

30 DE JULIO DE 2023

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA:
“INTEGRAR SOCIOECONÓMICAMENTE A LA
POBLACIÓN MÁS VULNERABLE DE CALI,
ESPECIALMENTE MUJERES, JÓVENES Y VÍCTIMAS DEL
CONFLICTO ARMADO, MEDIANTE EL
FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL” EXPEDIENTE
SOLPCD/2019/0012
FUNDACIÓN CARVAJAL – CALI - COLOMBIA



CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO	3
2	INTRODUCCIÓN	5
3	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	6
3.1	OBJETIVOS DE EVALUACIÓN	6
3.2	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	6
3.3	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	10
3.4	ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN	12
3.5	ALCANCE DE EVALUACIÓN	14
3.6	METODO DE EVALUACIÓN	14
3.7	CONDICIONANTES Y LIMITANTES	18
4	ANTECEDENTE DEL PROYECTO	20
5	CONTEXTO DE EJECUCIÓN	23
6	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	44
6.1	OBJETIVO 1: CATEDRA DE EMPRENDIMIENTO	45
6.1.1	ANÁLISIS DE PERTINENCIA	48
6.1.2	ANÁLISIS DE COHERENCIA	52
6.1.3	ANÁLISIS DE EFICACIA	54
6.1.4	ANÁLISIS DE EFICIENCIA	60
6.1.5	ANÁLISIS DE IMPACTO	61
6.1.6	ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	67
6.1.7	DESARROLLO DE ACTIVIDADES PLANEADAS Y COMPLEMENTARIAS	68
6.1.8	EQUIPO DE TRABAJO, PROCESOS, METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS	70
6.2	OBJETIVO 2: FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS	72
6.2.1	ANÁLISIS DE PERTINENCIA	74
6.2.2	ANÁLISIS DE COHERENCIA	76
6.2.3	ANÁLISIS DE EFICACIA	78
6.2.4	ANÁLISIS DE EFICIENCIA	88
6.2.5	ANÁLISIS DE IMPACTO	89
6.2.6	ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	92
6.2.7	DESARROLLO DE ACTIVIDADES PLANEADAS Y COMPLEMENTARIAS	93
6.2.8	EQUIPO DE TRABAJO, PROCESOS, METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS	95

6.3	OBJETIVO 3: RED EMPRESARIAL ALUMNI	97
6.3.1	ANÁLISIS DE PERTINENCIA	98
6.3.2	ANÁLISIS DE COHERENCIA	99
6.3.3	ANÁLISIS DE EFICACIA	100
6.3.4	ANÁLISIS DE EFICIENCIA	103
6.3.5	ANÁLISIS DE IMPACTO	104
6.3.6	ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	104
7	CONCLUSIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS.....	106
8	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD Y DERIVACIONES PARA INTERVENCIONES FUTURAS.....	111
9	REFERENCIAS	116

1 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Integrar Socioeconómicamente A La Población Más Vulnerable De Cali, Especialmente Mujeres, Jóvenes Y Víctimas Del Conflicto Armado, Mediante El Fortalecimiento De La Autonomía En La Gestión Empresarial” fue desarrollado con éxito entre el año 2021 y 2023, con el diseño que se estableció en la convocatoria de 2019.

En este sentido, resultó totalmente imprevisible, los desafíos y cambios que a los que se enfrentaría, por el fenómeno global de la pandemia de 2020, y por la situación social, económica y política que llevó al fenómeno conocido como “El estallido social” en 2021 en el cual se conjugaron múltiples fenómenos que llevaron a un aparte de la ciudadanía a manifestarse en contra del gobierno. Este fenómeno fue especialmente intenso en Cali, y adicional a los efectos del mismo, lo que realmente reveló, fue la fractura social que vive la ciudad, donde una porción significativa de la misma, se siente excluida de los procesos de desarrollo.

La Fundación logró, no sin dificultades, adaptarse a este nuevo entorno y desarrollar el proyecto, que incluso ahora resultaba más pertinente que cuando se formuló originalmente.

El proyecto está estructurado en tres componentes, con públicos, propósitos y diseños de intervención diferenciados. En este orden de ideas, se analizó cada componente de forma independiente, desde los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Los resultados fueron estos:

Componente 1 Cátedra de emprendimiento: Se formaron 61 docentes de colegios públicos en emprendimiento, y se les dio acompañamiento durante la implementación de la cátedra con los alumnos. En total se formaron 5.528 jóvenes en la nueva cátedra, que enfatizó en el desarrollo del proyecto de vida. Se creó la red de emprendimiento en alianza con la secretaría de educación s de Cali para continuar dando apoyo y soporte a los docentes de colegios públicos.

Componente 2 Fortalecimiento empresarial: 680 empresarios recibieron formación y acompañamiento para la consolidación y fortalecimiento de sus empresas por medio de dos programas: Gerencia dirigido a empresas en etapas tempranas y precarias, y el MicroMba dirigido a empresas con potencial de crecimiento acelerado. El 69% de las empresas logro crecimientos en ventas superiores al 10%. Se incrementó el empleo total en 24%, y se incrementó en 37% el empleo formal

Componente 3 Red empresarial Alumni: Se creó una red liderada por los empresarios y apoyada por la fundación conformada por 147 empresarios. La red tiene como propósito dar continuidad a los logros que obtienen los empresarios en el programa MicroMba, para apoyar el proceso de consolidación de las empresas, y su efectiva articulación al ecosistema empresarial local.

Se destaca en el proyecto el diseño de los componentes como estrategias indirectas, para la solución de los problemas detectado. En este sentido se logra un gran impacto interviniendo en los actores o fenómenos que mayor capacidad tienen de generar cambios positivos en el sistema. Este tipo de estrategia permite alta efectividad y eficiencia. También fue notoria la capacidad de La Fundación para adaptarse al cambio de entorno producido por coyunturas externas, y generar alianzas eficaces para llevar beneficios a los usuarios del proyecto.

Es importante como puntos de mejora, el desarrollo de prácticas que permitan a La Fundación absorber el conocimiento generado por estas intervenciones, y que les permita realizar acciones de mejora de la metodología en futuras intervenciones. Esto se hace desde el monitoreo continuo del desempeño del proyecto con el equipo técnico, y con la medición de indicadores de resultado e impacto.

2 INTRODUCCIÓN

Esta evaluación se realizó con el apoyo del personal de Fundación Carvajal, quien proporcionó información amplia y suficiente para la realización de la misma, así como apoyo y soporte para la evaluación de campo realizada por el consultor.

Se quiere resaltar que este fue un ejercicio de construcción colectiva y aprendizaje, y no un ejercicio de auditoría. La evaluación busca evidenciar la pertinencia y necesidad de intervenciones como estas en la ciudad de Cali, y los puntos de mejora que es claro que una entidad con el nivel de compromiso social y profesionalismo de La fundación, está en capacidad de implementar para intervenciones futuras.

La presente evaluación fue realizada en su totalidad por Luis Felipe Cano Vieira, socio fundador de la firma INTAK. Ha desarrollado sus 22 años de vida profesional en temas relacionados con el emprendimiento, desarrollo empresarial, desarrollo social y cooperación desde diferentes posiciones. Durante 13 años participo en la dirección, formulación y ejecución de proyectos sociales y de desarrollo empresarial, y en los últimos 9 en la consultoría y acompañamiento a empresas privadas y fundaciones en desarrollo de sus proyectos.

Así mismo, a acompañado a la ONG belga ACTEC en la evaluación del programa MicroMba en Guatemala, Salvador y Colombia, así como desarrollando el método de evaluación de resultados del mismo programa.

Esta visión desde diferentes ópticas y roles, permite un entendimiento estratégico completo del proyecto, dese sus nivel estratégico, operacional y táctico.

3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

3.1 OBJETIVOS DE EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar el desempeño integral del programa denominado ***“Empoderamiento económico de la población víctima del conflicto, especialmente jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad, de las comunas de Cali”*** desarrollado por Fundación Carvajal con la cofinanciación de la Generalitat Valenciana, y el grado de cumplimiento de los objetivos planteado, en los ámbitos de la autonomía económica, enfoque de género y articulación con entes locales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Evaluar el desarrollo de los 3 componentes principales del proyecto, desde la óptica de los criterios de la OCDE.
2. Evaluar el alcance de los resultados obtenidos con base en los indicadores e información recopilada.
3. Identificar oportunidades de desarrollo y mejora en el marco de la estrategia fundacional.

3.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se utilizará como criterios de evaluación los establecidos por la OCDE en 2019.

“El propósito de los criterios de evaluación está vinculado con el propósito de la evaluación, esto es, determinar el mérito, el valor o la importancia de una intervención. Cada criterio supone un lente o una perspectiva diferente a través de la que puede verse la intervención. En conjunto, los criterios ofrecen un panorama más completo de la intervención, su proceso de ejecución y sus resultados.” OCDE

Los criterios desempeñan una función normativa. En conjunto, describen las características que se esperan de las intervenciones, a saber: deben ser pertinentes para el contexto, ser coherentes con otras intervenciones, alcanzar sus objetivos, producir resultados de manera eficiente y dar lugar a efectos positivos duraderos. Los criterios se utilizan en la evaluación para: Apoyar la rendición de cuentas, incluido el suministro de información a los ciudadanos. Apoyar el aprendizaje, mediante la generación y retroalimentación de hallazgos y enseñanzas.

Los criterios como figuran en la guía de aplicación de 2019 de la OCDE, son los siguientes:

1. PERTINENCIA: El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.
2. COHERENCIA: La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.
3. EFICACIA: El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.
4. EFICIENCIA: El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.
5. IMPACTO: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.
6. SOSTENIBILIDAD: El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

Para efectos de esta evaluación, los criterios de ajustarán e implementarán de la siguiente forma, para reflejar mejor las características del proyecto, contexto operacional, y los objetivos de evaluación:

1. PERTINENCIA:

Se evalúa el grado en que el diseño previo del componente respondió a las necesidades de los beneficiarios, el contexto al momento del diseño y contexto emergente. Por contexto se entenderá las necesidades evidentes de la población sujeto, en especial desde la óptica social, económica y de inclusión de las mujeres y jóvenes en el tejido social de la región.

