

**“FORMULAR UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE PROMOCIÓN DE ESQUEMAS
Y PROYECTOS PRODUCTIVOS POBLACIÓN VÍCTIMA RESIDENTE EN LA
LOCALIDAD DE KENNEDY”**

Plan de desarrollo Local:

KENNEDY MEJOR PARA TODOS “LOCALIDAD EJEMPLO PARA TODOS”

2017-2020

ALCALDÍA LOCAL DE KENNEDY

**Programa de promoción de esquemas y proyectos productivos para población víctima
de la localidad de Kennedy**

Operador: BETA GROUP SERVICES S.A.S

CONTENIDO

1. Presentación	7
2. Objetivo general.....	10
2.1. Objetivos específicos.....	10
3. Alcance del programa	11
4. Beneficiarios	12
5. Estructura del Programa	16
6. Perfilamiento y ruta del beneficiario.....	18
6.1. Perfilamiento.....	19
6.2. Formación y apoyo técnico.....	21
6.3. Recursos, operación y acompañamiento	21
7. Líneas programáticas	22
7.1. Emprendimiento (Ideas de negocio).....	28
7.2. Fortalecimiento de cadenas productivas	42
7.3. Empleabilidad.....	61
8. Alianzas estratégicas.....	69
8.1. Alianzas estratégicas para emprendimiento y fortalecimiento de cadenas productivas	69
8.2. Alianzas estratégicas para la empleabilidad	72
8.3. Alianzas estratégicas para formación a la medida	74
9. Condiciones	75
10. Vinculación de beneficiarios	75
11. Responsabilidades del beneficiario	76

12. Condiciones de salida.....	77
13. Presupuesto y Fuentes de financiamiento	79
14. Resultados esperados del programa	80
15. Seguimiento y monitoreo	81
16. Estudio de viabilidad jurídica	84
17. Recomendaciones.....	92

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura general de intervención.	24
Tabla 2. Matriz de formación en conocimientos administrativos generales y técnicos específicos.	32
Tabla 3. Criterios para los términos de referencia de los cursos.	35
Tabla 4. Matriz de formación en habilidades blandas e inteligencia emocional.	36
Tabla 5. Criterios para los términos de referencia de los cursos.	37
Tabla 6. Recursos para las cadenas productivas y emprendimientos.	37
Tabla 7. Matriz de mercadeo en emprendimientos y cadenas productivas.	44
Tabla 8. Matriz de conocimientos técnicos generales y específicos para cadenas productivas.	48
Tabla 9. Matriz de formación en habilidades blandas e inteligencia emocional para unidades productivas.	51
Tabla 10. Matriz de promoción de iniciativas productivas.	53
Tabla 11. Matriz de acompañamiento técnico y psicosocial.	55
Tabla 12. Matriz de insumos para el negocio.	57
Tabla 13. Matriz de recursos económicos y financieros.	60
Tabla 14. Matriz de empleabilidad.	62
Tabla 15. Alianzas estratégicas para el fortalecimiento productivo.	70
Tabla 16. Alianzas estratégicas para financiamiento.	72
Tabla 17. Alianzas estratégicas para la empleabilidad.	73
Tabla 18. Área de formación y entidad oferente.	74
Tabla 19. Responsabilidades del beneficiario.	76
Tabla 20. Condiciones de Salida.	78

Tabla 21. Indicadores Línea Programática de Emprendimiento	82
Tabla 22. Indicadores Línea Programática Cadenas Productivas	82
Tabla 23. Indicadores Línea Programática Empleabilidad	83
Tabla 24. Análisis Jurídico	86

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Nivel educativo.	13
Ilustración 2. Unidades productivas en funcionamiento o ideas de negocio.	15
Ilustración 3. Sectores y actividades económicas.	16
Ilustración 4. Diagrama ruta del beneficiario.	18
Ilustración 5. Esquema de Operación del Banco de Proyectos.	31
Ilustración 6. Ruta para acceder a recursos de emprendimiento.....	41

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Programas de formación a la medida.....	96
Anexo 2. Tabla: Alianzas estratégicas para el fortalecimiento productivo.....	102
Anexo 3. Tabla: Alianzas estratégicas para el financiamiento	106
Anexo 4. Tabla: Alianzas estratégicas para empleabilidad	110
Anexo 5. Tabla: Alianzas estratégicas para formación a la medida.....	112
Anexo 6. Concepto jurídico	124

1. Presentación

La localidad de Kennedy cuenta con una población total de 1.230.539 habitantes, la segunda más grande del Distrito con el 15,3% de la población de Bogotá según el estudio de proyección realizado por la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), y cuenta con 26.486 personas víctimas del conflicto armado caracterizadas en el Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas –SIVIC- e incluidas en el Registro Único de Víctimas –RUV. Es la tercera localidad con mayor recepción de víctimas de todo el Distrito, provenientes principalmente de los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Huila, Antioquia, Caquetá, Meta, Nariño, Córdoba, Valle del Cauca y Santander (Consejo Local de Gestión del Riesgo y Cambio Climático, 2018).

De cara a esa realidad, la localidad de Kennedy tiene como desafío implementar acciones y medidas conducentes a coadyuvar desde lo local con el mejoramiento de la calidad de vida, estableciendo acciones y alternativas de estabilización socioeconómica.

Sobre el rol primordial en la atención a las víctimas de desplazamiento forzado que cumple la estabilización socioeconómica, la jurisprudencia constitucional ha expresado que:

“implica la ejecución de programas relacionados con ‘proyectos productivos... fomento a la microempresa...atención social en salud, educación y vivienda urbana y rural, la niñez, la mujer y las personas de la tercera edad... planes de empleo urbano...’, entre otros”. De allí que la víctima tiene derecho a que el Estado conozca sus necesidades específicas, para que atendiendo a las mismas le brinde la asistencia indispensable para emprender una actividad que le permita percibir sus propios ingresos, de tal manera que pueda asegurar su subsistencia y la de su núcleo familiar en condiciones dignas y continúe con su proyecto de vida. De lo contrario, persistiría la vulneración de sus derechos a la vida digna, a la integridad personal, al mínimo vital, a la igualdad y al trabajo. (Sentencia T-971/14)”

Es así como se configura el reto de la política pública de lograr que las víctimas que se asentaron en la ciudad, puedan ser parte activa de ella y disfrutarla en condiciones de equidad, por lo cual es fundamental poner en marcha acciones orientadas a la estabilización socioeconómica mediante la articulación de los esfuerzos interinstitucionales dispuestos para ello, teniendo en cuenta los contextos locales mediante activos procesos participativos que vinculen no sólo a las víctimas e instancias y organizaciones de víctimas como principales interlocutores, sino que se desarrollen consultas de carácter técnico con gremios, universidades, empresarios, agencias públicas y privadas, organismos multilaterales y demás actores que puedan contribuir con sus aportes a la definición de una ruta hacia la productividad de la población víctima de la localidad de Kennedy.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Plan Distrital de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016- 2020 “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS”, reglamentado mediante el Acuerdo 645 de 2016, establece en el Pilar No. 3: "La construcción de comunidad y cultura ciudadana"; de otra parte, en el componente de asistencia y atención del Plan de Acción Distrital 2016-2020 de Víctimas, se diseñaron dos líneas de acción del componente de estabilización socioeconómica de las víctimas del conflicto armado: 1. Sensibilización en temas de orientación vocacional y fortalecimiento de habilidades blandas; formación en ciclos propedéuticos y colocación en la vacante y acceso al empleo. 2. Fortalecimiento de unidades productivas: sensibilización y orientación vocacional y formación con opción a dos ciclos propedéuticos.

Para cumplir con estos cometidos, la Alcaldía Local de Kennedy con base en la identificación de los actores, sectores económicos, necesidades de formación y empleabilidad, así como las posibilidades de emprendimiento y fortalecimiento de los proyectos y esquemas productivos de la población víctima del conflicto armado residente en Kennedy, formuló el siguiente programa como pilar estratégico para la toma de decisiones en materia de inversión y política pública en futuras vigencias, en beneficio de dicha población.

Los lineamientos para la formulación del programa se plantearon en siete etapas: (i) alistamiento; (ii) identificación de actores clave; (iii) análisis; (iv) diagnóstico; (v) recolección participativa de las necesidades de la población mediante jornadas de co-creación; (vi) socialización; y (vii) creación del programa por sector y necesidades transversales.

La formulación del programa se construyó bajo la premisa de un proceso participativo e incluyente, con base en un ejercicio multi dimensional capaz de identificar las perspectivas

de los actores que tuvieran incidencia o relación con el apoyo, desarrollo, promoción y/o beneficio en materia de emprendimiento o cadenas productivas de la población víctima en Kennedy. Con el objetivo de articular todas las visiones, armonizando las necesidades, problemas y sugerencias que manifiestan las víctimas.

La inclusión de las víctimas en el proceso de diagnóstico e identificación de necesidades, permitió empoderar a las víctimas como gestoras del programa, al ver plasmado en él su trabajo, su realidad y sus necesidades, con el fin de que promuevan la ejecución, continuidad y el fortalecimiento del programa ante futuras administraciones.

La ejecución de las diferentes etapas del proceso se materializó en la definición de los pilares del programa con sus respectivos lineamientos, acciones y rutas de acción para fortalecer e impulsar el enfoque productivo de las víctimas del conflicto residentes en Kennedy.

2. Objetivo general

Definir las estrategias y acciones para la promoción y fortalecimiento de cadenas productivas y emprendimientos, que mejoren los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy beneficiarias del programa.

2.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos definidos para el programa son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de la población víctima que ha sido enrutada para emprendimiento por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación, para formular las acciones y componentes del programa.
2. Formular las líneas programáticas y ejes que articulan las estrategias y acciones para atender las necesidades de la población víctima, para la generación de ingresos y mejoramiento de su calidad de vida.
3. Establecer las condiciones de ingreso al programa, para acceder a los beneficios establecidos de acuerdo con las líneas programáticas definidas.
4. Definir los esquemas de asignación de incentivos a los beneficiarios de las unidades productivas y/o emprendimientos.
5. Establecer estrategias que incrementen y faciliten el mercadeo de los productos de las unidades productivas y emprendimientos.
6. Identificar las líneas de formación a la medida para que las víctimas puedan emplearse, o desarrollar sus unidades productivas y emprendimientos, fortaleciendo el conocimiento técnico propio de su actividad.
7. Fortalecer las habilidades blandas e inteligencia emocional que requieran los beneficiarios, con el propósito de desarrollar la mentalidad emprendedora, la resiliencia y otras aptitudes que coadyuven en su actividad económica.
8. Establecer los canales de acompañamiento de los beneficiarios en las diferentes líneas programáticas, para garantizar su adecuado desempeño, crecimiento y autosostenibilidad.

3. Alcance del programa

El programa, inicialmente, tiene como alcance beneficiar a la población víctima que ha sido enrutada para emprendimiento por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación, que surta los procesos de selección y cumpla con los requisitos acá establecidos.

El programa será objeto de pilotaje en las vigencias 2019 y 2020, con el fin de evaluar el comportamiento y desarrollo de las líneas programáticas y sus ejes respectivos, sujeto a la disponibilidad presupuestal de la Alcaldía Local para su implementación.

4. Beneficiarios

Según los resultados obtenidos de la encuesta de caracterización de las 500 víctimas enrutadas en emprendimiento desde la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación, se identificaron los siguientes aspectos:

Características socioeconómicas

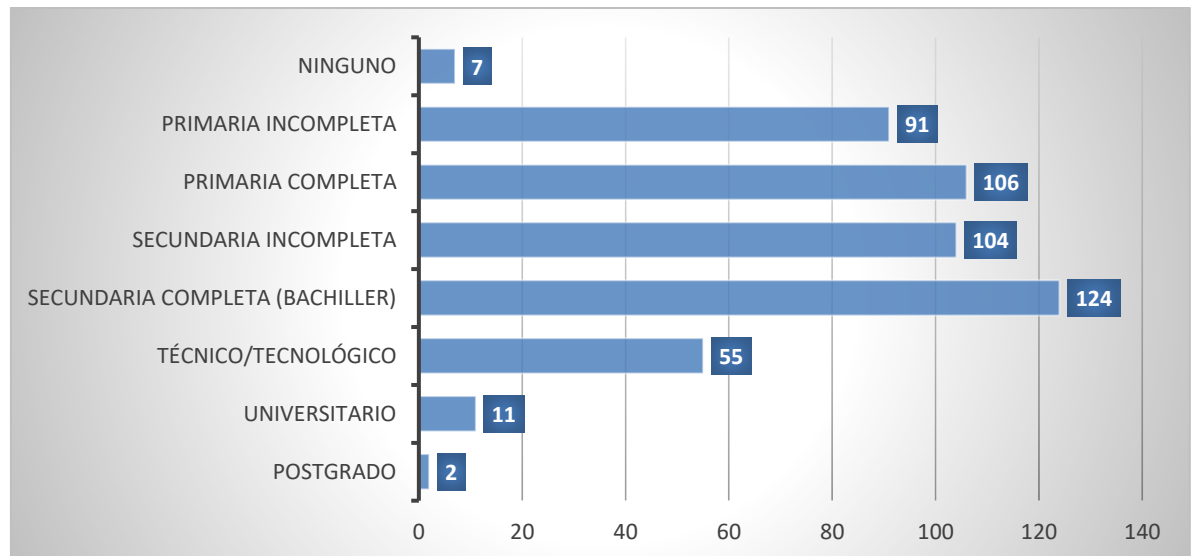
- Sobre las 500 personas encuestadas 343 se reconocieron dentro del género femenino.
 - ✓ De las 343 mujeres encuestadas, 278 (81%) indicaron ser cabeza de hogar.
 - ✓ La mayoría de las víctimas encuestadas son mujeres entre los 35 y los 60 años, esto es, el 47%.
- En el caso de los hombres la mayoría se encuentra entre los 45 y los 60 años.

- Sólo 32 personas (6,4%) de las 500 encuestadas se reconocen como parte de un grupo étnico.
- La mayoría de las personas encuestadas indicó no tener ninguna discapacidad. Esto es 433 personas, lo que equivale al 86,6% de la población encuestada.

Nivel de escolaridad y formación a la medida

- Sobre el nivel educativo alcanzado por la población se encuentra que aproximadamente 124 de los encuestados, esto es el 24,8%, tiene como nivel máximo de escolaridad el bachillerato. Adicionalmente, un total de 215 encuestados no cuenta con primaria ni bachillerato completo.

Ilustración 1. Nivel educativo.



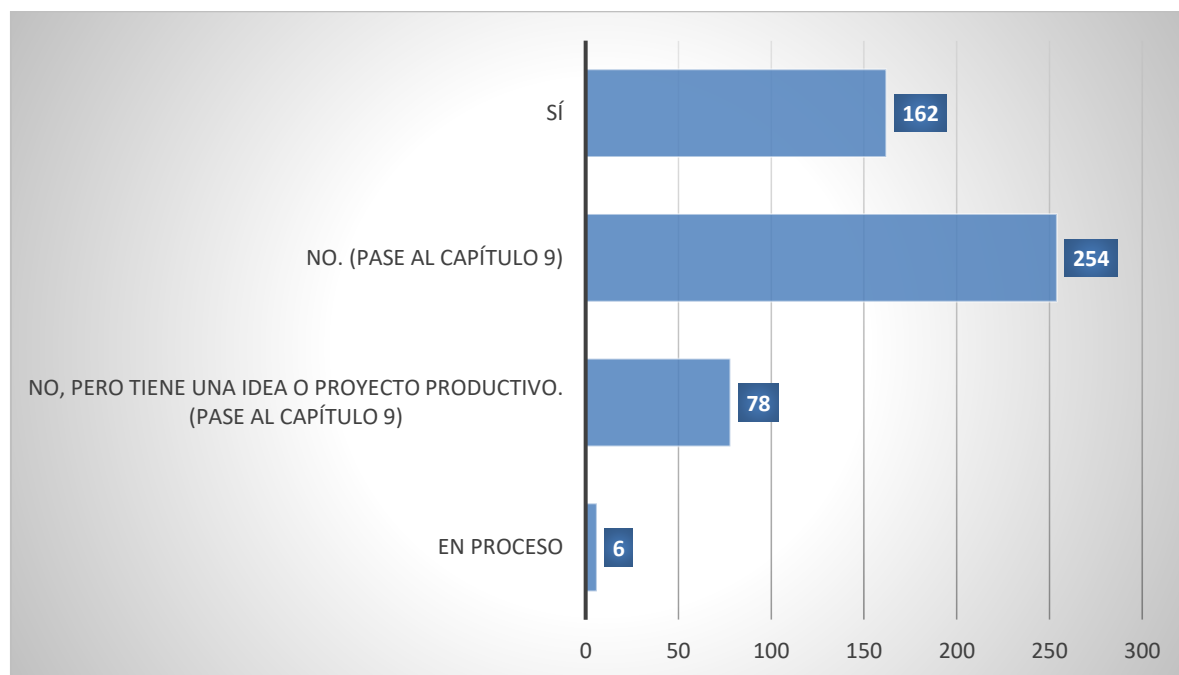
- Se identificó que 283 personas correspondientes al 56,6% de los encuestados tienen el deseo de contar con formación para el desarrollo de su emprendimiento.

- El 62% de las 283 personas con interés de formación, tiene intención de seguir sus estudios académicos dentro del próximo año.
- Sobre el nivel de escolaridad en el cual desearía formarse se observa que el principal nivel es bachillerato el cual corresponde a 136 personas de las que desea formarse (283).
- Respecto al manejo de programas de office (Word, Excel, Power Point) se encuentra que el 57,4% (287) de los encuestados no saben manejar programas y sólo 85 personas tienen un buen manejo del paquete de office.
- Sobre la habilidad para usar computador e internet, se encuentra que la mayoría de las víctimas (354 personas) correspondientes al 71% no sabe o maneja regularmente el computador e internet.

Unidades productivas en funcionamiento

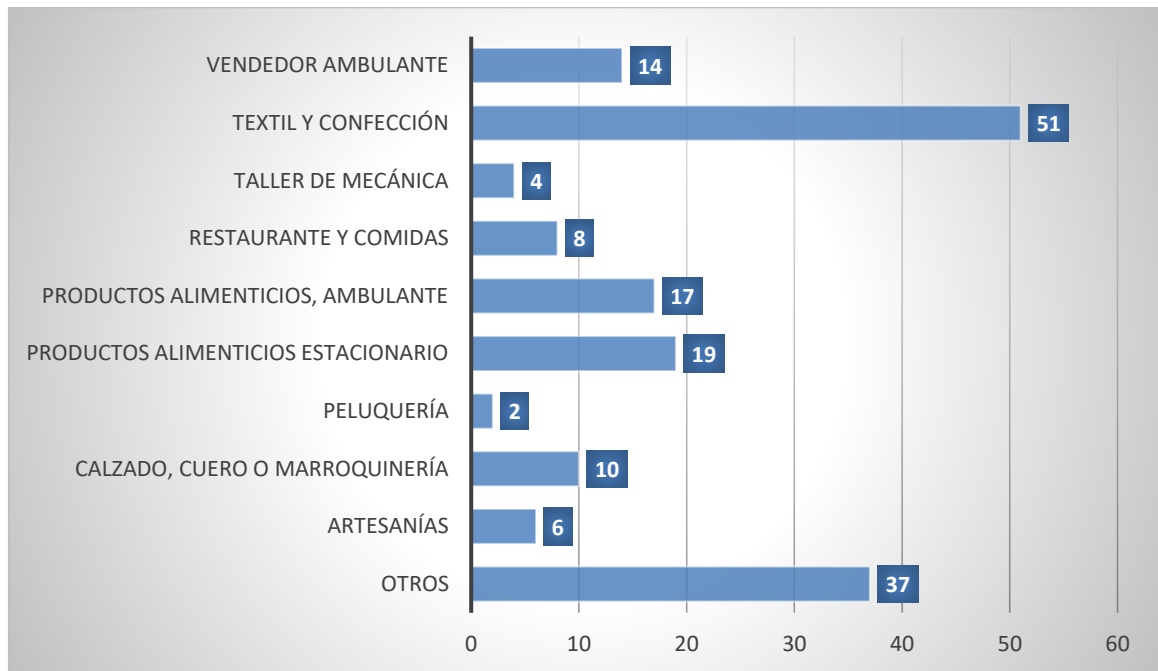
- El 32% de las 500 víctimas tiene unidad productiva, lo que equivale a 168 personas con unidades productivas en funcionamiento.

Ilustración 2. Unidades productivas en funcionamiento o ideas de negocio.



- El 37%, es decir 62 personas, de las 168 con proyecto productivo, contestaron que tienen más de 5 años con el proyecto en funcionamiento.
- Dentro del total de 168 unidades productivas se presenta una informalidad del 80%, y tan solo el 20% de unidades productivas son formales.
- La distribución de las unidades productivas por actividades económicas principales es la siguiente: un 30%, equivalente a 51 unidades productivas, se ubica dentro del sector textil y confecciones; un 49%, equivalente a 29 unidades productivas, se encuentra dentro del sector alimentos (estacionarios y ambulantes) y, por último, un 6%, correspondiente a 10 unidades productivas, está dentro del sector de calzado, cuero y marroquinería.

Ilustración 3. Sectores y actividades económicas.



- El 94% (157 personas) de los encuestados que tienen unidades productivas en funcionamiento no cuenta con alianzas para comercializar productos.
- El 85% (142 personas) no ha recibido asistencia técnica para el desarrollo de su negocio.

Iniciativas de emprendimientos

- Del total de encuestados, 332 personas manifiestan tener una idea de negocio, esto es el 66,4%.
- El 61% (213 personas) manifiesta tener únicamente conocimiento empírico de la actividad productiva.

5. Estructura del Programa

El programa está estructurado en tres líneas programáticas, las cuales responden a las necesidades identificadas en la etapa de diagnóstico y en la encuesta de caracterización. Convirtiéndose en los pilares de estabilización socioeconómica de la población víctima, especializados por tipo de intervención y foco de acción del individuo. En cada línea se describe su objeto, los objetivos a alcanzar, los ejes de intervención y el tipo de beneficio que se otorga en cada uno de ellos.

Las líneas programáticas definidas son emprendimiento, fortalecimiento de cadenas productivas y empleabilidad. Estas tres líneas programáticas, responden a cinco premisas estratégicas de intervención: 1) disponibilidad de recursos para apertura y mantenimiento de unidades productivas o empleabilidad según el perfil del beneficiario; 2) apoyo materialización estrategias de mercadeo de los productos a precios sostenibles; 3) acompañamiento y seguimiento a los proyectos productivos; 4) formación a la medida para la población beneficiaria; y 5) acompañamiento psicosocial a la población beneficiada.

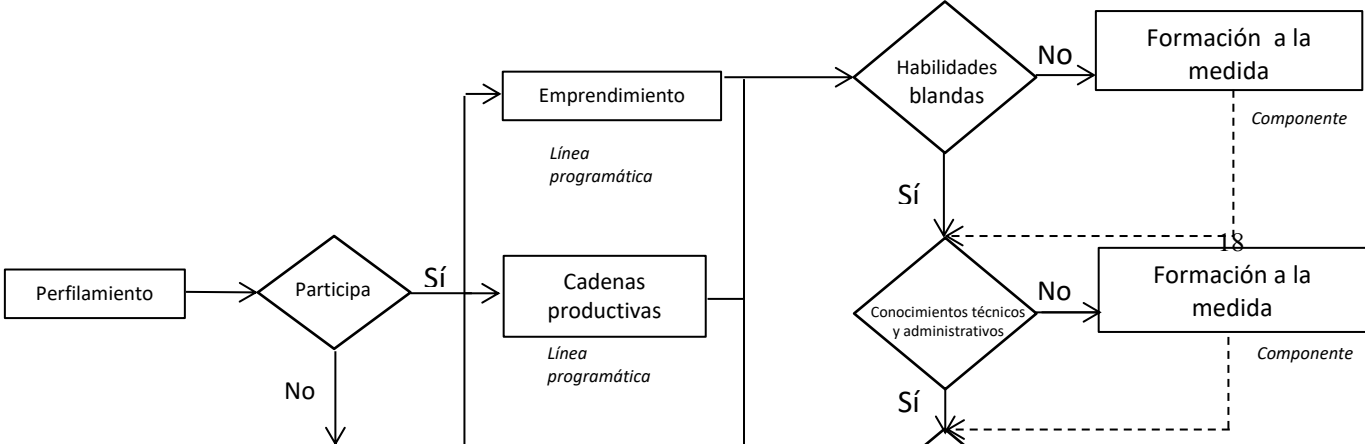
En ese sentido, las líneas programáticas están construidas con base en tres ejes, así: la línea de emprendimiento está compuesta por: (A) Banco de emprendimiento; (B) Formación a la medida; y (C) Kennedy emprende; la línea de fortalecimiento de cadenas productivas está compuesta por: (A) Promoción y apertura de mercados; (B) Formación a la medida; y (C) Apoyo productivo. Y la línea de empleabilidad, se compone de: (A) Formación para el trabajo; (B) Inserción laboral; y (C) Alianzas estratégicas.

Las líneas programáticas se han desarrollado por medio de matrices de marco lógico que identifican las actividades e indicadores que servirán para la ejecución y seguimiento de los ejes de intervención.

6. Perfilamiento y ruta del beneficiario

Existe una ruta específica que tendrán las víctimas incorporadas al programa desde su ingreso hasta la recepción de los diferentes bienes y servicios a través de la ejecución de los componentes. El siguiente diagrama de ruta del beneficiario comprende tres momentos: perfilamiento, formación y apoyo técnico, y recursos, operación y acompañamiento.

Ilustración 4. Diagrama ruta del beneficiario.



Teniendo en cuenta que el programa será piloteado en las vigencias 2019 y 2020, no se aplicará la ruta específica en el orden establecido para su acceso. Por lo cual, de acuerdo con la disponibilidad de recursos se hará la respectiva convocatoria a los ejes que sean priorizados en las respectivas vigencias, para beneficiar a la población víctima de Kennedy.

No obstante, con base en los resultados obtenidos, es adecuado que para la ejecución del programa en las vigencias posteriores se evalúe la viabilidad de iniciar con la ruta identificada, para hacer un único perfilamiento y se puedan desarrollar los ejes a mediano y largo plazo.

