido a seguir luchando por lo que uno quiere; pero al llegar acá las cosas cambiaron.

Cuando mi esposa llegó yo ya estaba recibiendo ciento cincuenta mil pesos nada más, porque no estudiaba y bueno, es que no sabía cómo moverme acá, porque cuando uno llega a Bogotá, desconoce muchas cosas. Como mi hermano llevaba tiempo de estar aquí, pues él me ayudó; me acompañaba a hablar con las doctoras y todo eso.

Ya había arrancado el negocio de las artesanías. Hacíamos poquitas con mi hermano y las vendíamos en Santa Librada a un muchacho que las compraba. Le dábamos precios cómodos para que él las pudiera vender. Principalmente eran pulseras. A veces también se las dejábamos a los almacenes con un porcentaje, y así.

Conseguí este contacto con la Secretaría Distrital de Gobierno por medio de la ACR, que me recomendó. Cuando me llamaron y me invitaron a unos talleres, fui y llevé artesanías, aprovechando que en ese momento tenía bastante. A los 15 días me llamaron y me dijeron que sí, que había sido seleccionado y que tenía que ir a unos talleres. Eso duró seis meses; eran talleres psicosociales, familiares y de emprendimiento.

Cuando uno desconoce muchas cosas, a todo le pone cuidado; la verdad es que son cosas que nunca había conocido, ni escuchado. Me ha gustado mucho porque nunca me habían tenido en cuenta en lo mío, en lo que yo hago. Eso me ha parecido muy bueno, que me hayan tenido en cuenta en mi trabajo.

Esa ayuda ha sido una bendición para nosotros, porque la fuente de empleo somos nosotros mismos. Antes, nosotros comprábamos de a diez mil pesos en materiales, y eso era de a poquito, viendo que alcanzara. Ahora, con lo que nos dieron, pues eso fue una ayuda para mí y para toda la familia, porque nos dieron material y dos máquinas planas. Ahora vamos a abrir un local para poner el taller y también para la venta directa.

Mi hermano entiende bastante de marroquinería, entonces a las correas que hacemos en chaquiras, les ponemos terminaciones en cuero. Hacemos collares, pulseras, aretes; ahora último nos han pedido también cargaderas para bolsos. En este momento, tengo dos muchachos en Santa Librada que son clientes fijos; ellos me hacen el pedido cada 15 días. Hay una persona que tiene una hermana en España y también me ha hecho pedidos; además, trabajamos en las ferias y allá nos va bien. No hemos podido ir a todas porque no siempre tenemos la plata para pagar la entrada o el puesto de trabajo. La artesanía es de épocas, de días; así como un día usted vende, otro día no.

Mire, es que para hacer esta manilla me demoro todo el día. El tiempo que me demoro, depende de la figura que esté haciendo y del tamaño de la chaquira. Cada figura tiene su significado. Dicen las autoridades que son las figuras que dejaron los ancestros.

Nuestro proyecto es luchar por la casita, pero a la vez, vender nosotros mismos nuestros productos, porque la venta directa es mejor. Quiero mejorar mi calidad de vida y que me den mi proyecto productivo los de la ACR, pero todavía nada, creo que ya no les ruego más.

Lo más difícil en este momento es la enfermedad de mi hermano. De resto, cuando uno cree en el trabajo y tiene ánimo de seguir luchando, como que no hay nada difícil. Esa parte nos la han enseñado, que si usted se cae, se levanta y sigue adelante.

4.9 Las delicias del campo

Siempre hemos vivido en el mismo barrio desde que llegamos, hace como cuatro años y medio. La familia somos mi esposa y yo, dos hijas de 16 y 9 años y un niño de 7. Casi dos meses y medio después de salir a hogar independiente, conseguí trabajo en el centro. Ahí aprendí el negocio. Fue una vecina del barrio con quien hablábamos mucho, que un día llegó y me ofreció trabajo. Me dijo que el panadero había renunciado y que necesitaba a una persona de confianza que aprendiera el oficio y trabajara con ella.

Así fue, llegué sin saber nada de nada. El negocio de ellos quedaba en la diecinueve con octava, y allá me pusieron de panadero; me enseñaron el oficio y después aprendí lo que es el manejo del negocio. Aprendí varias cosas a la vez, pero lo que más me gustó fue este trabajo. Me gustó la profesión. Me llamó la atención porque veía que daba buen resultado y sí, para que, es muy efectivo y rentable.

Estuve dos años trabajando con ellos. Me salí, no porque me echaran sino porque quería ser independiente, porque ya llevaba la visión de poner un negocio. Estuve como dos meses sin trabajo y ya luego empecé aquí. Fue un amigo el que me presentó el sitio, me dijo: "allí hay un sitio muy bonito para trabajarlo", y yo le dije: "pues vamos a mirarlo". Hablé con el dueño y él me dijo: "pues bueno, si usted quiere trabajar ahí,

yo le arriendo ese pedazo", y ahí empecé a trabajar. Era solamente un pedacito aquí afuera de la frutería.

Empecé sin un centavo porque ya había tocado varias puertas y nada. En los bancos me negaban los préstamos y en la ACR tampoco me salió lo del proyecto productivo, porque piden muchas cosas. Allá le exigen a uno quinto de primaria, y yo hasta ahora estoy haciendo el quinto, no he terminado. Cuando eso, yo estaba apenas en tercero; ahora fui otra vez y tampoco, que hasta que no termine y haga no sé cuántos cursos.

Fue el amigo que me trajo, el que me prestó cien mil pesos para comenzar, y por ahí me prestaron un horno. Con el trabajo empecé a pagar el horno y las otras cosas que me habían prestado. Aquí mi esposa trabaja igual que yo, ella trabaja lo que es frutería y lo que es comida rápida; eso también lo aprendió a trabajar, porque como le digo, no sabíamos nada de esto. Ella también aprendió y es la que se queda aquí cuando yo salgo a hacer vueltas. La hija mayor también sabe y ayuda los fines de semana, y nosotros le damos algo, se le reconoce en algo su trabajo. A ella le gusta venir, se pone guapa cuando no la traemos, porque todas las veces no se puede, ella tiene que quedarse cuidando a los niños, pero cuando la traigo ella es feliz y le gusta.

Yallevocá dos años. Con la ayuda que nos dieron de la Secretaría Distrital de Gobierno, USAID, la OIM y Fundaset en diciembre del año pasado, compré el freidor de buñuelos y empanadas, materia prima y la máquina de avena, que fue una gran bendición porque con eso las ventas aumentaron muchísimo. Logramos conseguir una fórmula muy buena. Para la fórmula me ayudó una señora, porque por eso me cobraban tres

millones de pesos. La señora vino, me dio la fórmula y no me cobró ni un peso. Yo pensé que no era la propia, pero sí.

También las capacitaciones empresariales fueron muy importantes, porque nos enseñaron a manejar un negocio. Fue muy valioso aprender si el negocio va bien o va mal. También aprendimos a relacionarnos con más personas. Además, hice el curso de pastillaje, para trabajar hojaldre y todo eso, que también lo estoy trabajando y me está funcionando bien. Fue muy bonito ese tiempo que estuvimos aquí en el proyecto.

Además, otra cosa con la que me han ayudado los de Fundaset es que contrataron conmigo los refrigerios, y eso fue muy bueno, porque en ese momento, yo estaba pasando situaciones duras. Es que hay meses que la cosa se pone dura, pero si uno está sacando a otros lados, pues bien, el negocio no se cae.

Hace unos meses que cogí todo el negocio, porque los dueños metieron una gente a trabajar acá y no les funcionó. Entonces los sacaron y me dijeron que si estaba interesado en coger todo el negocio, y de una hicimos los papeles. En este momento, ya les he pagado casi la mitad de las cosas que hay aquí con el esfuerzo del negocio.

Ahora vamos a vender y me voy a independizar del todo. La idea es formar una empresa de lo que es panadería; por ahora, estamos buscando el local, pero es muy difícil, porque la mayoría de los que hemos visto son por inmobiliaria, con fiadores que tengan finca raíz y nosotros no tenemos nada de eso.

Para la familia esto ha sido muy importante, porque por ejemplo, cuando yo no

tenía negocio, pues llegaba a dormir casi a las once de la noche y me iba al trabajo a las cuatro de la mañana. No había tiempo para los hijos, ni para nada. Ahora nosotros abrimos a las siete u ocho de la mañana, sacamos un día para descansar y estar todos juntos; es mejor ahora porque descansamos y trabajamos juntos. Ahora somos nosotros mismos nuestros propios jefes.

Es que los sueños se cumplen. Mire que una vez mi esposa y yo estábamos haciendo un curso de informática y nos pusieron a hacer un plan de negocios. Estábamos en esas y le pusimos de nombre al negocio: Las delicias del campo. En ese tiempo todavía no teníamos nada de esto, sólo estaba el sueño. Un día, hace como 6 meses, estábamos sentados los dos recordando y ahí fue que caímos en cuenta que el nombre que habíamos soñado para nuestro negocio era el mismo que tenía la frutería aquí. Eso fue una casualidad muy bonita.

Ella se emociona con los recuerdos y dice:

El apoyo que nos dieron este último año ha sido muy importante. Aunque no ha sido fácil vivir en Bogotá, porque nosotros somos de la costa y aquí todo es más complicadito; hay que trabajar duro, porque el que diga que es fácil es porque tiene plata. Tremendo. Para uno tener lo que quiere, hay que lucharla y dejar un poco el hogar, los hijos. Por ejemplo, yo ahorita estoy acá y mis hijos están por allá estudiando; es tremendo. Claro que por otro lado ha sido bueno, porque yo acá he aprendido muchas cosas que nunca pensé. Es que yo nunca había trabajado en un negocio, siempre vivía con un temor, que yo no podía y que nunca iba a hacer nada de esto, y mire que no, es fácil.

Cuando él trabajaba en el centro, yo me quedaba metida en la casa. Estudiaba en la

noche con él y por cuenta propia; él llegaba, servía la comida, se bañaba y nos íbamos a estudiar juntos. Me quedé hasta tercero, porque cuando entramos acá ya no había tiempo; él sigue porque le pagan y es los sábados; pero yo no pude más por el negocio. Pero le estoy diciendo a él que el otro año no me pienso quedar sin estudiar.

Quiero estudiar porque de niña no estudié. Cuando llegué aquí, no sabía ni leer, ni escribir y él también llegó en las mismas. No fuimos a la escuela porque no hubo oportunidad. A él lo pusieron a trabajar desde los siete años en la agricultura. Mi mamá de pronto sí me quería dar estudio, pero ella vivía en una situación tremenda, vivía sola porque se dejaron con mi papá hace rato, y entonces ya con el señor que se fue a vivir, pues él nunca la apoyó. Entonces a esa edad comencé también a trabajar y tampoco llegué a una casa en donde me dijeran: “yo le doy el estudio y usted lo paga con el trabajo”, no. Tan sólo llegaba a trabajar.

En el albergue nos motivaron mucho porque se daban cuenta; porque pedían una firma y uno no podía, no sabía (yo tengo 29 años y él 30). Allá hubo una pareja que nos enseñó con la cartilla de Nacho y ahí aprendimos un poquito. Después nos pusimos a estudiar; él porque obligatoriamente le tocaba y yo porque le dije que también quería estudiar. Allá aprendí a leer y a escribir bien. Hicimos el curso de sistemas y todo eso. Imagínese, uno pasaba por una calle y veía un letrero y no podía saber que decía; hoy en día, por donde paso, ya me ubico.

Por eso decía que aquí es difícil, pero también es bueno, porque hay muchas oportunidades. Aquí, el que no estudia es porque es muy perezoso; las oportunidades que hay aquí en Bogotá no las hay en nin-

guna parte. Además, a nosotros, los cachacos nos han apoyado mucho; las personas, los vecinos, la gente de la iglesia y de la comunidad han estado pendientes y nos han ayudado como han podido.

4.10 Para uno hacer esto se necesita coraje

Desde los 13 años, siendo una niña, cogí el camino de los brazos armados. Cuando me desmovilicé y entré al Programa Nacional de Reintegración, me trajeron para Bogotá. Aquí, luego de estar algún tiempo en una casa especial por mi seguridad y la de mis hijos, me fui a vivir con una tía. Empezar no fue fácil. Con el dinero que me daban mensualmente compré una cama y las cositas necesarias para vivir con mis hijos. Tengo tres hijos. La mayor tiene 19 años y ya vive por su cuenta, la que sigue tiene 14 años y el niño tiene 5.

En ese tiempo me puse a trabajar haciendo manillas; por eso, sea cual sea el negocio que tenga, nunca dejaré de hacer manillas, porque con eso fue que empecé a ganarme lo de la comida de mis hijos. Aprendí con una señora que me dio trabajo en su almacén y me enseñó. Yo le ayudaba a trabajar, ella me enseñaba y me descontaba lo del curso; así fui aprendiendo, hasta que después de cuatro meses más o menos, levanté vuelo.

Después de eso vine y en un barrio aquí cerca, me conseguí un “cauchito”, un plástico tendido en la calle. Ahí hacía las manillas y las vendía, así conseguía lo del diario. Para conseguir ese lugar, me acuerdo que llegué y le dije al señor que estaba ahí: “buenos días”. Él me saluda y le pregunté: “Señor, ¿hay algún problema si me acomodo por

acá a vender?”, y él me respondió: “pues la verdad es que todo este puesto, de aquí hasta allá, es mío”. Yo le insistí: “¿y a usted le molestaría que una mujer lo acompañara?”, y él me dijo: “pues en la casa tengo una, pero si me quiere acompañar una en el trabajo, siga, siéntese y bien pueda”. Él hace cositas de alambre, y cuando le dije que si me enseñaba, me dijo: “mija si quiere aprender yo le enseño, yo no soy envidioso”; él es tolimense y es muy buena gente.