Se evalúa el grado de articulación de las intervenciones a la estrategia del socio local, las organizaciones internacionales y los entes que constituyen el ecosistema de desempeño inmediato del componente.

Se evalúa el grado de adecuación de los componentes a los choques externos que produjeron la pandemia, y el estallido social de 2021.

2. COHERENCIA:

Se evalúa la si el proyecto es coherente con las políticas y estrategias nacionales e internacionales pertinentes. Se analiza cómo el proyecto se alinea con las metas y objetivos establecidos en documentos de política relevantes, como planes de desarrollo nacional, estrategias sectoriales y acuerdos internacionales.

Se evalúa la coherencia interna del proyecto para determinar si sus componentes y actividades están alineados y se refuerzan mutuamente. Esto implica analizar la lógica y la secuencia de las acciones propuestas, así como la asignación adecuada de recursos y la coordinación entre los diferentes actores involucrados.

Se examina la coherencia del proyecto frente a la oferta existente de programas, proyectos o servicios similares que podrían generar duplicidad en la zona de ejecución.

La evaluación analiza cómo el proyecto contribuye a los objetivos más amplios del desarrollo sostenible, como los establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se evalúa su coherencia con los principios y estándares de la ayuda al desarrollo de la Generalitat Valenciana y la coordinación con otros donantes.

3. EFICACIA:

Se evalúa si el proyecto ha alcanzado los resultados esperados y si ha tenido un impacto positivo en el problema o la situación que se buscaba abordar. Esto implica examinar si se han logrado los indicadores de desempeño y metas establecidos, y si los resultados son coherentes con los objetivos planteados.

Se analiza el impacto del proyecto en relación con los cambios a largo plazo y los efectos sostenibles. Implica evaluar si estos cambios son fundamentales y duraderos en el largo plazo.

Se evalúa la importancia relativa de los objetivos y resultados frente a la problemática en que se pretendía incidir, así como el acceso de los diferentes grupos de beneficiarios finales que pretendía el proyecto.

4. EFICIENCIA:

Se evalúa cómo se han utilizado los recursos/insumos disponibles, como el presupuesto, el tiempo y los insumos. Se analiza si se ha logrado un uso eficiente de estos recursos en comparación con los resultados obtenidos. Se considera si se han implementado medidas para minimizar los costos y maximizar los beneficios.

Se evalúa si se ha logrado una gestión eficiente del tiempo en la implementación del proyecto. Esto implica analizar si se han cumplido los plazos establecidos, si se han identificado y abordado de manera oportuna los retrasos y si se han utilizado herramientas adecuadas de programación y seguimiento.

Se evalúa la eficiencia operativa en la ejecución, representada en los procesos operativos establecidos y su desempeño real.

5. IMPACTO:

Se evalúan efectos potencialmente transformadores y de importancia última de la intervención. Este criterio busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la intervención a más largo plazo o con un mayor alcance que los ya contemplados en el criterio de eficacia

Se analizan los efectos no deseados del proyecto. Esto implica identificar posibles impactos negativos en el medio ambiente, la economía local o las relaciones sociales, y evaluar si se han tomado medidas para mitigar o evitar estos efectos.

Se analizan los efectos positivos no planeados. Esto implica identificar posibles impactos en el medio ambiente, la economía local o las relaciones sociales, y evaluar en qué medida se ha internalizado este aprendizaje para hacerlo sostenible y escalable.

6. SOSTENIBILIDAD:

Se evalúa la viabilidad económica del proyecto a largo plazo. Esto implica analizar si el proyecto ha generado fuentes de ingresos sostenibles, si se han identificado mecanismos de financiamiento adecuados y si se han considerado los costos de operación y mantenimiento. Se evalúa el grado de dependencia del proyecto respecto a la financiación externa.

Se analiza si el proyecto ha mejorado las condiciones sociales y si ha fortalecido las capacidades de las comunidades y beneficiarios. Se considera si se han promovido la inclusión, la equidad y la participación efectiva de los grupos vulnerables. Se evalúa si se han establecido mecanismos para asegurar la continuidad de los beneficios sociales a largo plazo.

Se evalúa el impacto del proyecto en el medio ambiente y si se han adoptado medidas para minimizar los efectos negativos y promover prácticas sostenibles. Se analiza si el proyecto ha abordado adecuadamente los aspectos ambientales relevantes, como la conservación de recursos naturales, la gestión de residuos y la mitigación del cambio climático

Se evalúa la capacidad del proyecto para adaptarse y responder a los cambios en el entorno. Se considera si se han tenido en cuenta los posibles riesgos y desafíos futuros, y si se han establecido medidas de mitigación y adaptación. Se analiza si el proyecto ha fortalecido la capacidad de las comunidades y las instituciones locales para enfrentar y superar los cambios y las crisis.

Se evalúa si el proyecto ha fomentado la participación activa de las partes interesadas locales y si ha promovido la apropiación local de los resultados y efectos del proyecto. Se analiza si se han establecido mecanismos para garantizar que las decisiones y acciones sean tomadas en conjunto con las comunidades afectadas, y si se ha fortalecido su capacidad para mantener y replicar los logros alcanzados.

3.3 PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación operan como preguntas transversales a cada uno de los componentes del proyecto. Se escogió la evaluación independiente en cada uno de los tres componentes de estos criterios, debido a que si bien en conjunto las acciones realizadas buscan el desarrollo de autonomía económica de comunidades vulnerables locales, sus enfoques son altamente especializados por lo cual es necesario una evaluación a profundidad.

Adicional a las preguntas que están inmersas en cada criterio, se considera pertinente evaluar la capacidad tanto del ejecutor local del proyecto, como de las metodologías de intervención planteadas, a dos hechos externos emergentes que afectaron directamente el desempeño del proyecto, y que ninguno de los cuales era posible prever. Se trata de la crisis sanitaria, económica y social causada por la pandemia derivada del COVID-19 en el año 2020, y por otra parte el estallido social que se dio con especial intensidad en la ciudad de Cali como producto de las tensiones sociales, políticas y económicas.

Es este orden de ideas se buscara establecer, con los limitantes de información existentes:

- i) En qué grado se logró emplear el proyecto y sus componentes para mitigar o revertir los efectos nocivos de estos hechos externos.
- ii) En qué grado la estrategia inicial del proyecto, planteada antes de estos hechos externos, logró adaptarse y seguir siendo vigente.
- iii) La pertinencia de las metodologías utilizadas en el proyecto para el contexto socioeconómico posterior y previsible a la ocurrencia de estos hechos.

Por último, entendiendo que La Fundación Carvajal es una ONGD local fuerte, con trayectoria e intención de continuidad, es relevante indagar por la permanencia y relevancia de la estrategia de intervención planteada por el proyecto, y los ajustes que se requieren para mejorarla y adaptarla a los contextos emergentes. Es este orden de ideas se buscara establecer, con los limitantes de información existentes:

- i) Cuáles son las principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de las intervenciones, con base en la información que fue posible recabar.
- ii) En qué medida están articulados e influyen en los resultados del proyecto, el soporte de gestión de La Fundación y las acciones desarrolladas en terreno por los equipos técnicos con las metodologías existentes.
- iii) Cómo se puede capitalizar el conocimiento y aprendizajes generados por el proyecto, en el marco de la revisión estratégica que adelanta el socio local en el momento.

3.4 ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

Según lo establecido en el estudio de Línea de base, La Fundación Carvajal cuenta con el Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación institucional; marco de acción de resultados de desarrollo para el Seguimiento y la Evaluación permanente, en pro de la rendición de cuentas, la toma de decisiones y el aprendizaje continuo. A través de éste se monitorean y evalúan los resultados del modelo de intervención, partiendo de lo estratégico e institucional, pasando por los procesos e incluyendo los proyectos.

El esquema de seguimiento consta de tres componentes, para cada uno se apoya en plataformas en las que se monitorea y reporta la implementación en los distintos niveles de la cadena de resultados (procesos, resultados, efectos e impactos):

Seguimiento a la gestión de la intervención: Seguimiento del desempeño de procesos y entregables por parte de la coordinación del proyecto y áreas de apoyo. El reporte de avance sobre la planificación de la intervención se realiza a través de la plataforma Zoho Projects, el registro de participantes a través de la Escuela Virtual Fundación Carvajal para su monitoreo y reporte y los hallazgos de las auditorías internas y externas son documentados en el banco de documentos (intranet).

La evaluación y medición sobre los resultados de producto y efecto se realizan a través de la plataforma SISME; a partir de ahí se aplican mediciones de entrada (antes de iniciar el proceso de formación) y salida (una vez culminado el proceso) a los microempresarios y actores institucionales que hagan parte de la implementación para hacer seguimiento a los indicadores de efecto e impacto, información que se visualiza en tableros de control Power Bi que contiene el programa. Así mismo, de la mano de la coordinación académica de la unidad de gestión del conocimiento, se reportan los datos de cobertura, asistencia y/o certificación de procesos de formación.

Aprendizaje institucional: De manera participativa se identifican lecciones aprendidas de los resultados del seguimiento, la evaluación y/o sistematizaciones que surjan del proceso, que propicien la innovación y la mejora en la intervención.

En esta evolución se considera esta información general y por componente:

- i) Proyecto inicial aprobado con matriz de marco lógico detallada para estudiar el diseño original de la intervención.
- ii) Convenio de cofinanciación del proyecto donde consta las partes involucradas en la ejecución.