6.1. Perfilamiento

El perfilamiento constituye el proceso de caracterización de la población víctima que aspira a convertirse en beneficiaria del programa, es el primer paso para su ingreso. Parte de la convocatoria e inscripción al programa y una línea programática, con el fin de identificar las

habilidades, aptitudes, conocimiento, experiencia para conocer el perfil del aspirante, y así determinar cómo se debe enrutar.

El perfilamiento cumple dos funciones principales, seleccionar a los participantes del programa, y evaluar de acuerdo al perfil dónde se debe ubicar a los beneficiarios según las líneas programáticas y los componentes de los ejes de intervención. La prueba de perfil busca establecer si de acuerdo a sus condiciones de vida, su conocimiento y capacidades cuentan con los elementos necesarios para culminar el programa de forma exitosa, y si la expectativa que tiene en términos productivos es afín a sus características individuales. El objetivo es lograr el menor porcentaje de deserción de los beneficiarios, con la identificación del perfil se lograría que los participantes potenciales obtengan un mejor desempeño futuro. Según el proceso de perfilamiento se identificarán aquellos aspirantes que no pueden ser beneficiarios de manera inmediata del programa, por tener limitaciones y carencias críticas que ameritan una intervención integral por diferentes autoridades, o en otras políticas, programas o proyectos que ejecute la Alcaldía, para que cumpla con unos aspectos mínimos de desempeño y/o vinculación, que garantice su permanencia y adaptación adecuada.

La segunda función del perfil es determinar las características productivas de los beneficiarios, primero, con base en factores socioeconómicos, segundo, en los conocimientos técnico-administrativos de su actividad productiva o emprendimiento, y tercero, sobre esquemas de pensamiento, inteligencia emocional (habilidades blandas) y necesidades psicosociales.

En suma, la ruta por la que transitan todos los beneficiarios del programa depende de su desempeño en la prueba de perfilamiento, pues en ella se denotará sus necesidades materiales,

y conocimientos técnicos, habilidades blandas y emocionales. Se contempla, por supuesto, que existan unidades productivas con la suficiente trayectoria y desempeño certificado como para considerar un tránsito a etapas avanzadas en términos de apoyo en recursos e insumos para el negocio sin requerir etapas de formación a la medida, no obstante, esta circunstancia será determinada por la prueba de perfilamiento.

6.2. Formación y apoyo técnico

Aquí los beneficiarios se dirigen a dos componentes, a) formación en inteligencia emocional y habilidades blandas, así como formación en conocimientos administrativos y técnicos específicos de la actividad económica; y b) apoyo técnico, referido a los temas de inclusión productiva, y alistamiento de las ideas de negocio para comenzar a operar en emprendimientos.

Excepcionalmente se considera que algunas víctimas tengan un desempeño muy alto en las pruebas de perfil como para pasar directamente a la entrega de recursos y acompañamiento, estas personas habrán demostrado mentalidad emprendedora e inteligencia emocional, junto con amplio conocimiento técnico de la actividad económica. Además, tendrán experiencia considerable en su quehacer que indique madurez de las cadenas productivas.

6.3. Recursos, operación y acompañamiento

Este momento del proceso se concentra en el apoyo a la puesta en marcha y la operación de unidades productivas y emprendimientos, para lo cual se brindará acompañamiento técnico

para la aplicación o recomendación de aspectos a nivel administrativo y productivo, con el fin de que las unidades productivas funcionen de manera adecuada y los emprendimientos se vuelvan una realidad. De otra parte, es necesario contar con acompañamiento psicosocial para mitigar las dificultades familiares y emocionales que inciden en la capacidad de las víctimas, en aras de administrar y proyectar sus unidades productivas y emprendimientos.

Lo expuesto anteriormente, permite orientar de manera más eficiente el componente de recursos y apoyos, pues en este punto del proceso se adjudican los recursos o insumos necesarios para el apoyo a las unidades productivas e iniciar el funcionamiento de los emprendimientos.

7. Líneas programáticas

El “Programa de Promoción de Esquemas y Proyectos Productivos para Población Víctima de la Localidad de Kennedy” se compone de tres líneas programáticas, de acuerdo con las características y necesidades de la población víctima.

La primera línea se denomina “**Emprendimiento**”, está enfocada a población víctima que tiene una idea de negocio y es objeto de valoración para considerar su pertinencia, es decir, suficientemente estructurada y con razonable probabilidad de éxito a la luz de las condiciones del mercado y la dinámica económica de la localidad.

Existen dos características esenciales de los emprendimientos para ser tenidos en cuenta dentro del programa como posibles beneficiarios. En primer lugar, las ideas de negocio deben enfocarse en la satisfacción de un nicho de mercado o área estratégica con potencial en la localidad de Kennedy. Estas ideas deben ser plasmadas de forma coherente, dando cuenta de

la capacidad del emprendedor para entender las fases, actividades y procedimientos necesarios para que la idea de negocio se convierta en una unidad productiva operativa.

En segundo lugar, los emprendedores deben contar con las habilidades, aptitudes, conocimientos y capacidades suficientes para enfrentar el desafío de poner en marcha un emprendimiento, dados los retos que implican dicha actividad.

Es preciso aclarar que los apoyos en insumos y recursos estarán sujetos al desempeño del beneficiario en las fases de formación y materialización de la idea de emprendimiento, las cuales están concebidas de tal forma que el beneficiario, al culminar el curso, cuente con las aptitudes suficientes para asumir el proyecto de emprendimiento de manera organizada, sistemática y con proyección a largo plazo.

La segunda línea denominada “**fortalecimiento de cadenas productivas**” está enfocada en la población que cuenta con unidades productivas con algún tiempo de funcionamiento que requieren apoyo para alcanzar mayor crecimiento y proyección. Esta línea está sustentada en los retos que las unidades de negocio han enfrentado en materia de producción y comercialización a partir de sus propios y limitados recursos, y la dinámica propia de la competencia y el mercado en el sector productivo.

La línea está orientada a brindar asistencia técnica a las unidades productivas desde tres frentes: dotación de recursos para el desarrollo de la actividad productiva, fortalecimiento de la capacidad técnica productiva con base en un programa de formación a la medida según la unidad productiva, y fortalecimiento de habilidades blandas e inteligencia emocional para aquellos que lo requieran.

La tercera línea denominada “**empleabilidad**”, se dirige a población que no está enfocada en procesos de emprendimiento ni posee cadenas productivas en operación, y que de acuerdo a sus perspectivas y perfil busca insertarse en el mercado laboral.

En esta línea se promueve la articulación con distintas entidades que están dispuestas a entablar convenios de empleabilidad para favorecer población víctima, con base en las necesidades del mercado.

Se contempla para esta línea programática formación a la medida según los requerimientos del sector laboral, o las disposiciones propias de las alianzas establecidas en torno a la empleabilidad. Los estudios conducentes a titulación, en especial aquellos relativos al nivel técnico, serán cruciales para avanzar en empleabilidad según las alianzas creadas.

Para la concreción y delimitación de las líneas programáticas por parte de los beneficiarios, a continuación se describen los ejes de intervención y componentes:

Tabla 1. Estructura general de intervención.

Líneas programáticas	Ejes de intervención	Tipo de componente	Bien o servicio entregado
Emprendimiento	Banco de emprendimientos	Apoyo técnico e institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria. • Apoyo a inclusión productiva. • Asesoría en aprestamiento y puesta en marcha del emprendimiento.
	Formación a la medida	Formación	Curso Gestión de Inteligencia Emocional y Emprendimiento.
			Curso conocimientos técnicos específicos.
			Curso de Administración, Procesos y Mercadeo (conocimientos técnicos generales).
	Kennedy emprende	Entrega de recursos y apoyos	<ul style="list-style-type: none"> • Incubadora de proyectos. • Insumos para el negocio. • Recursos económicos.
		Acompañamiento técnico y psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Agente técnico. • Agente psicosocial. • Visitas y seguimiento <i>in situ</i>.
Fortalecimiento de cadenas productivas	Promoción y apertura de mercados	Apoyo técnico e institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas para la comercialización de productos. • Creación de la marca “Talento Transformador”.
	Formación a la medida	Formación	Curso Gestión de Inteligencia Emocional.
			Curso conocimientos técnicos específicos.
			Curso de Administración, Procesos y Mercadeo (conocimientos técnicos generales).

Líneas programáticas	Ejes de intervención	Tipo de componente	Bien o servicio entregado
	Apoyo productivo	Promoción de iniciativas productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias productivas. • Mercadeo y comercialización con aliados.
		Acompañamiento técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de calidad y estandarización del producto, y eficiencia del proceso productivo. • Agente técnico. • Visitas y seguimiento <i>in situ</i>.
		Acompañamiento psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Agente psicosocial. • Visitas y seguimiento <i>in situ</i>.
		Entrega de recursos y apoyos	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos para el negocio.
Empleabilidad	Alianzas estratégicas	Apoyo técnico e institucional	Acuerdo de vinculación laboral.
	Formación para el trabajo	Formación	Formación para el trabajo.
			Curso Gestión de Inteligencia Emocional.
	Inserción laboral	Apoyo técnico e institucional	Aprestamiento para el empleo.
		Entrega de recursos y apoyos	Vinculación laboral.
		Acompañamiento técnico y psicosocial	Seguimiento del desempeño.

El cuadro general de intervención describe el esquema de articulación en cada línea, para lo cual se plantean los siguientes tipos de componentes, a saber:

- Formación a la medida: Se trata de cursos orientados a formar en conocimientos administrativos generales, técnicos propios de la actividad económica, en habilidades blandas y manejo de las emociones, o formación para el trabajo según la línea programática.
- Apoyo técnico e institucional: Comprende las asesorías, recomendaciones, orientaciones y beneficios que se brindan a los beneficiarios para proyectar sus emprendimientos y unidades productivas. Hacen parte de este grupo las alianzas para comercialización, asesoría para la inclusión productiva, entre otros. Para el caso concreto de empleabilidad, este apoyo supone la búsqueda de alianzas estratégicas con diferentes entidades interesadas en contratar a los beneficiarios y un acompañamiento efectivo para que puedan acceder de manera segura al empleo.
- Acompañamiento técnico y psicosocial: Se lleva a cabo durante la puesta en marcha de los emprendimientos y cadenas productivas, o la inserción en el mercado laboral, con el propósito de monitorear el desempeño y abordar las dificultades que van surgiendo, se trate de inconvenientes en la producción, comercialización o factores personales que impidan un ejercicio óptimo de las actividades en sus áreas de trabajo.
- Entrega de recursos y apoyos: Este componente incluye las medidas de capitalización, entrega de recursos económicos, insumos y materias primas.
- Promoción de iniciativas productivas: Este componente incluye todas las medidas orientadas a facilitar el mercadeo y comercialización de los productos o servicios ofrecidos mediante ferias, entre otros.

7.1. Emprendimiento (Ideas de negocio)

La línea programática de emprendimiento tiene por objeto la instalación de capacidades, asistencia técnica y seguimiento para la puesta en marcha de ideas de emprendimiento seleccionadas como viables. Esta línea tiene los siguientes objetivos:

- Establecer una base de datos de emprendimientos viables con vocación a ser financiados.
- Formar a los emprendedores en conocimientos técnicos generales, técnicos específicos y habilidades blandas e inteligencia emocional.
- Brindar insumos y materias primas a los emprendimientos para que entren en operación y se fortalezcan.

Los ejes de intervención en los que se divide la línea programática son el Banco de Emprendimientos, Formación a la medida y Kennedy emprende. Los tres ejes se articulan desde la sistematización de información y convocatoria del Banco de proyectos, pasando por la formación a la medida y formación en habilidades duras y blandas, hasta llegar a la asignación de insumos requeridos. Nótese que la lógica de los ejes de intervención se corresponde con la propuesta de ruta del beneficiario, de tal modo que la asignación de recursos se materializa bajo la premisa que los beneficiarios cuentan con las capacidades, conocimientos y asistencia para operar satisfactoriamente.

Los beneficios específicos que se contemplan para las víctimas enrutadas hacia la línea de emprendimiento dependen de los componentes en que participen. Por ejemplo, desde el eje de intervención del Banco de Emprendimiento los participantes recibirán asistencia técnica,

asesoría para la estructuración y evaluación de viabilidad de la idea. Dentro del eje de intervención de formación a la medida el beneficio de las víctimas son los cursos que transfieren conocimientos y capacidades, en un sentido técnico-productivo y administrativo, así como orientados al desarrollo del “ser”, con base en habilidades blandas. Finalmente, el eje de intervención Kennedy emprende, además de brindar asistencia técnica y dotación de insumos, se enfoca en poner en marcha la idea de emprendimiento.

7.1.1. Ejes de intervención

A) Banco de Emprendimientos

El primer eje de intervención dentro de la línea programática de emprendimiento está constituido por el Banco de Proyectos. Este banco funciona como un instrumento a partir del cual se realiza el registro de las iniciativas de emprendimiento a través de la convocatoria que se realice, y posteriormente, se genera el análisis y valoración de las ideas de proyectos productivos con el objetivo de identificar aquellos que pueden ser parte de la estrategia integral de acompañamiento e incubación.

En este sentido el Banco de Emprendimientos tiene cinco objetivos principales:

- Brindar un acompañamiento a las víctimas de la localidad de Kennedy en la generación de sus modelos de negocio.
- Facilitar la búsqueda y apropiación de fuentes de financiamiento para los emprendedores emergentes víctimas de la localidad.

- Generar sinergias para la generación de conglomerados económicos dentro de la localidad de Kennedy, de tal forma que se cuente con un mecanismo diferenciado y de competitividad en la localidad.
- Facilitar las alianzas empresariales con el sector privado y la transferencia de conocimiento con el sector de la academia.
- Contar con un acervo de información estratégica que sirva para la formulación de planes de política, y oriente de manera acertada la toma de decisiones a la luz de las necesidades de los emprendedores víctimas de la localidad.

El cumplimiento de estos objetivos se garantiza mediante el desarrollo de tres etapas dentro del funcionamiento del Banco de Proyectos.

Etapa de Registro

Este es el fundamento de funcionamiento del Banco de Proyectos, pues permite la identificación de las iniciativas y de los empresarios a través de la conformación del registro del proyecto en el Banco.

Etapa de Acompañamiento y Asesoría

Una vez se lleva a cabo el proceso de registro dentro del banco del proyecto, se procede a realizar una estructuración técnica y financiera del proyecto mediante la asesoría técnica, de tal forma que se cuente con un proyecto coherente y viable que pueda ser objeto de evaluación.

Etapa de Valoración

La última etapa consiste en la valoración y clasificación del proyecto, según el esquema que determine la Alcaldía, estableciendo el aval para la continuidad en las siguientes fases de la línea y su registro en el Banco de Emprendimientos. Teniendo en cuenta, que el número de ideas seleccionadas está sujeta a la disponibilidad presupuestal.



Ilustración 5. Esquema de Operación del Banco de Proyectos.

La operación del banco estará sujeta al esquema de priorización de la línea, y el esquema de contratación que se defina, de tal modo que debe funcionar de manera dinámica, para evitar obstáculos en su implementación.

Eficiencia en el gasto en la operación del Banco de Proyectos

Con el ánimo de realizar un uso óptimo de los recursos para la operación del Banco de Proyectos, se propone la posibilidad de constituir tres alianzas principales para garantizar la operación del mismo, lo cual se puede evaluar a mediano y largo plazo:

1. Alianzas de participación ad honorem en el comité evaluador: Tanto con las entidades públicas como con el sector privado se propone la creación de alianzas para que la participación dentro del comité evaluador sea a costo cero.

2. Alianzas con la academia y entidades públicas para el acompañamiento y asesoría:
De igual manera se propone la creación de alianzas con las universidades y escuelas de negocio con el objetivo de contar con el capital humano que pueda brindar acompañamiento técnico. Las entidades públicas que cuentan con experiencia en la creación de modelos de negocio pueden brindar acompañamiento a la población.
3. Alianzas para el desarrollo y sostenibilidad del sistema de información del Banco:
Finalmente, se propone la creación de alianzas con universidades o institutos tecnológicos con el objetivo de realizar el desarrollo del sistema de información del Banco y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

B) Formación a la medida

El eje de intervención de formación a la medida tiene como objetivo dotar a los emprendedores de los conocimientos técnicos generales y técnicos específicos necesarios para llevar a cabo sus emprendimientos. Adicionalmente, la formación en habilidades blandas e inteligencia emocional, está enfocada en la generación de capacidades como resiliencia, organización, planeación a largo plazo y comunicación asertiva, que serán indispensables para el buen desempeño en sus negocios y unidades. A continuación, se desarrolla la propuesta formativa sobre conocimientos generales y técnicos específicos.

Tabla 2. Matriz de formación en conocimientos administrativos generales y técnicos específicos.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar el ingreso y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las víctimas con emprendimientos cuentan con las competencias administrativas y técnicas para la puesta en marcha de sus ideas de negocio.			
Componentes	C1	Curso de Administración, Procesos y Mercadeo.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada, a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	C2	Curso de Conocimientos Técnicos Específicos.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.
Actividades	A1.1	Seleccionar la entidad que asumirá el proceso de formación.	Entidad efectivamente asignada.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.
	A1.2	Especificación de los términos de referencia.	Términos de referencia establecidos.	Documentos proceso contractual.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A1.3	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A1.4	Vincular a las víctimas enrutadas para el Curso de Administración, Procesos y Mercadeo.	Número de víctimas vinculadas.	Firma de acuerdo de participación. Listado de inscritos al curso.	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.
	A1.5	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La organización encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.
	A2.1	Seleccionar la entidad que asumirá el proceso de formación, de acuerdo con las áreas de formación priorizadas.	Entidad efectivamente asignada.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A2.2	Especificar los términos de referencia.	Términos de referencia establecidos.	Documentos de proceso de contratación.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A2.3	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A2.4	Vincular a las víctimas enrutadas para los cursos técnicos de acuerdo con las actividades productivas.	Número de víctimas vinculadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdo de participación. • Listado de inscritos al curso. 	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.
	A2.5	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.

La formación en conocimientos técnicos generales está concebida con el propósito de brindar las herramientas administrativas, gerenciales y legales para poner en marcha un emprendimiento, o mantener y proyectar una unidad productiva existente. Se proponen cinco ejes estructurantes del “Curso de Administración, Procesos y Mercadeo”: Contabilidad y finanzas, administración de procesos, administración de personal, mercadeo y legal. Se propone un curso de 60 horas en grupos de máximo 30 personas. El curso se desarrollará con un enfoque práctico, a partir de los requerimientos de los participantes, sus unidades

productivas e ideas de negocio. Es adecuado adelantar talleres grupales con aplicación de componentes teóricos desarrollados en términos simples y concretos.

Los cursos de conocimientos técnicos específicos se deben estructurar pensando en los sectores estratégicos de la economía local donde haya potencial o donde converjan varias unidades productivas. En esa dirección se proponen tres sectores destacados en los que se concentran la mayor parte de las unidades productivas de las víctimas, a saber: sector textil, sector alimentos y sector calzado y cuero.

La ejecución de este componente debe atender como mínimo los siguientes criterios:

Tabla 3. Criterios para los términos de referencia de los cursos.

Intensidad horaria	60 horas
Modalidad	Presencial
Participantes	30 máximo por curso
Número de cursos	Según cantidad de beneficiarios
Docente	Profesional con dos años de experiencia
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de las instalaciones que garanticen el fácil acceso de las víctimas. • Brindar los materiales necesarios. • Brindar el apoyo administrativo que requieran los beneficiarios.
Causales de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia por más del 25% de las sesiones.

A continuación, se desarrolla la propuesta formativa sobre habilidades blandas e inteligencia emocional.

Tabla 4. Matriz de formación en habilidades blandas e inteligencia emocional.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las víctimas cuentan con capacidades de emprendimiento y han desarrollado sus habilidades blandas.			
Componentes	C1	Curso Gestión de Inteligencia Emocional y Emprendimiento.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.
Actividades	A1	Seleccionar el operador que asumirá el proceso de formación.	Número de entidades asignadas.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.
	A2	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A3	Vincular a las víctimas enrutadas para el curso de fortalecimiento de habilidades blandas y emocionalidad.	Número de víctimas vinculadas.	Listado de inscritos al curso.	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.
	A4	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.

En lo concerniente a habilidades blandas e inteligencia emocional los ejes temáticos se sustentan en la compilación de valores, habilidades sociales y competencias interpersonales

que les permitan a las víctimas relacionarse asertivamente con los demás, a través del conocimiento y manejo de las emociones, las habilidades comunicativas y el liderazgo.

La ejecución de este componente debe atender como mínimo los siguientes criterios:

Tabla 5. Criterios para los términos de referencia de los cursos.

Intensidad horaria	40 horas
Modalidad	Presencial
Participantes	30 máximo por curso
Número de cursos	Según cantidad de beneficiarios
Docente	Profesional con dos años experiencia
Responsabilidades del operador	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de las instalaciones que garanticen el fácil acceso de las víctimas. • Brindar los materiales necesarios. • Brindar el apoyo administrativo que requieran los beneficiarios.
Causales de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia por más del 25% de las sesiones.

C) Kennedy emprende

El eje de intervención “Kennedy emprende” se constituye como el punto culmen de la línea programática de Emprendimiento, en esta instancia se adjudican los recursos e insumos a las ideas viabilizadas.

Tabla 6. Recursos para las cadenas productivas y emprendimientos.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Propósito	P1	Suministrar recursos a las cadenas productivas y emprendimientos.			
Componentes	C1	Conformar banco de proyectos de emprendimientos para víctimas del conflicto de la Localidad de Kennedy.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de beneficiarios del proceso de incubación. • Número de proyectos enrutados por incubación exitosos. 	Informe consolidado del banco.	Las entidades públicas y los agentes privados aceptan participar para apoyar el banco de emprendimientos de manera no onerosa.
	C2	Crear incentivos a nivel distrital para la promoción del emprendimiento de víctimas en la localidad de Kennedy.	Número de incentivos no tributarios efectivamente logrados.	Informe consolidado de los incentivos diseñados y gestionados por la Alcaldía Local.	Se cuenta con el poder de negociación para crear estímulos tributarios a nivel distrital y no tributarios para promover el emprendimiento de la población víctima.
	C3	Conformar Red de Información para el Emprendimiento de las Víctimas residentes en la localidad de Kennedy.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de convocatorias. • Número de personas que acceden al micrositio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de sistema de información. • Base de datos de beneficiarios. 	Se cuenta con la información suficiente para conformar una red de servicios de consulta de convocatorias útiles para la población.
Actividades	A1.1	Establecer acuerdos con Cámara de Comercio de Bogotá o con otra entidad con los recursos logísticos	Acuerdos de voluntades o contractuales por las entidades responsables.	Documento compromiso.	Entidades están dispuestas a aportar infraestructura para la

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		para para la conformación del banco de emprendimientos en Kennedy.			operación del banco.
	A1.2	Establecer alianza de cooperación con sector privado para participación en el apoyo a emprendimientos.	Acuerdos de voluntad.	Documentos.	El sector privado tiene interés de participar en el fortalecimiento del emprendimiento aportando conocimiento y tiempo.
	A1.4	Establecer alianza de cooperación con el sector académico para el apoyo a emprendimientos.	Acuerdos de voluntades.	Documentos.	La academia está dispuesta a participar en el proyecto aportando conocimiento y mediante la vinculación de pasantías y prácticas.
	A1.5	Crear el Manual de Operación del banco de proyectos.	Manual de Operación del banco de proyectos.	Documento elaborado.	La Alcaldía gestiona la elaboración del Manual de Operación del banco proyectos.
	A2.1	Dar continuidad en el Plan de Desarrollo Local al programa.	Plan de Desarrollo Local con programa avalado.	Documento de Plan de Desarrollo Local.	Se cuenta con la voluntad política y la facultad legal de mantener el programa en el Plan de Desarrollo Local.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A3.1	Establecer alianza con entidades públicas y privadas del orden nacional y distrital para la publicación y promoción de convocatorias útiles para el emprendimiento.	Convenios con entidades responsables.	Documento convenios.	Se cuenta con la información suficiente para el reporte periódico de las convocatorias.
	A3.2	Creación de micrositio en página web de la Alcaldía Local con portal único de convocatorias para el emprendimiento.	Acceso de población al micrositio para consultar ofertas.	Base de datos del micrositio con conteo de entradas y usuarios.	La Alcaldía cuenta con la facilidad de crear micrositio en su página web para canalizar todas las convocatorias.

En el eje de intervención de Kennedy Emprende se consolidan las acciones que permiten la creación de empresa y el emprendimiento por parte de la población víctima residente en la localidad.

El objetivo en este eje es robustecer a los nuevos empresarios en términos legales, técnicos y financieros, de manera que cumplan con los requisitos exigidos por las entidades financieras para acceder a créditos que puedan coadyuvar en el crecimiento y estabilización de los negocios.

Para este propósito se plantea la participación neurálgica de la Cámara de Comercio de Bogotá, o de cualquier otra entidad que tenga la experiencia y los recursos, así como del conocimiento y la experiencia de esta entidad en los temas de creación de empresa y emprendimiento. En esta etapa se establecerán los recursos y apoyos en insumos y materias

primas a los cuales pueden acceder los emprendimientos, teniendo en cuenta su desempeño en los componentes de los ejes previos de Banco de proyectos y Formación a la medida.

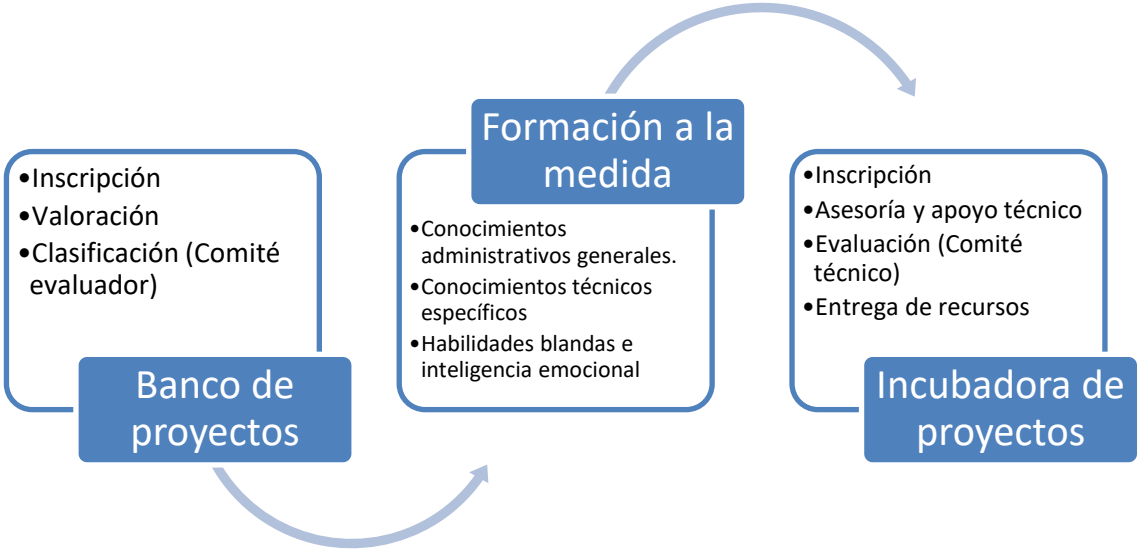


Ilustración 6. Ruta para acceder a recursos de emprendimiento.