Yo le dije que estaba sola, que tenía hijos y que yo me ganaba la comidita trabajando en esto. También le conté que había llegado a Bogotá hacía poco y que no conocía mucho; le dije que yo quería conseguir un puesto para vender. Finalmente me dijo: “mija pues siéntese ahí, y si alguien le dice algo, usted dice que está trabajando conmigo”. Con él fue que empecé a conocer el comercio, él me enseñó, y empecé a surgir poquito a poquito.

Yo hacía mi artesanía y la vendía, pero se vino una época difícil porque del Programa Nacional duraron cinco meses sin consignarme nada. Cuando mi hija, que también tiene su comercio necesitaba ayuda, me iba a trabajar con ella y me pagaba diez mil pesos diarios. Eso era para transportes, pero yo no almorzaba; llegaba a la casa a comer. Ya estaba pagando un apartamentico. Cuando mi hija ya no me pudo dar más trabajo, me fui a donde un abogado amigo que tiene camiones de carga y le dije que necesitaba trabajo. Él me dijo: “pues negra, lo único que tengo es esto y si quiere ayudarme a ver los camiones, a estar pendiente, yo le doy algo”. Yo qué me iba a poner a esperar que él me diera cualquier cosa por estar ahí mirando, le dije: “no, yo le ayudo a cargar camiones y me paga lo normal”, y él me miró y me dijo: “imposible negra, eso es muy pesado”, y yo

le respondí: “imposible es estar sin trabajar, porque yo necesito el mercado para mis hijos”. Así fue que con lo de la artesanía y lo de los camiones me sacaba cuarenta mil pesos diarios.

Me tocaba duro, porque por esos días estudiaba en el SENA en las mañanas hasta el medio día. Imagínese que había veces que terminábamos de cargar camiones a la una, dos o tres de la madrugada, y luego me tocaba salir a estudiar a las cinco y media o seis. Luego me iba para donde la hija a ayudarle cuando se podía o a vender la artesanía. Con eso pagaba el arriendo, la comida de los niños y los demás gastos. Todo fue una lucha, pero eso sí, me siento muy contenta porque duré mucho tiempo sola y pude lograr que viviéramos bien.

Después, con unos ahorros y a crédito pude comprar la maquinita de segunda, y como hice un curso en el SENA en donde aprendí todo el manejo del cuero (soy diseñadora de bolsos) y a manejar todas las máquinas, pues empecé a hacer bolsos para colegio, morrales. Ahí fue cuando me fui a vivir con mi marido, hace dos años y medio, él había negociado la casa, pero esto era feísimo; ya hemos logrado arreglarla, poquito a poquito.

En el segundo piso era que yo trabajaba. Hacía carteritas, cosmetiqueras y me iba a vender en la calle, de almacén en almacén. Me pedían de a poquitos. Todo lo hice por amor a lo que llevamos ahorita. Después, con trabajo compré las otras máquinas: la collarín, dos fileteadoras, esta plana, otra que presté, la cortadora y la remachadora de un solo pepón. Luego, con lo que me dio la ACR para el proyecto productivo, compré dos máquinas ribeteadoras, la mitad de otra y un computador.

Con todo eso empecé a hacer cortinas, edredones y almohadas. Empezamos con este local, y como ve, esto es una familia completa. Aquí trabajamos con Pedro que es mi primo, y además es como si fuera mi hijo adoptivo. Él maneja las cuentas y ayuda en la producción. También está Marco que llegó del Valle y su especialidad es la ebanistería. Él hace todo tipo de muebles, como ese juego de comedor, puertas en madera y muebles para cocina que están en el catálogo. Está también Julio, que es llanero y hace cotizas en cuero y correas; él trabaja en las máquinas que están arriba.

Es que la idea es aprovechar al máximo el local y hacer una cadena de solidaridad, no sólo entre desmovilizados, sino con otras personas, porque aquí la única desmovilizada soy yo. Cuando hay mucho pedido de cortinas, pues todos trabajamos en esto, pero cuando el pedido es de cotiza, todos nos volcamos a eso.

Hace un tiempo, como no teníamos todavía el local, vendíamos de puerta a puerta con un triciclo; hay que volverlo a hacer porque eso dio resultado. Tenemos clientes en otras zonas del país que llevan mercancía al por mayor.

La ayuda que nos dieron de la Secretaría Distrital de Gobierno, USAID y la OIM, sirvió para comprar materia prima, y eso ha sido muy importante porque es liberar inversión para materiales y metérselo, por ejemplo, al punto de venta. Fueron ellos, los del equipo, los que me inculcaron que esto había que pensarlo en grande, y por eso me metí con el local.

Los cursos que hemos recibido nos han servido para aprender a administrar porque, por ejemplo, yo vendía un bolso y me gas-

taba la plata en el diario y claro, después me quedaba sin nada. Allá nos explicaron que si uno vende un bolso, se saca una parte para materiales, la otra para consumo de servicios, el pago de las personas que están fabricando y todo eso.

Para uno hacer esto se necesita coraje, porque no es fácil. Mire todo el recorrido y las luchas para llegar hasta aquí. Pero pienso que si uno tuvo el coraje para empuñar un arma en las manos y ejecutar a una persona o quién sabe a cuántas, tiene el coraje para enfrentarse al mundo como venga. Pienso que es más duro hacer lo que hacíamos antes que lo que ahora estamos enfrentando; si fuimos capaces con semejantes atrocidades que hicimos, por qué no con esto que es sin hacerle daño a nadie.

4.11 El apoyo es super excelente porque se agrupan las ideas que tenía y los sueños se hacen realidad

Tengo 34 años y llevo cuatro años desmovilizado. Soy de Valledupar. Llegué a Bogotá porque hubo una propuesta de volver nuevamente a las filas y corría peligro mi vida; entonces me vine también, para no estar en el mismo cuento en el que andaba.

Trabajo en la carpintería hace 12 años. Desde antes de entrar al grupo trabajaba en eso. Tenía unos amigos de ese tiempo que ya vivían en Bogotá. Ellos siempre me decían que me viniera, que aquí era bueno, me decían: "sal de eso y ven para acá, que aquí hay trabajo", pero como uno anda en su cuento, en su fiebre por allá. Cuando vi que la vaina estaba muy apretada los llamé y ellos me dijeron que me viniera de una

vez. Llamé como un miércoles y el domingo me vine para acá. Me vine solo y al mes fui a buscar a mi señora y a la hija.

El muchacho con el que hablé es costeño también. Me dijo: “yo te voy a dar 15 días que tú no me pagas nada, 15 días regalados, la comida y el techo; si en ese tiempo tú no te paras, yo te doy tu pasaje y te vas, porque aquí en Bogotá no es como allá, que tú tienes el hotel mamá, aquí uno es solo y uno solo tiene que lucharla”. Eso fue bacano, porque el hombre fue muy sincero, porque no es raro que uno llegue y al día siguiente le monten cara a uno, la persona seria con uno, y uno, ajá, pero si fulano me dice que me venga y al día siguiente montándole cara a uno. No, bacano que el hombre me habló con la sinceridad y uno sabía qué era lo que pasaba.

Como a los diez días, arrendé un apartamento; lo aparté como con cuarenta mil pesos y me fui a buscar la señora y a la hija. El muchacho me regaló una colchoneta, y la cocina de él, la compartimos por dos meses hasta que tuvimos una que otra diferencia y nos fuimos de ahí, para evitar perder la amistad con el hombre.

Después comencé a trabajar con un hombre, pero al poco tiempo él se fue para Medellín y me convidó, pero yo le dije que no, porque si estaba comenzando en Bogotá, qué me iba a ir para otro lado sin saber nada y empezar otra vez. Entonces me fui a trabajar a Santa Lucía de empleado, y ahí fue grave, porque nos pagaban los cinco de cada mes. Tocó meter como 15 días arroz, frijol cabecita negra y lenteja; eso era todo. Yo decía no, esto no es para mí, y le dije a mi mujer: “apenas llegué el cinco y me paguen, te mando para Valledupar y me vuelvo a lo que sé hacer. Yo no vengo aquí a hacerte

pasar hambre ni a ti, ni a mi hija”. Ella me decía: “cómo se te ocurre, si te acabaste de salir de eso”. La verdad es que eso es facilísimo, porque cuando uno cobraba aquí en Restrepo, siempre las propuestas estaban ahí: “mira, vamos para arriba”; pero entonces uno, como tenía trabajito, pues no, pero a veces la misma necesidad lo obliga a uno a eso, y en esos momentos de crisis decía: “yo voy a mi cuento, no voy a dejarme morir de hambre”.

Ella siempre me apoyó, siempre me decía: “no, no, no”. Es que yo tengo mucho apoyo de la familia de ella también, porque cuando estamos en esos momentos así difíciles, ella llama a la mamá y le dice que tenemos tales condiciones, y la mamá nos soluciona. Pero esa vez, me acuerdo que el 23 de diciembre le dije al hombre que me diera un anticipo; lo que yo llevaba trabajando costaba ciento cincuenta mil pesos. Entonces el patrón me sale el 24 con que él no le presta plata a nadie. Y lo que yo me había ganado antes de que el amigo se fuera para Medellín, con eso había pagado el arriendo; entonces, el poquito de mercado que teníamos y no había más nada. Y ese señor me sale con eso y me da diez mil pesos, que lo que servía era para los pasajes; pero llamé a dos amigos para que me prestaran y cada uno me prestó cincuenta mil pesos, hasta que fue cinco, y cuando me pagaron, pues les di su plata.

Así conseguí lo de pasar la Navidad; en enero ya vino el otro muchacho de sus vacaciones y conseguimos trabajo aquí en Patio Bonito, y ya ahí se mejoró la cosa. Eso fue duro, pero entonces así es que uno valora las cosas, porque con mucho esfuerzo uno las consigue, en cambio las cosas fáciles, así de fácil se van. Lo que por agua viene por agua se va.

Fue duro volver a trabajar, porque como uno por allá no está acostumbrado a que lo manden o que le pongan un horario; o mejor dicho, el que lo mandaba a uno estaba armado y en cambio el otro no; entonces, como que adaptarse otra vez a la sociedad es difícil. Uno remadreaba y decía mejor me voy otra vez, porque esto no me lo aguanto. Pero con la ayuda del Programa de Reintegración y de la familia, ya uno va cambiando esa mentalidad.

Aquí vine y me capacité en ebanistería en el SENA, y como yo tenía bastante experiencia, pues me ponían de instructor. Sí, porque había muchachos que no sabían, y por la mi experiencia, los profesores me pedían que les explicara, que les enseñara. Pero como uno necesita para el proyecto productivo un número de horas, pues eso se hizo.

Estuve de empleado hasta hace año y medio. Como ya tenía toda la experiencia, vi la oportunidad de comprar una herramienta con los ahorros del trabajo, y un señor, un compañero de trabajo me dio facilidades de pago. Lo primero que compré fue la planeadora, la sinfín y la sierra. Después, un señor que fue esposo de una tía mía en Valledupar y que es pensionado de la policía, me vio y me ofreció vivir en una casa lote que tenía por ahí.

Él tiene un almacén en la primero de mayo y entonces con el tiempo, cuando compré la herramienta, me dijo que organizara el taller ahí mismo. Pero en esos días, yo estaba ya en otro local que compartía con otro ebanista; pagábamos por mitades el arriendo y cada uno tenía su herramienta. Yo tenía mi cliente que le hacía cunas y camas. Me iba bien, hasta que por ahí tuve un problema porque al cliente se le murió un familiar, entonces demoró una semana sin

aparecer y ya no había plata para invertir. Yo le vendía de contado o él me anticipaba la mitad, pero el hombre se me perdió y me dejó grave. Me tocó decirle al compañero que no podía seguir, porque no tenía clientes y no tenía como pagar un arriendo; no quería perder la herramienta, entonces les dije que yo prefería traérmela a la casa, aunque aquí no había luz trifásica ni nada.

Me fui de empleado otra vez con un señor con el que ya había trabajado antes. Le comenté lo que me había pasado y trabajé con él. Empecé como un martes y el jueves apareció el hombre que estaba perdido y me dijo: "ajá mijo, qué pasó; camine vamos, yo le compro unas láminas para que arme el taller allá en su casa y ponga la luz trifásica", y tuve que decirle que no, porque ya había dado mi palabra al señor de la carpintería, que iba a trabajar con él lo que faltaba del año. Él me insistió mucho: "hágale, que en estos tres meses usted se cuadra, hágale que yo lo surto, le pongo madera", pero le dije que no, porque para mí la palabra es algo sagrado.

Ya después el dueño de la casa, aquí donde vivo, me dijo que cuándo era que íbamos a empezar a hacer la bodega, porque él también me venía insistiendo. A los pocos días tomé un receso, le avisé al señor donde trabajaba y vine e hice la bodega. El problema era que no había luz trifásica y eso costaba como dos o tres millones de pesos. Había que esperar y yo le dije que bueno, que cualquier cosa yo estaba trabajando donde el otro señor hasta terminar el año.

Así fue que comenzamos a trabajar de lleno el dos de enero; él es como un tío político. Él es un cliente, pero es prioritario; por ejemplo, si llega alguien y quiere que le haga su juego de alcoba, se lo hago, pero respetando el tiempo de mi cliente, por-

que él me ha tendido la mano y porque el hombre no lo deja a uno botado. Cualquier necesidad que uno tenga, él enseguida no lo deja a uno morir, sino que le dice: "hágale, que usted tiene que salir adelante".

A la Secretaría Distrital de Gobierno había ido una vez que había una promoción para personas que querían trabajar en varias cosas. Como yo era bachiller, cumplía los requisitos para trabajar en una empresa, pero les dije que no, porque lo mío no era eso. Es que yo digo "zapatero a sus zapatos". Después, volví porque estaban dando unos kits escolares para los niños.