- iii) Justificación de reformulación, aprobación y versión aprobada de marco lógico detallada.
- iv) Informes parciales de ejecución presentados al cooperante.
- v) Línea de base desarrollada al inicio del proyecto
- vi) Base de datos de docentes beneficiarios finales componente Cátedra de emprendimiento.
- vii) Base de datos de estudiantes beneficiarios finales componente Cátedra de emprendimiento.
- viii) Base de datos de empresarios beneficiarios finales componente Semilleros/Gerencia.
- ix) Base de datos de empresarios beneficiarios finales componente MicroMba.
- x) Base de datos de empresarios beneficiarios finales componente Red de empresarios Anlumni.
- xi) Encuestas de salida docentes componente Cátedra de emprendimiento.
- xii) Encuestas de salida estudiantes componente Cátedra de emprendimiento.
- xiii) Diagnóstico de salida componente Semilleros/Gerencia.
- xiv) Base de datos de indicadores de resultados MicroMba para años 2020, 2021, 2022.
- xv) Documentos descriptivos de las metodologías: Cátedra de emprendimiento, Semilleros/Gerencia, MicroMba, Red empresarial Alumni.
- xvi) Relación equipos de trabajo inicial y final por componente.
- xvii) Videos, testimonios, y otros documentos de apoyo.

La evaluación buscara establecer la integridad de esta información, y en qué medida el diseño de la información y de evaluación, dan cuenta de los resultados alcanzados, así como las recomendaciones necesarias para la sostenibilidad futura del programa y la internacionalización de aprendizajes.

Adicionalmente, el evaluador recopila la siguiente información secundaria para soportar el contexto de ejecución:

- i) Ley 1448 de 2011: Ley de víctimas.
- ii) Política de Formalización Empresarial Conpes 3956
- iii) Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022
- iv) Plan de Desarrollo de Cali 2020- 2023
- v) Ley de educación 115 de 1994.
- vi) Ley de fomento de la cultura de emprendimiento 1014 de 2006.
- vii) Ley 2069 de emprendimiento de 2020.

- viii) Documentos de desempeño económico generales 2020-2022. DANE
- ix) IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020
- x) Información corporativa y misional Fundación del Valle.
- xi) Información corporativa y misional Fundación Mainel.

3.5 ALCANCE DE EVALUACIÓN

Esta evaluación se hace a posteriori, con base en la información recabada por el ejecutor local, y la información que directamente ha conseguido el evaluador con fines exploratorios, de validación y de contraste.

En este sentido, se dan dos tipos de hallazgos: unos en los cuales hay información suficiente en cantidad y calidad para ser concluyentes, y otros de carácter exploratorio con base en información parcial o interpretación subjetiva de la información existente.

Lo anterior no implica dos calidades de conclusiones, sino dos espectros de valoración. Con la información sistemática y suficiente se podrá llegar a conclusiones más o menos definitivas, pero sobre aspectos muy específicos del proyecto y sus resultados. Por su parte, las conclusiones o hipótesis que provienen de la información no sistemática y estadísticamente insuficiente, si bien puede ser debatible, permite un espectro de evaluación más amplio.

En esencia ambos tipos de análisis son indispensables, uno más amplio en espectro para evaluar el proyecto a nivel estratégico, y uno más concreto para evaluar desempeño en los niveles operacionales y tácticos.

3.6 METODO DE EVALUACIÓN

El método de evaluación consta de tres fases que se describen a continuación. En primer término está el análisis de la lógica de intervención para identificar componentes principales de la intervención y grupos de interés. Posteriormente se determina el método de análisis cuantitativo a utilizar y su aplicación según el carácter de cada componente, y disponibilidad de información. Por último, se realiza la evaluación exploratoria que involucra el análisis cualitativo y entendimiento de los actores relevantes.

ANÁLISIS DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN:

Se identificó que si bien es claro la convergencia del proyecto hacia la promoción y restablecimiento de derechos económicos del colectivo objetivo en la zona de intervención, se tienen tres componentes altamente diferenciados tanto por las acciones y método de intervención, como por los grupos poblacionales que interviene. Estos componentes coinciden con los objetivos específicos del proyecto, aunque aquí para efectos de facilitar el análisis se denominan abreviadamente en función de su propósito:

1. **Cátedra de emprendimiento**: Busca promover el emprendimiento entre los jóvenes escolarizados de educación primaria y secundaria, por medio de la formación que les dan sus docentes específicamente en emprendimiento, o transversalmente en otras asignaturas. En este sentido, se trata de una aproximación indirecta al problema que se busca solucionar, pues se forma y acompaña a los docentes, para que estos a su vez puedan intervenir en sus alumnos.

El concepto de emprendimiento en este componente es amplio, haciendo referencia a las diferentes formas de generar ingreso disponibles (empleo, autoempleo, creación de empresas), y en general una cultura orientada al desarrollo y crecimiento personal.

2. **Fortalecimiento de empresas**: Busca desarrollar capacidades y competencias empresariales en empresarios vulnerables en la zona de intervención, mediante tres metodologías diferenciadas: i) Semilleros, dirigido a emprendimientos muy precarios o de reciente creación, ii) Gerencia, dirigido a microempresas que ya cuentan con una operación establecida, pero con bajo nivel de operación, y alta vulnerabilidad, iii) MicroMba: dirigido a microempresas con mayor nivel de consolidación y potencial de crecimiento pese a su vulnerabilidad.

Si bien este componente trata con microempresarios y emprendedores que tienen algún tipo de actividad económica en marcha, claramente los tres programas tienen perfiles de participante diferenciados, y están diseñados para poderse cursar individualmente o secuencialmente.

3. **Red de empresarios "Alumni"**: Este componente está dirigido a los egresados del programa MicroMba, buscando consolidar la red de relaciones e interacciones entre ellos, que permitan continuar el fortalecimiento de sus negocios y hacer sostenible los resultados alcanzados.

En sentido estricto, se puede considerar como grupos poblacionales diferenciados en el marco de esta evaluación los siguientes: i) Docentes de cátedra de emprendimiento, ii) Estudiantes de cátedra de emprendimiento, iii) Empresarios de los programas semillero y gerencia, iv) Empresarios del programa MicroMba.

Identificados los grupos y componentes se procedió a levantar la información existente en Fundación Carvajal sobre cada uno de los componentes y grupos poblacionales. Anteriormente se describió el alcance de esta información.

Con la información disponible del sistema de monitoreo de La Fundación, se evaluó la eficacia de los resultados en los componente 1 y 2, en los cuales existían encuestas, diagnóstico, o captura de indicadores. Para estos componentes se tomó la siguiente información para el análisis cuantitativo de los resultados:

Cátedra de emprendimiento: Encuesta a docentes formados en el diplomado de emprendimiento y encuesta a estudiantes que recibieron la cátedra de emprendimiento de estos docentes.

Fortalecimiento empresarial: Para los grupos de gerencia se cuenta con un diagnóstico de salida realizado por los consultores que atendieron los empresarios participantes, en torno a competencias y buenas prácticas gerenciales.

Para los grupos del MicroMba se cuenta con indicadores de resultado previamente definidos por la metodología que son: crecimiento en ventas, creación de empleo, calidad de empleo.

Para el único grupo de Semilleros realizado no se cuenta con información.

Red de empresarios “Alumni”: no se cuenta con información de indicadores, percepción o satisfacción que permitan realizar análisis cualitativo de los resultados obtenidos. Para evaluar este componente se utilizó el registro de asistentes y actividades del componte.

MÉTODO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA:

Los objetivos de la evaluación cuantitativa de la información disponible son: i) Determinar el alcance de los cambios positivos logrados en el grupo objetivo a partir de las intervenciones del proyecto, ii) Determinar los grados de logro en el grupo objetivo o en segmentos del mismo, iii) Inferir la eficacia del método de intervención a partir de los hallazgos del análisis.

La evaluación cuantitativa del componente Cátedra de emprendimiento y el programa Gerencia del componente Fortalecimiento empresarial, se analizan con técnicas de estadística descriptiva clásicas y correlaciones entre variables, que no requieren explicación técnica en este apartado y que son de entendimiento intuitivo.

Para el programa MicroMba se utiliza un método adicional de evaluación, y esta consiste en la segmentación de los participantes por nivel de crecimiento en ventas alcanzado, y el análisis por año. Esta decisión se toma por varias razones relevantes: i) El método busca la aceleración empresarial, es decir el incremento significativo en ventas, ii) Se observó que si bien los participantes en el MicroMba tienen el mismo perfil de selección y pasan por el mismo proceso de vinculación, su desempeño es altamente diferencial, iii) Es relevante hacer este análisis ya que los participantes del MicroMba representan una porción significativa de los participantes en el componente Fortalecimiento empresarial, y la totalidad del componente de empresarios Alumni, iv) Este grupo de empresarios mostró el mayor grado de cambio en todo el proyecto y por tanto es de alto valor para su réplica y escalamiento posterior y, v) Los efectos logrados parecen evidenciarse más allá de la inmediatez de la intervención.

El método se fundamenta en la recolección de información de 4 años (n-1, n, n+1, n+2) y en el análisis por segmentos de población según crecimiento en ventas, que fueron predefinidos por su significado intrínseco. Como medida de prueba de errores y confirmación de conclusiones, se realiza análisis por quintiles de ventas y crecimiento. Se cuentan con dos instrumentos básicos, el análisis del comportamiento del año y el análisis de agregado de los 3 años.

Variación Ventas 16-17	Cantidad	%	% Acum.	Ventas Promedio Año n	Ventas Promedio Año n+1	Promedio Variación A	Promedio Variación R
<0%							
0% - %10							
>10% - %25							
>25% - %50							
>50% - %100							
>100% - %200							
>200%							
TOTAL							

Nota: Se puede dar que un segmento tenga crecimiento promedio absoluto positivo y al mismo tiempo crecimiento relativo negativo, y viceversa. Lo anterior se debe a que la variación relativa promedio, se calcula como promedio de las variaciones individuales de las empresas, y no como proporción de la variación absoluta sobre el promedio inicial.