Se propone la vinculación de entidades públicas, tales como la Secretaría de Desarrollo Económico, de manera tal que se pueda contar con asesoría y acompañamiento en la incubación de las iniciativas emprendedoras.

Como parte transversal del eje se propone la creación de una red de información que permita la conglomeración de todas las ofertas y convocatorias que puedan ser útiles para los emprendedores en un único sitio virtual, de tal forma que se cuente con información oportuna respecto a mecanismos de financiamiento, así como programas de acompañamiento y de inclusión productiva.

Para el desarrollo de este espacio virtual se evaluará la posibilidad de la creación de un micrositio dentro de la página web de la Alcaldía Local, el cual debe ser alimentado por la información que reporten las entidades públicas y privadas que ofrezcan programas o abran convocatorias en las cuales puedan participar emprendedores víctimas del conflicto residentes en la localidad de Kennedy.

7.2. Fortalecimiento de cadenas productivas

La línea programática de Fortalecimiento de cadenas productivas tiene por objeto la instalación de capacidades, asistencia técnica, entrega de recursos y apoyos para el mantenimiento y fortalecimiento de cadenas productivas seleccionadas. Esta línea tiene los siguientes objetivos.

- Potenciar el mercadeo de productos de las cadenas productivas de población víctima.
- Formar a los propietarios de cadenas productivas en conocimientos administrativos generales, técnicos específicos y habilidades blandas e inteligencia emocional.
- Brindar insumos y materias primas a las cadenas productivas que lo requieran para su fortalecimiento y proyección.
- Establecer incentivos para el fomento de cadenas productivas en los sectores productivos estratégicos de la localidad.

Los ejes de intervención en los que se divide la línea programática son Promoción y apertura de mercados, Formación a la medida, y Apoyo productivo. Los tres ejes se articulan con el propósito de fortalecer y proyectar las cadenas productivas, se prioriza la capacidad productiva y el mercadeo de productos teniendo en consideración la necesidad de garantizar,

en la medida de lo posible, las ventas de las unidades productivas con miras a su consolidación y expansión. La formación a la medida tiene como propósito dotar de conocimientos y capacidades a las cadenas productivas, tanto a nivel técnico general y técnico específico, como en lo relativo a la formación del “ser”, habilidades blandas e inteligencia emocional.

Nótese que la lógica de los ejes de intervención se corresponde con la ruta del beneficiario preestablecida, donde la asignación de recursos solo es posible cuando se ha determinado que los beneficiarios cuentan con las capacidades, conocimientos y asistencia para operar satisfactoriamente.

Los beneficios específicos que se contemplan para las víctimas enrutadas hacia la línea programática de Fortalecimiento de cadenas productivas dependen de los componentes en que participen. Por ejemplo, se verán beneficiados por los acuerdos de compra de productos a partir de alianzas, apelando a las estrategias de proveedores inclusivos y monto mínimo de compra.

Dentro del eje de intervención de formación a la medida el beneficio de las víctimas son los cursos que transfieren conocimientos y capacidades, en un sentido técnico-productivo y administrativo, así como orientados al desarrollo del “ser”, con base en habilidades blandas. Por otra parte, el eje de intervención de Apoyos productivos otorga la asistencia técnica para mejorar la eficiencia y productividad de las unidades, al tiempo que propone apoyo en insumos y materia prima.

7.2.1 Ejes de intervención

A) Promoción y apertura de mercados: El eje de promoción y apertura de mercados se dirige a fortalecer el mercadeo de los productos de las víctimas para aumentar las ventas y con ello los ingresos de las unidades. La Tabla 7 detalla los componentes y actividades para cumplir con tal propósito.

Tabla 7. Matriz de mercadeo en emprendimientos y cadenas productivas.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar el ingreso y calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Establecer estrategias que incrementen y fortalezcan el desempeño de las unidades productivas.			
Componentes	C1	Creación de la marca “Talento Transformador”.	Sello “Talento Transformador” como distintivo de los productos y servicios de las unidades productivas.	Documento informe de creación del Sello “Talento Transformador”.	Se cuenta con el apoyo de la mesa local de víctimas para la creación de la marca.
	C2	Fortalecimiento de mercados con demanda dinámica.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de unidades de negocio participantes en rueda de negocios • Número de beneficios vinculados a programas de compra mínima de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe detallado de resultados de rueda de negocios. • Informe detallado de programas de monto mínimo. 	Se cuenta con voluntad política y la facultad legal para incorporar montos mínimos de contratación a productos y servicios de unidades productivas de víctimas.
	C3	Exposición de productos y servicios de las unidades productivas.	Número de participantes en las exposiciones.	Informe completo de desarrollo de exposiciones.	Se dispone de capacidad de negociación y financiera para el desarrollo de las ferias.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	A1.1	Diseñar condiciones para la creación de marca dentro de la población víctima de la localidad de Kennedy.	Pliego de condiciones para la creación de la marca.	Documento con condiciones aprobado por mesa local de víctimas.	Se cuenta con el apoyo de la mesa local de víctimas para la creación de las condiciones de participación en el diseño de la marca.
	A1.2	Promoción de los términos de participación para la creación de la marca.	Presentación pública de las condiciones y términos para participar en el concurso de creación del sello.	Acta de asistencia a eventos públicos de promoción de condiciones y términos.	Se cuenta con la posibilidad de promocionar los términos y condiciones en mesa local, sesiones de JAL, etc.
	A1.3	Realizar selección de diseño de la marca “Talento Transformador”.	Documento con evaluación de jurado.	<ul style="list-style-type: none"> Acta de sesión de deliberación Base de datos con votación de población.	Posibilidad de contar con participación ad honorem de jurado experto en diseño. Mecanismo virtual de participación por parte de la población.
	A2.1	Alianza con organizaciones para creación de rueda de negocios anual con unidades de negocio de víctimas de la localidad de Kennedy.	Acuerdo de voluntades con entidades responsables.	Documento de acuerdo de voluntades.	Se cuenta con el interés por parte de organizaciones de participar en el programa.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A2.2	Establecer alianza con empresas con para garantizar la adquisición de productos o servicios de las unidades productivas para necesidades dentro de cualquiera de las fases de su cadena de valor.	Acuerdo de voluntades con las empresas interesadas.	Documentos de acuerdo de voluntades.	Se cuenta con el interés de proveedores con presencia en la localidad para participar en el programa.
	A3.1	Realizar ferias de productos y servicios de las unidades productivas en zonas estratégicas de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión con Alcaldía Distrital para apropiación temporal de los espacios. • Manual de operación de las ferias. 	Beneficiarios participan de las ferias.	Se cuenta con la posibilidad de hacer uso de espacios de relevancia para el comercio en la ciudad.

Dentro del eje de promoción y apertura de mercados, se plantean tres componentes que buscan facilitar el mercadeo de los productos de las unidades productivas de población víctima residente en la localidad de Kennedy.

Como primer componente del eje se propone la creación del sello “Talento Transformador”, el cual sirve como distintivo de los productos y servicios ofertados por la población víctima. Esta marca puede acompañar toda la oferta productiva de las unidades con el objetivo de tener un diferenciador dentro del mercado.

Para la creación del sello se propone el desarrollo de un concurso en el cual sea la misma población la que pueda participar con diferentes alternativas de diseño, y mediante votación virtual en micrositio de la página web de la alcaldía local se pueda tener un elemento de

decisión, el cual es complementario al de un jurado conformado por expertos en temas de diseño y publicidad que participen de forma ad honorem.

La utilización del sello por parte de las unidades productivas les permite contar con una estrategia comercial y una ventaja competitiva.

Dentro de este eje se propone el estímulo de mercados con demanda dinámica, los cuales pueden servir como fuentes de ingresos estables para las unidades productivas, de manera tal que se reduzcan los niveles de incertidumbre al momento de salir con su producción al mercado. Para este propósito se consolidan tres estrategias principales. En primer lugar, establecer convenio de cooperación con organizaciones, de manera tal que se pueda realizar mínimo dos rondas de negocios al año con empresarios nacionales. El propósito es aumentar el margen de acción de las víctimas dentro del mercado colombiano, si se logrará organizar un aumento de la producción a través de redes de cadenas productivas de la localidad.

El segundo factor estratégico busca garantizar la comercialización de los productos de las víctimas a través de alianzas, el propósito básico es lograr que determinadas empresas e instituciones les permitan a las víctimas convertirse en proveedores. El avance en esta estrategia permitirá fortalecer las cadenas productivas al contar con una venta garantizada de parte de su producción, con lo cual se lograría flujo de caja permanente y posibilidades de expansión.

Finalmente, dentro del eje se propone la realización de ferias para la exposición de los productos y servicios de las unidades productivas, pero con un valor estratégico adicional asociado a la ubicación de las locaciones de las ferias, de manera tal que se realicen en

espacios geográficos de gran concurrencia turística y una baja oferta comercial en las líneas de las unidades de negocio.

B) Formación a la medida

Conocimientos técnicos generales y específicos

A continuación, se presenta la matriz de marco lógico con el detalle de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos para formar en conocimientos técnicos generales y específicos.

Tabla 8. Matriz de conocimientos técnicos generales y específicos para cadenas productivas.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar el ingreso y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las cadenas productivas cuentan con las competencias administrativas y técnicas para el buen desempeño de sus negocios.			
Componentes	C1	Curso de Administración, Procesos y Mercadeo.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada, a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.
	C2	Curso de Conocimientos Técnicos Específicos.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.
Actividades	A1.1	Seleccionar la entidad que asumirá el proceso de formación.	Entidad efectivamente asignada.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.
	A1.2	Especificación de los términos de referencia.	Términos de referencia establecidos.	Documento del proceso de contratación.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar el proceso de formación.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A1.3	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A1.4	Vincular a las víctimas enrutadas para el Curso de Administración, Procesos y Mercadeo.	Número de víctimas vinculadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdo de participación. • Listado de inscritos al curso. 	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.
	A1.5	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.
	A2.1	Seleccionar la entidad que asumirá el proceso de formación, de acuerdo con las áreas de formación priorizadas.	Entidad efectivamente asignada.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.
	A2.2	Especificación de los términos de referencia.	Términos de referencia establecidos.	Documento rubricado por las partes.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A2.3	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A2.4	Vincular a las víctimas enrutadas para los cursos técnicos de acuerdo con las actividades productivas.	Número de víctimas vinculadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdo de participación. • Listado de inscritos al curso. 	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A2.5	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.

Los conocimientos técnicos generales están concebidos con el propósito de brindar las herramientas administrativas, gerenciales y legales básicas para mantener y proyectar una unidad productiva. Dentro de este marco, el curso de Administración, Procesos y Mercadeo, requiere que los objetivos, contenidos, intensidad horaria, metodologías, evaluación y el cronograma de operación, se basen en una propuesta que sea pertinente a la luz de los resultados del perfilamiento de los beneficiarios, en consideración de las necesidades de conocimientos generales que requerirán en sus unidades productivas.

La formación busca dar respuesta a las debilidades manifestadas por pequeños negocios y cadenas productivas, en cuanto a la falta de habilidades contables y manejo de inventarios, la precaria estandarización de procesos y productos, así como el desconocimiento técnico de la actividad productiva.

Al finalizar el curso se espera que la totalidad de los inscritos alcancen los objetivos planteados en el programa de formación. Así mismo, se asume que las víctimas contarán con mejores herramientas para llevar a cabo con éxito sus proyectos productivos.

El Curso de Conocimientos Técnicos Específicos se refiere a un núcleo de conocimientos propios de cada actividad económica, estos campos temáticos se relacionan con las

actividades económicas de mayor proyección a nivel local, como lo son el sector textil, de alimentos y de cuero, calzado y marroquinería, sin ser exclusivos, porque se identificaron otras áreas relevantes de emprendimiento como tiendas, fruver y peluquería.

Curso de habilidades blandas e inteligencia emocional

Se plantea aquí el Curso Gestión de Inteligencia Emocional y Emprendimiento con el objetivo de potenciar las capacidades y habilidades emocionales y sociales que requieren las víctimas.

En este sentido, los ejes temáticos se sustentan en la compilación de valores, habilidades sociales y competencias intrapersonales e interpersonales que forman a los beneficiarios para relacionarse asertivamente en un entorno social.

Este curso pretende que los beneficiarios identifiquen y potencien su inteligencia emocional a partir de la autoconciencia, la empatía y el asertividad, orientadas hacia el logro de la realización personal.

A continuación, se presenta la matriz de marco lógico con el detalle de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos para la formación en habilidades blandas e inteligencia emocional para unidades productivas.

Tabla 9. Matriz de formación en habilidades blandas e inteligencia emocional para unidades productivas.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las víctimas cuentan con capacidades para el fortalecimiento y mantenimiento de cadenas productivas y han desarrollado sus habilidades blandas.			

Componentes	C1	Curso Gestión de Inteligencia Emocional.	Número de personas que cumplieron satisfactoriamente con el curso.	Certificación de participación expedida por la entidad encargada a cada participante.	Los beneficiarios no desertaron del curso y cumplieron hasta el final.
Actividades	A1	Seleccionar la entidad que asumirá el proceso de formación.	Entidad efectivamente asignada.	Informe del operador sobre selección de entidades.	Se dispone de entidades dispuestas a participar en el proceso de selección.
	A2	Especificar los términos de referencia.	Términos de referencia establecidos.	Documentos de proceso de contratación.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A3	Aprobar la propuesta de los cursos, detallando los contenidos y cronograma de operación.	Número de cursos aprobados.	Documento de aprobación por parte del operador.	Se cuenta con propuestas pertinentes según los requerimientos del programa.
	A4	Vincular a las víctimas enrutadas para el curso de fortalecimiento de habilidades blandas y emocionalidad.	Número de víctimas vinculadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdo de participación. • Listado de inscritos al curso. 	Las víctimas enrutadas están motivadas y dispuestas a participar en el curso.
	A5	Desarrollar el curso de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del cronograma.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con la locación, el personal docente y la logística para implementar el curso.

C) Apoyo productivo

Este eje de intervención se enfoca en llevar a cabo acciones que propendan por la expansión y crecimiento de las cadenas productivas, a partir de la promoción de iniciativas productivas,

acompañamiento técnico para la mejora de la calidad del producto y la eficiencia de los procesos, el acompañamiento psicosocial, y la entrega de insumos. Con el apoyo productivo se llega al momento crucial de concretar las oportunidades en materia de comercialización generadas en el primer eje de intervención, junto con las capacidades adquiridas en los escenarios de formación. Una vez se cuente con los espacios de mercadeo y la formación, se procede a fortalecer la producción que a la larga les permita a las unidades productivas una efectiva penetración del mercado.

Promoción de iniciativas productivas

El componente de iniciativas productivas comprende las estrategias de marketing, publicidad y comercialización como también eventos y ferias productivas realizadas en aras de favorecer el mercadeo de los productos de los beneficiarios del programa.

Tabla 10. Matriz de promoción de iniciativas productivas.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar el ingreso y calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Establecer estrategias que incrementen y fortalezcan el desempeño de las unidades productivas.			
Componentes	C1	Establecimiento de estrategias de marketing y publicidad para las unidades productivas.	Número de unidades de negocio asesoradas.	Informe completo de asesorías realizadas.	Se cuenta con una asesoría efectiva en materia de marketing y publicidad para las unidades productivas de víctimas.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	C2	Establecimiento de ferias productivas.	Número de participantes en las ferias.	Informe completo de desarrollo de exposiciones.	Se dispone de capacidad de negociación y financiera para el desarrollo de las ferias.
Actividades	A1.1	Establecer alianza con organizaciones para proveer estrategias de marketing y publicidad a las unidades productivas.	Acuerdo de voluntades con entidades responsables.	Documento de acuerdo de voluntades.	Se cuenta con el interés por parte de organizaciones de participar en el programa.
	A1.2	Establecer términos de referencia y cronograma de actividades.	Documento de términos de referencia y cronograma.	Documentos elaborados.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A1.2	Enrutar a los beneficiarios hacia las asesorías en materia de publicidad y marketing.	Número de beneficiarios vinculados.	Firma de acuerdo de participación.	Los beneficiarios tienen la voluntad para recibir la asesoría en publicidad y marketing.
	A2.1	Realizar ferias de productos y servicios de las unidades productivas en zonas estratégicas de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión con Alcaldía Distrital para apropiación temporal de los espacios. • Manual de operación de las ferias. 	Beneficiarios participan de las ferias.	Se cuenta con la posibilidad de hacer uso de espacios de relevancia para el comercio en la ciudad.

Acompañamiento técnico y psicosocial

El componente de acompañamiento psicosocial conduce a que las víctimas con unidades productivas enrutadas para este proceso mejoren su calidad de vida a través del reconocimiento y tratamiento de las emociones negativas derivadas de las situaciones de victimización; tales como la ira, el miedo, el resentimiento y la tristeza, entre otras, que pueden ocasionar estrés postraumático, depresión, trastornos del estado de ánimo y otros trastornos emocionales.

Para el logro de este componente debe realizarse el acompañamiento, con un agente técnico *in situ* idóneo que realice el seguimiento al avance del beneficiario en las actividades propias de su actividad económica, fortaleciendo sus actitudes y competencias.

Al finalizar el proceso de acompañamiento se espera que las víctimas mejoren la autoestima, la autoconfianza, la capacidad de resiliencia y logren superar las etapas del duelo causado por las pérdidas acontecidas en el proceso de victimización.

Tabla 11. Matriz de acompañamiento técnico y psicosocial.

	Cód	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las víctimas con cadenas productivas cuentan con apoyo en materia psicosocial y técnica.			
Componentes	C1	Cadenas productivas con acompañamiento psicosocial.	Número de acompañamientos asignados.	Planilla de registro de asignación de acompañamiento.	Los beneficiarios cumplen con los requisitos para iniciar el acompañamiento o psicosocial.
	C2	Cadenas productivas con acompañamiento técnico.	Número de acompañamientos.	Planilla de registro de asignación en de acompañamiento.	Los beneficiarios cumplen con los requisitos para iniciar el acompañamiento o técnico.

	Cód	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	A1.1	Determinar la entidad encargada del acompañamiento estableciendo los términos de referencia.	Acuerdos establecidos.	Documento contratación.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A1.2	Enrutar a los beneficiarios hacia el programa de acompañamiento psicosocial.	Número de beneficiarios vinculados.	Firma de acuerdo de participación.	Los beneficiarios cumplen con el curso de habilidades blandas.
	A1.3	Llevar a cabo el acompañamiento de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del acompañamiento.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con el personal cualificado para llevar a cabo el acompañamiento.
	A2.1	Determinar la entidad encargada del acompañamiento estableciendo los términos de referencia.	Número de convenios establecidos.	Documento rubricado por las partes.	Las entidades se consideran idóneas para celebrar convenios de operación.
	A2.2	Enrutar a los beneficiarios hacia el programa de acompañamiento técnico.	Número de beneficiarios vinculados.	Firma de acuerdo de participación. Listado de inscritos al acompañamiento.	Los beneficiarios aceptan recibir acompañamiento técnico.
	A2.3	Desarrollar el acompañamiento de acuerdo con el cronograma establecido.	Formato de verificación de cumplimiento del acompañamiento.	Formato diligenciado.	La entidad encargada de la formación cuenta con el personal cualificado para llevar a cabo el acompañamiento.

El segundo componente se refiere al acompañamiento técnico a las víctimas, concebido como el mejoramiento de calidad y estandarización del producto, y la eficiencia del proceso productivo para el adecuado desempeño de las unidades. Esto mediante el seguimiento de un

agente técnico *in situ* cuyo propósito será servir de apoyo a los emprendimientos con miras a alcanzar los objetivos ya propuestos. En consecuencia, se espera que las unidades productivas de los beneficiarios sean sustancialmente mejoradas.

Entrega de recursos y apoyos

En este componente se determinan las acciones establecidas para la entrega de recursos y apoyos a las unidades productivas que ya se encuentren en marcha.

Tabla 12. Matriz de insumos para el negocio.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Brindar insumos a las unidades productivas.			
Componentes	C1	Unidades de negocio con altos niveles de productividad.	Cantidad de unidades de negocio vinculadas a los programas.	Informe consolidado de unidades vinculadas a los programas.	Se cuenta con el interés por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá para participar en el programa.
	C2	Procesos productivos eficientes.	Cantidad de unidades de negocio beneficiarios de estandarización.	Informe consolidado con beneficiarios y unidades de negocio.	Las unidades productivas cuentan con acompañamiento técnico pertinente.
	C3	Bienes o insumos.	Cantidad de bienes o insumos entregados.	Informe consolidado con cantidad de bienes o	Hay disponibilidad presupuestal para adquirir los bienes o insumos.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
				insumos entregados.	
Actividades	A1.1	Crear encadenamientos productivos en dos sectores de unidades productivas.	Sector textil y de producción de alimentos con encadenamientos productivos.	Documento con informe de los encadenamientos.	Se tienen identificadas las empresas del sector textil y de alimentos que pueden participar en los encadenamientos.
	A1.2	Hacer convenio con Cámara de Comercio de Bogotá para la identificación de conglomerados de la localidad de Kennedy.	Número de reuniones realizadas.	Documento resultante.	Cámara de Comercio cuenta con interés e información que permita identificar los conglomerados.
	A1.3	Establecer acuerdos con grandes cadenas para suministro de insumos al por mayor por conglomerado.	Acuerdos con empresas interesadas.	Documento acuerdo.	Se cuenta con el interés de participar por parte de las grandes cadenas de suministro.
	A2.1	Brindar apoyo técnico para la estandarización y optimización de procesos de las unidades productivas.	Convenio con las entidades interesadas.	Documento de contrato.	Las entidades interesadas en prestar apoyo técnico a las unidades productivas brindan sus servicios de manera efectiva.
	A2.2	Obtener los requerimientos legales de las unidades productivas.	Cantidad de certificados obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de Cámara de Comercio. • RUT • Certificado INVIMA (si lo requiere). 	Unidades productivas cumplen las condiciones para lograr la inclusión productiva.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A3.1	Verificar el cumplimiento de requisitos generales por parte de los beneficiarios.	Los beneficiarios han cumplido con el programa de formación y apoyo técnico (En caso de requerirlo).	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de aprobación de la formación, expedida por el encargado. • Certificación de aprobación del apoyo técnico, expedida por el encargado o certificación de no requerimiento de formación. 	Los beneficiarios son enrutados para la adjudicación de bienes de capital.

En primer lugar, se propone el fortalecimiento de encadenamientos productivos comenzando con tres sectores altamente representativos dentro de las unidades de negocio de la población víctima: textil y confecciones, el sector de los alimentos y calzado, marroquinería y cueros.

El propósito de los encadenamientos productivos es lograr la articulación entre las diferentes empresas que componen la cadena de valor del sector de tal manera que, según las capacidades de cada eslabón, se aumente la competitividad en el mercado.

Así mismo, se propone establecer acuerdos con grandes cadenas de suministro de manera tal que se pueda garantizar la adquisición de insumos al por mayor y se reduzcan las asimetrías de negociación que tienen las unidades productivas al realizar las transacciones de manera individual. Igualmente, generar alianzas con entidades privadas que garanticen la compra del

producto, esto como un elemento trascendental para lograr la sostenibilidad de las unidades productivas.

En este componente sería deseable que las víctimas cuenten con la formación pertinente; segundo, han recibido el apoyo técnico previo, para luego obtener aprobación de entrega de apoyos. La entrega de los apoyos se debe surtir con el acompañamiento ya mencionado, para garantizar que los recursos se estén utilizando en pro del crecimiento de la unidad productiva. A continuación, se detalla el procedimiento para acceder a recursos.

Tabla 13. Matriz de recursos económicos y financieros.

	Cód.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar los ingresos y calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Unidades productivas cuentan con recursos para funcionar adecuadamente.			
Componentes	C1	Unidades productivas robustas con la posibilidad de acceder a créditos en condiciones favorables.	Número de unidades productivas robustas.	Informe del operador sobre las capacidades de las unidades productivas de los beneficiarios.	El dinero se destina a las unidades productivas.
Actividades	A1	Gestionar alianzas de entidad financiera para otorgar créditos favorables a población víctima.	Alianzas y acuerdos de voluntades.	Documento acuerdo voluntades.	La entidad financiera está dispuesta a brindar condiciones favorables para la población víctima.
	A2	Los beneficiarios firman la entrega de bienes e insumos.	Firma de la entrega de bienes e insumos por el beneficiario.	Acta de entrega.	Los beneficiarios están dispuestos a recibir el bien o insumo.

7.3. Empleabilidad

La línea programática de empleabilidad tiene por objeto contribuir de manera coordinada a mejorar la inserción laboral de la población beneficiada y su capacidad para generar ingresos de manera formal.

Esta línea tiene los siguientes objetivos.

- Establecer alianzas estratégicas con actores institucionales con el fin de ofrecer oportunidades de empleo y formación educativa a la población beneficiaria.
- Brindar formación para el trabajo y educación técnica a la población beneficiada para el fortalecimiento de competencias de empleabilidad.
- Establecer rutas de empleabilidad que faciliten la inserción laboral de la población beneficiada.

Los ejes de intervención en los que se divide la línea programática son Alianzas estratégicas, Formación para el trabajo y educación para formación técnica e Inserción laboral. Los tres ejes se articulan desde la búsqueda de alianzas interinstitucionales, pasando por la formación para el trabajo y educación técnica, hasta llegar a la inserción laboral de los beneficiarios del programa.

Es necesario partir del supuesto que la inserción laboral solo es posible cuando los beneficiarios cuentan con las capacidades, conocimientos y aptitudes para emplearse satisfactoriamente, y tienen claras las responsabilidades al ser trabajadores dependientes.