Entré al proyecto porque escuché que había un programa de apoyo en donde estaban dando 3 millones de pesos para los que tenían empresa; entonces le pregunté a un compañero que está aquí a la vuelta, y me dijo que sí, que él estaba asistiendo. Me dijo que llamara a la Secretaría Distrital de Gobierno y preguntara por una muchacha. Ella tomó mis datos y me dijo que me llamaban para hacer la visita.

Un día llegaba de comprar materiales cuando vi la camioneta de la Secretaría y paré ahí; en eso salió el compañero, me dijo que ella era la encargada ahora y la abordé a ver qué se podía hacer. Me presenté y le dije que tenía un taller, le di mis datos porque me dijo que había un nuevo grupo. Pasaron como tres meses y me llamaron; me dijeron que había salido seleccionado y que me presentara para una charla a ver si me gustaba la cosa. Fui y me pareció interesante.

Empecé la capacitación, y bueno, todo es interesante. En especial las clases sobre

las ventas, los costos y lo de las ganancias. Aunque ya lo había visto, lo tengo más presente ahora, porque antes, así como llegaban diez mil pesos, diez mil pesos me gustaba. Ahora no, ahora tengo en cuenta las ganancias y voy ahorrando algo.

Me ha servido también para ajustar precios y trabajar con más calidad. Lo que tengo pensado es abrir otro taller y como mi hermano está aquí, pues quiero que él lo administre. La idea es que él se vaya al otro punto, porque como yo le trabajo al señor, si yo me voy de aquí, de pronto no va a ser igual, porque ya él me tiene confianza.

Es que esto me llegó como anillo al dedo, porque me habían dado el proyecto productivo de la ACR, y entonces logré con las dos cosas hacer una cotización de cinco millones para un taller completo. El apoyo es superexcelente porque se agrupan las ideas que tenía y los sueños se hacen realidad. Ahora sí a trabajar cada día con más esfuerzo, para ser cada día más potentes y apuntarle a que la pequeña empresa se convierta en una gran empresa; buscar más clientes, poder dedicarme a eso, a buscar clientes y no tanto a fabricar.

En este momento lo que más me hace sentir orgulloso y tranquilo es que tengo a mis hijos aquí y a mi familia unida; que los tengo contentos y que les doy lo que yo puedo. Con verlos contentos a ellos, yo estoy contento. El cambio ha sido grande, me he relacionado con buenas personas y el pasado es el pasado. Ahora valoro más la unión familiar y sé que ya no hay una segunda oportunidad.



V.

LECCIONES APRENDIDAS Y REFLEXIONES FINALES

Es importante hacer una lectura de la experiencia en términos de las lecciones aprendidas. Por ello, a continuación se destacan algunas de las más importantes.

Estas lecciones aprendidas surgen tanto de los resultados positivos como de las dificultades que se afrontaron durante la implementación de la experiencia piloto con 80 unidades productivas. Muchas de ellas han permitido ajustar el modelo sobre la marcha, mientras que otras quedan como tareas o retos pendientes a considerar en nuevos procesos.

Antes de entrar en detalle, consideramos fundamental resaltar como uno de los principales resultados generales del proceso, el buen funcionamiento y engranaje de cada uno de los componentes del modelo, en el que un acompañamiento sistemático centrado en relaciones horizontales y humanizadas bajo la perspectiva de los derechos y la integralidad en la atención, han sido claves centrales para el éxito; no sólo en términos de la efectividad (90% de sostenibilidad de las iniciativas productivas), sino

esencialmente en términos de los impactos. Es decir, de los aprendizajes y las transformaciones generados en la población, que ellos mismos manifiestan en sus relatos.

De las hipótesis

- Las unidades productivas que cuentan con el apoyo y compromiso de las familias participando directamente en su desarrollo, tienen una gran probabilidad de poder superar las situaciones adversas y de crisis.
- Las visitas a la unidad productiva por parte del equipo técnico a lo largo del proceso, se constituyen en una estrategia clave y de alto impacto de acuerdo con los objetivos propuestos. La visita de verificación que se realiza durante el proceso de selección, permite el conocimiento a profundidad de la unidad productiva y la construcción de una relación de confianza y corresponsabilidad entre las personas beneficiarias y la institución.

De la misma manera, las visitas de caracterización y monitoreo que se realizan

durante los procesos de caracterización y fortalecimiento, abren un espacio pedagógico de suma importancia, en tanto que permiten la construcción de puentes de significado entre la teoría y la práctica cotidiana.

De esta misma forma, un factor de éxito que requiere ser considerado como variable central del proceso es el tipo de relación que se construyó entre la entidad ejecutora (Fundaset) y la población beneficiaria.

Los vínculos de confianza, la horizontalidad en el trato, así como el compromiso del equipo, fueron pieza clave para propiciar la corresponsabilidad de la población con el proceso y con su propia iniciativa productiva.

- El acompañamiento a la unidad productiva debe ser integral, por lo que no sólo se debe limitar al buen desarrollo administrativo o del área productiva, sino que se debe extender a la familia. Esto implica visibilizar sus potencialidades y recursos, así como aquellos aspectos en los que necesita fortalecerse. El pilotaje permitió la identificación de situaciones de conflicto y violencia intrafamiliar que coexisten en medio del desarrollo de la iniciativa. Por esta razón, el acompañamiento debe buscar no sólo un crecimiento de la unidad productiva, sino la creación de mejores condiciones de calidad de vida de las familias, fortaleciendo simultáneamente la red primaria de apoyo al desmovilizado.

No obstante, la integración de la familia en el proceso de fortalecimiento de la unidad productiva es un camino com-

plejo en el que la institución pone a prueba la consolidación de rutas de atención y redes de apoyo interinstitucionales.

En este sentido, es muy importante reconocer las dinámicas estructurales y funcionales de las familias beneficiarias, y al mismo tiempo, promover una visión compartida por parte del equipo técnico frente a la perspectiva de derechos y las políticas de atención integral que promueve el gobierno distrital.

- El pilotaje permitió afianzar la hipótesis de seguir apoyando iniciativas productivas en marcha en lugar de hacerlo con emprendimientos nacientes. El apoyo a los negocios que han sobrevivido pese a las adversidades, que han tenido crisis y que aún así se mantienen, permite aumentar las expectativas de logro en términos de la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

De igual forma, el pilotaje demostró que se hace necesario seguir acompañando las iniciativas que en este momento están generando empleo a otra población desmovilizada y vulnerable, con el fin de fortalecerlas y convertirlas en fuentes generadoras de empleo en condiciones dignas.

- Es importante que se ofrezca capacitación técnica específica a los y las participantes, priorizando la relación que esta tiene con la vocación del negocio y con las necesidades de fortalecimiento o de proyección que se han identificado.

Igualmente, resulta altamente potencial para la unidad productiva y la participación activa de la familia en la misma, que la capacitación técnica específica no la

tome únicamente la o el desmovilizado, sino que sea ofrecida a cualquier otro miembro de la familia, dependiendo de sus responsabilidades y tipo de participación en la unidad productiva en el momento actual, así como de las necesidades identificadas para su fortalecimiento. Adicionalmente, y considerando que las y los desmovilizados han participado ampliamente de ofertas de formación diversas por parte del Programa de Reintegración, es más probable que la capacitación pueda ser mejor aprovechada por otro miembro de la familia que participa en el desarrollo del negocio.

- Otro elemento clave es la duración de los cursos. El pilotaje demostró que las capacitaciones técnicas específicas cortas y prácticas tienen mejores resultados que las de larga duración y teóricas. La población beneficiaria ha valorado de manera positiva los procesos de capacitación en los que ha participado, reconociendo el aporte que hacen a su negocio.

No obstante, y con el fin de reconocer la diversidad de intereses de la población atendida, es importante estudiar algunas otras posibilidades. Por ejemplo, si bien es cierto que el recurso está previamente definido y calcula un número de horas de formación (30), en algunos casos es posible que este mismo recurso pueda ser utilizado como parte de pago de un proceso de formación más largo, que cumpla con los criterios especificados anteriormente, y que a su vez, sea coherente con las expectativas de las y los participantes.

Generales

- La conformación de un comité técnico interinstitucional e interdisciplinario que permita no sólo hacer el seguimiento

efectivo de las metas cumplidas, sino del proceso, garantiza la reflexión y retroalimentación permanente de la experiencia. De esta forma, la toma de decisiones en colectivo y bajo el análisis de las dificultades, los aciertos, las alternativas y los recursos disponibles, garantiza el máximo beneficio para los y las participantes durante el proceso.

Pese a las implicaciones y complejidades que exige el engranaje de tres instituciones con ritmos y ocupaciones diversas, es indudable que el compromiso de sus miembros, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y la flexibilidad, es lo que permite la superación de las dificultades.

- Para el éxito del proceso es esencial contar con un equipo técnico cualificado en las distintas áreas requeridas, con experiencia en el trabajo con comunidades y población desmovilizada, capaz de generar diálogos y prácticas interdisciplinarias con un amplio enfoque de derechos. También son fundamentales el nivel de compromiso, la proactividad y la flexibilidad del equipo, pues esto es lo que les permite afrontar de manera adecuada las situaciones y retos cotidianos que se presentan.

- La construcción e implementación de instrumentos y formatos en distintos momentos del proceso deben ser evaluados con respecto a su pertinencia y la función que tienen dentro del modelo. No obstante, es importante considerar que estos son clave para los procesos de seguimiento, evaluación y sistematización de la experiencia.

Del proceso de preselección

- El papel de las y los gestores locales es imprescindible en la tarea de identificar y referenciar las iniciativas de negocio que

los y las ex combatientes y sus familias desarrollan en las localidades, de acuerdo con los criterios de selección, los procedimientos y los tiempos que exige la puesta en marcha del modelo.

- Considerando que la movilidad es una constante entre la población, es importante incluir datos como el número del teléfono móvil o celular, así como los datos de familiares, amigos u otros conocidos, mediante los cuales sea posible rehacer el contacto en casos de cambio de dirección o de teléfono.

Del proceso de selección

- La selección de las unidades productivas por medio de un instrumento que permite, por un lado, explorar a profundidad el estado real del emprendimiento y la participación de la familia en el mismo, y por otro, evaluar y ponderar de acuerdo a unos criterios cuantitativos y cualitativos previamente establecidos, se constituye en una ruta objetiva que aporta a la transparencia y al buen manejo de los recursos.
- La objetividad y transparencia del proceso de selección de las unidades productivas se relaciona con la participación de instituciones como la OIM, la Secretaría Distrital de Gobierno y Fundaset, mediante la construcción colectiva de los indicadores y del instrumento diseñado para este fin.

Del proceso de socialización

- De acuerdo con el principio de corresponsabilidad que se promueve desde el modelo, son fundamentales la identificación y aceptación explícita de compromi-

tos por parte de los y las ex combatientes y sus familias para participar del mismo.

De la misma manera, los procesos de concertación de horarios y otros acuerdos evidencian la construcción de relaciones horizontales y de cooperación, de acuerdo con los derroteros que orientan el acompañamiento.

Del proceso de caracterización

- Los programas y proyectos de atención a la población desmovilizada y en proceso de reintegración, requieren de estrategias y mecanismos que coadyuven a reconocer y analizar las condiciones y realidades en las que se encuentran. No obstante, no siempre es conveniente usar para este fin instrumentos previamente diseñados que caigan en reduccionismos psicológicos o sociológicos.
- Cuando las unidades productivas cuentan con la participación activa y constante de otros miembros de la familia, es esencial identificar los roles y las actividades de cada uno en el negocio en el que se participa, con el fin de distribuir la participación de estas otras personas en momentos clave de la formación, la asesoría y el acompañamiento.

Del proceso de fortalecimiento

- Los espacios de formación en desarrollo humano y ciudadanía facilitan la integración, la interacción y la construcción de vínculos entre los y las participantes, además de ampliar los conocimientos en temas relativos al manejo de conflictos, los derechos humanos, las relaciones intrafamiliares y la ciudad.

En este sentido, las metodologías y didácticas de corte participativo y experiencial son pertinentes y dejan un acumulado significativo en términos de una propuesta pedagógica estructurada.

- La participación de otros miembros de la familia en los espacios de formación favorece el fortalecimiento de los vínculos de apoyo y solidaridad.

- En el marco de las apuestas pedagógicas del modelo, es esencial comprender que los aprendizajes o impactos logrados son de una diversidad y complejidad enormes. Es decir, dependen de un conjunto de factores y de las condiciones particulares de cada participante. Por ejemplo, es claro que muchos de los y las participantes del proceso han transitado por procesos de formación en temas básicos de contabilidad y administración; sin embargo, muy pocos de ellos muestran una apropiación de estos conceptos o herramientas al comienzo del proceso. En una proporción significativa, se puede decir que tales conceptos y herramientas son apropiadas en la medida en que se incluyen en el manejo cotidiano de la unidad productiva, como se evidenció con algunos de los y las participantes del proceso.

- Es fundamental que los procesos de formación en desarrollo empresarial y mercadeo se realicen por medio de metodologías que combinen la teoría y la práctica. La experiencia permite evidenciar que la aplicación práctica de conceptos abstractos en la cotidianidad de la unidad productiva, es lo que permite el reconocimiento de tales herramientas como significativas para el funcionamiento y la proyección de las empresas.

- La construcción del plan de negocios permite que los y las participantes realicen un diagnóstico de su unidad productiva, identificando las necesidades de fortalecimiento en distintas áreas, y al mismo tiempo puedan plantearse objetivos y estrategias de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Igualmente, la participación de las personas responsables de la unidad productiva en el ejercicio de realización de cotizaciones, les permite comprender factores clave de legalización y formación empresarial, así como el manejo de ciertos impuestos y la importancia de emitir facturas legales.