Nótese que la escala de colores por rango difiere en el análisis anual y el agregado de los tres años. Se plantea que en el agregado del programa, crecimientos acumulados por

encima del 50% corresponderían al tipo de desempeño que espera el MicroMba, a diferencia de un año en particular en el cual un crecimiento por encima del 25% ya representa un crecimiento como el que espera el programa. Así mismo, crecimientos acumulados por debajo del 25% son deficientes pues incluso no alcanzarían a cubrir el incremento propio de la inflación.

Al respecto es importante anotar que no se espera que las empresas crezcan continuamente y a la misma tasa los 3 años. De hecho, estos instrumentos buscan entender que sucede luego de que la empresa se acelera en el año 1 ó 2 del programa. La idea de este análisis es ir más allá de la pregunta simple de si las empresas de una cohorte y segmento particular crecen o no, y empezar a entender cómo se comportan. Este entendimiento de los movimientos del crecimiento de las empresas en el período de evaluación, resultan más ricos para el ajuste de la metodología del programa que la respuesta simple a la magnitud del crecimiento.

3.7 CONDICIONANTES Y LIMITANTES

Tanto la evaluación como el proyecto mismo, está altamente condicionado por el entorno externo en que se desarrolló, marcado por el COVID y la crisis sociopolítica local. Estos fenómenos externos no solo alteran el comportamiento y resultados que se pueden esperar de las intervenciones del programa, sino que adicionalmente afectan la captura de información que la fundación hizo en los años 2020 y 2021, tanto en alcance como en calidad.

Frente a estas circunstancias, se dará mayor peso en las conclusiones a la información correspondiente al período post-COVID 2021-2022, y en la medida de lo posible se utilizarán referentes de entorno de períodos pre-COVID para tener una medida de contraste, toda vez que los años de pandemia y crisis social, tiene dos connotaciones en el análisis: i) En esencia son una discontinuidad de la tendencia de comportamiento del entorno y los sujetos que antecede al proyecto, ii) Pero así mismo, incorpora una ruptura que crea una nueva dinámica de desempeño esperado, que será visible principalmente a partir del año 2022 y sobre la cual es difícil valorar los efectos e impactos de largo plazo.

En este sentido, los resultados e impactos del proyecto están influenciados por dos dinámicas principales: i) Las intervenciones del proyecto que buscan generar cambios positivos frente a la tendencia de comportamiento previa al proyecto y el contexto emergente en la ejecución, ii) Los cambios que introducen las dinámicas de entorno mencionadas, tanto positivos como negativos.

Dada estas circunstancias, en las conclusiones, cuando sea posible inferir el papel de cada dinámica en los resultados finales se hará explícito, pero en el resto de casos se asume

la imposibilidad de asignar pesos o influencias directas y se valora simplemente si el cambio observado es positivo o negativo para los beneficiarios finales.

Por último, el diseño del seguimiento, monitoreo e indicadores lo desarrolló internamente La Fundación Carvajal atendiendo al diseño de procesos administrativos internos, y en el caso de la metodología MicroMba, a las directrices de evaluación propias de la metodología. En este sentido, se busca en la evaluación utilizar al máximo esta información, aunque es importante señalar que su principal propósito es identificar cambios en los sujetos de intervención a nivel de producto de las actividades y resultados, o incluso satisfacción y percepción.

4 ANTECEDENTE DEL PROYECTO

El proyecto “Empoderamiento económico de la población víctima del conflicto, especialmente jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad, de las comunas de Cali” se presentó a la convocatoria de La Generalitat Valenciana en la convocatoria de 2019, en el marco del acuerdo de colaboración entre La Generalitat Valenciana, Fundación del Valle, Fundación Mainel y Fundación Carvajal como socio local y ejecutor.

El proyecto fue aprobado inicialmente para un período de ejecución de 24 meses, entre el 1 de septiembre de 2020 y el 31 de agosto de 2022. Sin embargo, debido a la crisis social, económica y sanitaria causada por la pandemia en 2020, se solicitó cambios en la formulación inicial, la cual fue aprobada en agosto de 2022, extendiendo el plazo inicial hasta diciembre de 2022. Finalmente el proyecto, tuvo una extensión adicional en la ejecución y formalmente concluyó actividades el 28 de febrero de 2023, para un total de 30 meses de ejecución.

La identificación y presentación del proyecto se realizó entre 2018 y 2019, en medio del contexto del momento y el contexto previsible. La crisis desencadenada por la pandemia alteró radicalmente estos supuestos de operación, por lo cual fue necesario reformular el proyecto en algunas metas y actividades no substanciales. Los ajustes principalmente se dieron en función de disminuir la magnitud de indicadores de logro relacionados con el desempeño de las microempresas en ventas y empleo, creación de microempresas con capital de trabajo que no fue aprobado en el proyecto y, supuestos de recuperación de la normalidad tanto en la movilización como en desempeño económico, que en el momento eran de alta incertidumbre.

Tabla 1: Cambios de MML solicitados

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	MODIFICACIÓN (en amarillo)	OBSERVACIÓN
Integrar socio-económicamente a la población más vulnerable de Cali, Especialmente mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto armado, mediante el fortalecimiento de la autonomía en la gestión empresarial y comercial de pequeños emprendimientos y microempresas,	*Al finalizar la intervención, las microempresas atendidas incrementan su rentabilidad y sus ventas (66% corresponde a microempresas de mujeres). *Al finalizar la intervención, se ha mejorado la calidad de los empleos existentes en las microempresas. *Al finalizar la intervención, los/las jóvenes cuentan con emprendimientos puestos en marcha, priorizando los emprendimientos generados por mujeres	*Al finalizar la intervención, las microempresas atendidas incrementan su rentabilidad y sus ventas (66% corresponde a microempresas de mujeres). *Al finalizar la intervención, se ha mejorado la calidad de los empleos existentes en las microempresas. *Al finalizar la intervención, los/las jóvenes cuentan con emprendimientos puestos en marcha, priorizando los emprendimientos generados por mujeres. Se propone eliminar este resultado en virtud que el proyecto no tendrá capital de trabajo para que los	En la propuesta aprobada por la GV el recurso de capital de trabajo para poner en marcha los emprendimientos no fue aprobado por la Generalitat Valenciana.

articulados con el sistema empresarial de Cali y con un enfoque inclusivo.		jóvenes pongan en marcha sus emprendimientos.	
Fortalecer las capacidades empresariales de 3000 titulares de derecho, priorizando mujeres y jóvenes de las comunas 13, 14, 15 y 18 de Cali para la generación de ingresos sostenibles y la reducción de los factores de exclusión económica y social.	OE.IOV1. Al finalizar la intervención, el 15% de los/as jóvenes en riesgo de exclusión que han participado en el programa de Cátedra de Emprendimiento han fortalecido su emprendimiento en las comunas de intervención. OE.IOV2. Al finalizar la intervención, el 70% de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 20% y 40% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. OE.IOV3. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 20% de nuevos empleos y se ha formalizado el 30% de los empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres).	OE.IOV1. Al finalizar la intervención, el 15% de los/as jóvenes en riesgo de exclusión que han participado en el programa de Cátedra de Emprendimiento han fortalecido su emprendimiento en las comunas de intervención. OE.IOV2. Al finalizar la intervención, el 50% de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 10% y 30% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. OE.IOV3. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 30% de nuevos empleos y se ha formalizado el 30% de los empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres).	La nueva propuesta de indicador "OE.IOVE" se realiza en función de la coyuntura y la disminución en ventas que han sufrido los empresarios. OE.IOVE: Este ajuste se solicita teniendo en cuenta los indicadores de desempleo que está experimentando el país y la ciudad.
RESULTADO 1: 2400 estudiantes (50% mujeres) adquieren competencias y habilidades para el emprendimiento en 30 instituciones educativas públicas que les permita superar obstáculos y emprender.	R1.IOV1. Al finalizar la intervención, 48 docentes completan el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial (Cátedra de Emprendimiento). R1.IOV2. Al finalizar la intervención, al menos 43 docentes replican los conocimientos adquiridos en el diplomado con sus estudiantes en aula. R1.IOV3. Al finalizar la intervención, 1920 estudiantes (50% son mujeres) de grados 9°, 10° y 11° de las Comunas fortalecen sus competencias de emprendimiento. R1.IOV4. Al finalizar la intervención, 720 de estudiantes (50% son mujeres) de grado 11° formulan un plan de negocio (proyecto productivo) con alta viabilidad de implementación	La modificación propuesta en este resultado está en función del cronograma. Se propone realizar entre enero 2021 y noviembre 2022	Nuevas Hipótesis: * Se retoma la presencialidad como estrategia de formación en las IEO * La formación de docentes y replica con estudiantes se realiza una vez inicie el calendario escolar en 2021 * El número de estudiantes de las IEO priorizadas permanece estable y no se presenta deserciones
RESULTADO 2: 315 (66% mujeres) microempresarios en situación de vulnerabilidad mejoran su desempeño gerencial y comercial para lograr la sostenibilidad de sus unidades productivas y el mejoramiento de calidad de vida de sus familias.	R2.IOV1. Al finalizar la intervención, 315 microempresarios/as completan proceso de formación y acompañamiento socio-empresarial. validar coberturas por modalidad. R2.IOV2. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 30% de nuevos empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres). R2.IOV3. Al finalizar la intervención, el 70% de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 20% y 40% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV4. Al finalizar la intervención, el 30% de los empleos generados por los titulares de derechos mejoran en	R2.IOV1. Al finalizar la intervención, 315 microempresarios/as completan proceso de formación y acompañamiento socio-empresarial. validar coberturas por modalidad R2.IOV2. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 20% de nuevos empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres). R2.IOV3. Al finalizar la intervención, el 50% (158 empresas) de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 10% y 30% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV4. Al finalizar la intervención, el 30% de los empleos generados por los titulares de derechos mejoran en	R2.IOV2: Teniendo en cuenta que el desempleo local en el mes de junio fue de 27.7% se solicita el ajuste del indicador. R2.IOV3: De acuerdo con el impacto negativo que ha tenido la pandemia en las empresas disminuyendo ventas y rentabilidad se sugiere este ajuste. Nuevas Hipótesis: * La economía