Los beneficios específicos que se contemplan para las víctimas enrutadas hacia la línea de empleabilidad es la inserción laboral formal con generación de ingresos propios una vez los beneficiarios hayan pasado por un curso de formación para el trabajo. Este componente de formación también brinda la posibilidad de que los beneficiarios accedan a formación que este alineada con su área de desempeño laboral; este proceso formativo tiene como propósito que los beneficiarios mejoren su perfil laboral y a largo plazo les permita abrir su campo de empleabilidad. Para ello, el primer eje de intervención, Alianzas estratégicas, se orienta a establecer convenios con diferentes instituciones educativas y empresas para que los participantes puedan adquirir habilidades y destrezas necesarias para lograr la inserción laboral en el mediano plazo. Dentro del eje de intervención de Formación para el trabajo y educación técnica el beneficio de las víctimas son los cursos que ajustados a las necesidades de los beneficiarios y a las condiciones del mercado, brindan conocimientos y competencias encaminadas a la empleabilidad. Finalmente, el eje de Inserción laboral coadyuva en la formalización de los beneficiarios en puestos de trabajo con las entidades aliadas del programa.

7.3.1 Ejes de intervención

Con el desarrollo de la siguiente matriz, se proponen los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos para los ejes de intervención de esta línea programática. Estos ejes son alianzas estratégicas, formación para el trabajo e inserción laboral.

Tabla 14. Matriz de empleabilidad.

	Cod.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F1	Mejorar el ingreso y la calidad de vida de las víctimas de la localidad de Kennedy.			
Propósito	P1	Las víctimas perfiladas hacia empleabilidad cuentan con ingresos constantes.			
Componentes	C1	Crear alianzas estratégicas con entidades empleadoras.	Número de convenios establecidos.	Documento rubricado por las partes.	Las entidades están dispuestas a participar en el componente de empleabilidad del programa
	C2	Brindar formación para el trabajo y formación técnica.	Número de cupos ofrecidos.	Registro administrativo del SENA.	El SENA cumple con todas las competencias necesarias como institución formadora Los beneficiarios se sienten satisfechos con la calidad de la formación y educación.
	C3	Insertar laboralmente a la población beneficiada.	Número de beneficiarios empleados.	Contratos laborales firmados.	Los beneficiarios cumplen con los requisitos de empleabilidad .
Actividades	A1.1	Seleccionar y convocar a entidades públicas y privadas.	Número de convocatorias realizadas.	Registro de entidades convocadas.	Hay aceptación y compromiso institucional.
	A1.2	Realizar mesas de negociación con los actores institucionales.	Mesas de negociación realizada.	Registro de acta de reunión.	Las entidades concurren a las mesas de negociación.
	A1.3	Establecer convenios con entidades dispuestas a emplear víctimas, donde se especifiquen los términos de referencia.	Número de convenios establecidos.	Documento rubricado por las partes.	Las entidades están dispuestas a incorporar población víctima.

	Cod.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A1.4	Asignar los beneficiarios que cumplan con los términos de referencia a la entidad empleadora.	Número de personas asignadas.	Constancia de asignación de cada beneficiario	Los términos de referencia pueden ser cumplidos por las víctimas.
	A2.1	Convocar al SENA.	Número de reuniones realizadas.	Actas de reunión.	Hay una respuesta satisfactoria por parte de la entidad.
	A2.2	Suscribir acuerdo con el SENA para desarrollar curso de formación para el trabajo.	Reunión realizada.	Documento rubricado por las partes.	Se genera un acuerdo sostenible. Hay compromiso y voluntad por parte de la entidad.
	A2.3	Suscribir acuerdo con el SENA para ofrecer educación técnica o tecnológica a la población beneficiada.	Reunión realizada.	Documento rubricado por las partes.	Se genera un acuerdo sostenible, hay compromiso y voluntad por parte de la entidad.
	A2.4	Enrutar a los beneficiarios que cumplan con los términos de referencia hacia el curso de formación para el trabajo.	Número de personas asignadas.	Constancia de asignación de cada beneficiario. Registro administrativo del SENA.	Hay respuesta satisfactoria de la población beneficiada.
	A2.5	Enrutar a los beneficiarios que cumplan con los términos de referencia hacia programas técnicos o tecnológicos.	Número de personas vinculadas.	Constancia de vinculación de cada beneficiario Registro administrativo del SENA.	Hay respuesta satisfactoria de la población beneficiada.
	A3.1	Organizar feria de oferta y demanda de empleo.	Feria laboral realizada.	Registro de entidades participantes Registro de beneficiarios inscritos.	Hoy voluntad y compromiso por parte de los beneficiarios y entidades participantes.

	Cod.	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	A3.2	Enrutar a los beneficiarios según los términos de referencia hacia las entidades empleadoras.	Número de beneficiarios asignados.	Registro de beneficiarios.	Hay una respuesta satisfactoria por parte de la población beneficiada.
	A3.3	Gestionar las alianzas con empresas para contratos laborales.	Número de contratos celebrados.	Contratos firmados por ambas partes.	Entidades empleadoras y beneficiarios se sienten satisfechos con los contratos celebrados.

A) Alianzas estratégicas

Este primer eje de intervención se orienta a establecer convenios con diferentes empresas para que los participantes puedan lograr la inserción laboral en el mediano plazo. En este eje de intervención no hay participación de víctimas ni de beneficiarios. Las actividades a realizar son exclusivamente de la Alcaldía Local, que deberá determinar cuál será la estrategia para consolidar los acuerdos con los diferentes actores que pueden incidir de manera positiva en este proceso.

De acuerdo con lo anterior, es necesaria la selección y negociación con entidades públicas y privadas interesadas en suscribir acuerdos en el marco del presente programa, de acuerdo con las modalidades y condiciones que establezca la alcaldía, para lograr el enrutamiento de beneficiarios que cumplan con las características solicitadas por la entidad empleadora.

El resultado de este eje es un abanico de entidades y perfiles que puedan servir como alternativa de empleabilidad para las víctimas que hayan sido enrutadas para esta línea programática.

Es fundamental que teniendo en cuenta la demanda de las entidades que suscriban la alianza, el recurso humano requiere un tiempo mínimo de formación, por lo cual se necesita de tiempo para su operación, por lo cual es posible que no se logre atender la necesidad de manera inmediata; por ende, debe planearse y organizarse de manera anticipada la identificación de necesidades para formar al recurso humano de manera oportuna.

B) Formación para el trabajo y educación técnica

Este eje de intervención está orientado a brindar formación para el trabajo y educación técnica a la población beneficiaria. Para lograr este objetivo, se propone convocar al SENA como institución central para llevar a cabo esta formación y dar educación técnica a los participantes del programa, lo cual no excluye a las demás instituciones de educación, lo que busca es maximizar recursos y aprovechar la oferta institucional del SENA.

La oferta de esta entidad es importante en aras de ofrecer educación en dos aspectos: primero, para desarrollar el curso de formación para el trabajo y, segundo, para ofrecer educación técnica en caso de que los participantes opten por esta opción como complemento a su perfil laboral. En última instancia, está el enrutamiento de la población beneficiaria hacia el curso de formación para el trabajo o los programas de educación técnica conforme a la necesidad.

En este eje de intervención, también se propone el entrenamiento de habilidades blandas que sirvan para preparar al beneficiario para los diferentes escenarios que se plantean en la vida laboral. Tener la disposición para trabajar en un contexto laboral implica contar con habilidades sociales y emocionales específicas, que garanticen que la persona se puede

acoplar con estabilidad dentro de estos espacios. Recibir órdenes, tener capacidad para afrontar las cargas laborales, poder relacionarse asertivamente con los compañeros de trabajo, cumplir horarios, son ejemplos de situaciones que el beneficiario tendrá que aprender a afrontar; en ese sentido, es necesaria una formación psicosocial que le permita mantenerse de forma estable en el trabajo.

La participación y aprobación de estos cursos permite que las víctimas puedan ser enrutadas dentro del eje programático de inserción laboral, de acuerdo a la oferta que se determine con los aliados estratégicos.

Esta alternativa tiene como propósito partir de la situación actual de aquellas víctimas que no han terminado su formación de educación media, o que no cuentan con formación técnica para el trabajo, por ende, los beneficiarios se formaran de acuerdo a sus expectativas y programas requeridos por el mercado, convirtiéndose en una opción de romper las barreras de ingreso al mercado laboral, dotando de herramientas y conocimientos prácticos para ser objeto de empleabilidad; procesos que pueden llevarse concatenados, para su oferta a los aliados estratégicos.

La alcaldía, de acuerdo con su disponibilidad logística, determinará las modalidades bajo las cuales se deberá operar la formación para el trabajo y la educación técnica de los beneficiarios de esta línea programática.

C) Inserción laboral

Este eje de intervención tiene como propósito lograr la formalización de los beneficiarios en puestos de trabajo con las organizaciones aliadas del programa. Para lograr este objetivo, y una vez realizadas alianzas estratégicas con los actores institucionales, se establecen dos vías a saber:

1. Ferias laborales. Estas ferias se elaborarán de acuerdo con la disponibilidad económica y logística de la alcaldía. Su fin es generar espacios de interacción entre las víctimas del conflicto y entidades públicas y privadas que estén interesadas en contratarlas laboralmente. Es una plataforma complementaria a las alianzas de las que habla el eje de intervención de alianzas estratégicas. En estas ferias podrán participar todas las entidades que estén interesadas, sin importar si cuentan con una alianza o convenio previo con la Alcaldía Local de Kennedy. En las ferias, las entidades darán a conocer los perfiles y vacantes que tienen disponibles, al mismo tiempo que estarán abiertas a recibir los perfiles que tienen las víctimas.

2. Compromisos de acuerdo. Estos compromisos se hacen en el marco de las alianzas conseguidas en el marco del eje de intervención de alianzas estratégicas. Estos compromisos contienen los lineamientos de ejecución de las alianzas estratégicas. En este sentido, se establecen las condiciones de vinculación laboral para los beneficiarios, sus requisitos de permanencia; el número de beneficiarios por acuerdo; las modalidades laborales bajo las cuáles se van a contratar, entre otros compromisos que la Alcaldía dispondrá para cada alianza.

Adicionalmente, se dispone, para este eje de intervención, que exista un acompañamiento psicosocial que garantice la permanencia de los beneficiarios dentro de sus puestos de trabajo. Además de los cursos de formación a los que tendrán que asistir los beneficiarios

para poder ser enrutados en las ferias laborales y en las ofertas provistas por las entidades en el marco de las alianzas estratégicas, se sugiere que la Alcaldía Local de Kennedy, de acuerdo con su disponibilidad operativa, cuente con personal de apoyo que haga acompañamiento constante a los beneficiarios que se encuentre efectivamente trabajando. Este acompañamiento servirá para identificar soluciones a los problemas que puedan surgir en la cotidianidad de los trabajos que desempeñen las víctimas.

8. Alianzas estratégicas

En virtud de alcanzar los objetivos planteados, teniendo en cuenta la limitación de recursos en comparación con las necesidades identificadas y la población víctima a beneficiar, es clave generar alianzas estratégicas con el fin de vincular diferentes actores, que puedan ampliar el alcance y el beneficio en términos de recursos, insumos, acompañamiento, formación y empleabilidad.

La información específica sobre entidades potenciales para generar alianzas se encuentra en el acápite de Anexos.

8.1. Alianzas estratégicas para emprendimiento y fortalecimiento de cadenas productivas

En aras de propiciar condiciones favorables para el desarrollo y consolidación de emprendimientos que permitan a los beneficiarios del programa construir trayectorias de trabajo sostenible y aumentar su capacidad productiva, diferentes entidades del sector económico están dispuestas a prestar su asesoría y acompañamiento para tal propósito. Estas

alianzas están encaminadas a brindar apoyo productivo para la expansión de los negocios de los beneficiarios.

A continuación se presenta una tabla que sistematiza la información sobre los posibles aliados en materia de fortalecimiento productivo.

Tabla 15. Alianzas estratégicas para el fortalecimiento productivo.

Entidad	Descripción de la oferta
Corporación mundial de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento empresarial. - Impulso a la empleabilidad. - Acceso a mercados y redes de comercialización.
Fundación Éxito	La entidad puede suscribir convenios con la Alcaldía Local de Kennedy para ayudarlo a gestionar y desarrollar los proyectos productivos que tengan las víctimas y que estén relacionados con temas agrícolas. La entidad se encarga de la formulación, gestión, ejecución del proyecto agrícola.
Procolombia	Procolombia pueden conocer los productos para poder determinar su participación. Determinar si son para el mercado nacional o internacional. En caso de que sea internacional ellos pueden apoyar sobre la información necesaria para la exportación.
Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE)	<ul style="list-style-type: none"> -Asesoría financiera integral, Estructuración financiera de proyectos (Estructura capital- deuda óptima, Plazos condiciones). -Estructuración integral de proyectos (Estructura legal, técnica, institucional, operacional, financiera, ambiental). -Estudios de Pre factibilidad y factibilidad. Apoyo técnico de proyectos a entidades territoriales y municipios. -Diseño de instrumentos financieros adecuados a cada proyecto. -Diseño de estrategias para la consecución de recursos financieros para empresas y proyectos. -Determinación de las condiciones de viabilidad de los proyectos a través de la realización de estudios multidisciplinarios.
USAID ACDI/VOCA	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de empleo que contempla cuatro criterios: reconciliación, capacitación, generación de ingresos, atención con jóvenes y víctimas. Además, tienen el programa de focalización geográfica en temas de empleo. -Programa de Alianzas para la reconciliación para propiciar espacios de conversación y de reconciliación de diferentes áreas, con ejes en el sector Urbano (jóvenes líderes de opinión) y sector privado; un eje dirigido hacia la generación de oportunidades. -Proyectos productivos, dan formación técnica, con posibilidades de contrato de aprendizaje o tipo proyecto de grado de unidad productiva. Oportunidad de ingreso. Para jóvenes de 18 a 35 años con la dirección de jóvenes. Hacen el seguimiento hasta el final.
Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam)	ACICAM fungiría como un intermediario para las víctimas que tengan sus unidades productivas enfocadas hacia el sector textil y de marroquinería, que ayudaría a vincular a la oferta (beneficiarios), con la correcta capacitación (SENA) y con la demanda (empresas asociadas) que garantizarían la venta del producto.

Embajada de Japón	Ofrecen financiación para: Proyectos de infraestructura y Adquisición de equipos. Cada año lanzan convocatoria para 250 proyectos que beneficien a la comunidad en general de materia: infraestructura y adquisición de equipos. En el caso, del proyecto de Kennedy, debe ser un proyecto que beneficie a toda la comunidad víctima.
Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD)	Los programas que actualmente ejecuta FUPAD están enfocados a víctimas del conflicto que se encuentran en zonas rurales. Dentro de los programas que ejecuta o ha ejecutado están: -Integrando Horizontes con la ANH. -FEST Familias en su Tierra. -BPRM Asistencia Humanitaria a Población Víctima. -Adjudicación de terrenos baldíos. -Asistencia técnica al Ministerio de Justicia y del Derecho. -Programa Integral Niños Niñas y Adolescentes con Oportunidades. -Empleo para la prosperidad, para construir futuro. -Mi Bici. -Fortalecimiento a pequeños productores rurales (todo se trabaja a través de convenios y de proyectos.
Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones (MinTic)	1. Programación básica. Enseñanza de programación desde cero, dominio de JavaScript, HTML y algoritmos. 2. Fundamentos de ingeniería de Software. Conocer cómo funcionan las bases de la electrónica, los diferentes sistemas operativos y las redes que permiten el uso de internet. 3. Marca personal. Desarrollo de herramientas para construir el portafolio y sacar provecho de las habilidades profesionales. 4. Curso profesional de Git y GitHub. Control de versiones de código y proyectos web. 5. Marketing voz a voz. Herramientas para llevar marcas, servicios o productos a miles de personas. 6. Introducción al financiamiento para startups. Presenta los caminos y mecanismos de financiamiento que pueden elegir los emprendimientos digitales.
ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia	Estrategia proveeduría responsable. Procura integrar población vulnerable en los proyectos productivos. Compras inclusivas. Facilitar la compra de productos a proveedores que estén iniciando, que puedan ser parte de la población vulnerable.
Artesanías de Colombia	Laboratorios de diseño e innovación. El objetivo principal de los Laboratorios de Diseño e Innovación para el desarrollo de la actividad artesanal es articular estratégicamente acciones, actores y recursos locales, en función del desarrollo y la sostenibilidad de la actividad artesanal de las diferentes regiones.
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Mi negocio. El programa Mi Negocio se inicia con la capacitación de los emprendedores a través de talleres en temáticas empresariales para construir un plan de negocio estructurado. Luego contempla la compra de maquinaria e insumos y finaliza con un proceso de acompañamiento personalizado que busca brindar asistencia técnica a la medida para velar por el funcionamiento de los negocios en el tiempo. Además, el programa selecciona a los mejores emprendedores para direccionar sus negocios hacia oferta complementaria en materia de emprendimiento provenientes de los sectores público y/o privado, como acceso a créditos con bancos, o la posibilidad de participar en convocatorias de capital semilla, entre otras opciones.

A continuación se presenta una tabla que sistematiza la información sobre los posibles aliados en materia de financiamiento.

Tabla 16. Alianzas estratégicas para financiamiento.

Entidad	Descripción de la oferta
Corporación Micro Crédito Aval	<p>-Asesoría, acompañamiento, seguimiento y financiación para actividades productivas o de comercialización que lleven funcionando como mínimo 6 meses de antigüedad.</p> <p>-Préstamos desde \$500.000 hasta \$12.000.000. Con tasas de interés blandas y plazos desde los 6 meses hasta los 2 años.</p>
Secretaría de Desarrollo Económico	<p>Ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial. Consiste en acompañamiento personalizado y asistencia técnica. El acompañamiento se da personalizado dependiendo de cada idea de negocio. Viene acompañado con un tema de formación personalizada a partir del diagnóstico de carencias. El presupuesto de los programas no funciona por localidad, es uno solo para quienes decidan acudir a la entidad.</p>
Instituto para la Economía Social (IPES)	<p>1. Plazas de mercado. Las plazas de mercado se perfilan como una alternativa de desarrollo económico y que funcionan como una plataforma comercial de oferta y demanda de productos.</p> <p>2. REDEP. Red de Prestación de Servicios al usuario del espacio público. Está conformada por dos tipos de alternativas: quioscos y puntos de encuentro.</p> <p>3. Emprendimiento social. Es una alternativa de generación de ingresos dirigida a vendedores informales que ocupan el espacio público, que son mayores de 60 años y/o en condición de discapacidad. Allí tienen la oportunidad de comercializar productos comestibles, empaquetados y bebidas envasadas en un módulo de venta que es proporcionado por el IPES.</p> <p>4. Acceso a crédito. El IPES a través del convenio 1137 con la corporación Minuto de Dios oferta crédito para el fortalecimiento y el emprendimiento de unidades productivas de la economía informal. Se brinda el acceso al crédito a vendedores informales de Bogotá D.C, para el emprendimiento y fortalecimiento de sus negocios, hasta por 25 SMLV.</p>

8.2. Alianzas estratégicas para la empleabilidad

Uno de los objetivos del programa es lograr la inserción laboral de los beneficiarios enrutados en la línea de empleabilidad. En consecuencia, se presenta a continuación un compendio de entidades dispuestas a establecer algún tipo de convenio con las autoridades locales o con quien ellas dispongan para tal fin, en el marco del presente programa.

Tabla 17. Alianzas estratégicas para la empleabilidad.

Entidad	Descripción oferta
FENASEO (Federación Nacional de empresas de Aseo)	Formación a la medida y empleo.
Corporación Microcrédito Aval	Generación de empleo; apoyo a microempresarios con unidades productivas con la oferta de productos microfinancieros.
Carnes El Novillón	Empleabilidad.
Escuela de Diseño Arturo Tejada Cano	Sensibilizaciones, conocimiento del sector y el negocio de la moda. Formación y entrenamiento en diseño y desarrollo de producto.
Manpower Group	Valoración de competencias, herramientas open source; talleres de empleabilidad. Programas para la empleabilidad con pruebas para identificar competencias y programas de formación con el fin de capacitar personas aptas para el empleo.
Organización Terpel S.A	Apoyo a proyectos productivos y empleabilidad de la mano de la ARN y la Unidad para las Víctimas.
Corporación Mundial de la Mujer Colombia	Formación en emprendimiento; fortalecimiento empresarial; empleabilidad (para todas las anteriores hay una metodología).
GRANFUNDACIÓN	Proceso integral de formación: Formación desarrollo personal, formación técnica; orientación a la inclusión de acuerdo a los perfiles; inclusión social y productiva, mercadeo social - encadenamiento productivo.
USAID ACDI/VOCA	<p>-Programa de empleo que contempla cuatro criterios: reconciliación, capacitación, generación de ingresos, atención con jóvenes y víctimas. Además, tienen el programa de focalización geográfica en temas de empleo.</p> <p>-Programa de Alianzas para la reconciliación para propiciar espacios de conversación y de reconciliación de diferentes áreas, con ejes en el sector Urbano (jóvenes líderes de opinión) y sector privado; un eje muy cargado hacia la generación de oportunidades.</p> <p>-Proyectos productivos, dan formación técnica, con posibilidades de contrato de aprendizaje o tipo proyecto</p>

Entidad	Descripción oferta
	de grado de unidad productiva. Oportunidad de ingreso. Para jóvenes de 18 a 35 años con la dirección de jóvenes. Hacen el seguimiento hasta el final.

8.3. Alianzas estratégicas para formación a la medida

El correcto desempeño de la formación a la medida depende en buena parte de lograr alianzas con actores que cuenten con experiencia en el desarrollo de estos programas ya propuestos anteriormente. Por esta razón, a continuación se muestra un cuadro que presenta a los actores en función de su capacidad para fungir como aliados estratégicos en la elaboración y desarrollo de las ofertas de formación.

Tabla 18. Área de formación y entidad oferente.

Área de formación	Entidad oferente	Resultado esperado
1. Inteligencia emocional y emprendimiento (habilidades blandas, resiliencia, proyecto de vida)	Visión Mundial, Fundación Carvajal, Co School, DPS.	Las víctimas tendrán una concepción estructurada y a largo plazo de las actividades productivas. Serán conscientes de su emocionalidad y la forma de gestionar problemas y percances. Tendrán habilidades de comunicación asertiva y relaciones interpersonales saludables.
2. Asistencia psicosocial.	Departamento para la Prosperidad Social, TexModas, Co School,	Las víctimas cuentan con herramientas protectoras para enfrentar situaciones de tensión, estrés y ansiedad. Estarán en capacidad de vivir más saludablemente gracias a los cambios de su conducta y formas de pensamiento.
3. Conocimientos técnicos generales.	SENA, IPES, Cámara de Comercio, DPS y Ministerio del Trabajo.	Las víctimas tendrán conocimiento de los temas administrativos y legales pertinentes para el manejo de sus unidades productivas, estarán en capacidad de gestionar adecuadamente la contabilidad, inventarios y procesos inherentes a su actividad.

Área de formación	Entidad oferente	Resultado esperado
4. Conocimientos técnicos específicos.	SENA, Escuela Arturo Tejada, CEPCA, FUNDAMIL, Manq'a cafeterías y escuelas de cocina, Fundación Escuela Taller, COREDSA, Gente Estratégica - Centro de Formación para el Trabajo, TexModas e IPES.	Los emprendedores y unidades productivas conocerán los procesos técnicos propios de su actividad.

9. Condiciones

Las condiciones iniciales para presentarse como beneficiario a las líneas y ejes que se implementen, están tipificadas bajo dos tipos de requerimientos: legales y técnicos.

Los **requerimientos legales** son los siguientes:

- Documento de identidad vigente y en físico.
- Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas.

Los **requerimientos técnicos** son los siguientes:

- Residencia del beneficiario en la localidad de Kennedy - certificado de residencia expedido por la Alcaldía
- Hacer parte de la base de datos de población enrutada para emprendimiento por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación

10. Vinculación de beneficiarios

Para la vinculación de población víctima a las diferentes líneas programáticas y ejes que se implementen por la Alcaldía en el pilotaje del programa, se adelantarán las acciones de

inscripción, convocatoria y socialización, de acuerdo con el esquema que determine la Alcaldía, teniendo en cuenta que inicialmente solamente podrá participar la población enrutada por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas la Paz y la Reconciliación.

La Alcaldía Local definirá las líneas y ejes a implementar y establecerá el número de beneficiarios según la disponibilidad presupuestal. La vinculación efectiva se llevará a cabo una vez se surtan las condiciones y requisitos en cada proceso; *las personas inscritas que no resulten beneficiadas podrán participar en nuevas convocatorias del programa.*

Si se evidencia que los postulantes aportan información falsa, fraudulenta o ficticia serán sancionados para participar en posteriores convocatorias.

11. Responsabilidades del beneficiario

Una de las principales premisas es el compromiso que se espera por parte de los beneficiarios, y el cumplimiento de las actividades que se adelanten en los escenarios de formación a la medida, asistencia técnica y entrega de apoyos, con el fin de mejorar los ingresos de las víctimas y sus familias, y propiciar escenarios de calidad de vida.

Para lograr lo anterior se establecen las siguientes responsabilidades del beneficiario en desarrollo del programa.

Tabla 19. Responsabilidades del beneficiario.

Línea programática	Eje de intervención	RESPONSABILIDADES DEL BENEFICIARIO
Emprendimiento	Banco de Emprendimientos	Actuar de forma transparente con respecto a la información requerida en los procesos de perfilamiento y en los procesos de control en la generación de ideas de negocios.

Línea programática	Eje de intervención	RESPONSABILIDADES DEL BENEFICIARIO
	Formación a la medida	Asistir de forma responsable a más del 75% de las sesiones de los cursos.
	Kennedy emprende	Suscribir el acta de compromiso.
		Dar información veraz sobre requerimientos técnicos y legales.
		Conservar y utilizar los apoyos entregados de acuerdo con los lineamientos establecidos.
		Recibir las visitas de acompañamiento técnico y psicosocial.
		Seguir los planeamientos en el acompañamiento psicosocial y técnicos.
Fortalecimiento cadenas productivas	Promoción y apertura de mercados	Asistir a las ferias programadas.
		Preparar las ferias.
	Formación a la medida	Asistir de forma responsable a más del 75% de las sesiones de los cursos.
	Apoyo productivo	Suscribir el acta de compromiso.
		Dar información veraz sobre requerimientos técnicos y legales.
		Conservar y utilizar los apoyos entregados de acuerdo con los lineamientos establecidos.
Recibir las visitas de acompañamiento técnico y psicosocial.		
Seguir los planeamientos en el acompañamiento psicosocial y técnicos.		
Empleabilidad	Alianzas estratégicas	NA
	Formación para el trabajo	Asistir de forma responsable a más del 75% de las sesiones de los cursos.
	Inserción laboral	Actuar de forma diligente y leal en la ejecución de las labores que sean asignadas.