- Es necesario tener en cuenta las dinámicas propias de los mercados, pues ellas influyen en la disponibilidad de tiempo y motivación de los y las participantes frente a los procesos de formación y acompañamiento. Este es un reto que afronta permanentemente la institucionalidad, que impone unos ritmos de acuerdo con los marcos jurídicos de la contratación y ejecución de los recursos, que no siempre coinciden con las realidades y necesidades de los y las participantes.

- Es esencial que durante el proceso de fortalecimiento se visibilicen de manera permanente todos los recursos que serán invertidos en el fortalecimiento del negocio, y que incluyen todos los procesos descritos, y no solamente la inversión de \$3.000.000.

- La participación de los y las beneficiarios en la identificación de las piezas de publicidad que requiere la unidad productiva, les permite poner en práctica las herramientas de mercadeo que se han

desarrollado en los talleres. De la misma forma, su participación en el diseño de las piezas es clave para la creación y consolidación de una imagen corporativa.

- Las visitas empresariales se constituyen en otro elemento clave en el proceso de fortalecimiento de las unidades productivas; en primer lugar, porque amplían las visiones de negocio de los y las participantes; además, permiten establecer contactos y ampliar oportunidades de cooperación empresarial, tanto en los

procesos productivos como comerciales; y finalmente, porque les permite reconocer otras posibilidades de financiación y crédito.

- Con la intención de avanzar en posibilidades de cooperación empresarial, es importante crear y promover otras estrategias que faciliten el reconocimiento de los gremios y mercados locales y regionales. Al mismo tiempo, es importante fortalecer las relaciones interinstitucionales que coadyuven en este objetivo.

VI. Biografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2004). Plan de Desarrollo Bogotá sin Indiferencia: Un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión. 2004–2008. Política pública por la garantía de los derechos, el reconocimiento de la diversidad y la democracia en las familias.

Andolfi, M. (1997), *Terapia familiar*. México: Paidós.

Bonomie, M. y Meleán, R. (2007), *Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del Estado Zulia*. Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista19/resumen_Bonomie_Melean.pdf

Caramés, A. y Sanz, E. (2009), *DDR 2009. Análisis de los programas de DDR existentes en el mundo durante 2008*. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau, 2009.

Carmona, Rosángela, (S. F.), *Proyecto de aula: teoría y procesos con individuos y familia II*. Universidad de Antioquia.

Cerdán, C. (2006), *Tipología y estructuras de cooperación empresarial*. Disponible en: <http://www.iberpymeonline.org/AIP0206/Tipologia.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Documento Conpes 3354 (1 de diciembre de

2008). Política Nacional de Reintegración Social y Económica.

Concejo de Bogotá, (2004), *Acuerdo 119: Plan de Desarrollo “Bogotá sin Indiferencia: Un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión 2004-2008”*.

_____ (2008), *Acuerdo 308: Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D. C., 2008-2012 “Bogotá Positiva: para vivir mejor”*.

Cuesta, J. (2005), “Convivencia, reconciliación y desarrollo comunitario”, en Villamizar, et ál. (2005), *Desmovilización: un camino hacia la paz*, Bogotá: Filigrana. ISBN: 958819129-7

Fundaset, (2009a), Documento: “Criterios de selección y procesos para la vinculación al proyecto de treinta beneficiarios”. Contrato de prestación de servicios de consultoría con personas jurídicas No. PSPJ-844-2009-DDR-239 suscrito entre la organización internacional para las migraciones OIM y la Fundación para el desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico-Fundaset. Sin publicar.

_____ (2009b), Documento: “Presentación General del Modelo de Fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de los ex combatientes en Bogotá, D. C.”. Contrato de prestación de servicios de

consultoría con personas jurídicas No. Pspj-844-2009-ddr-239 suscrito entre la organización internacional para las migraciones OIM y la Fundación para el desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico-Fundaset.

_____ (2010a), Documento: "Módulo empresarial". Contrato de prestación de servicios de consultoría con personas jurídicas No. Pspj-844-2009-ddr-239 suscrito entre la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, y la Fundación para el desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico-Fundaset. Sin publicar.

_____ (2010b), Documento: "Jornadas de trabajo para fortalecimiento humano y ciudadanía". Contrato de prestación de servicios de consultoría con personas jurídicas No. Pspj-844-2009-ddr-239 suscrito entre la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, y la Fundación para el desarrollo Agrícola, Social y Tecnológico-Fundaset. Sin publicar.

Gómez, A. y Mendoza, D. (2009), "Mitigando el agobio de la reintegración económica, en el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C.", Secretaría Distrital de Gobierno (2009). *Una propuesta polifónica para la reintegración en Bogotá*. Bogotá: el autor.

Henao, I., Sánchez, N. y Torres, A. (S.P.), Documento de trabajo: "Relevancia de la atención a la población en proceso de reintegración como política distrital para la prevención de delitos, prevención de reclutamiento y fortalecimiento de la convivencia en Bogotá". Bogotá: sin publicar.

Labrador, K. y Gómez, M. (2010), *DDR: Desarme, Desmovilización y Reincorporación en Colombia*. Bogotá: Fundación Restrepo Barco. ISBN: 978-958-8013-67-1

Llisterri, J. y Angelelli, P. (2002), *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington, D. C. Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (s. f.), *Cadenas, redes empresariales y asociatividad*. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/competitividad/2006/CadenasRedes-Asociatividad.pdf>

Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de la Universidad Nacional de Colombia, (2008), *Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR): La complejidad de los procesos en Colombia*. Bogotá: el autor. Recuperado el día 14 de octubre de 2010 de la página Web <http://www.observatorioddr.unal.edu.co/ddr-yobs.html>

_____ (2009), *Síntesis de los programas de DDR de la Alcaldía de Bogotá 2002-2008*. Bogotá: el autor. Recuperado el día 14 de octubre de 2010 de la página Web <http://www.observatorioddr.unal.edu.co/ddryobs.html>

OEA, (2010), *Género y Liderazgo político en el contexto Latinoamericano y el Caribe. Módulo 1: Orientaciones y Reflexiones teóricas*.

Palacios, D., Vargas, J. y Vélez, J. (2009), *Rehaciendo la vida a través de la palabra*. Bogotá: Conferencia Episcopal de Colombia, Secretariado Nacional del Pastoral Social y Ministerio de Protección Social. ISBN: 978-958-97748-3-0.

Palacios, D. (2010), *Caminando juntos: El proceso de acompañamiento*. Documento de trabajo en el marco de procesos de

acompañamiento a comunidades educativas para la construcción de una cultura de paz y de los derechos humanos desde la Fundación Instituto para la Construcción de la Paz,, Ficonpaz. Bogotá: sin publicar.

Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., Secretaría Distrital de Gobierno (2009), *Una propuesta polifónica para la Reintegración en Bogotá*. Bogotá: el autor.

_____, (2010a), Presentación del plan de acción del Proyecto 595 –2010- Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., PAPDRB. Bogotá: sin publicar.

_____, (2010b), Área de productividad del PAPDRB. Bogotá: sin publicar.

Restrepo, M. (1991), "Apuntes para una semántica de lo cotidiano". Publicado en: *Signo y pensamiento*. Bogotá: Vol.10, No.18 (Ene.-Jun. 1991). -- p.63-72.

Sanguino, A. (2005), "Las mutaciones de la reinserción", en Villamizar, et ál., (2005), *Desmovilización: un camino hacia la paz*. Bogotá: Filigrana. ISBN: 958819129-7

Secretaría Distrital de Gobierno, Alcaldía Mayor de Bogotá, (2006), *Ciudadanos ex*

combatientes: Un desafío de reconciliación e inclusión para Bogotá. Caracterización de la población desmovilizada y acompañamiento civilista al proceso de Reintegración. Bogotá: el autor. ISBN: 958-97327-5-5

Torres, A. (2010), "La situación problemática frente a la empleabilidad de población en proceso de reintegración a la vida civil en Bogotá". Documento de trabajo, Área de productividad, PAPDRB de la Secretaría Distrital de Gobierno. Alcaldía Distrital de Bogotá. Bogotá: sin publicar.

Villamizar, D. (2005), "Programa de atención complementaria a la población reincorporada con presencia en Bogotá D.C.", en Villamizar, et ál., (2005), *Desmovilización: un camino hacia la paz*. Bogotá: Filigrana. ISBN: 958819129-7

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=15475>. Tomado el 15 de octubre de 2010.

http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/presentaciones.aspx. Consultada el 28 de octubre de 2010.

<http://www.gobiernobogota.gov.co/seguridad-y-convivencia/desmovilizaci%C3%B3n>. Consultada el 17 de febrero de 2010.

VII. Anexos

ANEXO 1: FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA ESTUDIO DE INICIATIVAS MODELO DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS DE EX COMBATIENTES Y SUS FAMILIAS EN BOGOTÁ

NOMBRES COMPLETOS: _____

Contacto a través de: _____

La unidad productiva es de: 1. Desmovilizados _____ 2. Familiar _____ 3. Ambos _____

Si marcó la opción número 2, explique: ¿cuál es el vínculo o parentesco que tiene con la persona desmovilizada? _____

Si marcó la opción número 3, explique: ¿quiénes participan en la unidad productiva y cuál es el tipo de vínculo o parentesco que existe entre ellos?

Nombre y apellidos:

Vínculo o parentesco

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Tipo de emprendimiento: _____

Dirección de emprendimiento: _____

Localidad: _____

Nombre de persona con quien se puede hacer contacto:

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____

Nombre de otra persona con quien se puede hacer contacto:

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____

Referenciado por: _____

Observaciones: _____

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno



GOBIERNO DE LA CIUDAD

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA CON PERSONAS JURÍDICAS No.
PSPJ-844-2009-DDR-239**

IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y APOYO A INICIATIVAS EN MARCHA PARA LA GENERACIÓN DE
INGRESOS QUE SUSTENTAN LAS ECONOMÍAS FAMILIARES DE LOS EX COMBATIENTES, PARA
CONTRIBUIR A LA RESTITUCIÓN DE DERECHOS ECONÓMICOS DE LOS DESMOVILIZADOS Y SUS
FAMILIAS EN CONDICIONES DE POBREZA, HABITANTES DE BOGOTÁ, D.C., OIM-FUNDASET No.
PSPJ-844-2009-DDR-239

FECHA DE ENTREVISTA:

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

1. SEXO	M	F
2. NOMBRES Y APELLIDOS		
3. TIPO DE IDENTIFICACIÓN	C.C.	REG. CIVIL
4. NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN		
5. EDAD		
7. ESTADO CIVIL	Soltero	Casado
	Separado	Viudo
	Unión libre	
8. DIRECCIÓN DEL DOMICILIO		
9. BARRIO DEL DOMICILIO		10. LOCALIDAD DEL DOMICILIO
11. TELÉFONO DEL DOMICILIO		12. CELULAR

DATOS ESPECÍFICOS DEL ENTREVISTADO

13. ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE PERSONAS QUE COMPONEN EL NÚCLEO FAMILIAR DEL ENCUESTADO?				
14. ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL ENCUESTADO?				
15. ¿ES USTED MADRE CABEZA DE HOGAR?	SÍ		NO	
16. ¿ESTÁ USTED CLASIFICADO EN LA POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD?	SÍ		NO	
16. Referencia personal o familiar				
Nombres	Apellidos	Teléfono fijo	Celular	Dirección

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



BOG
BOGOTÁ
POSITIVA

GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

17. DIRECCIÓN DEL PROYECTO			
18. BARRIO DEL PROYECTO		19. LOCALIDAD DEL PROYECTO	
20. TELÉFONO DEL PROYECTO			

INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROYECTO

21. ¿ESTÁ SU PROYECTO EN FUNCIONAMIENTO?	SÍ	NO
--	----	----

22. ¿CÓMO SURTIÓ EL CAPITAL (DINERO) CON EL QUE INICIÓ SU PROYECTO?

23. ¿CUÁL ES EL TIPO DE PROYECTO?	ESPECIFIQUE LA MODALIDAD
Comercialización	
Servicios	
Producción	

24. ¿FUNCIONÓ SU PROYECTO ALGUNA VEZ FUERA DE BOGOTÁ, D.C.?	SÍ	NO
---	----	----

25. ¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO?

26. ¿CUÁL ES EL TIEMPO (meses,años) DE FUNCIONAMIENTO, AL DÍA DE HOY, DEL PROYECTO EN BOGOTÁ, D.C.?

27. A FUTURO, ¿CUÁNTO TIEMPO ESPERA USTED QUE PERMANEZCA SU PROYECTO?

28. ¿SU PROYECTO COMERCIALIZA CON BEBIDAS EMBRIAGANTES Y CIGARRILLOS?	SÍ	NO	Sólo con cigarrillos	Sólo con bebidas embriagantes
---	----	----	----------------------	-------------------------------

29. ¿DÓNDE COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS O SERVICIOS?	En su vivienda	En su local arrendado	En un kiosco caseta
--	----------------	-----------------------	---------------------

	Ambulante	Ambulante semiestacionario	Otro (¿Cuál?)
--	-----------	----------------------------	---------------

30. ¿CUÁNTAS PERSONAS VIVEN EN SU PROYECTO?	Sólo el entrevistado	El entrevistado y su cónyuge
---	----------------------	------------------------------

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno



GOBIERNO DE LA CIUDAD

Todo el núcleo familiar (mencione el número de personas):

31. ¿CUÁNTAS PERSONAS DEL NÚCLEO FAMILIAR TRABAJAN EN EL PROYECTO?

32. ¿CUÁL ES EL PARENTESCO, GRADO DE CONSANGUINIDAD O AFILIACIÓN?

33. LAS GANANCIAS DEL PROYECTO, ¿EN QUÉ PORCENTAJE AYUDAN A LA MANUTENCIÓN DEL NÚCLEO FAMILIAR?

34. ¿QUÉ CANTIDAD DE DINERO GASTA MENSUALMENTE PARA MANTENER EL PROYECTO (EGRESO)?