	calidad, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV5. Al finalizar la intervención, se han organizado 12 ferias/giras empresariales virtuales donde han participado 300 empresarios (se hacen virtuales)	calidad, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV5. Al finalizar la intervención, se han organizado 8 ferias/conversatorios empresariales virtuales donde han participado 240 empresarios	nacional presenta signos de mejoría. * La curva de contagio decrece y se pueden retomar actividades.
RESULTADO 3: Desarrollada una red de microempresarios e impulsada una alianza público- privada para la promoción del sector de la microempresa de Cali.	"R3.IOV1. Alianzas estratégicas concretadas para la articulación con otros programas de fortalecimiento empresarial de la ciudad de Cali. R3.IOV2. WEB donde se recopila y difunde formaciones/ servicios /asesorías/ espacios/ capital de interés de microempresarios/as que ofrecen los titulares de obligación y de responsabilidad. R3. IOV3 WEB difunde la normativa, la actualidad tributaria, oportunidades de mercados, ferias, etc. pertinente para los emprendedores/microempresarios/as R3.IOV4. Al finalizar la intervención, 180 empresarios/as (50% son mujeres) egresados de las modalidades de fortalecimiento empresarial hacen parte de la Red microempresarial. R3.IOV5. 140 empresarios (50% son mujeres) participan activamente en la Red microempresarial. R3.IOV6. 2 congresos donde participan titulares de derechos, de obligación y responsabilidad sobre microempresa/emprendimiento"	"R3.IOV1. Alianzas estratégicas concretadas para la articulación con otros programas de fortalecimiento empresarial de la ciudad de Cali R3.IOV2. WEB donde se recopila y difunde formaciones/ servicios /asesorías/ espacios/ capital de interés de microempresarios/as que ofrecen los titulares de obligación y de responsabilidad R3. IOV3 WEB difunde la normativa, la actualidad tributaria, oportunidades de mercados, ferias, etc. pertinente para los emprendedores/microempresarios/as R3.IOV4. Al finalizar la intervención, 180 empresarios/as (50% son mujeres) egresados de las modalidades de fortalecimiento empresarial hacen parte de la Red microempresarial. R3.IOV5. 140 empresarios (50% son mujeres) participan activamente en la Red microempresarial. R3.IOV6. 2 congresos virtuales donde participan titulares de derechos, de obligación y responsabilidad sobre microempresa/emprendimiento	

Así mismo, se presentó un nuevo cronograma de actividades hasta el 30 de diciembre de 2022, que luego se extendió hasta febrero 28 de 2023 (Ver Anexo 2). La versión final y ejecutada de la matriz de marco lógico, es la que se relaciona en el Anexo 1, y frente a la cual se evalúa el desempeño del proyecto.

En la evaluación, no se analizará la pertinencia o no de los cambios solicitados por La Fundación pues resulta más que evidente la necesidad de ajuste de la lógica de intervención inicial dado el cambio extremo de contexto que se describe en el próximo apartado. Desde el enfoque operacional, se evaluará la capacidad de Fundación Carvajal para ejecutar las actividades planeadas, con los recursos y tiempos propuestos.

5 CONTEXTO DE EJECUCIÓN

MARCO DE LA COOPERACIÓN Y ACUERDOS BILATERALES COLOMBIA -ESPAÑA

La Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 Naciones Unidas

“Los Objetivos de desarrollo sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia. Para no dejar a nadie atrás, es importante que logremos cumplir con cada uno de estos objetivos para 2030.”

El proyecto se encuentra directamente relacionado con cinco de los diecisiete ODS:

- ODS1: Fin de la pobreza.
- ODS4: Educación de calidad.
- ODS5: Igualdad de género.
- ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS10: Reducción de las desigualdades.

Si bien también tiene injerencia indirecta o tangencial en otros ODS, se resalta que a nivel de propósito, el proyecto apunta al ODS 16 - Paz, Justicia e Instituciones, en la medida que en último término pretende mitigar los impactos negativos de la violencia y generar condiciones para la paz en la zona de intervención.

El Marco de Asociación País (MAP) Colombia-España 2015-2019

“El Objetivo del MAP es contribuir al fortalecimiento del Estado Social de Derecho para la construcción de una paz estable y duradera y la prevención de conflictos en Colombia. Se propone continuar en las cuatro orientaciones estratégicas del IV Plan Director de la Cooperación Española que se han venido trabajando en los cuatro años anteriores, más el ámbito de acción humanitaria. Estas orientaciones encuentran correspondencia con las prioridades de los documentos estratégicos de Colombia, en las cuales la Cooperación Española tiene una ventaja comparativa. Esta propuesta de cuatro orientaciones estratégicas está también basada en la amplia presencia de los actores de la Cooperación Española en Colombia.”

- Consolidar los procesos democráticos y el Estado de Derecho.
- Promover oportunidades económicas para los más pobres.
- Cohesión social (agua y saneamiento).
- Promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

A nivel geográfico, entre las áreas de actuación se cuentan los Departamentos de Valle del Cauca, Antioquia y en Bogotá D.C.

V Plan Director de la Cooperación Española 2018-2021

“El nuevo marco de la Agenda 2030 se fundamenta en la integralidad, interconectividad e indivisibilidad de los 17 ODS, todos ellos imprescindibles y prioritarios en la misma medida. Ello implica que la tradicional priorización sectorial de las políticas de cooperación debe combinarse con una focalización clara de sus actuaciones para contribuir a los ODS.”

El plan director promueve proyectos para las personas, la prosperidad, el planeta y la paz, teniendo muy en cuenta los cuatro Objetivos Generales (OG) del PD, que corresponden a las cuatro esferas de la Agenda 2030:

- Las personas, en el centro. Poner fin a la pobreza y al hambre en todas sus formas y dimensiones, fomentar la resiliencia y velar por que los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.
- Preservar nuestro planeta. Protegerlo contra la degradación, mediante la producción y el consumo sostenibles, la gestión de los recursos naturales y a través de medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
- Una prosperidad compartida. Fomentar un desarrollo económico integrado, inclusivo y sostenible, que reduzca la desigualdad, refuerce la equidad y las capacidades de las personas, para que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena.
- Construir la paz. Propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres del temor y de la violencia.
- Lucha contra la violencia de género, como respuesta a los altísimos índices de violencia sexual basada en Género.

MARCO DE ACTUACIÓN DE LA GENERALITAT VALENCIANA

El proyecto fue formulado para la convocatoria de subvenciones a Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) de la Generalitat Valenciana en el año 2019, inscrita en el marco del *IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020*.

Este plan tiene a su vez como referente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Es así como el plan está diseñado en función de su contribución al logro de los objetivos de desarrollo sostenible ODS.

El objetivo del plan es *“Contribuir a la erradicación de la pobreza, a la reducción de la desigualdad extrema, al desarrollo humano, económico y social, y a la defensa de los derechos fundamentales de las personas, impulsando procesos de democratización, buen gobierno, fomento de la paz y el pleno disfrute de los derechos humanos de las mujeres y los hombres. Igualmente, se reconoce como objetivo promover la educación para la ciudadanía global que genere conciencia crítica entre la ciudadanía valenciana con el fin de lograr su movilización y compromiso para promover el desarrollo humano sostenible para todos y todas.”* *IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020*.

El plan en sintonía con la agenda 2030, se estructura en cinco ejes (planeta, personas, prosperidad, paz y alianzas) que se despliegan a su vez operativamente en estrategias y objetivos. Se identifican a continuación los ejes, estrategias y objetivos operativos en los que se enmarca directamente el proyecto:

Eje 2: Personas.

Actuaciones a desarrollar con la finalidad de poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, a reducir la desigualdad extrema, y a velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.

Estrategia 2.1: Derecho a los bienes públicos globales (salud, educación y agua y saneamiento).

Objetivo operativo 2.1.4: Promover el derecho a la educación inclusiva de calidad, pública y universal para que todas las niñas y niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria.

Objetivo operativo 2.1.5: Aumentar las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales para todos los hombres y mujeres, incluidos las personas jóvenes y las personas con diversidad funcional para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, con especial atención a garantizar el acceso de las mujeres.

Estrategia 2.2: Derechos de las mujeres.

Objetivo operativo 2.2.1: Favorecer el empoderamiento de la mujer en todos los campos y su acceso a todos los recursos.

Objetivo operativo 2.2.2: Promover el acceso y la participación equitativa y los derechos de las mujeres en todos los ámbitos del desarrollo humano.

Estrategia 2.5. Derechos de otros colectivos en situación de vulnerabilidad.

Objetivo operativo 2.5.1: Garantizar los derechos de la población refugiada, desplazada y apátrida.

Eje 3: Prosperidad.

Actuaciones a desarrollar con la finalidad de velar por que todos los seres humanos, en condiciones de igualdad, puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y de que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.

Estrategia 3.1: Derecho al Desarrollo.

Objetivo operativo 3.1.4: Fortalecer las capacidades productivas a fin de fomentar la creación de empleo decente y el emprendimiento.

Colombia es un país prioritario dentro del plan, y así mismo desde los enfoques transversales, está enmarcado en enfoque de Género en desarrollo basado en Derechos Humanos.