12. Condiciones de salida

El establecimiento de roles y compromisos claros es fundamental para evitar incumplimientos que afecten el desarrollo del programa, con el fin de alcanzar el éxito del mismo. Para prevenir estos percances se establecen las siguientes condiciones de salida, de acuerdo con cada línea programática y sus respectivos ejes de intervención.

Las condiciones de salida son aquellas circunstancias que se presentan durante la ejecución del programa cuya consecuencia es la exclusión del beneficiario que falte a sus deberes y compromisos. A continuación se presentan las condiciones por línea:

Tabla 20. Condiciones de Salida.

LÍNEA PROGRAMÁTICA	EJE DE INTERVENCIÓN	CONDICIONES DE SALIDA
Emprendimiento	Banco de Emprendimientos	No cumplir con los estándares del perfilamiento.
		No aportar activamente en la generación de su modelo de negocios.
		No asistir a más del 25% de las sesiones de los cursos establecidos.
	Formación a la medida	No suscribir el acta de compromiso.
	Kennedy emprende	Dar información falsa sobre requerimientos técnicos y legales.
		Vender, ceder, donar y en general malversar los apoyos entregados.
		Rechazar las visitas de acompañamiento técnico y psicosocial.
		Haber malversado previamente recursos entregados por la administración.

LÍNEA PROGRAMÁTICA	EJE DE INTERVENCIÓN	CONDICIONES DE SALIDA	
		No seguir los planeamientos en el acompañamiento psicosocial y técnicos.	
		Contar con un familiar dentro del programa.	
		No asistir a las ferias programadas.	
Fortalecimiento cadenas productivas	Promoción y apertura de mercados	No asistir a más del 25% de las sesiones de los cursos establecidos.	
	Formación a la medida	No suscribir el acta de compromiso.	
	Apoyo productivo		Dar información falsa sobre requerimientos técnicos y legales.
			Vender, ceder, donar y en general malversar los apoyos entregados.
			Rechazar las visitas de acompañamiento técnico y psicosocial.
			Haber malversado previamente recursos entregados por la administración.
			No seguir los planeamientos en el acompañamiento psicosocial y técnicos.
			Contar con un familiar dentro del programa.
			NA
Empleabilidad	Alianzas estratégicas	No asistir a más del 25% de las sesiones de los cursos establecidos.	
	Formación para el trabajo	Las determinadas en los contratos con las entidades contratistas.	
	Inserción laboral	Incumplir el contrato de trabajo o vinculación laboral.	

13. Presupuesto y Fuentes de financiamiento

El programa será financiado con recursos del presupuesto de inversión asignados al Fondo de Desarrollo Local de la Alcaldía de Kennedy, los cuáles se ejecutarán de acuerdo con las disposiciones del Plan de Desarrollo Local y las vigencias administrativas. El número de beneficiarios se determinará con base en la cantidad de recursos disponibles y las directrices generales del programa.

Teniendo en cuenta la población víctima de la localidad, se recomienda el apoyo al programa por parte de fundaciones, corporaciones y entidades sin ánimo de lucro del sector privado, ONGs, para ampliar a futuro el número de beneficiarios.

14. Resultados esperados del programa

En primer lugar, con la ejecución del programa se espera generar bienestar social y económico a la población víctima de la localidad de Kennedy y a los miembros de sus núcleos familiares.

Las acciones orientadas a garantizar los derechos fundamentales y el mínimo vital de una población que ha sido reconocida como de especial protección, es crucial, por cuanto el restablecimiento de sus derechos y la formalización de acciones orientadas a la generación de recursos permanentes, así como el fortalecimiento de sus capacidades individuales y productivas aporta al crecimiento de los sectores productivos desarrollados en la localidad.

Articular los esfuerzos del sector público, el sector privado y organismos multilaterales que permitan insertar a la población víctima laboralmente y en los sectores productivos, volviéndolos partícipes del desarrollo de la localidad, siendo miembros activos en condiciones adecuadas, para convertirse en agentes de cambio y decisores potenciales en las políticas públicas.

Contar con un instrumento de política pública que contemple las necesidades de la población víctima de la localidad de Kennedy, que permita atender integralmente a los beneficiarios y articular acciones que apunten a la priorización de recursos, que se materialicen en acciones concretas y efectivas, que promuevan el bienestar de sus núcleos familiares y puedan superar la situación actual en que se encuentran, mediante la cooperación, confianza y corresponsabilidad de su comportamiento y las expectativas frente a su futuro.

15. Seguimiento y monitoreo

Uno de los aspectos fundamentales en la ejecución de un programa, es el seguimiento y control, para lo cual se formularán tres tipos de indicadores: *Gestión, impacto (producto) y resultado (efecto)*, los cuáles se establecen por línea estratégica, para un período de cuatro años a ejecutar, teniendo en cuenta la disponibilidad de los recursos.

En referencia, con los indicadores de gestión, este “mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación”. En relación con los indicadores de impacto (producto), se tienen que “cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos”. Y finalmente, los indicadores de resultado (efecto), “mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.” (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2009, pág. 12)

Los indicadores de seguimiento y monitoreo para emprendimiento son los siguientes:

Tabla 21. Indicadores Línea Programática de Emprendimiento

LINEA PROGRAMÁTICA				
EMPRENDIMIENTO				
TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	INSUMOS PARA EL INDICADOR	META
Efecto	Nuevos Emprendimientos	$\% \text{Nuevos emprendimientos} = \frac{(\text{Emprendimientos nuevos} - \text{Línea base})}{\text{Línea base}} * 100$	Línea base y línea de cierre	20%
Gestión	Creación base de datos de emprendimientos viables	Creación base de datos = Resultado – Línea base	Base de datos	1
Gestión	Lograr alianzas con un actor estratégicos que aseguren la compra del producto	Alianzas = Resultado de alianzas constituidas – Línea base	Acta	1 por sector del mercado
Gestión	Portal Web	Portal web = Resultado – Línea base	Portal Web	1
Producto	Familias vinculadas al programa	Familias vinculadas = Resultado – Línea base	Directorio	70

Los indicadores de seguimiento y monitoreo para el fortalecimiento de cadenas productivas son los siguientes:

Tabla 22. Indicadores Línea Programática Cadenas Productivas

LINEA PROGRAMÁTICA				
CADENAS PRODUCTIVAS				
TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	INSUMOS PARA EL INDICADOR	META

Efecto	Índice de crecimiento en ventas	Índice de crecimiento en ventas = (Ventas al cierre - Línea base ventas / Línea base ventas) *100	Documento, línea base y línea de cierre	60
Gestión	Personas formadas	Personas formadas = Resultado beneficiarios formados - Línea base	Número de personas	60
Gestión	Planes de negocios	Planes de negocio = Resultado - Línea base	Documento y Línea Base	1 por unidad productiva
Gestión	Entrega de bienes e insumos	Bienes entregados = Resultado - Línea base	Actas y registros fotográficos	60
Gestión	Lograr alianzas con un actor estratégicos que aseguren la compra del producto	Alianzas = Resultado de alianzas constituidas - Línea base	Acta	1 por sector económico
Gestión	Portal Web	Portal web = Resultado - Línea base	Portal Web	1
Gestión	Ferias	Ferias = Ferias realizadas - Línea base	Acta y Fotos	1 semestral
Producto	Familias vinculadas al programa	Familias vinculadas = Familias vinculadas - Línea base.	Directorio	60

Los indicadores de seguimiento y monitoreo para empleabilidad son los siguientes:

Tabla 23. Indicadores Línea Programática Empleabilidad

LINEA PROGRAMÁTICA
EMPLEABILIDAD

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	INSUMOS PARA EL INDICADOR	META
Efecto	Personas empleadas	Personas empleadas = Empleados efectivos – línea base	Documento, línea base y línea de cierre	30
Gestión	Ferías laborales	Ferías = Ferías realizadas – Línea base	Actas y registros fotográficos	1 semestral
Gestión	Talleres de formación laboral de conformidad con lo exigido por las alianzas estratégicas	Talleres = Talleres realizados – línea base	Actas y registros fotográficos	entre 20 y 60 horas
Gestión	Lograr alianzas con actor estratégicos que aseguren contratación de personas víctimas de la violencia	Alianzas = Resultado de alianzas constituidas – Línea base	Acta	4
Producto	Familias vinculadas al programa	Familias vinculadas = Familias vinculadas – Línea base.	Directorio	30

16. Estudio de viabilidad jurídica

A continuación se presenta la información que soporta la viabilidad jurídica del programa. El cuadro está organizado en función de las líneas programáticas y sus respectivos ejes de intervención.

Para consolidar la información, se tomó en cuenta la legislación y regulación aplicable en materia de contratación estatal. Acá se tuvo en cuenta la normativa nacional y distrital. No obstante, hay que aclarar que las directrices y circulares establecidas por Secretaría Jurídica

Distrital contienen lineamientos bastante generales y por tal razón es necesario remitirse a la regulación nacional.

Como es posible corroborar en el cuadro, la mayoría de los procesos que componen el programa se pueden viabilizar a partir de la licitación pública, concurso de méritos o convenios interadministrativos.

Es necesario tener en cuenta, que el marco legal presentado está sujeto a cambios normativos nacionales o distritales, por ende, lo que se presenta son líneas generales y alternativas para la ejecución del programa.

A continuación se presenta el análisis jurídico normativo identificado por línea y eje:

Tabla 24. Análisis Jurídico

Línea programática	Eje de intervención	Marco legal				¿Existe restricción legal para su desarrollo?	Para su desarrollo requiere				Modalidad de contratación o vinculación	Recomendaciones	
		Ley	Decreto	Concepto	Jurisprudencia		Inscripción al programa	acuerdo de voluntades	Acto administrativo	Proceso contractual			
Emprendimiento	Banco de Emprendimientos	Ley 80 de 1993, artículo 32, numeral 2	Decreto 1510 de 2013, Art 66 y SS.	Directiva 16 de 2018 de la Secretaría distrital jurídica. Directiva 01 de 2016 de la Secretaría distrital jurídica.	N/A	No existe restricción, salvo por las establecidas en el estatuto general de contratación.	Requiere que las víctimas se inscriban con sus ideas de negocio.	Las víctimas deben suscribir un documento en donde se comprometen a seguir los lineamientos, directrices, y en donde afirman cumplir con los requisitos necesarios para ser beneficiarios del programa.	Según disponibilidad de la alcaldía.	Según disponibilidad de la alcaldía.	Según disponibilidad de la alcaldía se puede contratar personal para que apoye en este eje del programa o se puede contratar a un operador que se haga cargo.	Contratación directa de personal o proceso contractual de concurso de méritos.	Se recomienda a que se contrate a un operador que tenga experiencia en gestación e incubación de ideas de negocio.
	Formación a la medida	Ley 1150 de 2007, artículo 2, numeral 3.				Requiere un perfilamiento o previo que	Las víctimas deben suscribir un documento en						Se recomienda a que se contrate a

			Concepto Contraloría General de la República CGR-OJ 068 de 2016, 2017EE00 41390		indique cuáles son las necesidades de formación que tienen las víctimas para empezar y materializar sus ideas de negocio.	donde se comprometan a asistir a al menos el 80% de los cursos, so pena de quedar excluidas del programa.				un operador que tenga experiencia en formación de habilidades técnicas para el emprendimiento y fortalecimiento de habilidades blandas.
Kennedy emprende	Ley 80 de 1993 Ley 1150 de 2007, artículo 2, numeral 1.	Decreto 1510 de 2013, artículo 39.		Corte Constitucional C-324 de 2009	El artículo 355 constitucional prohíbe la entrega de auxilios o donaciones a personas naturales o jurídicas. Sobre esto inicialmente se contempla la excepción de poder hacerlo siempre que sea por medio de entidades sin ánimo de lucro. Esta excepción ha sido ampliada jurisprudencialmente si se justifica la	Requiere que las víctimas se inscriban con una idea de negocio que ya haya sido incubada y que cumplan con los requerimientos de formación para consolidar la idea de negocio.	Requiere de la suscripción de un documento en donde la víctima se compromete a hacer un buen uso de los recursos entregados, a seguir los lineamientos de las visitas y de los acompañamientos	Acto administrativo de apertura de proceso de contratación y de adjudicación.	Proceso de licitación pública.	Proceso de licitación pública La licitación pública se recomienda para este caso porque este eje de intervención incluye la entrega de ayudas materiales para los beneficiarios. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que este eje

						entrega de auxilios y donaciones a partir del principio de solidaridad contemplado en la Constitución.						también comprende acompañamientos técnicos para verificar el buen aprovechamiento de las ayudas. Por esta razón se sugiere que el operador escogido para el eje del banco de emprendimiento también tenga la responsabilidad del acompañamiento que se requiere en este eje de Kennedy emprende.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fortalecimiento cadenas productivas	Promoción y apertura de mercados	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de Banco de emprendimiento de la línea programática de emprendimiento.
	Formación a la medida	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de formación a la medida de la línea programática de emprendimiento.
	Apoyo productivo Incentivos	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de Kennedy emprende, de la línea programática de emprendimiento.

Empleabilidad	Formación para el trabajo	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de formación a la medida de la línea programática de emprendimiento.	Se recomienda que se contrate a un operador que tenga experiencia en formación de habilidades técnicas para el trabajo y fortalecimiento de habilidades blandas.
	Inserción laboral	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de Banco de emprendimiento, de la línea programática de emprendimiento.	Se recomienda que se contrate a un operador que tenga experiencia en la atención psicosocial de población vulnerable en espacios laborales.

	Alianzas estratégicas	<p>Ley 80 de 1993, artículo 32 numeral 2.</p> <p>Ley 1150 de 2007, artículo 2, numerales 3 y 4.</p>	Aplican los mismos lineamientos planteados para el eje de intervención de Banco de emprendimiento de la línea programática de emprendimiento.	N/A.	Se requiere de acuerdo de voluntades entre la Alcaldía y las entidades interesadas en suscribir convenios de cooperación para lograr la inclusión laboral de las víctimas residentes en Kennedy.		Según disponibilidad de la Alcaldía se puede destinar personal de la entidad para hacer los enlaces y consolidar las alianzas, o se puede contratar a un operador para que logre las alianzas.	Contratación directa como figura jurídica para consolidar las alianzas estratégicas y concurso de méritos, en caso que se contrate a un operador para que este se haga cargo de las alianzas.	En este caso, dada la facilidad que tiene la Alcaldía, como entidad pública del distrito, se recomienda a que las alianzas se tramiten directamente desde la entidad, sin intermediarios.
--	-----------------------	---	---	------	--	--	--	---	---

17. Recomendaciones

En este apartado se proponen algunas recomendaciones operativas para la ejecución del programa después de su pilotaje. Tales recomendaciones, naturalmente, están sujetas a la disponibilidad económica, administrativa y logística que tenga la Alcaldía Local de Kennedy. Algunas son transversales a todo el programa y otras atañan a una línea programática en específico.

1. Programa piloto. Se entiende que, dadas las condiciones actuales con respecto a presupuesto y vigencia de la administración, es posible que se deban dar unas primeras aproximaciones con la comunidad víctima para poder medir el impacto y los procesos propuestos. Esto va a permitir, primero, que la Alcaldía Local de Kennedy genere una primera sinergia con la población víctima de cara a la implementación del programa; y, segundo, cumplir, en un corto plazo, con las expectativas que la población de víctimas de Kennedy tienen con respecto al programa.

Por esta razón, se recomienda que para la actual vigencia, se implemente una versión piloto. Las condiciones recomendadas para esta versión piloto son las siguientes:

- Que la Alcaldía Local de Kennedy, de acuerdo con los plazos que tienen para contratación, seleccionen cuál es la modalidad contractual más eficiente y menos riesgosa, en términos de lograr los objetivos del programa, para implementar el piloto.
- Que los beneficiarios de esta etapa piloto que hayan aprovechado bien los recursos entregados y hayan mostrado buenos resultados en los acompañamientos, queden vinculados directamente para obtener los beneficios que otorgue el programa en vigencias futuras.

- Que los beneficiarios de esta etapa piloto que no hayan aprovechado las ayudas e incentivos sean sancionados con la imposibilidad de participar durante dos años en los beneficios otorgados por los programas de la Alcaldía Local de Kennedy.

2. Línea programática de fortalecimiento de cadenas productivas. Se recomienda que la Alcaldía Local de Kennedy, en aras de lograr mejores resultados para el eje de apoyos, incluya acciones afirmativas que incentiven la participación de las unidades productivas de los beneficiarios del programa en los procesos de contratación de la entidad. Igualmente, se recomienda que la Alcaldía brinde beneficios reputacionales, tales como la promoción en páginas institucionales, a aquellas empresas privadas que contraten de forma justa con las unidades productivas de los beneficiarios del programa.

También es necesario explorar la estrategia de proveedores incluyentes que consiste en establecer un acuerdo con unidades productivas de población vulnerable para que sean proveedores en el área de compras internas de alguna empresa o entidad. Dichas alianzas son esenciales para la sostenibilidad de los emprendimientos puesto que garantizan la venta de los productos.

3. Transversal a todo el programa. Se recomienda que la Alcaldía Local de Kennedy considere alternativas y alianzas para brindar incentivos de alimentación y de transporte para los beneficiarios del programa.

4. Respecto a los cursos de formación a la medida, se presenta una alternativa temática y formativa en las cuatro dimensiones establecidas en las áreas, a saber, inteligencia emocional y capacidad emprendedora, tratamiento de problemas psicosociales, conocimientos técnicos generales y conocimientos técnicos específicos. Esta propuesta es tentativa y se propone

atendiendo a las necesidades planteadas por las víctimas, por lo cual constituye solo una herramienta para el diseño de los cursos de formación (Ver Anexo 1).

5. Línea programática de emprendimiento. Es fundamental tener en cuenta que el acompañamiento y asesoría que se da en la incubadora de proyecto debe ser personalizado y ajustado a las necesidades evidenciadas por cada beneficiario. Esto quiere decir que el servicio prestado no puede ser únicamente de carácter técnico, sino que también debe haber un componente psicosocial. Teniendo esto en cuenta se debe apoyar con el acompañamiento de dos tipos de perfiles. Primero, un asesor asignado que se encargue de acompañar a las víctimas en los obstáculos que se presenten en la cotidianidad de sus procesos productivos. Este asesor deberá estar pendiente constantemente de los requerimientos de la víctima y visitarla al menos una vez a la semana. Y segundo, un tutor técnico que se encargue de verificar que la unidad productiva está funcionando correctamente de acuerdo con los criterios técnicos propios de cada sector del mercado.

6. Línea programática de fortalecimiento de cadenas productivas. Para el eje de intervención apoyo productivo, se propone la vinculación del sector de la academia de tal forma que se atienda a la necesidad de contar con procesos eficientes y tecnificados al interior de las unidades productivas, mediante la incorporación de estudiantes asesorados por profesores en la modalidad de pasantía, práctica o proyecto de investigación. De esta manera se puede hacer uso de conocimiento de estudiantes de carreras como Administración de Empresas o Ingeniería Industrial para el mejoramiento de los procesos al interior de las unidades productivas, y el consecuente aumento de la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Local de Gestión del Riesgo y Cambio Climático. (2018). *Localidad de Kennedy. Caracterización general de escenarios de riesgo*. Bogotá.

ANEXOS

Anexo 1 Programas de formación a la medida

Tabla 1. Área inteligencia emocional y capacidad emprendedora

Área	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Inteligencia emocional y capacidad emprendedora	Gestión de Inteligencia emocional y emprendimiento.	Este curso busca que las víctimas participantes comprendan y apliquen las habilidades de la inteligencia emocional, tales como: autoconciencia, empatía, asertividad hacia el logro de emprendimientos y la realización personal.	El curso se imparte en la modalidad presencial. La metodología se centra en la combinación de diversas técnicas disponibles dentro de una orientación metodológica activa, tales como: estudios de casos, trabajo en equipo, aprendizaje basado en problemas y juego de roles. Se implementa también el uso de grabaciones, materiales audiovisuales y experiencia "en vivo" de lo aprendido.
	Duración: 2 meses		Intensidad horaria: 60 horas
	Contenido		
	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento emocional: hace referencia al conocimiento de los propios sentimientos y emociones y cómo éstos influyen en el comportamiento de las víctimas. - Autorregulación emocional: se refiere al control de las emociones, lo que permite reflexionar sobre éstas y dominarlas en función del contexto de los individuos. - Automotivación: es la capacidad de enfocar las propias emociones hacia los objetivos y metas personales. - Reconocimiento de las emociones de los demás: se refiere a la habilidad de ser empático, es decir, de reconocer y comprender las emociones de los demás. - Habilidades sociales: hace referencia a la capacidad de saber comunicarse y relacionarse con los demás de manera eficaz. - Motivación y liderazgo: motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta de las personas hacia metas específicas, es lograr que las personas tengan un comportamiento específico y una forma de hacer lo que se proponen. Así mismo, el liderazgo está definido por una función de enlace, la cual se centra en generar y asegurar los canales de gestión de comunicación con un grupo. En este sentido, un buen líder es aquel que exprese de forma efectiva sus ideas e instrucciones, y logre que su gente le escuche y le entienda. - Trabajo en equipo: es fundamental que las víctimas refuercen la capacidad para trabajar de forma colaborativa en pro de un objetivo común. Para ello necesitan saber escuchar, comunicarse, conciliar, liderar y tolerar los diversos puntos de vista. 		

<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad e innovación: se pretende facilitar las condiciones para el planteamiento de nuevas ideas y proyectos originales encaminados a la solución de problemas o necesidades encontradas por la población participante. - Pensamiento crítico: se centra en la coherencia y argumentación de ideas, opiniones y afirmaciones usadas en la vida cotidiana. - Toma de decisiones: es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de evitar o solucionar un problema en un contexto dado. Esta habilidad es muy importante en los procesos de emprendimiento que las víctimas inician. - Habilidades de negociación y manejo de conflictos: en la convivencia diaria, suelen presentarse diferencias de opiniones, creencias y puntos de vista que pueden derivar en conflictos si no se les da un manejo adecuado. En este sentido, las habilidades de negociación le permiten al individuo comunicarse de manera asertiva de modo que puede relacionarse de forma respetuosa y tolerante con su entorno y prevenir o solucionar de forma pacífica los conflictos que se presenten. <p>Iniciativa y perseverancia: se refieren a dos habilidades fundamentales en el emprendimiento. La iniciativa es el motor que conlleva a la creación de negocio o empresa y la perseverancia garantiza la sostenibilidad de los mismos.</p>
--

Tabla 2. Curso tratamiento de problemas psicosociales

Área	Intervención psicosocial	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Tratamiento de problemas psicosociales	Consiste en intervenciones individuales, familiares y grupales de terapia psicológica, orientada al diagnóstico y resolución de situaciones comportamentales y emocionales, tales como el estrés postraumático, fobias, trastornos del estado de ánimo, entre otras.	Taller “Manejo del estrés postraumático y resiliencia”.	El taller pretende que los participantes logren reconocer las emociones negativas derivadas del proceso de victimización y potenciar las habilidades psicosociales necesarias para la superación de los traumas emocionales.	El curso se imparte en la modalidad presencial. La metodología está centrada en técnicas participativas, tales como: estudios de casos, trabajo en equipo, aprendizaje basado en problemas y juego de roles.
	Duración: 1 mes		Intensidad horaria: 30 horas	
	Contenidos			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoestima: reflexionar sobre el amor propio o valoración personal ayuda a las víctimas a reconocerse como seres valiosos en un contexto social. 2. Autoconfianza: es el convencimiento íntimo de que el individuo es capaz de realizar de forma exitosa una determinada misión, o tomar la mejor decisión ante un problema o situación. 3. Resiliencia: es la capacidad de las personas para sobreponerse ante las situaciones de dolor y adversidad y salir reforzado de los problemas de la vida. 4. Etapas del duelo: las situaciones traumáticas experimentadas por las víctimas generan un proceso de duelo que debe ser resuelto de manera personal atravesando las fases del duelo, negación, ira, negociación, depresión y aceptación. 			

Tabla 3. Área de conocimientos técnicos generales

Área	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Conocimientos técnicos generales	Administración, procesos y mercadeo	Brindar a las víctimas herramientas administrativas básicas en las áreas de gerencia, gestión de procesos, mercadeo y requerimientos legales, con el propósito de proyectar los emprendimientos y consolidar las unidades productivas existentes.	El curso se desarrollará con un enfoque práctico, a partir de los requerimientos de los participantes, sus unidades productivas e ideas de negocio. Se apelará a los talleres grupales con aplicación de componentes teóricos desarrollados en términos simples y concretos. Se propone modalidad presencial.
	Duración: 2 meses		Intensidad horaria: 60 horas
	Contenido		
	<p><i>1. Contabilidad y finanzas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos fundamentales: Se propone que las víctimas conozcan algunos conceptos básicos como balance general, activos, pasivos, patrimonio, estados financieros, ingresos, costos y riesgo. - Herramientas contables: El propósito es que los emprendedores y dueños de negocio conozcan y utilicen herramientas como el flujo de caja, el estado de resultados y el punto de equilibrio, habida cuenta de los conceptos fundamentales. <p><i>2. Administración de procesos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de procesos productivos: El objetivo es que las víctimas adquieran una visión estructurada y metódica sobre las actividades productivas que adelantan. Se verán los temas de flujograma de procesos, costos de producción y eficiencia del proceso. - Estandarización del producto: Es una herramienta fundamental para que las unidades productivas sean rentables y sostenibles, logren satisfacer las necesidades del mercado y mejoren las ventas. Además, la estandarización permite un manejo más eficiente de la materia prima, controlando la rentabilidad por unidad de forma precisa. - Planificación: Con el propósito de fortalecer las unidades productivas, e incrementar la probabilidad de éxito de los emprendimientos, se plantea el módulo de planificación. El establecimiento de una hoja de ruta previa para las actividades y procesos relativos a la producción permitirá reducir la incertidumbre y el riesgo al que se enfrentan los negocios de las víctimas. - Manejo de inventario: para las unidades productivas resulta indispensable contar con un manejo adecuado de los insumos y materias necesarios para la operación diaria. Los problemas con el manejo de inventario derivan en baja competitividad, deficiente uso de los recursos, limitada capacidad productiva y, a la larga, baja rentabilidad. Este apartado se concentra en proveer las herramientas y conocimientos propios del manejo de inventario, que le permitan a las víctimas evitar pérdidas, reducir costos de producción y ampliar la capacidad instalada. <p><i>3. Administración de personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de recursos humanos: El objetivo de este apartado es que las víctimas estén en capacidad de implementar nuevas formas de administrar el talento humano de sus negocios, para alcanzar mejor desempeño a partir de la motivación, compromiso, empoderamiento y satisfacción laboral de los empleados. Se propondrá que las víctimas piensen en una estrategia de recursos humanos, en el sentido de articular una serie de medidas para que el capital humano contribuya efectivamente en el logro de las metas de la unidad productiva. - Liderazgo empresarial: Se concibe como un proceso por medio del cual el encargado del negocio, el gerente o líder logra motivar a los demás miembros de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. 		