35. ¿QUÉ CANTIDAD DE DINERO RECIBE MENSUALMENTE COMO INGRESOS DEL PROYECTO?

36. ¿CUÁNTO TIEMPO DEDICA A SU PROYECTO?

Tiempo completo

Medio tiempo

Fines de semana

Ocasionalmente

Es atendido por otra persona

Otro (¿Cuál?)

37. ¿CÓMO PUBLICITA O PROMOCIONA SU PROYECTO?

38. ¿HA RECIBIDO APOYO DEL GOBIERNO PARA SU PROYECTO?

SÍ, DEL GOBIERNO NACIONAL

SÍ, DEL GOBIERNO DISTRITAL

NO

39. ¿CUÁL FUE EL MONTO EN PESOS?

Del Gob. Nal.

Del Gob. Dist.

40. ¿HA TENIDO CRÉDITOS O MICROCRÉDITOS PARA SU PROYECTO?

SÍ

NO. ¿POR QUÉ?

41. ¿CUÁL FUE EL MONTO EN PESOS?

42. ¿YA FINALIZÓ EL PAGO DEL MONTO ANTES MENCIONADO?

SÍ

NO

43. ¿QUÉ TIPO DE NECESIDADES IDENTIFICA EN SU PROYECTO, ES DECIR, QUÉ CREE QUE LE FALTA A SU PROYECTO?

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno

INFORMACIÓN SOBRE CAPACITACIONES

44. ¿RECIBIÓ USTED CAPACITACIÓN PREVIA, O EN LO CORRIDO DE SU PROYECTO?	SÍ	NO	
45. ¿DE QUÉ TIPO FUE ESA CAPACITACIÓN?			
46. ¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN EN EL OFICIO QUE DESEMPEÑA?	SÍ	NO	
47. ¿DE QUÉ TIPO FUE ESA CAPACITACIÓN?			
48. ¿ESTARÍA DISPUESTO A ASISTIR A UNA CAPACITACIÓN EN TEMÁTICAS RELATIVAS A ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, MERCADEO, PUBLICIDAD Y RECURSOS JURÍDICOS?	SÍ	NO	
49. ¿EN QUÉ HORARIO?	Mañana	Tarde	Sábados
	Domingo	Otro ¿Cuál?	
50. ¿ESTARÍA DISPUESTO A ASISTIR, EN COMPAÑÍA DE UN FAMILIAR, A UNA CAPACITACIÓN EN TEMÁTICAS RELATIVAS A ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, MERCADEO, PUBLICIDAD Y RECURSOS JURÍDICOS?	SÍ	NO	
51. ¿CON CUÁL DE SUS FAMILIARES ASISTIRÍA A LOS TALLERES ANTES MENCIONADOS?			
52. ¿EN QUÉ HORARIO?	Mañana	Tarde	Sábados
	Domingo	Otro ¿Cuál?	

INFORMACIÓN FINAL

53. OBSERVACIONES

**ANEXO 2: INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS
PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno



BOGOTÁ
POSITIVA
GOBIERNO DE LA CIUDAD

54. CLÁUSULA: EL ENTREVISTADO SE COMPROMETE A BRINDAR INFORMACIÓN VERÍDICA; ASIMISMO, EL ENTREVISTADO COMPRENDE EL HECHO DE QUE FACILITAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA NO NECESARIAMENTE IMPLICA UN COMPROMISO DE ENTREGA DE RECURSOS ECONÓMICOS O EN ESPECIE, SINO QUE SE TRATA DE UNA ENCUESTA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A SU PROYECTO PRODUCTIVO.

SÍ	NO
FIRMA DEL ENCUESTADO/A	NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE DE FUNDASET

55. OTRAS OBSERVACIONES

ANEXO 3: FORMATO DE ACTA COMITÉ TÉCNICO

Convenio Cooperación Interinstitucional n.º 1161 del 13 de Agosto de 2009
 Acta n.º
 SEGOB/OIM

ASUNTO:

Organizador:

Lugar:

Fecha:

Agenda temática:

Acuerdos y conclusiones:

INFORMACIÓN DE LOS ASISTENTES

Nombre	Entidad	Cargo	Correo electrónico	Teléfono

Suscriben en representación de las indentidades:

Por la Secretaría Distrital de Gobierno

Por la OIM

Por Fundaset

Diligenciado por:

ANEXO 4: ACTA DE COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE ATENCIÓN AL PROCESO DE DESMOVILIZACIÓN Y REINTEGRACIÓN DE BOGOTÁ

Yo, _____ identificado(a) con cédula de ciudadanía n.º _____ residente en la dirección _____ de la localidad _____ de Bogotá, teléfono _____ actuando en calidad de beneficiario del Programa Distrital en mención y que me vinculo al Proyecto _____ acuerdo celebrar la presente acta, firmada libre y espontáneamente, bajo el conocimiento claro de los compromisos que aquí se exponen, previamente explicados y socializados por la Secretaría Distrital de Gobierno.

ME COMPROMETO A:

1. Conocer los objetivos, alcances y metas del proyecto de la Secretaría Distrital de Gobierno.
2. Disponer de las horas semanales necesarias para adelantar el proceso de capacitación o acompañamiento que tenga establecidos la actividad. Asimismo, me comprometo a generar un ambiente adecuado de convivencia con los demás beneficiarios, equipo técnico del proyecto y entidades de apoyo.
3. Dado que el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración en Bogotá D.C., tiene como objetivo generar ingresos que buscan garantizar la estabilidad económica y social de la familia o de un grupo de familias, me comprometo a no vender, arrendar, ni celebrar actos que impliquen la pérdida de la capacidad de uso o usufructo de los elementos entregados por la naturaleza de la actividad en la que me vinculo.
4. Hacer parte de la construcción colectiva de las reglas de juego que regirán el desarrollo de la actividad en la que me vinculo.
5. Ser puntual en la asistencia activa a las capacitaciones o reuniones programadas para el desarrollo efectivo del proceso.
6. Permitir a los operadores de la actividad en la que me vinculo adelantar la asistencia técnica en el lugar que se requiera para el seguimiento de la misma.
7. Suministrar la información requerida para el acompañamiento.
8. Aplicar principios éticos que se construyan concertadamente, tales como: Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Fraternidad, Trabajo en equipo, Generosidad y Prudencia, en cada etapa de la actividad en la que me vinculo.
9. Habitar en el territorio del Distrito Capital durante la ejecución del proyecto y reportar los cambios de dirección o teléfono.

Se firma la presente Acta de Compromiso, a los ____ días del mes de _____ de 2010.

Nombre del beneficiario
C.C.

Firma del beneficiario

ANEXO 5: PROTOCOLO DE DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO DE CARACTERIZACIÓN APLICADO A LOS BENEFICIARIOS DE LA FASE IV DEL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE UNIDADES PRODUCTIVAS DE EX COMBATIENTES Y SUS FAMILIAS EN BOGOTÁ

INSTRUCCIONES GENERALES

- El instrumento pretende tener un conocimiento más amplio del beneficiario, su familia y su unidad productiva.
- Se buscará un lugar privado para la aplicación del instrumento, con el fin de brindar un espacio más cálido y de confianza para la consecución de las respuestas que dan cuenta de cada uno de los beneficiarios.
- La información obtenida permitirá direccionar a las entidades del estado sobre posibles respuestas a los requerimientos solicitados.
- Se le informará al entrevistado que la información recolectada es de uso exclusivo para los fines del proyecto.
- Se solicitará al beneficiario/a no asistir a la entrevista con niños/as, lo cual no permite un ambiente adecuado para dar las respuestas.
- Hay algunas respuesta que tienen su codificación.

QUIÉN CONTESTA LAS PREGUNTAS

El beneficiario/a

PARTES DEL FORMULARIO

Se distribuyeron las preguntas de la siguiente forma:

I. DATOS PERSONALES

- Nombres y apellidos completos, identificación, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, estado civil, nivel de escolaridad, ingresos mensuales, personas a cargo
- Manejo del tiempo libre
- Participación y organizaciones y redes
- Capacitación y formación
- Experiencia laboral
- Emprendimiento
- Salud sexual y reproductiva
- Percepción de seguridad
- Situación emocional

Situaciones vivenciadas como dolorosas a lo largo de su vida que todavía causan sufrimiento

- Datos relacionados con la experiencia vivida en el marco del conflicto armado

II. DATOS FAMILIARES

- Información del hogar
- Observaciones generales de la dinámica familiar
- Características de la vivienda

III. SERVICIOS SOLICITADOS AL PAPDRB PARA EL NÚCLEO FAMILIAR

Qué tipo de servicios requiere del programa

IV. CARACTERIZACIÓN DE LA DINÁMICA FAMILIAR

- Genograma familiar
- Situaciones que pueden desencadenar conflicto al interior de la familia
- Discusiones o problemas entre los miembros del hogar en el último año
- Información relacionada con el proceso de reintegración a la vida civil o permanencia en la vida civil

ANEXO 6: INSTRUMENTO DE CARACTERIZACIÓN:

PROGRAMA DE ATENCIÓN AL PROCESO DE DESMOVILIZACIÓN Y REINTEGRACIÓN DE BOGOTÁ FORMULARIO DE CARACTERIZACIÓN Y ORIENTACIÓN EN LA ATENCIÓN

Fecha de
aplicación

dd / mm / aa

n°

I. DATOS PERSONALES

A. Información general - *(aplicar a todas las poblaciones)*

Para ser aplicada por el entrevistador

1. NOMBRE COMPLETO		2. TIPO DE IDENTIFICACIÓN	3. NÚMERO DE DOCUMENTO	
4. TIPO DE POBLACIÓN	5. SEXO	6. DIRECCIÓN		
	Ver codificación			
7. BARRIO	8. LOCALIDAD	9. TELÉFONOS DE CONTACTO		10. EDAD
	VER CÓDIGOS	CELULAR		
11. LUGAR DE NACIMIENTO	12. FECHA DE NACIMIENTO	13. TIEMPO PERMANENCIA BOGOTÁ	14. FACTORES POR LOS QUE VIVE EN BOGOTÁ	
	dd / mm / aa	Ver codificación		
15. ESTADO CIVIL	16. NIVEL DE ESCOLARIDAD	17. ÚLTIMO AÑO APROBADO	18. PERSONAS A CARGO	19. INGRESOS MENSUALES
Ver codificación	Ver códigos			Ver códigos

ÚNICAMENTE PARA LA POBLACIÓN DESMOVILIZADA

20. ¿RECIBE APOYO A LA REINTEGRACIÓN?	21. ¿CUÁNTO RECIBE MENSUALMENTE DEL APOYO A LA REINTEGRACIÓN?	22. OTRAS FUENTES DE INGRESOS	22.1 NOMBRE DEL NEGOCIO	
VER CÓDIGOS				
22.2 DOCUMENTOS DEL NEGOCIO	22.3. TIPO DE NEGOCIO	22.4 TIPO DE EMPRENDIMIENTO	22.5 SI ES NEGOCIO ASOCIATIVO ¿NOMBRE DE LOS SOCIOS?	
VER CÓDIGOS	VER CÓDIGOS	VER CÓDIGOS		
22.6 EL NEGOCIO FUNCIONA INDEPENDIEMENTE AL DOMICILIO DE LA FAMILIA	22.7 LOCALIDAD DONDE FUNCIONA EL NEGOCIO (error en numeración)	22.8 FAMILIARES VINCULADOS AL NEGOCIO, ESPECIFICAR PARENTESCO Y ACTIVIDAD REALIZADA EN EL NEGOCIO		
22.9 NÚMERO DE EMPLEADOS(No familiares-Descripción de la actividad realizada (error en numeración)		22.10 SABE LEER-SÍ/NO	22.11 SABE ESCRIBIR - SÍ/NO	22.12 SABE LAS 4 OPERACIONES BÁSICAS - SÍ/NO
		VER CÓDIGOS	VER CÓDIGOS	VER CÓDIGOS

B. Manejo del tiempo libre - (aplicar a todas las poblaciones)

23. EN EL ÚLTIMO MES DURANTE EL TIEMPO LIBRE, ¿USTED HA REALIZADO ALGUNA DE ESTAS ACTIVIDADES? MARQUE CON QUÉ FRECUENCIA

Actividad	1. Nunca	2. Pocas veces (1 a 2)	3. Algunas veces (3 a 4)	4. Casi siempre (más de 5)
1. ¿Tengo tiempo libre?				
2. Actividades domésticas en el hogar				
3. Actividades de cuidado y arreglo personal				
4. Actividades de atención y cuidado a personas enfermas				
5. Actividades con la pareja (fortalecimiento de la relación)				
6. Actividades relacionadas con la crianza y educación de los hijos/as				
7. Actividades de recreación con la familia (incluyendo la familia extensa)				
8. Actividades de esparcimiento y recreación con amigos/as				
9. Actividades religiosas o espirituales				
10. Actividades comunitarias				
11. Actividades deportivas				
12. Actividades culturales				
13. Actividades escolares o de formación académica				
14. Actividades de capacitación en oficios o cursos				
15. Ver televisión o películas en casa (generalmente solo/a)				
16. Actividades barristas o de apoyo a equipos deportivos				
17. Otro. ¿Cuál? _____				

C. Participación en organizaciones y redes - (aplicar a todas las personas)

Entregar formulario para ser diligenciado directamente por la persona encuestada con orientación

24. En el último año ¿en cuáles organizaciones ha participado? (puede marcar más de una)	25. Cuando tiene alguna dificultad o necesidad que no puede resolver usted solo/a, ¿a quién acude? (Marque con una X)		
	RED NATURAL	REDES SOCIALES	REDES INSTITUCIONALES
1. ___ Religiosa	1. ___ Madre	7. ___ Amigo/a	14. ___ ACR
9. ___ De la sociedad civil			
2. ___ Deportiva			
10. ___ Comunitaria			
3. ___ Cultural	2. ___ Padre	8. ___ Vecino/a	15. ___ PAPDRB de la Segob
11. ___ Juvenil			
4. ___ Política	3. ___ Pareja	9. ___ Compañero/a de trabajo	16. ___ Otra institución del estado
12. ___ Ninguna			
5. ___ Ecológica	4. ___ Hermano/a	10. ___ Sacerdote o pastor	17. ___ Consultorio jurídico
13. ___ Otra.			
6. ___ ¿Cuál? _____	5. ___ Otro familiar	11. ___ Prestamista	18. ___ Psicólogo/a
Recreativa _____			
7. ___ Gremial	6. ___ A nadie	12. ___ Socio/a	19. ___ Comisaría de Familia
8. ___ De apoyo		13. ___ Trabajadora sexual	20. ___ Otro. ¿Cuál?