MARCO DE ACTUACIÓN DE LAS ONGD DE DESARROLLO

Fundación Mainel

La Fundación Mainel opera como líder de la agrupación de socios del presente proyecto frente a la Generalitat Valenciana. Trabaja desde 1990 por las personas en dos ámbitos de actuación:

“Solidaridad: Realizamos proyectos de cooperación internacional y acción social, facilitando educación, formación y oportunidades para que todas las personas se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo, cultivando una actitud emprendedora.

Cultura: Organizamos actividades que apelan a la sensibilidad y promueven una reflexión profunda acerca del ser humano.”

En su plan estratégico, en el eje de solidaridad, se exponen estos objetivos entre los cuales está enmarcado el proyecto:

- a) Capacitación profesional y apoyo financiero a microempresarios y pequeños agricultores.
- b) Fomento de las organizaciones de la sociedad civil, para que continúen trabajando por la satisfacción de sus derechos y exigiéndolos a los poderes públicos correspondientes.
- c) Fortalecimiento de las familias, como células básicas de toda sociedad.
- d) Educación y emprendimiento juvenil. Destacamos el Programa de Becas para niñas en Tailandia, Guatemala y Camerún.
- e) Construcción de infraestructuras comunitarias, de salud y educativas y actuaciones en estos servicios sociales básicos.
- f) Promoción del uso sostenible de los ecosistemas y sus recursos naturales.
- g) Pilotaje y aplicación de soluciones innovadoras a problemas socioeconómicos.
- h) Cultura para el desarrollo

Su estrategia país en Colombia se basa en una estrategia conjunta con socios locales, que comenzó con proyectos de formación profesional y de educación en el ámbito rural y zonas urbanas desfavorecidas, haciendo énfasis en el empoderamiento de la mujer. Esta estrategia está definida para un período de 3 años que comprende desde enero del 2020 hasta diciembre 2022. Durante ese período, las zonas son principalmente: Valle del Cauca, Medellín y Cali.

Fundación Del Valle

La Fundación del Valle Fundación está clasificada por Orden Ministerial el 25/04/1988 e inscrita en el Registro de Fundaciones de Competencia Estatal del Ministerio de Justicia con el nº 378.

Su misión es: *“Fomentamos el progreso social apoyando iniciativas dirigidas a la formación de jóvenes, la cooperación al desarrollo y la promoción de las mujeres.*

Entendemos que la clave transversal de la transformación social es la educación, principal herramienta de nuestros proyectos. La educación es un bien social esencial, un derecho universal fundamental para la disminución de la pobreza.

Nuestros principales beneficiarios son la juventud y las mujeres. Estamos convencidos de que son motor de la sociedad y su aportación es crucial en el desarrollo económico y social de los países donde intervenimos.”

El proyecto está inscrito dentro de su línea de acción de empleabilidad, que abarca acciones formativas, de promoción del empleo, emprendimiento y fortalecimiento empresarial. En Colombia ha ejecutado 4 proyectos, sin incluir el presente proyecto.

MARCO DE ACTUACIÓN DEL SOCIO LOCAL FUNDACIÓN CARVAJAL

En 1961 la Familia Carvajal inicia diferentes programas sociales, dando lugar a la creación de la Fundación Carvajal en 1977. La Familia Carvajal hace entrega del 23,5% de su patrimonio, para garantizar la autonomía y sostenibilidad de la Fundación Carvajal; es una donación dada en vida y a perpetuidad.

La Fundación se define como: “Un órgano de justicia social, de orientación cristiana y expresión del anhelo de solidaridad de los colombianos”, cuyo propósito es contribuir a la superación de la pobreza.

Su estrategia corporativa está definida en función de la optimización de sus relaciones, recursos, talento humano y procesos, para la entrega de valor social a las poblaciones que interviene.



Fuente: Informe de Gestión 2022 Fundación Carvajal



Fuente: Informe de Gestión 2022 Fundación Carvajal

Así mismo, las líneas de actuación estratégicas son: i) Desarrollo Empresarial/Generación de ingresos, ii) Educación y, iii) Cultura Desarrollo Social y Comunitario. En presente proyecto está inscrito en las líneas uno y dos.

El Modelo de Intervención Social Integral (MISI) está configurado como un camino estratégico para acompañar a las comunidades vulnerables en sus procesos de desarrollo a nivel individual, familiar y comunitario. Esta configuración se refleja en la división interna del trabajo en procesos autónomos y estructuras que responden a cada proceso, siendo importante resaltar que el proceso de seguimiento y monitoreo, que en cierta forma es transversal a toda la intervención.

De hecho, uno de los aspectos que La Fundación da más relevancia en cuanto a su estilo de gestión, es la gestión por procesos certificados. El proceso de Gestión del Conocimiento de la institución está certificado con la firma Belly Knowledge Management International y valida el cumplimiento de cinco pilares: homologación de la gestión del conocimiento, alineación con la visión de la organización, incorporación en la estrategia institucional, inclusión en el modelo de gestión organizacional, e implementación de indicadores de medición por procesos y resultados.

Un aspecto relevante a tener en cuenta, es que en 2023 Fundación Carvajal redefinió su estrategia como consecuencia de un proceso de revisión y ajuste de la misma. La nueva estrategia tiene como sujeto central las familias/hogares en lugar de individuos y colectivos como venía trabajando hasta el momento. La estrategia está un en etapa de planeación y diseño operativo por lo que no se expone en este documento, sin embargo es un aspecto que se tendrá en cuenta en los análisis de sostenibilidad de los componentes del proyecto.

MARCO NORMATIVO DE POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCALES

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia. Pacto por la equidad”.

Basado en la ecuación del bienestar: LEGALIDAD + EMPRENDIMIENTO = EQUIDAD.

- El pacto por la legalidad se basa en la consolidación del Estado Social de Derecho.
- El pacto por el emprendimiento y la productividad es un pacto por una economía dinámica, incluyente y sostenible.
- El pacto por la equidad es un pacto por una política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados, que busca garantizar igualdad de oportunidades para todos los colombianos.

El “Pacto por Colombia. Pacto por la equidad” incluye, además, un conjunto de pactos transversales como son:

- - Pactos regionales.
- - Pacto por la sostenibilidad.
- - Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación.
- - Pacto por la logística y el transporte.
- - Pacto por la transformación digital.
- - Pacto por la calidad y eficiencia de los servicios públicos
- - Pacto por los recursos minero-energéticos.
- - Pacto por la economía naranja.
- - Pacto por la construcción de la paz.
- - Pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos.
- - Pacto por la igualdad de la mujer.
- - Pacto por la inclusión de las personas con discapacidad.

Algunos de los elementos adicionales destacados que enmarcan el presente proyecto son: beneficiar la productividad, la transformación digital y apostar por la agroindustria vinculando a los pequeños y medianos productores; promover el emprendimiento y la actividad empresarial; conectar a la población pobre y vulnerable a los mercados; y el aprovechamiento de las potencialidades territoriales para conectar territorios, gobiernos y poblaciones.

El Plan de Desarrollo de Cali 2020-2023

Es un documento estratégico que busca orientar el desarrollo del departamento en los próximos cuatro años. Está basado en los principios de equidad, sostenibilidad e inclusión, y se propone construir un departamento más justo, próspero y habitable para todos sus habitantes. A continuación, se describen algunos de los objetivos específicos del Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2020-2023:

- En educación, se busca aumentar la cobertura y la calidad de la educación básica y media, y promover la educación superior y la formación para el trabajo.
- En salud, se busca mejorar la atención en salud, reducir la mortalidad infantil y materna, y promover la salud pública.
- En vivienda, se busca construir viviendas dignas para familias de bajos ingresos, y mejorar la infraestructura de servicios públicos en las viviendas.
- En seguridad, se busca reducir la violencia, mejorar la capacidad de respuesta de la policía y la justicia, y promover la convivencia pacífica.
- En medio ambiente, se busca reducir la contaminación, conservar los recursos naturales y desarrollar energías renovables.
- En cultura, se busca promover las artes, la música, la literatura y otras expresiones culturales, y proteger el patrimonio cultural del departamento.
- En participación ciudadana, se busca promover la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, y fortalecer la democracia.

El Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2020-2023 es un documento ambicioso que busca transformar el departamento en un lugar más justo, equitativo, sostenible e incluyente. Para alcanzar sus objetivos, requiere del compromiso de todos los ciudadanos del Valle del Cauca.

El Plan de Desarrollo de Cali 2020-2023

Tiene como propósito construir una ciudad más justa, equitativa, sostenible e incluyente. Para ello, se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Cali. Esto se hará a través de la inversión en educación, salud, vivienda, seguridad y otros servicios básicos.
- Promover el desarrollo económico de la ciudad. Esto se hará a través de la atracción de inversiones, el apoyo al emprendimiento y la innovación.
- Proteger el medio ambiente. Esto se hará a través de la reducción de la contaminación, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo de energías renovables.
- Fortalecer la cultura y la identidad de Cali. Esto se hará a través de la promoción de las artes, la música, la literatura y otras expresiones culturales.
- Hacer de Cali una ciudad más segura y habitable. Esto se hará a través de la reducción de la violencia, el mejoramiento de la infraestructura y la promoción de la participación ciudadana.

El Plan de Desarrollo de Cali 2020-2023 es un documento estratégico que busca orientar el desarrollo de la ciudad en los próximos cuatro años. Está basado en los principios de equidad, sostenibilidad e inclusión, y se propone construir una ciudad más justa, próspera y habitable para todos sus habitantes.

MARCO DE PRINCIPALES LEYES Y NORMAS APLICABLES

Ley 1448 de 2011: Ley de víctimas

La Ley 1448 de 2011, Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, es una ley de Colombia que establece medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. La ley fue promulgada el 10 de junio de 2011 y entró en vigencia el 1 de enero de 2012.