	<p>- Trabajo en equipo: Como quiera que la mayoría de actividades productivas implican el trabajo mancomunado de los miembros de la empresa, el adecuado trabajo en equipo resulta ser clave para alcanzar las metas de la unidad productiva. Se pretende, con este módulo, fomentar en las víctimas las habilidades necesarias para trabajar en equipo de forma efectiva.</p> <p><i>4. Mercadeo</i></p> <p>- Negociación: Uno de los aspectos que ha causado preocupación entre los actores estratégicos es la limitada capacidad de negociación de las víctimas. Tanto en temas de mercadeo como de manejo de proveedores, la capacidad de negociación le permite a las víctimas alcanzar acuerdos de negocios favorables, gestionar fuentes de financiación y mejorar el aprovisionamiento de insumos y materias a buen precio. Este apartado se traza como meta mejorar la capacidad de negociación de las víctimas.</p> <p>- El marketing y la creación de valor en la empresa: Con miras a lograr un factor diferencial en los productos y servicios de que ofrecen las víctimas, se ofrece el componente creación de valor. Es necesario que los productos y servicios sean planteados en perspectiva comparada con la competencia, para así establecer el valor agregado y el sello distintivo que proyectará el producto en el mercado. Las víctimas deben entender el mercado objetivo, el cliente habitual, y con ello buscar la mejor estrategia para generar valor.</p> <p>- Promoción y publicidad: Se concibe el trabajo en esta materia para lograr mayor penetración de mercado por parte de los bienes y servicios que ofrecen las unidades productivas de las víctimas. Se espera que las víctimas estén en capacidad de trazar una estrategia coherente, viable y efectiva de promoción y mercadeo que mejore sus ventas y la rentabilidad del negocio.</p> <p>- Redes de mercadeo: Existen ejemplos notables de empresas que han prosperado gracias a la estrategia de redes de mercadeo. Sería valioso que las víctimas conozcan esta estrategia para valorar su posible implementación, gracias a las tecnologías de la información y las redes sociales hoy en día existen muy buenas condiciones para constituir redes de mercadeo. Algunos sectores que se pueden valer de las redes serían las confecciones.</p> <p><i>5. Legal</i></p> <p>- Formalización de la empresa: La formalización de las empresas es un requisito para alcanzar un mayor nivel de crecimiento, es importante que las víctimas comprendan las bondades de constituirse legalmente. Por ejemplo, las posibilidades de financiación aumentan, las unidades productivas formales están en capacidad de ser proveedores de empresas más grandes, pueden licitar y participar en concursos, a la vez que pueden acceder a otros mercados. Si bien muchas empresas operan sin formalización, al menos se sugiere perfilar ciertas unidades que puedan surtir este proceso, y enfatizar en los requisitos legales para la formalización.</p> <p>- Aspectos contractuales: Los aspectos contractuales se proponen como un tema que atraviesa todos los niveles de la actividad empresarial, desde la adquisición de insumos y materias, hasta la venta de bienes y servicios, pasando por la administración del capital humano. Para las víctimas es de provecho que conozcan asuntos contractuales, con el propósito de que aumenten su capacidad de negociación y mejoren la gestión de las unidades productivas.</p>
--	--

Tabla 4. Área de conocimientos técnicos específicos

Área	Sector	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Conocimientos técnicos específicos	Textil	Manejo textil: confecciones y patronaje	El objetivo del curso es proveer a las víctimas dedicadas al sector textil conocimientos y herramientas para potenciar la labor de sus unidades productivas,	Se desarrollarán talleres teórico- prácticos orientados a que las víctimas aprendan diferentes técnicas de manejo textil, desde el diseño y la confección hasta la producción a partir de

		mejorar sus procedimientos y técnicas, innovar, y generar valor agregado a sus productos.	maquinaria convencional. Se propone una perspectiva moderna que a partir del diseño produzca valor agregado para las unidades productivas del rubro textil en la localidad de Kennedy.
Duración: 2 meses		Intensidad horaria: 50 horas	
Contenido			
<p>-Confección de prendas principales (Blusas, camisetas, pantalón, chaquetas): Dado que una de las principales preocupaciones de las víctimas es aumentar las ventas y rentabilidad de sus negocios, se propone un enfoque para el sector textil encaminado a mejorar el diseño y confección de las prendas principales. Este apartado también se propone agregar valor a los productos, hacerlos más atractivos y modernos para alcanzar una mejor penetración del mercado.</p> <p>-Patronaje (Femenino, masculino e infantil): El patronaje comprende los procesos de construcción de una pieza de vestir a partir de partes separadas que se ensamblan. Constituye un componente técnico del área textil que es necesario conocer para lograr una prenda que se corresponda con la propuesta de confección y diseño. Por esta última razón se concibe como una etapa posterior al diseño, y absolutamente relevante para lograr un producto final de calidad. El patronaje puede dividirse según las prendas, se trate de femeninas, masculinas o moda infantil.</p> <p>-Arreglos y costura: Un subsector de los textiles se encuentra en el área de sastrería, arreglos y costura. Es conveniente también introducir un apartado de este tema que, hoy por hoy, conserva vigencia en la economía local, como quiera que un sector del mercado aun utiliza asiduamente los servicios de arreglo de ropa.</p> <p>-Bordado y recamado (Puntadas, pedrería y adornos): Buena parte de las innovaciones tendientes a embellecer y generar valor en el sector textil se encuentran en las áreas de bordado y recamado. El ornato aplicado a los textiles a partir de puntadas, relieves y utilización de fantasía les permitirá a las unidades productivas de las víctimas introducir elementos diferenciales y valor agregado en sus creaciones.</p> <p>-Estampado: Es el proceso para aplicar figuras, patrones, colores y personalizar telas y prendas de vestir. Es un sector muy dinámico y versátil de la industria textil, pues permite apuntar a clientes institucionales, campañas políticas, ropa deportiva etc. Se considera un área que deben conocer las víctimas que se encuentran en el sector textil, con el ánimo de promover nuevos desarrollos e innovaciones. La posibilidad de acceder a clientes empresariales y aumentar las ventas considerablemente es un incentivo para que las víctimas incorporen el estampado como técnica para generar valor.</p>			
Sector	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Alimentos	Curso para productores de alimentos y comidas	El objetivo del curso para productores de alimentos y comidas es brindar un panorama amplio sobre aspectos como manipulación de alimentos, seguridad y condiciones sanitarias y técnicas culinarias. Se propone mejorar el desempeño de las unidades productivas dedicadas al rubro alimentos, al tiempo que brinda conocimientos específicos para los	Se desarrollarán especialmente actividades prácticas enfocadas en que las víctimas adquieran de forma vivencial y participativa las habilidades en el manejo de las materias, alimentos e ingredientes que utilizan en su unidad productiva.

		emprendedores que quieran incursionar en esta materia.	
Duración: 2 meses		Intensidad horaria: 50 horas	
Contenido			
<p>-Manipulación de alimentos: la correcta manipulación de alimentos está relacionada con las técnicas de tratado de comestibles y que comprenden los procesos de preparación, fabricación, transformación, transporte, distribución, entre otros, de manera que cumpla con las condiciones de salubridad para el consumo humano.</p> <p>-Seguridad y condiciones sanitarias: Estas están relacionadas con las buenas prácticas que debe tener en cuenta el personal que está en contacto con los alimentos y que son claves para la presentación, la calidad, y la salubridad de estos. Acá hay que atender a temas de cuidado de la salud, higiene personal, indumentaria y vestuario y hábitos de limpieza.</p> <p>-Técnicas culinarias: son el conjunto de procesos que se deben surtir para conservar, hacer comestibles y darle sabor a los alimentos.</p>			
Sector	Nombre del curso	Objetivo	Metodología
Calzado y cuero	Calzado y marroquinería	El curso para calzado y marroquinería tiene por objetivo aportar conocimientos en materia de diseño y elaboración de calzado, así como en manejo del cuero como base para la elaboración de distintos productos.	Se estructura con base en talleres teórico-prácticos en donde las víctimas podrán mejorar su capacidad para producir y crear calzado y manufacturas en cuero.
Duración: 2 meses		Intensidad horaria: 50 horas	
Contenido			
<ul style="list-style-type: none"> - Características del material: dentro de los saberes técnicos que debe tener una persona que trabaje en calzado y marroquinería está el conocimiento sobre la materia prima que puede utilizar para transformarla en productos. Esto va a determinar las técnicas, las calidades, y los productos que finalmente se podrán producir. - Diseño de zapatos y calzado (Tendencias actuales, femenino y masculino): el conocimiento en diseño está directamente relacionado con los gustos y tendencias que son demandados en el mercado. Acá hay que desarrollar conocimientos estéticos y técnicos que permitan tomar decisiones sobre las formas y colores de los diseños que mejor van a tener salida en el comercio. - Proceso productivo del calzado: estos procesos están relacionados con el encadenamiento necesario para transformar, producir, distribuir y vender calzado. Usualmente estos procesos comprenden el almacenamiento de materiales, transporte al área de proceso, corte de pieza, unión de cortes, maquinado, ensuelado, acabado, pigmentado, empaque, almacenamiento de producto terminado - Introducción a la manufactura en cuero y pequeña marroquinería (Bolsos, cinturones, billeteras, carteras, forros y fundas). Este contenido se debe manejar como un saber que está relacionado con el fortalecimiento de capacidades que contextualicen al productor como un gesto de arte manual. 			

Anexo 2. Tabla: Alianzas estratégicas para el fortalecimiento productivo

Entidad	Descripción de la oferta	Requisitos
<p>Corporación mundial de la mujer Calle 31 #13a 51 Contacto: Ana Jiménez – Directora de rendimiento social Tel: 4009595</p>	<p>La entidad está dispuesta a suscribir convenio con la Alcaldía local de Kennedy para fortalecer a las víctimas con unidades productivas en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento empresarial - Impulso a la empleabilidad - Acceso a mercados y redes de comercialización. <p>La entidad además tiene amplia experiencia en la capacitación en temas de género, que son claves para lograr la inclusión productiva de las mujeres víctimas empresarias.</p>	<p>Los requerimientos para consolidar el convenio dependerán de las necesidades que plantea la Alcaldía local de Kennedy.</p>
<p>Fundación Éxito Calle 81 con carrera 8 Contacto: Alejandro Carrillo Cel: 3132604442</p>	<p>La entidad puede suscribir convenios con la Alcaldía Local de Kennedy para ayudarle a gestionar y desarrollar los proyectos productivos que tengan las víctimas y que estén relacionados con temas agrícolas. En dado caso, la entidad se encarga de la formulación, gestión, ejecución del proyecto agrícola.</p> <p>La duración del programa es de 6 meses. Va desde la etapa de la siembra hasta su primera cosecha. En ese lapso se empieza a validar las diferentes vocaciones de los 40 participantes. El propósito es enrutarlos con otros aliados, de tal forma que se puedan renovar los 40 cupos de forma permanente.</p>	<p>La fundación éxito no cobra por este tipo de convenios, pero requiere de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Predio para el Proyecto Debe ser proyecto agrícola orgánico. Se necesita la inversión de 230 millones por hectárea productiva. La selección de 40 participantes por hectárea productiva a quienes se les garantiza empleabilidad.
<p>Procolombia Calle 28 No. 13A 15 Piso 1 Contacto: Shirley Gómez – Coordinadora de proyectos sostenibles Tel: 5600100</p>	<p>Esta entidad puede suscribir convenios con la Alcaldía local de Kennedy para apoyarle en la evaluación de los proyectos productivos de las víctimas que ya estén lo suficientemente consolidados como para pensar en vender en el exterior.</p> <p>Pueden entrar cuando los proyectos tienen miras internacionales y asesorarlos sobre los productos que más tienen demanda en el exterior.</p> <p>Procolombia pueden conocer los productos para poder determinar su participación. Determinar si son para el mercado nacional o internacional. En caso de que sea internacional ellos pueden apoyar sobre la información necesaria para la exportación.</p>	<p>Para que Procolombia pueda suscribir este tipo de convenios necesita de financiación, ya sea de parte de la alcaldía o de un tercero.</p> <p>Pide además que se le dé un listado de las unidades productivas de las víctimas con el detalle de su funcionamiento, para que ellos puedan diseñar un plan de trabajo enfocado a las exportaciones.</p>
<p>Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE) Calle 26 N. 13-24 Contacto: Adriana Correa – Sub gerente técnico</p>	<p>Esta entidad puede suscribir convenio con la Alcaldía local de Kennedy para apoyar a las víctimas del conflicto, que tengan unidad productiva o idea de negocio, en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría financiera integral, Estructuración financiera de proyectos (Estructura capital- deuda óptima, Plazos condiciones). -Estructuración integral de proyectos (Estructura legal, técnica, institucional, operacional, financiera, ambiental). 	<p>Los requerimientos que tiene Fonade para suscribir un convenio son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Que la Alcaldía local cuente con los recursos para contratar la Consultoría a realizar. Que las víctimas y la Alcaldía local participen en los comités de seguimiento que se establezcan.

<p>Tel: 5941467 Ext: 13022</p>	<p>-Estudios de Pre factibilidad y factibilidad. Apoyo técnico de proyectos a entidades territoriales y municipios. -Diseño de instrumentos financieros adecuados a cada proyecto. -Diseño de estrategias para la consecución de recursos financieros para empresas y proyectos. -Determinación de las condiciones de viabilidad de los proyectos a través de la realización de estudios multidisciplinarios.</p>	<p>Que las víctimas postuladas se sometan a un proceso de convocatoria en la que se evaluarán sus competencias básicas.</p>
<p>USAID ACDI/VOCA Embajada de los EEUU Contacto: Pilar Carrasco – Directora de la oficina para población vulnerable Tel: 275200 ext. 4012</p>	<p>- La entidad puede suscribir convenios con la Alcaldía local de Kennedy para apoyar a las víctimas del conflicto, mediante la articulación de los siguientes programas: -Programa de empleo que contempla Cuatros criterios: reconciliación, capacitación, generación de ingresos, atención con jóvenes y víctimas. Además, tienen el programa de focalización geográfica en temas de empleo. -Programa de Alianzas para la reconciliación para propiciar espacios de conversación y de reconciliación de diferentes áreas, con ejes en el sector Urbano (jóvenes líderes de opinión) y sector privado; un eje muy cargado hacia la generación de oportunidades. -Proyectos productivos, dan formación Técnica, con posibilidades de contrato de aprendizaje o tipo proyecto de grado de unidad productiva. Oportunidad de ingreso. Para jóvenes de 18 a 35 años con la dirección de jóvenes. Hacen el seguimiento hasta el final.</p>	<p>Los proyectos financiados por Estados Unidos tienen que estar articulados con entidades del orden nacional y territorial. Los proyectos financiados por USAID tienen estrictas restricciones geográficas, se deben respetar las áreas de acción preestablecidas. Adicionalmente, la ONG realiza un proceso de selección a las personas víctimas postuladas por la alcaldía para medir los conocimientos básicos y realizar un diagnóstico de su estado actual en cuanto a temas psicosociales y de emprendimiento.</p>
<p>Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam) Cra. 4 No. 26a 71 Contacto: Jhon Jairo Osorio – Director de transformación productiva. Tel: 2816400</p>	<p>Aunque esta entidad dice no tener disponible algún programa en específico para víctimas, si comenta que podría llegar a un acuerdo con la Alcaldía Local de Kennedy para vincular víctimas a un proceso productivo de algunas empresas asociadas, articulando oferta y demanda. Igualmente, apoyarían con la capacitación en diferentes actividades del proceso del calzado, utilizando acuerdos que tienen con el Sena. Y Apoyarían talleres satélites, contratando subprocesos y hacer acuerdos para el uso de desperdicios del cuero. Además, brindarían supervisión en el proceso productivo. De este modo, ACICAM fungiría como un intermediario para las víctimas que tengan sus unidades productivas enfocadas hacia el sector textil y de marroquinería, que ayudaría a vincular a la oferta (beneficiarios), con la correcta capacitación (SENA) junto con la demanda (empresas asociadas) que garantizarían la venta del producto.</p>	<p>Los requerimientos del convenio dependerían del volumen de víctimas que la Alcaldía vea necesario vincular con la entidad.</p>

<p>Embajada de Japón Carrera 7 No.7-21 Torre B Piso 11 Contacto: Virgilio Aguilar Tel: 3175001 ext .139</p>	<p>Ofrecen financiación para: Proyectos de infraestructura y Adquisición de equipos. Cada año lanzan convocatoria para 250 proyectos que beneficien a la comunidad en general de materia: infraestructura y adquisición de equipos. En el caso, del proyecto de Kennedy, debe ser un proyecto que beneficie a toda la comunidad víctima. Los proyectos tienen presupuesto entre 200 y 250 millones de pesos. La fecha límite para presentar los proyectos de 2019 es hasta mayo 31 o hasta aprobar los 250 proyectos.</p>	<p>Para aplicar, solo pueden realizarlo entidades públicas, tales como alcaldías y gobernaciones. El proyecto es financiado por la embajada y ejecutado por la Alcaldía y la embajada. Se hace convocatoria, la cual está disponible en: www.colombia.embajapon.go.jp y en cooperacion@ba.mofa.go.jp Aprobación del proyecto que presente la Alcaldía. Plazo hasta el 31 de mayo de 2019 o hasta la aprobación de los 250 proyectos. Para recibir los recursos se debe contar con un acuerdo interinstitucional. Además, contar los siguientes requisitos: Formulario. Presentar Proyecto Pueden hacer hasta 8 años de seguimiento. Si es proyecto de infraestructura, se requiere el predio. Si es proyecto de adquisición de maquinaria, se requiere el sitio, las instalaciones.</p>
<p>Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) Cra 21 No 164-88 Contacto: Gloria Nelly Acosta – Directora de desarrollo socioeconómico y fortalecimiento institucional Tel: 6513838 Ext. 119</p>	<p>Los programas que actualmente ejecuta FUPAD están enfocados a víctimas del conflicto que se encuentran en zonas rurales. Dentro de los programas que ejecuta o ha ejecutado están: -Integrando Horizontes con la ANH. -FEST Familias en su Tierra. -BPRM Asistencia Humanitaria a Población Víctima. -Adjudicación de terrenos baldíos. -Asistencia técnica al Ministerio de Justicia y del Derecho. -Programa Integral Niños Niñas y Adolescentes con Oportunidades. -Empleo para la prosperidad, para construir futuro. -Mi Bici. -Fortalecimiento a pequeños productores rurales (todo se trabaja a través de convenios y de proyectos.</p>	<p>Fupad estaría interesado en el proyecto dependiendo el proyecto y los objetivos de la organización. Le interesa trabajar con población de víctimas. Dependiendo el tipo de proceso que se realice para la contratación, la entidad trabaja con el decreto 092 el cual establece el convenio de asociación en el cual siempre se tiene que poner contrapartida.</p>
<p>Ministerio de tecnologías de la información y</p>	<p>1. Programación básica. Enseñanza de programación desde cero, dominio de JavaScript, HTML y algoritmos.</p>	<p>Aunque estos programas no tienen barreras de acceso, tampoco resultan demasiado útiles para las víctimas que no tienen experiencia con sus unidades productivas o que requieren de otro tipo de apoyos más relacionados con</p>

<p>comunicaciones (MinTic) Carrera 7 entre calles 12 y 13 Contacto: Mario Chamid – Director de apropiaciones.</p>	<p>2. Fundamentos de ingeniería de Software. Conocer cómo funcionan las bases de la electrónica, los diferentes sistemas operativos y las redes que permiten el uso de internet. 3. Marca personal. Desarrollo de herramientas para construir el portafolio y sacar provecho de las habilidades profesionales. 4. Curso profesional de Git y GitHub. Control de versiones de código y proyectos web. 5. Marketing voz a voz. Herramientas para llevar marcas, servicios o productos a miles de personas. 6. Introducción al financiamiento para startups. Presenta los caminos y mecanismos de financiamiento que pueden elegir los emprendimientos digitales.</p>	<p>recursos y acompañamientos. Estos cursos funcionan más para aquellas víctimas que ya tienen consolidado su negocio y requieren usar herramientas tecnológicas para fortalecer su competitividad.</p>
<p>ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Calle 73 No 8-13 Contacto: Daniel Ibarra – Asistente de proyectos. 3268500 Ext. 2317</p>	<p>Estrategia proveduría responsable. Procura integrar población vulnerable en los proyectos productivos. Compras inclusivas. Facilitar la compra de productos a proveedores que estén iniciando, que puedan ser parte de la población vulnerable.</p>	<p>El proveedor debe (i) estar constituido legalmente; (ii) garantizar el producto según los requerimientos del área de compras, este producto se paga al valor del mercado.</p>
<p>Artesanías de Colombia Carrera 2a #18a-58 Contacto: Alexander Parra</p>	<p>Laboratorios de diseño e innovación. El objetivo principal de los Laboratorios de Diseño e Innovación para el desarrollo de la actividad artesanal es articular estratégicamente acciones, actores y recursos locales, en función del desarrollo y la sostenibilidad de la actividad artesanal de las diferentes regiones.</p>	<p>Para acceder a los laboratorios de innovación es necesario que las víctimas muestren que su principal sustento es el desarrollo y manufactura de artesanías y no simplemente el emprendimiento a partir de productos de arte manual. En los laboratorios se apoyará a las víctimas a que mejoren sus técnicas de comercialización y generen un mejor valor agregado para sus productos</p>
<p>Organización Internacional para las Migraciones (OIM) Carrera 14 No. 93B-46 Contacto: Luis Fernando Granja – Coordinador Soacha Tel: 6397777</p>	<p>Mi negocio. El programa Mi Negocio se inicia con la capacitación de los emprendedores a través de talleres en temáticas empresariales para construir un plan de negocio estructurado. Luego contempla la compra de maquinaria e insumos y finaliza con un proceso de acompañamiento personalizado que busca brindar asistencia técnica a la medida para velar por el funcionamiento de los negocios en el tiempo. Además, el programa selecciona a los mejores emprendedores para direccionar sus negocios hacia oferta complementaria en materia de emprendimiento provenientes de los sectores público y/o privado,</p>	<p>Para poder acceder al programa de mi negocio hay que presentar la solicitud ante la entidad y cumplir con al menos uno de los siguientes criterios de vulnerabilidad: -Inscrito en el RUV. -Inscrito en la Red Unidos. -SISBEN con puntaje específico. Adicionalmente, la persona interesada debe surtir un proceso de selección en que debe mostrar que tiene una idea de</p>

como acceso a créditos con bancos, o la posibilidad de participar en convocatorias de capital semilla, entre otras opciones.	negocio sólida y las aptitudes necesarias para emprender y sostener el emprendimiento. No se entregan recursos en efectivo, solo en especie.
--	---

Anexo 3. Tabla: Alianzas estratégicas para el financiamiento

Entidad	Descripción de la oferta	Oportunidad de la oferta	Requisitos
Corporación Micro Crédito Aval Calle 64D No 70-82 pisos 2 y 3, o a la oficina de Kennedy: Calle 26 Sur No.78M-43. Contacto: Diego Duarte Herrera – Director ejecutivo. Teléfono 7435555 Ext. 14213	-Asesoría, acompañamiento, seguimiento y financiación para actividades productivas o de comercialización que lleven funcionando como mínimo 6 meses de antigüedad. -Préstamos desde \$500.000 hasta \$12.000.000. Con tasas de interés blandas y plazos desde los 6 meses hasta los 2 años.	La oferta de servicios financieros de la Corporación Micro Crédito Aval es para las víctimas o miembros de población vulnerable que ya lleven como mínimo 6 meses con su unidad productiva funcionando.	Para la asesoría, acompañamiento, seguimiento, financiación y préstamos es necesario: (i) aportar la cédula de ciudadanía u otro documento de identificación; (ii) Estar desarrollando una actividad productiva o comercial con una antigüedad de 6 meses continuos. Adicionalmente, el interesado debe dirigirse a la oficina de la Corporación Calle 64D No 70-82 pisos 2 y 3, o a la oficina de Kennedy: Calle 26 Sur No.78M-43. Teléfono 7435555 Ext 14213. Otra forma, es que La Alcaldía envíe un listado de unidades productivas con todos los datos del participante y el Banco le hará una visita en su domicilio. Si se acuerda con la Alcaldía, se pueden celebrar reuniones con la comunidad para dar a conocer los servicios de la Corporación.
Secretaría de Desarrollo Económico Carrera 60 No. 63A - 59 plaza de artesanos Contacto: Juan Manuel Castro – Asesor del despacho	Ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial. Consiste en acompañamiento personalizado y asistencia técnica. El acompañamiento se da personalizado dependiendo de cada idea de negocio. Viene acompañado con un tema de formación	El programa de Ruta de emprendimiento está diseñado para que funcione de acuerdo a las necesidades identificadas de los empresarios que ya hayan sido perfilados. En este sentido está dirigido para aquellos	Para acceder a la Ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial es necesario que la unidad de negocio esté en operación. Hay que acercarse a las oficinas de entidad para surtir un proceso de perfilamiento y diagnóstico de carencias. El interesado, para recibir el acompañamiento además debe cumplir con un proceso de formación. El proceso no tiene costo.