26. ¿FRENTE A CUÁLES SITUACIONES REQUIERE APOYO DE OTRAS PERSONAS O INSTITUCIONES? (Marque todas las opciones)

- | | | |
|--|-----------------------------|---|
| 1. ___ Cuidado de los hijos | 6. ___ Crianza de hijos/as | 11. ___ Necesidad de recreación o esparcimiento |
| 2. ___ Atender enfermedades de los hijos | 7. ___ Dificultad económica | 12. ___ No acudo a otros |
| 3. ___ Cuidado de familiar enfermo | 8. ___ Enfermedad | 13. ___ Consumo de SPA |
| 4. ___ Problema personal | 9. ___ Soledad | 14. ___ Otro. ¿Cuál?
_____ |
| 5. ___ Conflicto de pareja | 10. ___ Desempleo | |

D. CAPACITACIONES Y FORMACIÓN

27. ARTES, OFICIOS O PROFESIONES EN LOS QUE SE HA CAPACITADO	28. INSTITUCIONES EN LAS QUE SE CAPACITÓ	29. DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	30. CERTIFICACIÓN OBTENIDA	31. ¿EN CUÁLES DE ESOS TIENE EXPERIENCIA?	
				Marcar si tiene	Duración (mm/aa)
	Ver códigos	Ver códigos			
	Ver códigos	Ver códigos			
	Ver códigos	Ver códigos			
	Ver códigos	Ver códigos			
	Ver códigos	Ver códigos			

32. ESTAS CAPACITACIONES HAN CONTRIBUIDO A	33. ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES ÁREAS HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN DESARROLLO HUMANO?		
	1. ___ Salud sexual y reproductiva	5. ___ Educación para la paz	9. ___ Políticas públicas y desarrollo local
	2. ___ Prevención de violencias	6. ___ Solución de conflictos	10. ___ Perdón y reconciliación
	3. ___ Educación ciudadana	7. ___ Competencias laborales	11. ___ Otro. ¿Cuál? _____
	4. ___ Formación en derechos	8. ___ Desarrollo personal	12. ___ No ha recibido formación

33.1 ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE FUERA EL PROCESO EN DESARROLLO HUMANO?

34. PARA EL MANEJO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN USTED SE CONSIDERA	35. EN EL MANEJO DE INTERNET SE CONSIDERA	36. ¿LE GUSTARÍA A CAPACITARSE?	37. ¿EN QUÉ LE GUSTARÍA CAPACITARSE?
	Ver códigos	Ver códigos	1. 2. 3.

E. EXPERIENCIA LABORAL

38. ¿SE ENCUENTRA TRABAJANDO ACTUALMENTE?	39. ¿EN QUÉ ESTÁ TRABAJANDO?	40. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA EN ESE TRABAJO?	41. TIPO DE CONTRATO	42. ¿CUÁNTO GANA?
Ver códigos		Ver códigos	Ver códigos	Ver códigos

43. SI NO ESTÁ TRABAJANDO, ¿HA TRABAJADO ALGUNA VEZ?	44. DURACIÓN EN EL ÚLTIMO TRABAJO	45. MOTIVO DE RETIRO DEL ÚLTIMO TRABAJO		46. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA BUSCANDO TRABAJO?	
Ver códigos	Ver códigos	Ver códigos		Ver códigos	
47. OFICIOS EN LOS QUE TIENE EXPERIENCIA LABORAL <i>(empezando por el último trabajo)</i>		48. TIEMPO DE EXPERIENCIA <i>(en meses)</i>	49. CERTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA		50. HABILIDADES Y TALENTOS QUE TIENE
			1. SÍ	2. NO	
51. ÁREAS EN LAS QUE LE GUSTARÍA TRABAJAR <i>(leer todas las opciones y marcar al menos 2)</i>					52. EXPECTATIVA DE INGRESOS
1. ___ Construcción	2. ___ Servicios	3. ___	4. ___ Producción	Ver códigos	
5. ___ oficios generales	6. ___ Confecciones	7. ___	8. ___ Comunitaria		
9. ___ Otra. ¿Cuál? _____		Administrativa			
53. RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE NO ESTÁ TRABAJANDO <i>(percibidas y comprobadas) - marcar las que mencione espontáneamente</i>					
1. ___ Bajo nivel educativo	6. ___ No tiene con quién dejar sus hijos	11. ___ Se desmotiva rápidamente			
2. ___ Falta de oferta laboral atractiva	7. ___ No lo/a llaman después de las entrevistas	12. ___ Discapacidad física			
3. ___ Falta de experiencia laboral	8. ___ Quisiera tener su propio negocio	13. ___ No sabe dónde buscar			
4. ___ Documentación exigida incompleta	9. ___ Discriminación	14. ___ Edad			
5. ___ Desacuerdo de la pareja de que trabaje	10. ___ No cumple los requisitos	15. ___ Otro. _____			
F. Emprendimiento					
54. ¿HA EMPRENDIDO ALGÚN NEGOCIO? <i>Si responde No, pasar al apartado G</i>	55. ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIO?	56. ¿ESTÁ FUNCIONANDO EL NEGOCIO?	57. MOTIVOS PARA EMPRENDER EL NEGOCIO	58. DURACIÓN DEL NEGOCIO	
Ver códigos		Ver códigos		Ver codificación	
59. ¿EL NEGOCIO ESTÁ REGISTRADO EN CCB?	60. ¿CUENTA CON EL APOYO DE SU FAMILIA EN EL NEGOCIO?	61. ¿HA OBTENIDO ALGÚN TIPO DE APOYO DEL ESTADO?	62. PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIACIÓN DEL NEGOCIO		
Ver códigos		Ver códigos			
63. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN PARA SU NEGOCIO?	64. INSTITUCIONES CAPACITADORAS	65. BENEFICIOS QUE LE HA TRÁIDO EL NEGOCIO <i>(marcar únicamente las mencionadas espontáneamente)</i>			
Ver códigos	1. Ver códigos	1. ___ Económico	4. ___ Satisfacción personal	7. ___ Ninguno	
	2.	2. ___ Unión familiar	5. ___ Generación de empleo	8. ___ Otro.	
	3.	3. ___ Ocupación del tiempo	6. ___ Sentirse productivo	¿Cuál? _____	

66. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR QUE USTED TIENE (marcar únicamente las que sean mencionadas espontáneamente)			
1. ___ Asume riesgos	5. ___ Es creativo	9. ___ Es independiente	13. ___ Es responsable
2. ___ Es decidido	6. ___ Es recursivo	10. ___ Es propositivo	14. ___ Otro. ¿Cuál? _____
3. ___ Es persistente	7. ___ Confía en sí mismo	11. ___ Es flexible	_____
4. ___ Se recupera frente al fracaso	8. ___ Tiene actitud positiva	12. ___ Es líder	
67. SÍ NO ESTÁ FUNCIONANDO, ¿CUÁNTO TIEMPO DURÓ EL NEGOCIO?	68. ¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE CIERRE DEL NEGOCIO?	69. ¿VOLVERÍA A EMPRENDER UN NEGOCIO?	
Ver codificación		Ver codificación	
G. Salud sexual y reproductiva			
70. SI ES MUJER, ¿ESTÁ EN EMBARAZO? Si responde No, pasar a la 75	71. MESES DE EMBARAZO	72. NÚMERO DE CONTROLES MEDICOS REALIZADOS	73. ÚLTIMA CITOLOGÍA
Ver códigos			Ver códigos
74. ¿PLANIFICA?, ¿CON QUÉ?			Códigos
75. SI ES HOMBRE, ¿SU COMPAÑERA ESTÁ EN EMBARAZO?	76. MESES DE EMBARAZO	77. NÚMERO DE CONTROLES MEDICOS REALIZADOS	78. ¿PLANIFICA?, ¿CON QUÉ?
Ver códigos			Ver códigos
			Cód. Ver códigos Observaciones
H. Percepción de seguridad			
80. ¿SE SIENTE SEGURO EN EL LUGAR DONDE VIVE?	81. ¿DESCONFÍA DE LAS PERSONAS CON LAS QUE SE ENCUENTRA DIARIAMENTE? Si responde No, pasar a la 83	82. DESCONFÍA DE LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRA DIARIAMENTE PORQUÉ: (Marque las respuestas mencionadas espontáneamente)	
Ver códigos	Ver códigos	1. ___ No los conoce 2. ___ Teme que se enteren de su pasado 3. ___ Ha sido agredido/a anteriormente 4. ___ Están armados	5. ___ Siente que son peligrosos 6. Otro. _____
83. EN LOS DOS ÚLTIMOS MESES, ¿HA SIDO VÍCTIMA DE ROBO, ATRACO O LESIÓN PERSONAL?	84. CUANDO ENFRENTA UNA SITUACIÓN QUE COMPROMETE SU SEGURIDAD Y QUE NO PUEDE RESOLVER SOLO/A, ¿A QUIÉN ACUDE? (Marque con una X)		85. ¿EN LOS DOS ÚLTIMOS MESES HA SIDO INVITADO PARTICIPAR EN ALGÚN-GAI?
NO	1. ___ Pareja 2. ___ Madre o padre 3. ___ Otro familiar 4. ___ Amigo/a	5. ___ Vecino /a 6. ___ Iglesia 7. ___ Policía 8. ___ Defensoría	9. ___ ACR 10. ___ Segob - PAPDRB 11. ___ Comisaría 12. ___ Autoridades locales
			Ver códigos
86. ¿SABE DE ALGUIEN QUE EN LOS DOS ÚLTIMOS MESES HAYA SIDO INVITADO A PARTICIPAR EN UN GAI?	87. ¿EN LOS ÚLTIMOS MESES HA SIDO INVITADO A PARTICIPAR EN ALGUNA ACTIVIDAD ILEGAL?	88. ¿SABE DE ALGUIEN QUE EN LOS ÚLTIMOS MESES HAYA SIDO INVITADO A PARTICIPAR EN ALGUNA ACTIVIDAD ILEGAL?	89. ¿EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES USTED O SU FAMILIA HA SIDO AMENAZADA DE MUERTE POR ALGÚN GAI?
			Ver códigos
90. ¿EN LOS ÚLTIMOS MESES USTED O SU FAMILIA HAN SIDO AMENAZADOS POR ALGÚN GRUPO O PANDILLA DE LA ZONA DONDE RESIDEN?		Ver códigos	

1. Situación emocional

Entregar Formulario para ser diligenciado directamente por la persona encuestada con orientación-
POSTERIOR A INFORMACIÓN FAMILIAR

91. MARQUE CON UNA X Y UBIQUE EN EL PERÍODO CORRESPONDIENTE (para el caso de población desmovilizada),
AQUELLAS SITUACIONES VIVENCIADAS COMO DOLOROSAS A LO LARGO DE SU VIDA QUE AÚN LE CAUSAN
SUFRIMIENTO

SITUACIÓN	POBLACIÓN DESMOVILIZADA Y NO DESMOVILIZADA		POBLACIÓN DESMOVILIZADA		
	1. SÍ	2. NO	1. ANTES DEL GAI	2. DURANTE EL GAI	3. EN PROCESO DE REINTEGRACION
1. __ Muerte de amigos cercanos o familiares					
2. __ Muerte de algún hijo					
3. __ Muerte del compañero afectivo o pareja					
4. __ Maltrato físico					
5. __ Maltrato psicológico					
6. __ Aborto espontáneo					
7. __ Aborto inducido obligado					
8. __ Separación del hijo al nacer					
9. __ Embarazo no deseado					
10. __ Pérdida de custodia de algún hijo					
11. __ Ruptura de relación de pareja					
12. __ Separación de la pareja afectiva por imposición					
13. __ Violación por parte un GAI o de las Fuerzas Militares					
14. __ Abuso sexual por parte de un familiar o conocido					
15. __ Enfermedad de transmisión sexual					
16. __ Haber presenciado situaciones de abuso asesinato					
17. __ Haber sido víctima de tortura					
18. __ Secuestro de un familiar o de un amigo					
19. __ Enfermedad crónica incapacitante					
20. __ Desnutrición crónica					
21. __ Iniciación en el consumo de SPA o alcohol					
22. __ Ser obligado a consumir drogas					
23. __ Ser obligado/da a prostituirse					
24. __ Explotación laboral Infantil					
25. __ Ser obligado/a a participar en operativos militares					
26. __ Otro: Cuál? _____					

92. ACCIONES REALIZADAS POR EL ENTREVISTADO/A FRENTE A LAS EXPERIENCIAS VIVENCIADAS COMO DOLOROSAS A LO LARGO DE SU VIDA (marcar todas las acciones realizadas)

- | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. ___ Búsqueda de atención psicológica | 3. ___ Búsqueda de asesoría jurídica | 5. ___ Instauró demanda de alimentos |
| 2. ___ Búsqueda de atención médica | 4. ___ Acudió a la Comisaría Familia | 6. ___ No buscó ningún tipo de ayuda |