La ley define como víctimas a "aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno."

Las medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas contempladas en la ley incluyen:

- Atención humanitaria: La atención humanitaria es un conjunto de medidas inmediatas y necesarias para garantizar la vida, la integridad física y la salud de las víctimas.
- Asistencia: La asistencia es un conjunto de medidas que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de las víctimas, incluyendo el acceso a la educación, la salud, la vivienda, el empleo y la seguridad social.
- Reparación integral: La reparación integral es un conjunto de medidas que tienen como objetivo compensar a las víctimas por el daño sufrido, incluyendo el reconocimiento de la verdad, la justicia y la garantía de no repetición.

La Ley 1448 de 2011 es un instrumento jurídico importante para la reparación de las víctimas del conflicto armado interno en Colombia. La ley ha sido elogiada por su enfoque integral en la reparación de las víctimas, pero también ha sido criticada por su lentitud en la implementación.

Ley de educación 115 de 1994

La Ley 115 de 1994, conocida como Ley General de Educación, es la legislación colombiana que regula el sistema educativo del país. La ley fue promulgada el 8 de febrero de 1994 y entró en vigencia el 1 de enero de 1995. La ley establece que la educación es un derecho fundamental de la persona y un deber del Estado. La ley también establece que la educación es un servicio público que debe ser prestado de manera gratuita y obligatoria en los niveles de preescolar, básica y media.

La ley también establece que la educación debe ser integral, es decir, que debe formar al individuo en todas sus dimensiones: cognitiva, afectiva, social y ética. La ley también establece que la educación debe ser contextualizada, es decir, que debe adaptarse a las necesidades y características de cada región del país. La Ley 115 de 1994 ha sido modificada en varias ocasiones desde su promulgación. La última modificación fue realizada en 2017 con la Ley 1750 de 2017.

A continuación, se describen algunos de los aspectos más importantes de la Ley 115 de 1994:

- La ley establece que la educación es un derecho fundamental de la persona y un deber del Estado.
- La ley establece que la educación es un servicio público que debe ser prestado de manera gratuita y obligatoria en los niveles de preescolar, básica y media.
- La ley establece que la educación debe ser integral, es decir, que debe formar al individuo en todas sus dimensiones: cognitiva, afectiva, social y ética.

- La ley establece que la educación debe ser contextualizada, es decir, que debe adaptarse a las necesidades y características de cada región del país.
- La ley establece que la educación debe ser de calidad, es decir, que debe cumplir con los estándares mínimos de calidad establecidos por el Estado.
- La ley establece que la educación debe ser inclusiva, es decir, que debe garantizar el acceso y la permanencia de todos los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, independientemente de su condición socioeconómica, discapacidad o etnia.
- La ley establece que la educación debe ser democrática, es decir, que debe formar ciudadanos críticos y participativos.
- La ley establece que la educación debe ser sostenible, es decir, que debe formar ciudadanos responsables con el medio ambiente.

La Ley 115 de 1994 es una ley importante para el desarrollo de Colombia. La ley ha contribuido a mejorar la calidad de la educación en el país y ha permitido que más niños, niñas y jóvenes accedan a la educación.

La Política de Formalización Empresarial CONPES 3956

Es un documento de política pública que fue aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) el 28 de enero de 2019. El documento tiene como objetivo promover la formalización empresarial en Colombia a través de una serie de medidas que incluyen:

- Facilitar el acceso a los servicios de registro, tributación y seguridad social para las empresas informales.
- Mejorar la calidad de los servicios públicos y la infraestructura productiva para las empresas informales.
- Fortalecer las capacidades empresariales de las empresas informales a través de la formación, la asistencia técnica y el acceso a créditos.
- Reducir la carga regulatoria para las empresas informales.
- Promover la cultura de la formalidad empresarial entre los empresarios y la población en general.

La Política de Formalización Empresarial Conpes 3956 es un documento importante para el desarrollo de Colombia, ya que la informalidad empresarial representa un obstáculo para el crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza. El documento tiene el potencial de contribuir a la formalización de millones de empresas informales en Colombia, lo que tendría un impacto positivo en la economía del país.

La Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento

Es una ley de Colombia que tiene como objetivo promover el emprendimiento y la creación de empresas en el país. La ley fue promulgada el 26 de enero de 2006 y entró en vigencia el 1 de marzo de 2006.

La ley establece una serie de medidas para promover el emprendimiento, incluyendo:

- El desarrollo de programas de educación y formación para el emprendimiento.
- La creación de una red nacional de incubadoras de empresas.
- El apoyo financiero a los emprendedores.
- La reducción de la carga regulatoria para las empresas nuevas.
- La promoción de la cultura del emprendimiento en la sociedad.

La Ley 1014 de 2006 es una ley importante para el desarrollo de Colombia, ya que el emprendimiento es un factor clave para el crecimiento económico y la generación de empleo. La ley ha contribuido a promover el emprendimiento en el país y ha permitido que se creen miles de nuevas empresas.

Ley 2069 de emprendimiento de 2020.

Es una ley de Colombia que busca impulsar el emprendimiento en el país. La ley fue promulgada el 31 de diciembre de 2020 y entró en vigencia el 1 de enero de 2021.

La ley establece una serie de medidas para impulsar el emprendimiento, incluyendo:

- La creación de un Fondo Nacional de Emprendimiento.
- La reducción de la carga regulatoria para las empresas nuevas.
- El apoyo financiero a los emprendedores.
- La promoción de la cultura del emprendimiento en la sociedad.

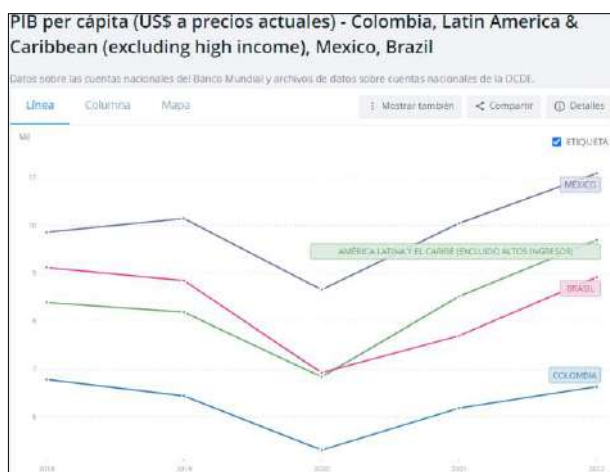
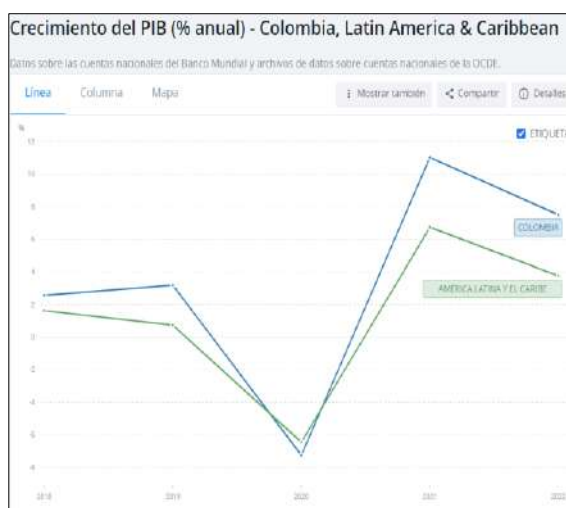
La Ley 2069 de 2020 es una ley importante para el desarrollo de Colombia, ya que el emprendimiento es un factor clave para el crecimiento económico y la generación de empleo. La ley ha contribuido a impulsar el emprendimiento en el país y ha permitido que se creen miles de nuevas empresas.

CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Colombia

Durante el período comprendido entre los años 2018 y 2022, Colombia experimentó un entorno socioeconómico caracterizado por una combinación de desafíos y avances en diferentes aspectos.

El crecimiento económico en términos generales, fue sostenido durante estos años. Sin embargo, este crecimiento no fue uniforme en todos los sectores y aunado al impacto del COVID 19, algunas regiones enfrentaron mayores dificultades que otras. Durante estos años, Colombia buscó diversificar su economía y reducir su dependencia de los precios del petróleo y los productos básicos. Se implementaron políticas para fomentar la inversión y mejorar el clima empresarial.



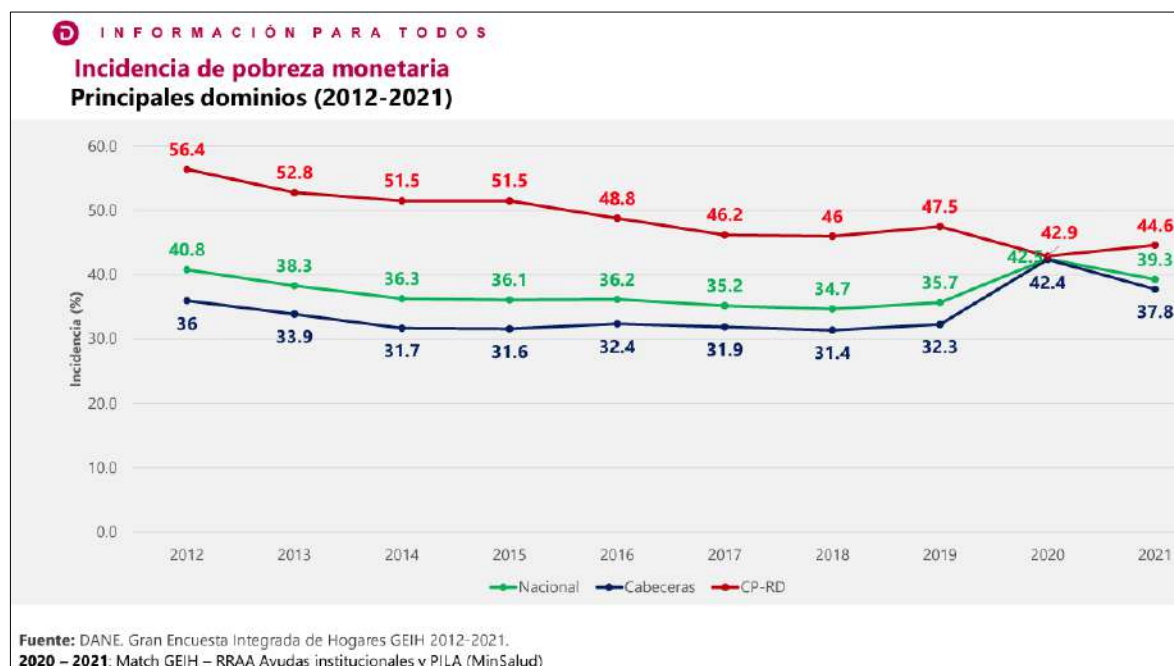
En cuanto al PIB per cápita, Colombia sufrió el impacto de la crisis social y económica ocasionada por la pandemia y para 2021 era equivalente a USD\$6.630, cifra inferior a la de 2018 cuando era de USD\$6.782. Si bien estas cifras están afectadas por el efecto de la tasa de cambio, en general muestra que Colombia no ha logrado regresar a niveles de ingreso anteriores a la pandemia, a diferencia de otros países de la región.