Entidad	Descripción de la oferta	Oportunidad de la oferta	Requisitos
3693777 ext. 103	personalizada a partir del diagnóstico de carencias. El presupuesto de los programas no funciona por localidad, es uno solo para quienes decidan acudir a la entidad.	que ya tengan un negocio en marcha y deseen fortalecerlo.	
Instituto para la Economía Social (IPES) Calle 73 No.11 - 66 Contacto: María Valero – Directora 2976030 ext.312-154	1. Plazas de mercado. Las plazas de mercado se perfilan como una alternativa de desarrollo económico y que funcionan como una plataforma comercial de oferta y demanda de productos. 2. REDEP. Red de Prestación de Servicios al usuario del espacio público. Está conformada por dos tipos de alternativas: quioscos y puntos de encuentro.	Los programas dispuestos por el IPES están dirigidos a cualquier persona que trabaje dentro del sector de la economía informal. Para acreditar esto debe contar con el registro y reconocimiento como vendedor informal. Esto quiere decir que las víctimas que quieran acceder a estos beneficios, deben contar ya con una unidad productiva en marcha y que se pueda explotar en los escenarios previstos en los programas del IPES.	1. Plaza de mercado (no tiene costo). Población beneficiaria. Comerciante, Persona natural o jurídica. Mediante la suscripción de un contrato de uso y aprovechamiento económico regulado se adquiere el derecho de uso de un local, puesto, bodega o espacio en la plaza de mercado, para el abastecimiento de productos básicos de consumo doméstico. Se debe aportar: (i) Fotocopia de la cédula de ciudadanía. (ii) Radicar mediante comunicación escrita, en original y copia, el interés de la asignación del puesto en la Plaza de Mercado Distrital y la actividad comercial a desarrollar. (iii) Adjuntar el Formato 557 – Hoja de Vida – que deberá reclamarse en la administración de la plaza solicitada. En caso de empleados, adjuntar la fotocopia de la cedula de cada uno. (iv) Certificado médico de afiliación o cotización al régimen de salud del solicitante y sus dependientes. (v) Exámenes pre-ocupacionales tanto del solicitante como de sus dependientes (vi) Exámenes de laboratorio (frotis de garganta y uñas) del solicitante cuya actividad en plaza lo justifique (solicitante y dependientes). (vii) Certificado de manipulación de alimentos. (viii) Formato de seguro de bienes. (ix) Fotocopia del RUT. (x) Fotocopia libreta militar si aplica y/o adjuntar el soporte donde conste que el solicitante tiene su situación militar definida. 2. REDEP (trámite no tiene costo). (i) Estar inscrito en la herramienta misional HEMI del Instituto para la Economía Social -IPES como vendedor informal de las localidades establecidas para el programa. (ii) Ser ciudadano(a) colombiano. (iii) Que el ciudadano tenga capacidad legal para obligarse. (iv) Ser vendedor informal en el espacio público con RIVI (Registro Individual de Vendedor Informal). En el caso que el vendedor quiera participar en la REDEP (Quioscos, Puntos de Encuentro y Mobiliario Semi Estacionario), este tendrá que contar con el RIVI de la Localidad donde ejerce su actividad comercial. (v) Ejercer su actividad económica en el Distrito Capital y estar residiendo en el mismo. (vi) Ser mayor de edad. (vii) Para mobiliario Semi Estacionario debe contar edad entre 25 y 59 años. Los hombres menores de 50 años deben tener la situación militar definida. (viii) Estar afiliado a la EPS. (ix) Ser propietario de máximo un inmueble y que se utilice para vivienda familiar, la cual no debe

Entidad	Descripción de la oferta	Oportunidad de la oferta	Requisitos
	<p>3. Emprendimiento social. Es una alternativa de generación de ingresos dirigida a vendedores informales que ocupan el espacio público, que son mayores de 60 años y/o en condición de discapacidad. Allí tienen la oportunidad de comercializar productos comestibles, empaquetados y bebidas envasadas en un módulo de venta que es proporcionado por el IPES.</p> <p>4. Acceso a crédito. El IPES a través del convenio 1137 con la corporación Minuto de Dios oferta crédito para el fortalecimiento y el emprendimiento de unidades productivas de la economía informal. Se brinda el acceso al crédito a vendedores informales de Bogotá D.C,</p>		<p>exceder el valor de la vivienda de interés social. (x) No contar con ningún tipo de pensión reconocida ni disfrutar de sueldo de retiro de las Fuerzas Militares y de Policía. (xi) No estar disfrutando de otra alternativa comercial ofrecida por el IPES. (xii) No haber sido excluido administrativa o judicialmente de alguno de los servicios que presta el IPES. (xiii) No tener inhabilidades y sanciones para contratar con el Estado. (xiv) El núcleo familiar solo puede acceder a una alternativa comercial.</p> <p>3. Emprendimiento social. A los requisitos del REDEP se deben adicionar los siguientes: (i) Ser mayor de 60 años, y/o persona con discapacidad mayor de 18 años (condición que deberá ser avalada por autoridad médica competente). (ii) Estar afiliado a seguridad social en salud. (iii) Referenciar como mínimo un familiar o acudiente. (iv) Aprobar el proceso de perfilamiento realizado para el ingreso a la lista de espera de la alternativa.</p> <p>4. Acceso a crédito Para acceder hay que dirigir una solicitud a la Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales y Comercialización del IPES y cumplir con los siguientes requisitos: (i) ser vendedor informal y estar registrado como vendedor informal en el IPES, o caracterizado en espacio público. (ii) No estar reportado en las centrales de riesgo. (iii) Se exige codeudor de acuerdo al monto y perfil creditico de la persona.</p>

Entidad	Descripción de la oferta	Oportunidad de la oferta	Requisitos
	para el emprendimiento y fortalecimiento de sus negocios, hasta por 25 SMLV.		

Anexo 4. Tabla: Alianzas estratégicas para empleabilidad

Entidad	Factibilidad de convenio	Descripción oferta
FENASEO (Federación Nacional de empresas de Aseo)	Sí	Formación a la medida y empleo
Fundación Génesis	Sí	Acompañamiento y apoyo en procesos de rehabilitación por consumo de sustancias a víctimas y familiares
Alta Consejería para las Víctimas	Sí	Acompañando los procesos y asesoría técnica en tema de víctimas
Corporación Microcrédito Aval	Sí	Generación de empleo; apoyo a microempresarios con unidades productivas con la oferta de productos microfinancieros
Carnes El Novillón	Sí	Empleabilidad
Escuela de Diseño Arturo Tejada Cano	La escuela siempre ha tenido un enfoque y vocación social. Estarían en disposición para diseñar y ejecutar un programa	Sensibilizaciones, conocimiento del sector y el negocio de la moda. Formación y entrenamiento en diseño y desarrollo de producto
Foro de Presidentes	Sí, una vez esté más avanzado el proyecto	Búsqueda de recursos y mercadeo
Artesanías de Colombia	Sí	Asistencia técnica para mejoramiento de procesos; espacios de promoción y comercialización

Manpower Group	Sí	Valoración competencias herramientas open source; talleres de empleabilidad. Programas para la empleabilidad con pruebas para identificar competencias y programas de formación con el fin de capacitar personas aptas para el empleo
Fundación ANDI	Sí, como articulador con la demanda de las empresas	Sí, como articulador con la demanda de las empresas
Fundación Keralty	No, pero podrían compartir conocimientos para que el programa tenga una abordaje integral	Sí. Compartir conocimientos de trabajo comunitario en red que promueva redes de solidaridad económica y psicosocial entre la población víctima
ACICAM	Sí	Factibilidad y ejecución de proyectos productivos
GRANFUNDACIÓN	Sí	Proceso integral de formación: Formación desarrollo personal, formación técnica; orientación a la inclusión de acuerdo a los perfiles; inclusión social y productiva, mercadeo social - encadenamiento productivo
Fundación Catalina Muñoz	En temas de habitabilidad	Mejorando su calidad de vida en temas de habitabilidad
FENALCO	Sí	A través de unidades productivas
Organización Terpel S.A	Sí	Apoyo a proyectos productivos y empleabilidad de la mano con la ARN y la unidad para las víctimas
FENALCO-FENATIENDAS	Sí	Operar con metodologías probadas; articular con los afiliados a FENALCO
Corporación Mundial de la Mujer Colombia	Sí	Formación al emprendimiento; fortalecimiento empresarial; empleabilidad (para todas las anteriores hay una metodología)
Grupo Éxito	Sí	Analizando la viabilidad de crear una alianza comercial por medio de un proveedor asociado que logre vender sus productos en nuestros almacenes

Anexo 5. Tabla: Alianzas estratégicas para formación a la medida.

Entidad	Programa	Cursos o programas	Formación	Requisitos
Cámara de Comercio	n.a	<ul style="list-style-type: none"> -Cómo vender una página web -Aspectos tributarios de su negocio -Analice los estados financieros de su empresa -Aprenda a utilizar las plataformas digitales en música -Branded Content -Buenas prácticas de manufactura en el sector de alimentos -Cómo llevar las cuentas de su negocio -Cómo financiar su plan de negocio -Cómo hacer contratos con sus clientes y proveedores -Cómo hacer un estudio de mercado -Cómo tramitar el registro INVIMA -Cómo mejorar la liquidez de su negocio -Conozca el proceso de importación en Colombia -Defina la estrategia empresarial -Diseñar su modelo de negocio -Diseñe su plan de mercado -Diseñe su plan de ventas -Diseñar su plan económico y financiero -Construcción del proceso de innovación -El sentido de INNOVAR -Exportación de servicios -Formulación y gestión de proyectos para -Fundamentos de innovación -Gestión de conocimiento para la innovación -Gestión de cultura para la innovación -Gestión de proyectos -Herramientas clave para un proceso de exportación -Herramientas en línea para internacionalizar su negocio -Investigación de mercados internacionales 	n.a	<p>Hay que acercarse a la institución para conocer fechas y oferta de cursos.</p> <p>La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas en rutadas hacia este sector.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> -La vitrina: herramienta de negocios y promoción visual -Pasos para crear y formalizar su empresa -Planear la producción de su empresa -Técnicas de venta 		
Centro Pastoral y de Capacitación CEPCA	n.a	<ul style="list-style-type: none"> -Comidas rápidas y panadería -Patronaje, cortes y confección -Belleza capilar -Manicure y pedicura -Auxiliar de recursos humanos -Auxiliar de Contabilidad -Sistemas 	n.a	<ul style="list-style-type: none"> -Copia de cédula -Copia carnet de salud -Estar incluido en RUV -Dos fotografías 3x4
Corporación Educativa San Agustín COREDSA	n.a	<ul style="list-style-type: none"> -Validación Bachillerato -Auxiliar administrativo y call center -Auxiliar contable y financiero -Auxiliar de recursos humanos -Cocina y repostería -Operación de alimentos y bebidas -Operador hotelero y turístico 	n.a	n.a
Co School	n.a	<p>Laboratorio de innovación para el emprendimiento social</p> <p>Fortalecimiento de capacidades socioemocionales enfocadas al emprendimiento</p>	Los programas que diseña Co School son a la medida de la población objetivo. El enfoque de Co School es la reconstrucción de los tejidos socio emocionales de la población objetivo, por medio de la educación y el empoderamiento. Acá se parte desde la perspectiva que para lograr negocios sostenibles hay que tener aptitudes sociales y heridas sanadas.	Co School pide tener acceso a la información socio económica de las víctimas y sus emprendimientos. Con base en esta información ellos diseñan espacios didácticos de creación y fortalecimiento de capacidades; o laboratorios de innovación y emprendimiento social. Los costos dependerán de los requerimientos de la alcaldía.
Departamento para la Prosperidad Social	Empleo para la prosperidad	<ul style="list-style-type: none"> Agentes Call Center -Vendedores y asesores comerciales -Auxiliares de servicios generales -Operarios de servicios generales especializados 	<ul style="list-style-type: none"> -Formación Técnica -Formación Complementaria -Acompañamiento psicosocial -Talleres habilidades blandas 	<ul style="list-style-type: none"> -Estar incluido en Red Unidos -Estar incluido en Registro Único de Víctimas -Edad entre 18 y 60 años

		-Auxiliares de logística y bodega -Auxiliares de cocina -Vigilancia -Cajeros de Comercio -Panadería -Auxiliar contable y financiero	-Talleres competencias transversales -Talleres preparación vida laboral -Talleres desarrollo humano	-Contar con cédula de ciudadanía -Para Formación Técnica laboral mínimo 9° grado -Para Formación Complementaria mínimo 5° grado
Escuela Arturo Tejada	n.a	-Patronaje -Corte -Ensamble -Diseño -Manejo Básico de Tecnologías de la Información -Conceptualización del Producto -Comercialización	Formación y entrenamiento en diseño y desarrollo de producto	Hay que acercarse a la institución, surtir el proceso de selección y pagar el monto acordado. La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.
Fenalco	n.a	Gestión administrativa y financiera Fortalecimiento al emprendimiento	Realiza dentro de cada proyecto de fortalecimiento y emprendimiento, un perfilamiento de la población y jornadas de apoyo psicosocial, formación en gestión administrativa y de comercialización. Ofrecen dos programas bandera: • Instalación y puesta en marcha de mini market o autoservicio. Son aquellas tiendas en donde el cliente selecciona los productos y los paga en una caja. • Tiendas tradicionales. Son aquellas tiendas en donde el cliente solicita los productos, en un mostrador, al gerente de la tienda. Contiene dos etapas: •Evaluación Psicosocial •Gestión Administrativa y de Comercialización	El requisito es realizar un convenio interinstitucional, para crear alguno de los dos programas. Debe subsidiar mínimo 16 millones de pesos para apoyar alguno de los dos tipos de proyectos anteriores. Debe señalar, en el convenio muy claro la naturaleza jurídica del aporte de los 16 millones. El acompañamiento debe ser mínimo de un año, aunque este término puede ser sujeto a cambio.

Fundación Carvajal	n.a	Transferencia de conocimiento y metodologías para formación de población vulnerable	La Fundación Carvajal cuenta con metodologías de intervención que consisten en identificar las necesidades de la población objetivo en un primer momento, para posteriormente construir estrategias de fortalecimiento, empoderamiento y acompañamiento.	Para hacer uso de esta transferencia de conocimiento, solamente se requiere, un acuerdo interinstitucional con la alcaldía. Los requisitos son a acordar con la alcaldía local de Kennedy. Esto siempre y cuando las unidades productivas identificadas, en una evaluación interna, les sean atractivas.
Fundación Escuela Taller	n.a	-Carpintería -Restauración -Cocina -Construcción	Hay que acercarse a la institución, surtir el proceso de selección. La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.	
Fundación Mujer del Nuevo Milenio FUNDAMIL	n.a	Escuelas de formación: -Derechos Humanos -Economía Solidaria -Fortalecimiento Organizacional	n.a	Hay que acercarse a la institución, surtir el proceso de selección y pagar el monto acordado. La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.
Fundación Nacional Batuta	n.a	-Taller música y liderazgo -Formación de formadores -Formación coral	n.a	Edad máxima hasta 22 años. Hay que acercarse a la institución, surtir el proceso de selección. La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.
Fundación Universitaria	Beca Educación por la paz:	n.a	n.a	-Incluido en RUV -Pertener a alguno de los

Los Libertadores	-Beca del 100% del valor de la matrícula en programas de la Fundación Universitaria			municipios priorizados -Cumplir con el mayor puntaje en el examen saber 11 -No ser graduado de un programa profesional
Gente Estratégica - Centro de Formación para el Trabajo	n.a	n.a	-Panadería -Auxiliar de Cocina -Preparación de bebidas de café-barista -Operador Logístico -Almacén y Bodega -Auxiliar de relaciones laborales -Auxiliar contable y financiero -Auxiliar administrativo -Consultor de contact center -Agente de contact center BPO -Auxiliar en desarrollo de software -Confección de ropa exterior femenina a la medida	-Entre 18 y 60 años -Hoja de Vida -Inclusión en Registro Único de Víctimas
ICETEX	Fondo de Reparación para el Acceso, Permanencia y Graduación en Educación Superior para Víctimas. <i>Se trata de un crédito condónale y no de una beca</i>	n.a. En este caso se encuentra la oferta de educación de las instituciones de educación superior reconocidas por el Ministerio de Educación Superior	-Estudios del nivel técnico profesional, tecnológico y universitario	-Estar incluido en Registro Único de Víctimas o en sentencias de restitución de tierras o JyP -No tener apoyo económico adicional de entidades nacionales u otros organismos -Documento de identidad -Estar admitido o en proceso de admisión en una Institución de Educación Superior -Haber presentado la prueba Saber 11 -Inscripción a través de ICETEX
Instituto Para La Economía Social IPES	n.a	-Comercio electrónico -Fortalecimiento empresarial -Mercadeo y finanzas	n.a	-Lectura y escritura -Vendedor de economía informal reconocido por el IPES -Edad mínima 18 años

		-Higiene y manipulación de alimentos -Conservación de alimentos		
Manq'a cafeterías y escuelas de cocina	n.a	Técnico en gastronomía	- Formación técnica	Hay que acercarse a la institución y surtir el proceso de selección La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.
Ministerio del Trabajo	Transfórmate	-Técnico laboral en sistemas -Auxiliar contable	-Formación técnica laboral y/o validación -Programas técnicos o auxiliares	-Edad entre 16 y 28 años -Estar incluido en Registro Único de Víctimas
	Educándonos para la Paz	-Cocina -Diseño gráfico -Administración -Contabilidad -Mercadeo y Publicidad -Call y contact center -Hotelería y Turismo	-Formación técnica laboral y/o validación -Programas técnicos o auxiliares	-Edad mínima 18 años -Tener afiliación vigente EPS -Estar incluido en Registro Único de Víctimas
SENA	n.a	Asistencia Administrativa	- Formación técnica	-Formación Básica Secundaria -Presentar y superar prueba de conocimientos
	n.a.	Contabilización de operaciones comerciales y financieras	- Formación técnica	-Formación Básica Secundaria -Presentar y superar prueba de conocimientos
	n.a.	Cuidado estético de manos y pies	- Formación técnica	-Formación Básica Secundaria -Presentar y superar prueba de conocimientos
	n.a.	Gestión Administrativa	- Formación técnica	-Media Académica -Presentar y superar prueba de conocimientos

n.a.	Recursos Humanos	- Formación técnica	-Formación Básica Secundaria -Presentar y superar prueba de conocimientos
n.a.	Diseño y Desarrollo de Investigaciones de Mercado	- Formación técnica	-Tecnólogo -Programa de formación que se encuentren en la red de conocimiento Comercio y Ventas -Experiencia Laboral mínima de 6 meses -Superar la prueba de conocimientos
n.a.	Estructuración del Plan Comercial	- Formación técnica	-Tecnólogo -Edad mínima 16 años -Experiencia laboral seis meses -Superar prueba conocimientos
n.a.	Gestión de Asistencia Técnica Agropecuaria	- Formación técnica	-Tecnólogo -Edad mínima 18 años -Superar prueba conocimientos
n.a.	Gestión en Laboratorios de Ensayo y Calibración	- Formación técnica	-Tecnólogo -Experiencia seis meses -Superar prueba conocimientos
n.a.	Gestión y Seguridad de Bases de Datos	- Formación técnica	-Tecnólogo -Experiencia seis meses -Superar prueba conocimientos
n.a.	Marketing y Modelos de Negocio Online	- Formación técnica	-Tecnólogo -Experiencia seis meses -Superar prueba conocimientos
n.a.	Planeación Tributaria	- Formación técnica	-Tecnólogo -Experiencia seis meses -Superar prueba conocimientos
n.a.	Procesos Pedagógicos de la Formación Profesional	- Formación técnica	-Tecnólogo -Edad mínima 21 años -Laborar como instructor SENA -Superar prueba

n.a.	Producción y Consumo Sostenible	- Formación técnica	-Tecnólogo -Experiencia laboral de seis meses -Superar prueba
n.a.	Supervisión de Buenas Prácticas de Manufactura	- Formación técnica	-Edad mínima 14 años -Tecnólogo en disciplinas química industrial -Experiencia laboral seis meses -Superar prueba
n.a.	Gestión de Mercados	- Formación técnica	-Grado Once -Superar prueba de conocimientos
n.a.	Gestión Logística	- Formación técnica	-Grado Once -Superar prueba de conocimientos
n.a.	Aditivos: Análisis y control de Calidad en la Industria Alimentaria	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Administración de Recursos Humanos	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Administración Documental en el Entorno Laboral	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Administración y Control de Inventarios	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Análisis Financiero	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aplicación de los sensores en circuitos eléctricos	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aplicación de normas legales en la vinculación laboral	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aplicación de técnicas especializadas para maquillaje	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aplicación metodológica para el control de inventarios	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aprendiz Digital	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Armado de billeteras en cuero y otros materiales	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Arquitectura de computadores	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Arreglos especiales para cultivos agrícolas	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aseguramiento de la calidad en procesamiento de frutas y verduras	- Formación técnica	n.a.

n.a.	Aseguramiento de la calidad en procesos de panificación	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aseguramiento de la calidad en productos cárnicos	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Aseguramiento de la calidad en productos lácteos	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Asesoría en el uso de las TIC en la formación	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Atención y servicio al cliente en la organización	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Atención al cliente	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Auditoría Informática	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Buenas prácticas agrícolas	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Buenas prácticas agrícolas para cultivo plátano	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Buenas prácticas agrícolas para mora y naranja	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Buenas prácticas agrícolas II	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Buenas prácticas en la manipulación de la carne	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Básico corte de piezas de prendas de vestir	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Básico de construcción	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Básico de contabilidad costos y presupuesto	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Cálculo e interpretación de indicadores financieros	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Calidad en el desarrollo del software	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Caracterización del sector financiero	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Caracterización comportamental de clientes para ventas efectivas	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Cátedra virtual de pensamiento empresarial	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Cátedra virtual de productividad	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Clasificación Arancelaria	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Cocina Internacional	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Cocina Vegetariana	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Códigos y normas de soldadura	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Comercialización de frutas y verduras procesadas	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Comercialización de productos cárnicos	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Comercialización de productos textiles	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Confección industrial de prendas infantiles	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Conocimientos básicos de patronaje, corte y confección de falda y blusa	- Formación técnica	n.a.
n.a.	Conservación de frutas y verduras	- Formación técnica	n.a.

	n.a.	Contabilidad básica	- Formación técnica	n.a.
	n.a.	Contabilidad de inventarios	- Formación técnica	n.a.
	n.a.	Contabilidad en las organizaciones	- Formación técnica	n.a.
	n.a.	Corte y Confección de Faldas	- Formación técnica	n.a.
	n.a.	Corte y porcionado de carnes	- Formación técnica	n.a.
Tex Modas	n.a.	-Taller comunicación asertiva ventas -Taller Marca Personal -Taller soñando futuro -Capacitación en el ser y habilidades técnicas	n.a.	Hay que acercarse a la institución, surtir el proceso de selección. La institución también está abierta a suscribir convenio con la Alcaldía Local de Kennedy para atender a las víctimas enrutadas hacia este sector.
Universidad de La Salle	n.a.	Cursos de extensión a la medida	La universidad, en el marco de un convenio, puede diagnosticar y diseñar programas que sirvan para acompañar y fortalecer las unidades productivas de las víctimas residentes en Kennedy.	El principal requisito para contar con esta alianza estratégica es que la Universidad encuentre atractivo las unidades productivas en materia de sostenimiento. Además, que se encuentre en línea con los programas de práctica, de su momento, para que los estudiantes apoyen y acompañen a las unidades productivas. La Universidad hará una evaluación interna, con las caracterizaciones respectivas, para luego hacer la remisión a las diferentes facultades o incluso a otros aliados, para proponer el diseño del programa.
Universidad Minuto de Dios	n.a.	Programas a la medida, diseñados con base en el proyecto y el acuerdo al que se llegue.	La oferta de cursos dispuesta para población vulnerable de forma específica por parte de la Universidad Minuto de Dios, cubren de manera	Todas las condiciones específicas asociadas al desarrollo de los cursos, tales como horarios y locaciones de

			especial las necesidades subyacentes a la formación en finanzas personales y empresariales.	los cursos pueden ser acordados con base en el desarrollo de las necesidades del proyecto.
Visión Mundial	n.a.	Fortalecimiento Proyectos Productivos	En Colombia trabajan fortaleciendo proyectos productivos y/o unidades productivas.	Se deben acordar los términos del convenio, de acuerdo a los requerimientos que tenga la Alcaldía Local de Kennedy y que pueda suplir Visión Mundial.

Anexo 6. Concepto jurídico

Con base en las líneas programáticas ya descritas, es necesario abordar los siguientes dos problemas jurídicos:

- La viabilidad jurídica que tiene un Fondo de Desarrollo Local para la entrega de insumos a víctimas del conflicto armado en proyectos de inclusión productiva. Lo anterior, sin vulnerar la prohibición constitucional de entrega de donaciones y sin que dicha conducta pueda constituir falta disciplinaria, fiscal o penal.
- La estructuración pertinente, esto es la sugerencia de cómo podría el Fondo entregar los insumos respectivos.

A efectos de abordar los problemas jurídicos planteados, se partirá de la concepción constitucional y jurisprudencial de la prohibición de decretar auxilios o donaciones contenida en el artículo 355 de la CP; los principios de solidaridad e igualdad en que se funda la jurisprudencia constitucional para establecer la posibilidad de excepciones adicionales a la contenida en el artículo 355 ibidem; para después esbozar el concepto de gasto público como fundamento para otorgar bienes y servicios a particulares; el reglamento de las excepciones, particularmente la contenida en el inciso segundo del artículo 355 ibidem, los fundamentos para el impulso de programas y actividades de interés público especialmente para la atención de víctimas del conflicto armado en el Distrito Capital y terminar con la resolución a los interrogantes planteados.



El artículo 355 de la Constitución Política y su desarrollo jurisprudencial.

El artículo 355 de la Constitución Política de Colombia, señala: *“Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia”*.

Consagra la norma una prohibición general, en el sentido de que ninguna entidad estatal podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. También la excepción a tal prohibición, al autorizar al Gobierno en sus diferentes instancias, para financiar con recursos de los respectivos presupuestos, programas y actividades de interés público, conforme a los respectivos Planes de Desarrollo, disponiendo que dichas asignaciones se adelanten mediante la celebración de contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, instrumentalizando la permisión para otorgar bienes y servicios o donar a particulares que se encuentren en situación de vulnerabilidad.

En consecuencia, de la norma se deriva una prohibición con una excepción. Prohibición circunscrita a donar directamente con la salvedad para hacerlo si se realiza dentro de un marco contractual con organizaciones sin ánimo de lucro.