93. FRENTE A LAS SIGUIENTES SITUACIONES, RESPONDA SI LAS HA EXPERIMENTADO EN EL ÚLTIMO MES Y CON QUÉ FRECUENCIA

SITUACIONES	FRECUENCIA			
	Nunca	Pocas veces (1 a 2)	Algunas veces (de 3 a 5)	Muchas veces (mas de 6)
1. Ha tenido pesadillas en las que siente que lo/a persiguen				
2. Se ha sentido triste, desesperanzado/a o desamparado/a				
3. Se ha sentido culpable por la situaciones que ha vivido				
4. Se siente inútil o incapaz de resolver los problemas cotidianos				
5. Ha pensado que no tiene sentido seguir viviendo y que sería mejor morir para resolver sus problemas				
6. Tiene dificultades para conciliar el sueño o duerme pocas horas (por ejemplo se despierta a medianoche)				
7. Siente desánimo o cansancio físico cuando realiza sus actividades diarias				
8. Ha llorado con facilidad y sin motivo aparente				
9. Se irrita con facilidad y reacciona de manera agresiva (por ejemplo, frente a sus hijos/as o la pareja)				
10. Ha sentido al menos dos de los siguientes síntomas: Dolores, de cabeza, gastritis, palpitaciones, hiperventilación, pérdida de apetito, sensación de pesadez, náuseas, dolores musculares				
11. Ha sentido temor a al menos alguna de estas situaciones: quedarse sola/o, a la oscuridad, a los temblores, a los desconocidos, a estar en lugares públicos, a la muerte, al abandono				
12. Siente que lo/a persiguen, vigilan, o que no esta en condiciones seguras				
13. Durante el día vienen a su mente imágenes de episodios dolorosos vividos que la/o atormentan e interrumpen sus actividades diarias				

J. Datos relacionados con la experiencia vivida en el marco del conflicto armado
ÚNICAMENTE PARA LA POBLACIÓN DEMOVILIZADA

94. EDAD DE INGRESO AL GAI	95. GRUPO ARMADO AL QUE PERTENECÍÓ	96. FACTORES QUE MOTIVARON EL INGRESO AL GAI (marcar todos los que influyeron)
	1.____ 3.____ FARC AUC	1.____ Reclutamiento forzado - hostigamiento o amenaza
97. EDAD DE DESMOVILIZACIÓN	2.____ 4.____ ELN Otro	2.____ Abuso sexual en hogar de origen
98. FACTORES QUE MOTIVARON EL EGRESO DEL GAI		3.____ Maltrato en lugar de origen
1.____ Captura		4.____ Dificil situación económica en el hogar de origen
2.____ Edad		5.____ Ausencia de oportunidades laborales en la región
3.____ Cansancio físico		6.____ Deseo de independencia económica del hogar
4.____ Enfermedad		7.____ Identificación política con el grupo armado
5.____ Desmovilización colectiva del grupo armado		8.____ Engaño
6.____ Razones Ideológicas		9.____ Necesidad de reconocimiento y autoafirmación
7.____ Pérdida de un compañero por fusilamiento		10.____ Deseos de venganza
8.____ Pérdida de un compañero en combate		11.____ Estaba enamorado/a de algun miembro del grupo armado
9.____ Deseo de reencontrarse con la familia		12.____ Presión familiar o cultural
10.____ Deseo de vivir en pareja o conformar una familia		13.____ Admiración por las armas y el uniforme militar
11.____ Desmotivación		14.____ Otro
12.____ Programa Nac. de desmovilización		
13.____ Otro. ¿Cuál? _____		

99. FECHA DE DESMOVILIZACIÓN	100. TIEMPO QUE LLEVA DESMOVILIZADO	
DD MM AA		

K. Información relacionada con el proceso de reintegración a la vida civil o permanencia en la vida civil ÚNICAMENTE PARA LA POBLACIÓN DESMOVILIZADA O LA POBLACIÓN REMITIDA POR EL PROYECTO 402

101. ¿QUÉ LE PERMITIÓ ESTAR EN EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN A LA VIDA CIVIL?

1. ___ Reencontrarse con su familia e hijos/as
2. ___ Terminar sus estudios de primaria o secundaria
3. ___ Estudiar una carrera técnica, tecnológica o universitaria
4. ___ Empezar un negocio
5. ___ Tener un trabajo digno
6. ___ Adquirir una vivienda propia
7. ___ Tener independencia económica
8. ___ Acceder a los servicios que ofrece la ciudad
9. ___ Construir un proyecto de vida diferente
10. ___ Vivir tranquilo/a sin temor a morir
11. ___ Conformar un hogar
12. ___ Cumplir sus sueños
13. ___ Conservar sus ideales políticos, sin usar las armas
14. ___ Empezar de nuevo
15. ___ Superar los situaciones dolorosas del pasado
16. ___ Sentirse libre
17. ___ Ser yo mismo/a
18. ___ Otro ¿Cuál? _____

102. ¿QUÉ LE HA SIDO DIFÍCIL DE AFRONTAR EN EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN A LA VIDA CIVIL? ÚNICAMENTE PARA LA POBLACIÓN DESMOVILIZADA (eliminar)

- | | |
|--|---|
| 1. ___ El rechazo o estigmatización de la sociedad | 12. ___ Resolver la situación jurídica |
| 2. ___ La discriminación de los empresarios | 13. ___ Perder la rutina de actividad física |
| 3. ___ Adaptarse a la dinámica propia de la ciudad | 14. ___ Sentirse solo/a |
| 4. ___ Adaptarse al sistema de la educación formal | 15. ___ Tener que tomar decisiones |
| 5. ___ Perder el reconocimiento social que se tenía en el grupo armado | 16. ___ Mantenerse en la legalidad a pesar de las ofertas del GAI |
| 6. ___ Encontrar un trabajo digno con el nivel educativo que tiene | 17. ___ Otro ¿Cuál? _____ |
| 7. ___ Adaptarse a la vida familiar | _____ |
| 8. ___ Dependere económicamente del Estado | _____ |
| 9. ___ Tener que ocultar el pasado | |
| 10. ___ Tener demaciado tiempo libre sin saber en qué usarlo | |
| 11. ___ Pasar dificultades económicas | |

103. ¿EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES HA CONSIDERADO LA OPCIÓN DE REGRESAR A UN GAI? Únicamente para desmovilizados

104. A PESAR DE LAS DIFICULTADES, ¿QUÉ LO/A MANTIENE EN LA VIDA CIVIL?

VER CÓDIGOS

II. DATOS FAMILIARES

A. INFORMACIÓN DEL HOGAR

105 Nombre del miembro del hogar	106. Parentesco con el jefe de hogar	107. Sexo		107.1 FECHA DE NACIMIENTO	107.2 Tipo de documento. (NUIP-TI-CC-no tiene)	108. Edad	108.1 Menores de 5 años que asisten a programas de atención integral	109. Escolaridad	110. Ocupación actual	110.1 Actividad principal	111 Cobertura en salud		112. Tipo de régimen de salud	112.1 Nombre de la entidad a la que está afiliado	
		1. F	2. M								1. Sí	2. No			
	Ver códigos								Ver códigos	Ver códigos	códigos			Ver códigos	
	Ver códigos								Ver códigos	Ver códigos	códigos			Ver códigos	
	Ver códigos								Ver códigos	Ver códigos	códigos			Ver códigos	
	Ver códigos								Ver códigos	Ver códigos	códigos			Ver códigos	
	Ver códigos								Ver códigos	Ver códigos	códigos			Ver códigos	
113. INGRESOS FAMILIARES PROMEDIO		114. NÚMERO DE PERSONAS QUE APORTAN INGRESOS AL HOGAR Y PARENTESCO				115. FUENTES DE INGRESO FAMILIAR (marcar todas las fuentes mencionadas)									
Ver codificación						1. ___ Empleo					5. ___ Subsidio del estado				
						2. ___ Trabajo informal					6. ___ Emprendimiento				
						3. ___ Renta					7. ___ Herencia				
						4. ___ Apoyo a la reintegración					8. ___ Otro ¿Cuál? _____				
116. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA (ÚNICAMENTE APLICAR EN VISITA DOMICILIARIA)															
117. TIPO DE VIVIENDA	A. Relación con la vivienda	B. Material paredes	C. Número de cuartos (incluyendo sala y comedor)	D. Promedio personas por cuarto	E. Servicios públicos de la vivienda (marcar todos los servicios)					F. Tenencia de la vivienda	G. Forma de pago de la vivienda				
Ver codificación	Ver codificación	Ver codificación			1. ___ Luz 2. ___ Agua 3. ___ Alcantarillado 4. ___ Gas natural 5. ___ Teléfono 6. ___ Recolección de basura					Ver codificación	1. ___ Diario 2. ___ Semanal 3. ___ Mensual				
118. ESTRATO SOCIOECONÓMICO		119. CARNET SISBÉN		120. PUNTAJE		121. HIJOS CON NECESIDADES ESPECIALES					122. MIEMBROS DEL HOGAR CON DISCAPACIDAD O ENFERMEDAD TERMINAL				
		Ver codificación				Ver codificación					Ver codificación				

III. SERVICIOS SOLICITADOS AL PAPDRB PARA EL NÚCLEO FAMILIAR

123. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS REQUIERE DEL PROGRAMA? (marcar todos los mencionados o sugeridos durante la entrevista)

- | | |
|--|---|
| 1. ___ Vinculación laboral | 16. ___ Vinculación de hijos/as en actividades artísticas o culturales. |
| 2. ___ Financiación de iniciativa productiva | 17. ___ Solicitud de información sobre vivienda |
| 3. ___ Capacitación específica en iniciativa productiva | 18. ___ Formación en liderazgo o formación política |
| 4. ___ Referenciación al sistema educativo formal | 19. ___ Capacitación en formulación de proyectos |
| 5. ___ Atención psicológica | 20. ___ Ubicación en la ciudad |
| 6. ___ Referenciación para atención médica | 21. ___ Solicitud de atención humanitaria de emergencia (por seguridad) |
| 7. ___ Oferta deportiva y cultural del distrito | 22. ___ Denuncia de situaciones de maltrato, abuso o VIF |
| 8. ___ Información sobre oferta de capacitación en formación para el trabajo | 23. ___ Información sobre escenarios de participación local |
| 9. ___ Orientación para formación técnica, tecnológica o universitaria | 24. ___ Atención médica familiar |
| 10. ___ Protección y seguridad por amenazas o persecución | 25. ___ Orientación en salud sexual y reproductiva |
| 11. ___ Orientación jurídica | 26. ___ Otro |
| 12. ___ Solicitud de kits escolares | ¿Cuál? _____ |
| 13. ___ Solicitud de cupo en comedor comunitario | _____ |
| 14. ___ Orientación para la expedición de documentos personales | |
| 15. ___ Orientación para la conformación de organizaciones sociales | |

IV. CARACTERIZACIÓN DE LA DINÁMICA FAMILIAR

A. Genograma familiar (aplicar a las personas que participan en procesos)

124. ¿CÓMO ESTA CONSTITUIDA SU FAMILIA?

125. OBSERVACIONES GENERALES DE LA DINÁMICA FAMILIAR (tensiones en relaciones, conflictos históricos, repetición de patrones de relación, abandono, presencia de trabajo infantil, abuso sexual o violencia intrafamiliar, etc.)

B. Situaciones que pueden desencadenar conflicto al interior de la familia

Entregar formulario para ser diligenciado directamente por la persona encuestada con orientación

126. ¿EN EL ÚLTIMO AÑO, LAS DISCUSIONES O PROBLEMAS ENTRE LOS MIEMBROS DEL HOGAR SE HAN PRODUCIDO POR?

Situación	1. SÍ	2. NO	OBSERVACIONES
1. Consumo de SPA de algún miembro del hogar			
2. Consumo del alcohol hasta la embriaguez			
3. Percepción de insuficiente tiempo de dedicación a la familia			
4. Abandono de hogar			
5. Percepción de sobrecarga en las tareas domésticas y el trabajo			
6. Rivalidad y peleas continuas entre hermanas (hijos/as)			
7. Desacuerdos con la pareja en la forma crianza de los hijos			
8. Desobediencia de los hijos/as a las ordenes de los padres			
9. Diferencias generacionales entre los padres e hijos			
10. Dificultades de comunicación con los hijos/as			
11. Bajo rendimiento académico de alguno de los hijos			
12. Deserción escolar			
13. Vinculación a pandillas o actividades delictivas			
14. Riesgo de reclutamiento de alguno de los hijos/as a GAI			
15. Desacuerdo con la pareja en la distribución de ingresos del hogar			
16. Imposición de alguno de los miembros de la pareja a tener relaciones sexuales cuando el otro no quiere			
17. Celos y ejercicio de control sobre el tiempo de la pareja			
18. Percepción de infidelidad actual de la pareja			
19. Infidelidad consumada			
20. Resentimiento por eventos ocurridos en el pasado, que no se ha podido superar			
21. Embarazo no consentido por alguno de los miembros de la pareja			
22. Aborto espontáneo			
23. Aborto no consentido por alguno de los miembros de la pareja			
24. Desamor (sensación de ya no querer estar con la pareja)			
25. Pérdida de un hijo o de la pareja (por muerte)			
26. Desaparición de la pareja o algún hijo			
27. Secuestro de la pareja o de algún hijo			
28. Amenazas, persecución u hostigamiento hacia algún miembro del hogar			
29. Desempleo			
30. Dificultades económicas en el hogar			
31. Dependencia económica del compañero/a afectivo			
32. Sometimiento sexual por necesidad económica			
33. Acoso sexual por parte de una persona diferente a la pareja			
34. Intromisión de la familia extensa en las decisiones del hogar (suegros, cuñados, hermanos)			
35. Exclusión o rechazo por parte de la comunidad hacia algún miembro de la familia			

ANEXO 7: PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO

DATOS PERSONALES			
NOMBRE DEL PARTICIPANTE		C.C.	CODA - CARNET
ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	
TELÉFONO:		CELULAR:	
DIRECCIÓN		BARRIO	LOCALIDAD
INFORMACIÓN DE EMPRENDIMIENTO			
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO		CODA - CARNET	
TIEMPO EN LA ACTIVIDAD	INGRESO MENSUAL	UBICACIÓN (LOCALIDAD)	
0	\$	0	
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA EN EL OFICIO		ENTIDADES	
		0	
TIPO DE CAPACITACIÓN OBTENIDA			
INVERSIÓN INICIAL	FUENTES DE RECURSOS		OBSERVACIONES
DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO			
¿EXISTEN REGISTROS CONTABLES?		¿CUÁLES?	
SÍ	NO		
¿ESTA FORMALMENTE CONSTITUIDO?		DOCUMENTOS	
SÍ	NO		
CONSIDERACIONES Y OBSERVACIONES			

ESTADO DE CAPACITACIÓN EN EL PROYECTO					
CAPACITACIÓN GRUPAL EMPRESARIAL	PRODUCTO	ADMINISTRACIÓN	EMPRESA	MERCADOS	
	Portafolio	Objetivos	Constitución	Estudio mercados	
	Ficha técnica	Estrategias	Legalización	Perfil	
	Proceso	Actividades	Cámara de Comercio	Segmentación	
	Requerimientos	Ejecución	EPS	Mercado objetivo	
	Producción anual	Control	ARP	Cuantificación	
	Imagen corporativa	Ajustes	RUT	Estrategias	
	Nombre comercial	Letra	Logo		
CAPACITACIÓN GRUPAL DESARROLLO	RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS	RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO FAMILIAR	CONVIVENCIA Y CIUDADANÍA	MONITOREO Y SEGUIMIENTO	
	Elementos	El concepto contemporáneo de familia	Sujeto y ciudadanía	Visitas	
	Etapas del conflicto, reconocimiento del entorno familiar	Las relaciones intrafamiliares	Reconocimiento del propio ser	Análisis	
	Salidas al conflicto	Corresponsabilidad familiar	Cultura ciudadana	Conclusiones	
	Pautas para una resolución exitosa	Economía y proyecto familiar	Comunicación exitosa		
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA EN EL OFICIO					
CAPACITACIÓN REQUERIDA			INSTITUCIÓN		
DURACIÓN APROXIMADA			FECHA DE INICIO		
OBSERVACIONES					
ASESORÍAS ESPECÍFICAS					
Jurídica		Trámites legales		Mercadeo	
Contable		Publicidad		Otros	

OBSERVACIONES					
REQUERIMIENTOS DE PUBLICIDAD					
Tarjetas		Pendón (es)		Aviso	
Volantes		Web		Otros	
OBSERVACIONES					
APOYOS Y REQUERIMIENTOS					
Insumos, materias primas, herramientas	Justificación			Valor aproximado	
OBSERVACIONES					

ANEXO 8: PLAN DE NEGOCIOS Y DE INVERSIÓN

PLAN DE NEGOCIOS

Nombre del negocio: _____

Nombre del propietario: _____

Dirección de la empresa: _____

Teléfono(empresa): _____

Teléfono(residencia): _____

Dirección del domicilio:
(si es diferente a la empresa) _____

EMPRESA: _____

MISIÓN



VISIÓN

--

VALORES

--

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Describe los productos que elabora o vende, o los servicios que provee.

MERCADO

Cómo y dónde piensa vender sus productos.

--

¿Quiénes son sus clientes?

¿Quiénes son sus competidores?

¿Cómo / por qué cree que tendrá éxito en este mercado?- Estrategias.

ANÁLISIS DE VENTAS

a) Explique cómo fija los precios.

b) ¿Cómo ha calculado las cifras de ventas mensuales?

PROCESO

a) Describa el proceso que se realiza para la obtención del producto.

b) Descripción de maquinarias, herramientas y equipos. – Valores.

Maquinaria	Descripción	Valor

c) Descripción de muebles y enseres – Valores.

Muebles	Descripción	Valor

d) Descripción de cargos y funciones - Costos.

Cargo	Descripción	Costo

ADMINISTRACIÓN

a) Describa la organización para la obtención del producto/servicio.

--

b) Permisos para operar.

Permiso	Entidad	Descripción	Costo

c) Seguridad industrial.

Equipo	Uso	Costo

d) Aspectos ambientales – Manejo de residuos y recursos naturales.

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
MATERIA PRIMA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD	COSTO
Unidad de producción	1		Costo total	
			Valor venta	

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
MATERIA PRIMA	UNIDAD	VALOR	CANTIDAD	COSTO
Unidad de producción	1		Costo total	
			Valor venta	

INVERSIONES			
EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL
	Total activos fijos		

MATERIA PRIMA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL
	Total materias primas		
TOTAL INVERSIONES			

PRÉSTAMOS					
CUOTA FIJA					
VR. PRÉSTAMO			0 NOMINAL		20,05%
INTERÉS MENSUAL			1,67% EFECTIVA		22,00%
PLAZO			24		
CUOTA	CAPITAL	VR. CUOTA	INTERESES	ABONO	SALDO
0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA													
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS													
Ventas													
Capital													
Préstamos													
TOTAL INGRESOS													
EGRESOS													
Compras													
Costos y gastos fijos													
Preoperativos													
Intereses													
Abono a capital													
TOTAL EGRESOS													
Saldo que viene													
Ingresos													
Egresos													
Nuevo Saldo													

ANEXO 9: ACTA DE ENTREGA Y RECIBO A SATISFACCIÓN



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FUNDASET
Fundación para el Desarrollo Agrícola
Social y Tecnológico



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA
Secretaría de Gobierno

La Fundación para el Desarrollo Agrícola Social y Tecnológico, FUNDASET, en el marco del “Contrato de Prestación de Servicios n.º PSPJ-844-2009-DDR-239, cuyo objeto es el de: identificar, seleccionar y apoyar iniciativas productivas para la generación de ingresos que contribuyan a sustentar las economías familiares de personas ex combatientes en la ciudad de Bogotá, D.C.”, el cual se encuentra enmarcado en el convenio de cooperación n.º 1161 (DDR-239 Código interno OIM), celebrado entre la OIM y la Secretaría Distrital de Gobierno., cuyo objeto es el de “aunar esfuerzos técnicos, humanos, administrativos y financieros para el diseño y desarrollo de un proceso piloto para la identificación, selección y apoyo a iniciativas de generación de ingresos que están en marcha y sustentan las economías familiares de los ex combatientes”; hace entrega al Sr.(a) _____ identificado con la cédula de ciudadanía n.º _____, los siguientes materiales, equipos o insumos, para la implementación de su Plan de Negocios, de acuerdo al plan de apoyo integral individual familiar y al acta de compromiso y participación suscrita entre las partes.

Valor entregado: (_____) \$ _____.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
TOTAL				

Nota: los anteriores materiales, equipos o insumos no pueden ser canjeados ni vendidos y deben ser empleados exclusivamente en las actividades establecidas por el beneficiario en el marco de su Plan de Negocios aprobado por el Comité de Aprobación de Proyectos.

Firmado en original y copia

En _____, a los _____ días del mes de _____ de 2010.

Nombre del beneficiario Firma del beneficiario
C.C.

Testigo

ANEXO 10: DIAGNÓSTICO Y SEGUIMIENTO

Fecha diagnóstico: _____

DATOS DEL EMPRESARIO

Nombre del empresario: _____

Dirección de residencia: _____

Barrio: _____ Teléfono fijo: _____ Celular: _____

Empresa

Nombre de la empresa: _____

Dirección _____ Teléfono _____ Barrio: _____

Inscrita en Cámara de Comercio: Sí ____ No ____

Registro: Persona Natural ____ Persona Jurídica ____ De hecho _____

Sector: Comercio: ____ Servicios: ____ Industria: ____ Otro: ____

Actividad principal:

Experiencia previa:

1. ASPECTOS LEGALES

Escritura de Constitución: Sí: ____ No ____ No requiere: ____

Licencias y registros

Matrícula mercantil _____ Industria y Comercio _____ NIT: _____

Licencia de funcionamiento _____ Inspección técnica seguridad _____

Contratos de trabajo

Número de empleados a:

Término fijo ___ Término Indefinido ___ Destajo ___ Integral _____

Otros _____ Cuál: _____

Número de empleados:

Profesionales: _____ Técnicos: ___ Bachilleres ___ No. calificados: _____

Número de empleados:

Familiares: _____ Amigos: ___ Conocidos: ___ Otros: _____

Reconoce el pago legal a familiares Sí ___ No: ___ Por qué _____

Obligaciones:

ICBF Sí: ___ No.: ___ SENA Sí ___ No: _____

Caja ___ Compensación Sí: ___ No: _____

EPS Sí: ___ No: ___ ARP Sí ___ No: ___ Pensiones: Sí ___ No: _____

Reconoce prestaciones sociales Sí ___ No _____

Diagnóstico aspectos legales:

Recomendaciones y seguimiento aspectos legales

Primera visita

Segunda visita

2. ADMINISTRACIÓN

Misión y visión

Están definidas:

La MISIÓN de la empresa: Sí: ___ No: ___ Esta publicada Sí: ___ No: ___

La VISIÓN de la empresa: Sí: ___ No: ___ Esta publicada Sí: ___ No: ___

Están establecidos por escrito los objetivos de la empresa: Sí ___ No ___

Objetivos _____

Estrategias: _____

Organigrama de la empresa (dibuje)

Análisis DOFA

Debilidades: _____

Oportunidades: _____

Fortalezas: _____

Amenazas: _____

A.Cuenta con reglamento interno: Sí _____ No _____
¿Por qué no? _____

Diagnóstico administración

Recomendaciones y seguimiento administración

Primera visita

Segunda visita

3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Distribución del espacio de trabajo

Local propio ____ Arrendado ____ Valor _____

¿La maquinaria y el equipo están bien adaptados al sistema de producción?

Sí: ____ No: ____

Almacena y clasifica los inventarios Sí ____ No ____

¿Tiene buena organización en almacenes o talleres? Sí: ____ No: ____

¿Existe una adecuada distribución de planta? Sí ____ No ____

¿Por qué?

¿Qué tipo de maquinaria o equipo requiere para ampliar su producción?

¿Existe el espacio suficiente para su montaje y producción? Sí: ____ No: ____

Condiciones de seguridad industrial

¿Existe señalización de seguridad industrial? Sí _____ No _____

Extintores al día Sí _____ No _____

Áreas definidas de producción y almacenaje: Sí _____ No _____

¿Posee una adecuada iluminación? Sí: ____ No: ____

Limpieza Sí: ____ No: ____ Ruido Sí: ____ No: ____

Olores desagradables Sí: ____ No: ____ Polvo: Sí: ____ No: ____

Gases nocivos: Sí: ____ No: ____ Otros _____ ¿Cuáles? _____

Ambiente de trabajo: Excelente ____ Bueno ____ Regular ____

Características especiales

Políticas de precio de venta

¿Cómo determina el precio de venta de sus productos o servicios?

Competencia _____ Costo directo _____ Criterio personal _____

Otros _____ ¿Cuáles? _____

Políticas de promoción y publicidad

Volantes _____ Afiches _____ Perifoneo _____ Radio _____ Catálogo _____

Directorio _____ Prensa _____ Otros _____ ¿Cuáles? _____

Promedio de ventas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ALTO												
MEDIO												
BAJO												

Alto	\$
Medio	\$
Bajo	\$

Política de ventas

Contado _____ % Crédito _____ % (A 30 _____ 45 _____ 60 _____ 90 _____ días)

Otros _____ Cuál _____

Competencia

Principales competidores

Necesidades de publicidad

Volantes _____ Afiches _____ Perifoneo _____ Radio _____ Catálogo _____
Directorio _____ Prensa _____ Otros _____ ¿Cuáles?

Diagnóstico mercadeo y ventas

Recomendaciones y seguimiento mercadeo y ventas

Primera visita

Segunda visita

5. ÁREA FINANCIERA

Registro ingresos y egresos

¿Lleva cuentas? Sí _____ No _____

¿Cómo las lleva?

¿Se hacen presupuestos? Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

¿Se evalúan los resultados? Sí: _____ No: _____

¿Conoce los costos fijos de su empresa? Sí _____ No _____

¿A cuánto ascienden? \$ _____

¿Tiene determinado el costo variable para cada uno de sus productos?

Sí _____ No _____

¿Conoce el margen de utilidad de cada producto? Sí _____ No _____

¿Ha determinado su punto de equilibrio? Sí _____ No _____

¿Lo tiene actualizado? Sí _____ No _____

¿Hay sistema de contabilidad? Sí _____ No _____

¿Está al día? Sí _____ No _____

Diagnóstico finanzas

Recomendaciones y seguimiento finanzas

Primera visita

Segunda visita

DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL

1. ¿Cuáles integrantes de su familia participan activamente en la unidad productiva?
Cónyuge _____ Hijos _____ Cuñado/a _____ Padres _____ Suegro/a _____ Otros _____
¿En qué forma?

2. ¿En qué beneficia a mi familia la unidad productiva?
Económica _____ Laboral _____ Social _____ Productiva _____

3. ¿Con qué otros ingresos cuento en mi familia, diferentes a los que se generan en mi unidad productiva?

ACR-Monto _____ Empleo-Monto _____ Pensión-Monto _____
Otro-Monto: _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Cuál era su situación inicial económica y social al momento en que llegó a Bogotá?

Primera visita

5. ¿Cómo han influido en su vida familiar y social las capacitaciones recibidas?

Familiar

Social

Segunda visita

6. ¿Qué beneficios ha obtenido a nivel familiar y social con el proyecto?

Familiar

Social

DIAGNÓSTICO

NOMBRE _____ **FIRMA** _____

FECHA PRIMERA VISITA _____ **FIRMA** _____

FECHA SEGUNDA VISITA _____ **FIRMA** _____

ASESOR