Al respecto de la norma superior, la Corte Constitucional en sentencia C-254 de 1996 señala:

De lo expuesto puede concluirse: (1) La prohibición de los auxilios y donaciones, es la respuesta al abuso derivado de la antigua práctica de los "auxilios parlamentarios", y en buena medida explica su alcance. (2) La prohibición de los auxilios y donaciones, no significa la extinción de la función benéfica del Estado, la cual puede cumplirse a través de la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y reconocida idoneidad. (3) El auxilio o donación, materia de la prohibición, se caracterizan por la existencia de una erogación fiscal en favor de un particular sin que ella tenga sustento en ninguna contraprestación a su cargo. Igualmente, corresponden a estas categorías, las transferencias a particulares, que no estén precedidas de un control sobre los recursos o que éste no pueda realizarse con posterioridad a la asignación. Finalmente, se califican de esta manera, las prácticas que por los elementos que incorporen, puedan tener la virtualidad de revivir la proscrita figura de los auxilios. (4) Por vía negativa, no se consideran auxilios o donaciones, las transferencias presupuestales que se hacen a entidades descentralizadas. (5) No se estima que se viole el artículo 355 de la C.P., cuando el Estado otorga subsidios, estímulos económicos, ayudas o incentivos, en razón del cumplimiento de deberes o principios de origen constitucional que describen actividades públicas irrenunciables. (El subrayado y resaltado es mío).



Al margen de lo señalado por el artículo 355 constitucional, que contiene una excepción a la prohibición del inciso primero, bajo la figura de la celebración de un contrato que garantice los controles institucionales con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público, existen otras excepciones a esa prohibición general que se desprenden de la jurisprudencia de la Corte Constitucional. Ellas tienen fundamento en el carácter de Estado Social de Derecho que caracteriza nuestra Constitución Política, cuyos fines principales son superar de manera real las desventajas y desigualdades existentes entre diversos sectores y personas de la sociedad, lo que requiere de una intervención del Estado a través de las ramas del poder público y de las demás autoridades públicas y de los particulares (principio de solidaridad).

Por lo que, no siempre se precisará de un contrato de este tipo, pues debe entenderse que la prohibición de decretar auxilios y donaciones no solo tiene por excepción el camino señalado por el inciso segundo del artículo 355, sino que se pueden presentar otras situaciones que surjan de la aplicación y cumplimiento de los deberes constitucionales y de la realización efectiva de los fines del Estado Social de Derecho, en las cuales no se hace necesario un contrato con entidades sin ánimo de lucro.

En consecuencia, la suscripción de estos contratos, entendiéndolos como un mecanismo de control y vigilancia, es obligatorio en aquellos casos en los cuales el cumplimiento de la función benéfica del Estado y, para el desarrollo de programas de interés público, se hace con participación de entidades particulares.



Entonces, se reitera, que el artículo 355 constitucional en su aplicación, tiene claras excepciones a la prohibición en él contenida, y que se derivan justamente del deber de solidaridad del Estado, así como del cumplimiento de los precisos cometidos constitucionales y legales que le corresponden en un Estado Social de Derecho como el nuestro.

Al respecto, la Corte Constitucional en diferentes pronunciamientos ha señalado que la prohibición prevista por el constituyente no tiene la característica de ser absoluta y que sus excepciones sólo son aquellas que se derivan de los mandatos y obligaciones señalados por la misma Constitución.

En efecto, en sentencia C-205 de 1995, al estudiar la constitucionalidad del Fondo de Adecuación de Tierras creada mediante la ley 41 de 1993, señaló lo siguiente:

“La prohibición de decretar auxilios o donaciones a personas naturales o jurídicas de derecho privado, sólo tiene las excepciones que la misma Constitución establece o que se derivan de sus normas. Todo subsidio estatal a usuarios de un servicio público o beneficiarios de una inversión pública necesariamente posee un componente de transferencia de recursos del Estado a un particular, que deja de tener una inmediata contraprestación, total o parcial, a cargo de éste. A la luz del artículo 355 de la CP, puede afirmarse que los subsidios del Estado a los particulares, por regla general, se encuentran prohibidos. La excepción sólo es procedente si el subsidio, concedido por la ley, se basa en una norma o principio constitucional, y resulta imperioso para realizar una finalidad esencial del



Estado. La Corte, sin embargo, encuentra en la Constitución suficientes elementos para sostener la constitucionalidad de un subsidio como el que es objeto de análisis. El subsidio, en este caso, cumple diversos fines, todos ellos vinculados a deberes que la Constitución asigna al Estado, cuya inobservancia contradiría el designio constitucional de la actividad pública y profundizaría la desigualdad real existente en el país.” (Subrayado fuera de texto).

También en la sentencia C-251 de 1996, al declarar la constitucionalidad de la cesión gratuita de un bien del Estado para un programa de vivienda, se pronunció en los siguientes términos:

“La Constitución no prohíbe que el Estado transfiera a los particulares, sin contraprestación económica, recursos públicos, siempre y cuando tal transferencia tenga un sustento en principios y derechos constitucionales expresos. Esa es la única forma de armonizar la prohibición de los auxilios y donaciones con los deberes sociales de las autoridades colombianas, que derivan de la adopción de la fórmula política del Estado social de derecho y de los fines que le son inherentes, entre los cuales ocupa un lugar preponderante la búsqueda de un orden justo, en donde la igualdad sea real y efectiva.

El Estado puede entonces transferir en forma gratuita el dominio de un bien estatal a un particular, siempre y cuando no se trate de una mera liberalidad del Estado sino del cumplimiento de deberes constitucionales expresos, entre los cuales está obviamente incluida la garantía de los derechos



constitucionales. En efecto, la prohibición de los auxilios debe ser armonizada con el mandato del artículo 146 ordinal 4º, según el cual las Cámaras no pueden decretar en favor de particulares erogaciones "que no estén destinadas a satisfacer créditos o derechos reconocidos con arreglo a ley preexistente". Puede entonces concluirse que no están prohibidas, porque no son actos de mera liberalidad sino de justicia distributiva, aquellas transferencias que se efectúen con el propósito de satisfacer derechos preexistentes, como sucede con los derechos que consagra la propia Constitución, siempre y cuando esa cesión sea imperiosa para la satisfacción de ese derecho constitucional.

No basta entonces con señalar que el Estado está efectuando una transferencia de un recurso estatal a un particular, sin contraprestación, para concluir que estamos en frente de un auxilio prohibido por el artículo 355 de la Carta. En efecto, si tal cesión gratuita cuenta con un fundamento constitucional expreso, no se trata de una donación prohibida por la Carta sino, por el contrario, del cumplimiento de deberes constitucionales atribuidos al Estado.”

Del sentido de las sentencias citadas, se deriva que la prescripción contenida en el inciso segundo del artículo 355, al permitir que las entidades puedan “*celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público*”, no constituye el único camino a través del cual el Estado puede desarrollar su función benéfica, pues existirán casos en los cuales se entregue un auxilio o donación de los no



prohibidos, y no se precise siquiera de contrato alguno. Este aspecto fue precisado por la Corte Constitucional, en sentencia C-159 de 1998, en la cual manifestó:

“3.3. La prohibición de otorgar auxilios admite, no sólo la excepción a que se refiere el segundo aparte del artículo 355 Superior, sino las que surgen de todos aquéllos supuestos que la misma Constitución autoriza, como desarrollo de los deberes y finalidades sociales del Estado con el fin de conseguir el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del país.”

Sobre este particular también se manifestó la Corte Constitucional en la ya mencionada sentencia C-205 de 1995, cuando dijo:

“Por lo tanto, el subsidio del 50 % en las cuotas de recuperación de inversiones de los proyectos, beneficia al dueño o poseedor del predio. En estricto rigor, la transferencia estatal -equivalente al 50 % del valor de la inversión que se deja de recaudar -, se hace directamente al usuario, y no a la asociación de usuarios. Luego, no puede sostenerse que la hipótesis de la ley se sustenta en la disposición del segundo inciso del artículo 355 de la CP. Aparte del compromiso de pagar la cuota que le corresponde, el usuario no suscribe con el Gobierno ningún contrato adicional con el objeto de impulsar un programa acorde con el plan de desarrollo; se limita, por cierto, a sufragar la mitad del costo que se le liquida por concepto de una obra pública que lo beneficia.”



Por lo que, para determinar la forma en que se debe canalizar un auxilio o donación permitida, debe analizarse en cada caso en particular si se hace necesario o no la suscripción de un contrato con entidades sin ánimo de lucro, bajo los parámetros de la reglamentación del artículo 355 de la Constitución Política contenida en el decreto 092 de 2017 o sí las ayudas se canalizan bajo proyectos puntuales y con otra forma de erogación.

El principio de solidaridad e igualdad

Como fundamento constitucional de la excepción a la norma que prohíbe las donaciones, la jurisprudencia se ha soportado en los principios de solidaridad e igualdad contenidas en los artículos 1 y 13 de la Constitución Política que señalan:

Art. 1o.- Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la



solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Subrayas fuera de texto)

Art. 13.- Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Es así, como al estudiar la constitucionalidad del Decreto 1265 de 1994, mediante el cual se establecían unos mecanismos financieros y económicos de apoyo a personas perjudicadas por un desastre natural, la Corte en sentencia C – 375 de 1994 indicó que en virtud de los mencionados principios de solidaridad e igualdad, era posible diseñar y ejecutar mecanismos de ayuda, no



obstante lo cual la norma fue declarada inconstitucional pero por la falta de señalamiento de procedimientos que personas no merecedoras del apoyo estatal. Sobre lo primero dijo la Corte:

“No le cabe duda a la Corte que las normas del decreto que se revisa, en cuanto autorizan a los establecimientos bancarios oficiales que hacen parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario para castigar las deudas por capital e intereses y gastos existentes al 6 de junio de 1994, a cargo de los productores privados en las zonas afectadas por la referida catástrofe natural y ordena su reembolso por la Nación con cargo al presupuesto nacional, implica un auxilio en favor de los destinatarios de la medida que lo son, de modo general, dichos productores.

A juicio de la Corte, un auxilio de la naturaleza indicada en favor de víctimas, plenamente identificadas y sin recursos o con escasos recursos económicos para subvenir a sus necesidades y para reparar así sea en parte los Perjuicios recibidos, con motivo de la calamidad pública de que dan cuenta los antecedentes es constitucional, mirado como una excepción al art. 355 en referencia,.....”

En cuanto al fundamento constitucional afirmó:

“En consecuencia, es constitucional la normatividad que en desarrollo del principio de la solidaridad y del derecho a la igualdad tienda, como acontece con la preceptiva que se examina, a poner en funcionamiento mecanismos que busquen atenuar o reparar los males que ha sufrido, en



lo económico, familiar y social, la población asentada en el territorio afectado por la ocurrencia de los mencionados fenómenos naturales.”

Sobre la inconstitucionalidad de la norma señaló:

“En la forma como aparecen redactadas las disposiciones del decreto 1265 de 1994, las medidas que allí se adoptan en materia de gasto público, implican el otorgamiento de un auxilio prohibido por la Constitución, pues se impone a los establecimientos bancarios oficiales la obligación de castigar las deudas de los productores privados ubicados en las zonas afectadas por el sismo e igualmente a la Nación la obligación de asumirlas como un gasto público, sin que se pueda identificar en concreto si todos ellos son víctimas de la catástrofe y se encuentran en las precarias condiciones económicas y sociales a que antes se hizo alusión.”

La excepción de la aplicación de la prohibición contenida en el artículo 355 constitucional, derivada del cumplimiento de deberes o principios de origen constitucional que describen actividades públicas irrenunciables, se deriva de la preceptiva también constitucional, que establece que Colombia es un Estado Social de Derecho, lo que implica que dentro de los contenidos fundamentales de dicho Estado de bienestar se destaquen garantías de prestación de bienes y servicios a la sociedad. Por lo que a pesar de la prohibición de otorgar auxilios o donaciones a particulares, atendiendo una interpretación teleológica de la Carta, es deber y obligación del Estado generar condiciones de orden económico y social justo, planteando a través de políticas sociales el suministro de ayudas, incentivos, donaciones, auxilios a personas en situación de necesidad que



requieren de la atención urgente del Estado, con el fin de garantizar una estabilidad social y económica y combatir la pobreza en la que se encuentran. Es por ello que en materia presupuestal se diferencia el Presupuesto público del denominado Gasto Social.

El Gasto Público Social

Como se advierte del análisis precedente, es posible al margen de la prohibición contenida en el primer inciso del artículo 355 de la Constitución Política, bien sea a través de la excepción contenida en su inciso segundo o en cumplimiento de otros mandatos constitucionales, otorgar bienes y servicios o donar a particulares que se encuentren en situación de vulnerabilidad, a través de lo que se denomina gasto público social.

Con la promulgación de la Constitución Política de 1991, se privilegió este gasto público social, sobre cualquier otra asignación, señalándose en el artículo 350 ibidem la prohibición de disminuir anualmente el presupuesto de inversión.

El gasto público se puede definir como todas aquellas erogaciones en que incurren el conjunto de entidades estatales de un país, y que tiene como finalidad redistribuir el ingreso y la riqueza, vía transferencias e inversión en sectores como salud, educación, vivienda, saneamiento básico, cultura, y los demás que intervienen en la definición de la calidad de vida de la población.



El gasto público se encuentra contenido en los artículos 95, 150, 345 a 355 de la Constitución Política y en el Estatuto Orgánico de Presupuesto (Decretos 111 y 115 de 1996). El artículo 350 Constitucional deja en manos del Congreso para que a través de la Ley Orgánica, determine qué partidas del presupuesto hacen parte del gasto público social. A su vez el artículo 41 del Decreto 111 de 1996 compilatorio de las leyes orgánicas del presupuesto, preceptúa que se entiende por gasto público social enmarcándolo como aquel *“cuyo objetivo es la solución de las necesidades básicas insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, vivienda, y las tendientes al bienestar general y al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Programadas tanto en funcionamiento como en inversión”*.

Este *gasto público social*, está constituido por las erogaciones del Estado en los sectores *“sociales”*. Si bien la definición de tales sectores no es del todo precisa, existe consenso doctrinal y jurisprudencial en considerarlos como tal los gastos en educación, salud, agua y servicios sanitarios y a los relativos a programas nutricionales, de vivienda y promoción social, seguridad social, erogaciones en los sectores trabajo, cultura, deportes, recreación, turismo social, ciencia y técnica y servicios urbanos.

Para ejecutar recursos tendientes a cumplir con los señalados cometidos estatales y sin que se incurra en la prohibición constitucional prevista en el primer inciso del artículo 355 de la Constitución Política, se creó el instrumento jurídico que permitiera desarrollar y ejecutar estos



recursos tendientes a entregar un auxilio, donación, subsidio a particulares en situación de pobreza o vulnerabilidad que desarrollara los lineamientos que permitiera implementar acciones entre el Estado y las organizaciones sin ánimo de lucro a fin de ejecutar recursos públicos. Cuando se trate de desarrollar mandatos constitucionales como ya se ha venido señalando, cuyo mecanismo no sea el contractual con entidades sin ánimo de lucro, se cumplirá con todos los requisitos que se deriven de cualquier gasto estatal.

Reglamentación de la excepción contenida en el inciso segundo del artículo 355 constitucional y presupuestos para determinar la legalidad de este tipo de auxilios o donaciones

Para la excepción y facultad contenida en el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política se expidió por el gobierno nacional el decreto 777 de 1992, derogado por el Decreto 092 de 2017 actualmente vigente, que reglamentó la celebración de contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro para impulsar programas y actividades de interés público. Al respecto, de este tipo de actos jurídicos el Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil, en concepto del 23 de febrero de 2006. Radicado No 11001-03-06-000-2005-01710- 00(1710). Consejero Ponente: Luis Fernando Álvarez Jaramillo, señala que a pesar de enmarcarse el concepto de contrato de que trata el artículo 32 de la Ley 80 de 1993, se someten para este caso solamente a las disposiciones constitucionales y reglamentarias especiales, esto es a la Constitución Política y el entonces decreto 777 e 1992 (hoy decreto 092 de 2017), y sustraídas de la normatividad contractual pública, lo que



las convierte en autónomas, "*en cuanto sólo están sometidos a la Constitución y no a la ley y, por tanto, sustraídos del alcance del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, pues el constituyente tuvo a bien reservar a la competencia del gobierno la regulación de esta materia contractual*".

El Decreto 092 de 2017, reglamentario del artículo 355 de la Constitución Política establece:

Artículo primero "*el objeto del presente decreto es reglamentar la forma como el Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal contrata con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, para impulsar programas y actividades de interés público de acuerdo con el Plan Nacional o los planes seccionales de Desarrollo, en los términos del artículo 355 de la Constitución Política.*

Artículo segundo: *Procedencia de la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad. Las Entidades Estatales del Gobierno nacional, departamental, distrital y municipal pueden contratar con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad en los términos del artículo 355 de la Constitución Política y del presente decreto, siempre que el proceso de contratación reúna las siguientes condiciones: (a) Que el objeto del contrato corresponda directamente a programas y actividades de interés público previstos en el Plan Nacional o seccional de Desarrollo, de acuerdo con el nivel de Entidad con los cuales esta busque*



exclusivamente promover los derechos de las personas en situación de debilidad manifiesta o indefensión, los derechos de las minorías, el derecho a la educación, derecho a la paz, manifestaciones artísticas, culturales, deportivas y promoción de la diversidad étnica colombiana;

(b) Que el contrato no comporte una relación conmutativa en el cual haya una contraprestación directa a favor de la Entidad Estatal ni instrucciones precisas dadas por esta al contratista para cumplir con el objeto del contrato; y (c) Que no exista oferta en el mercado de los bienes, obras y servicios requeridos para la estrategia y política del plan de desarrollo objeto de la contratación, distinta de la oferta que hacen las entidades privadas sin ánimo lucro; o que, si existe, la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro represente optimización de los recursos públicos en términos de eficiencia, eficacia, economía y manejo del Riesgo. En demás eventos, la Entidad Estatal deberá aplicar la Ley 80 1993, sus modificaciones y reglamentos”.

Por lo que deberá cumplirse con los señalados requisitos cuando se pretenda promover las actividades de interés público a que se refiere el artículo 355 de la Constitución Política y que se pueden concretar en:

La concurrencia del objeto social de la entidad sin ánimo de lucro con la actividad que el Estado quiere promover.



La naturaleza jurídica de la persona con quien se contrata (privada sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad).

La finalidad del convenio (impulso de programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo).

Sus formalidades (constancia por escrito y determinación de su objeto, término, obligaciones de las partes, aportes, coordinación y todos aquellos aspectos que se consideren pertinentes).

Para la ejecución de gastos que impliquen auxilios, subsidios o subvenciones, bien sea a través de la contratación con entidades sin ánimo de lucro a que se refiere el inciso segundo del artículo 355 constitucional o en desarrollo de otros preceptos constitucionales y conforme se señala en la Sentencia C-027 de 2016, se debe tener en cuenta los principios de legalidad del gasto, de igualdad en el sentido de que la ley que lo decreta debe determinar, de manera concreta y explícita su finalidad, destinatarios, alcance material y temporal, criterios de asignación, publicidad e impugnación, obedecer a criterios de política pública destinada a satisfacer fines constitucionales y no de mera liberalidad, por lo que deben estar ajustados y en plena armonía con lo fijado, dispuesto y determinado en la Ley del Plan Nacional de Desarrollo, o en los territoriales según corresponda, así como con lo contenido en la Ley de Inversiones correspondiente.

Presupuestos para el impulso de programas y actividades de interés público



Como uno de los presupuestos para promover las actividades de interés público a que se refiere el artículo 355 de la Constitución Política o los que desarrollen otros preceptos constitucionales, es el impulso de programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo y teniendo en cuenta que la consulta que se absuelve en el presente concepto tiene que ver el Distrito Capital y los Fondos Locales de Desarrollo, respecto de estos últimos para la ejecución de los recursos para actividades que contemplen la entrega de insumos a víctimas del conflicto armado en proyectos de inclusión productiva, deberá tenerse en cuenta que este tipo de programas se encuentren identificados en el Plan de Desarrollo Distrital.

La Ley 1448 de 2011 Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, el decreto 1084 de 2015 en el artículo 2.2.8.3.1, establecen la obligación de formular Planes de Acción Territorial (PAT), en los que se contemplen las medidas de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado, teniendo como referencia las asignaciones presupuestales y objetivos proyectados dentro de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, los que deben ser consistentes con el Plan de Desarrollo del Distrito.

Es así como para el Distrito Capital se cuenta con el Plan de Acción Distrital, el que se fundamenta en los lineamientos de Política Pública determinados en el Plan de Desarrollo del Distrito: “Bogotá Mejor Para Todos 2016- 2020”, y se configura en el instrumento principal de desarrollo económico, social, ambiental e institucional de la ciudad. En dicho Plan en la sección 4.3.5 “Bogotá mejor para



las víctimas, la paz y la reconciliación” que hace parte del tercer Pilar del Plan de Desarrollo: “Construcción de comunidad”, se señala que la administración distrital pretende que Bogotá se consolide como una ciudad referente de paz y reconciliación, brindando atención prioritaria, pertinente, adecuada y acertada a las víctimas del conflicto armado, buscando generar oportunidades suficientes, para que dicha población que habite en la ciudad, pueda disfrutarla en condiciones de paz y equidad.

Por lo que se cumpliría con el presupuesto de tener como finalidad el gasto en impulso de programas y actividades de interés público contenido en el Plan de Desarrollo Distrital.

A su vez, en desarrollo de la descentralización administrativa distrital su división territorial es en localidades; cada una con su Junta Administradora Local (JAL), que ejecuta su presupuesto a través de los Fondos de Desarrollo Local (FDL).

Conforme al artículo 87 del decreto ley 1421 de 1992 cada fondo tiene personería jurídica y patrimonio propio con cargo a los recursos del FDL, con el que se financia la prestación de servicios y la construcción de obras de competencia de las JAL, a su vez, estos dineros son manejados a través de la Dirección Distrital de Tesorería (DDT), actuando como su tesorería en forma de recaudador y pagador.



En consecuencia, sí el gasto que existe en el presupuesto del Fondo de Desarrollo Local cuya apropiación presupuestal correspondiente a *promoción de esquemas y proyectos productivos*, sobre el que se pretende entregar insumos a víctimas del conflicto armado en proyectos de inclusión productiva, coincide con las políticas del Plan de Desarrollo Distrital vigente y su desarrollo en la Política Pública contenida en Plan de Acción Distrital, ya señalados y siempre que se respeten los principio de legalidad de los gastos, es posible su ejecución.

En efecto, el rubro presupuestal *promoción de esquemas y proyectos productivos* contiene el verbo promover, que significa según la real academia de la lengua impulsar [algo], procurando su logro, y si bajo los estudios realizados para los proyectos productivos de atención de víctimas se hace necesario para lograr su cometido, la entrega de los señalados insumos, se estaría acorde con el concepto del rubro en comentario.

Obviamente, conforme al desarrollo de este concepto, su adquisición y entrega deberá adelantarse bajo el concepto de la contratación con entidades sin ánimo de lucro que permite el artículo 355 constitucional y su decreto reglamentario 092 de 2017 o en el marco de la ejecución de un gasto sin este tipo de contratos, pero ello dependerá de los estudios y análisis previos respecto a la conveniencia de acoger una u otra modalidad, siempre en cumplimiento de la finalidad de los proyectos productivos que deben estar plenamente identificados y con los estudios correspondientes.



Con los presupuestos constitucionales, legales y jurisprudenciales expuestos en este concepto se concluye respecto a las preguntas propuestas:

La viabilidad jurídica que tiene un Fondo de Desarrollo Local para la entrega de insumos a víctimas del conflicto armado en proyectos de inclusión productiva. Lo anterior, sin vulnerar la prohibición constitucional de entrega de donaciones y sin que dicha conducta pueda constituir falta disciplinaria, fiscal o penal.

No se viola la prohibición contenida en el inciso primero del artículo 355 de la C.P., cuando se otorgan subsidios, estímulos económicos, ayudas o incentivos, en razón del cumplimiento de deberes o principios de origen constitucional que describen actividades que impulsen programas y actividades de interés público. La entrega de insumos a víctimas del conflicto armado lo es.

A su vez, existe la permisión contenida en el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Nacional, reglamentada por el Decreto 092 de 2017 para contratar con entidades sin ánimo de lucro.



Para la ejecución de este tipo de proyectos se debe cumplir con todos los principios y reglamentaciones sobre planeación y legalidad del gasto, igualdad en el sentido de que la ley que lo decreta debe determinar de manera concreta y explícita su finalidad, destinatarios, alcance material y temporal, criterios de asignación, publicidad e impugnación, obedecer a criterios de política pública destinada a satisfacer fines constitucionales y no de mera liberalidad, por lo que deben estar ajustados y en plena armonía con lo fijado, dispuesto y determinado en la Ley del Plan Nacional de Desarrollo, o en los territoriales según corresponda, así como con lo contenido en la Ley de Inversiones correspondiente.

De cumplirse estrictamente todos estos presupuestos su ejecución no constituiría falta disciplinaria, fiscal ni penal.

¿Cómo podría el Fondo entregar los insumos respectivos?

Una vez determinado el cumplimiento de la etapa de planeación y los presupuestos de legalidad del gasto, debe decidirse si la entrega se adelanta bajo el concepto de la contratación con entidades sin ánimo de lucro que permite el artículo 355 constitucional y su decreto reglamentario 092 de 2017 o en el marco de la ejecución de un gasto sin este tipo de contratos, pero ello dependerá de



los estudios y análisis previos respecto a la conveniencia de acoger una u otra modalidad, siempre en cumplimiento de la finalidad de los proyectos productivos que deben estar plenamente identificados y con los estudios correspondientes.

Ahora bien, a pesar de lo anterior, se recomienda realizar una **licitación pública** donde se seleccione a un operador encargado de gestionar el programa. Adicionalmente, para generar alianzas con entidades particulares, como por ejemplo para la compra del producto de las víctimas residentes en Kennedy, esta se aconseja realizarse a través del operador propuesto.

Con base en lo anterior se tiene que la propuesta de líneas programáticas cuenta con el análisis jurídico de viabilidad para cada uno de sus ejes, con el fin de garantizar que su ejecución cuenta con soporte y está respaldado por el marco legal vigente.