Colombia se ha comportado históricamente de forma similar a Brasil y México, aunque con niveles de desempeño inferiores en cuanto a crecimiento del PIB y PIB per cápita. En cuanto a igualdad, si bien el indicador ha mejorado considerablemente en la última década, aun es alto en la región.

El desempleo fue uno de los desafíos persistentes durante este período, aunque sigue controlado en torno al 10% de la PEA. Aunque se lograron avances en la reducción de la tasa de desempleo, esta siguió siendo alta, especialmente entre los jóvenes y en algunas áreas rurales. La pandemia de COVID-19, que afectó especialmente los años 2020 y 2021, también tuvo un impacto negativo en el empleo, generando un aumento temporal de la tasa de desocupación, y se regresó a desempleo de dos dígitos, como en los años iniciales del nuevo milenio. En el empleo el principal desafío continúa siendo la informalidad, pues en general cada vez que hay una restricción en el empleo normal, la recuperación se da mayormente desde la informalidad.

La inflación luego de la pandemia inició un rápido acenso por fenómenos de escases de la producción, dificultades locales e internacionales en las cadenas de distribución, y especulación de los mercados. Para el año 2022 alcanzó 13.1%, la cifra más alta en 23 años. Este efecto resulta altamente relevante en el aumento de la incidencia de la pobreza monetaria tanto por el encarecimiento del costo de vida para la población general, como por los efectos macroeconómicos en términos de altas tasas de interés y mayor desempleo.

En la primera década del milenio Colombia logró grandes avances en términos de reducción de la pobreza pasando del 60% de la población bajo el umbral al 40%. En la segunda década esta tendencia de disminución se mantuvo aunque más moderada. Sin embargo, en 2020 la pandemia rompe esta tendencia y produce un retroceso en los logros alcanzados.



Al observar la incidencia de la pobreza extrema, el impacto de la pandemia es aún mayor, y para 2021 representó el 12,2% de la población. Es decir, casi una tercera parte de la población bajo la línea de pobreza, está en situación de pobreza extrema.

Colombia enfrentó desafíos sociales significativos, como la desigualdad de ingresos y el acceso desigual a servicios básicos en diferentes regiones del país. El gobierno implementó programas y políticas sociales para abordar estos problemas, como la expansión de programas de transferencias monetarias condicionadas para familias vulnerables y la mejora de la infraestructura social.

Acuerdo de Paz y posconflicto: Durante este período, Colombia continuó avanzando en la implementación del Acuerdo de Paz firmado en 2016 entre el gobierno y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Sin embargo, la transición hacia la paz fue un proceso complejo y enfrentó obstáculos en su implementación. La reintegración de excombatientes y la lucha contra grupos armados ilegales continuaron siendo desafíos importantes.

En resumen, el entorno socioeconómico de Colombia entre los años 2018 y 2022 estuvo marcado por un crecimiento económico sostenido, pero con desafíos persistentes como el desempleo y la desigualdad. Además, la pandemia de COVID-19 representó un importante obstáculo para la economía y la sociedad en los años 2020 y 2021. La implementación del Acuerdo de Paz y la búsqueda de soluciones a los problemas sociales fueron temas relevantes durante este período. Es importante tener en cuenta que esta descripción se basa en la información disponible hasta septiembre de 2021, y eventos más recientes pueden haber afectado la situación actual.

Santiago de Cali

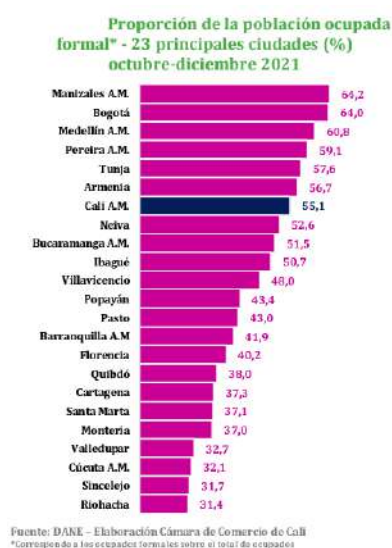
Cali, también conocida como Santiago de Cali, es la tercera ciudad más grande de Colombia y uno de los centros económicos y culturales más importantes del país. Durante el período comprendido entre 2018 y de 2022, Cali experimentó diversos aspectos socioeconómicos que impactaron en su desarrollo.

Según el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE),¹ el PIB del Valle del Cauca habría crecido 8,4% en 2022, superior al resultado nacional (7,5%); evidenciando así, una acelerada recuperación de la economía del departamento. Cabe resaltar que, entre 2013 y 2021 el crecimiento promedio anual de la economía del departamento fue mayor al de Colombia (3,0% Vs. 2,8%).

El Valle del Cauca fue el principal departamento receptor de remesas en Colombia durante 2022 (25,8%) los principales países origen de estos ingresos fueron EE. UU. (43,2%), España (16,3%) y Chile (7,8%).

Aunque la tasa de ocupación y de desempleo se han estabilizado, e incluso mejorado respecto a los niveles pre-pandemia (Desempleo 2022 – 9,4%; Ocupación 1,15 millones), la informalidad continua siendo un problema latente, entendido tanto en función del empleo que se genera sin la protección legal que exigen las leyes colombianas, como el subempleo en términos de precariedad económica e inestabilidad.

Muchas de estas personas que se catalogan como empleados informales, en realidad son emprendedores o auto empleados que realizan alguna actividad de subsistencia. En Cali corresponde al 55% de los ocupados los cuales en su inmensa mayoría son informales.



Un aspecto relevante es que el departamento del Valle, y la ciudad de Cali. Son los principales receptores de remesas del extranjero, representando el 25% del total de remesas del país, con un promedio de USD\$190 millones mes en 2022. Lo anterior tiene múltiples implicaciones, por una parte muestra que la Ciudad tiene una doble dinámica como receptora de desplazados y migrantes, pero también como “expulsor” de sus ciudadanos. Por otra parte, la magnitud del ingreso muestra la alta dependencia del gasto familiar de estos recursos, en especial en los hogares de menores ingresos. Por último, este tipo de fenómeno muestra que el territorio no está dando suficientes oportunidades a sus habitantes, y por este motivo se ven obligados a migrar.

Distrito de Agua Blanca

El distrito está comprendido por las comunas 13, 14, 15, 21 y alberga el 30% de la población de la ciudad. Este sector es el resultado de la llegada de pobladores procedentes de las zonas rurales, quienes se movilizaron no solo por los diferentes fenómenos de violencia que han marcado la historia reciente del país, sino también en busca de las nuevas oportunidades laborales y educativas que los procesos de industrialización ofrecían en los centros urbanos. Más recientemente, la migración de venezolanos ha encontrado aquí un lugar principal de asentamiento.

La población tiene origen en el pacífico colombiano, y por tanto es mayoritariamente negra. El sector presenta la mayor incidencia de la pobreza en la ciudad, con falta de acceso a bienes y servicios públicos, educación deficiente, y en general falta de oportunidades. Esto hace que los fenómenos de violencia, pandillas, estupefacientes tengan también alta incidencia.

Es común incluso que se hable de “las dos Cali”, Agua blanca y el resto. Las administraciones públicas de orden municipal y departamental, han fallado en atender las complejas dinámicas de pobreza y violencia de la zona, y comúnmente se le da un enfoque policivo.

El estallido social de 2021

Este fue un fenómeno social y político que se dio en las etapas finales del confinamiento de la pandemia. Las protestas contra el gobierno fueron generalizadas en el país, aunque con gran intensidad en Cali y el eje cafetero, en las demás ciudades fueron hechos más aislados o restringidos a algunas localidades. Los motivos de los manifestantes eran diversos, así como sus motivaciones y orígenes.

De hecho, el desarrollo de estos hechos es aun materia de análisis e investigación, y en este documento se presentarán solamente algunas de los posibles determinantes sin presentar una teoría de causalidad completa. Por otra parte es indispensable mencionar este hito en la ciudad, pues en cierta forma ha sido tan impactante para la ciudad, como el fenómeno de los carteles de finales de los años noventa.

Desde la perspectiva productiva y económica, Cali mantiene una estrecha relación con la industria agropecuaria de la azúcar y otros productos que incluso se extiende a relaciones con departamentos vecinos. Específicamente la industria del azúcar, si bien es una de las más importantes, es de baja intensidad en empleo cualificado y tiende a la mecanización y automatización. Desde otras ramas de la industria destacan la producción de papel y derivados e industrias alimenticias. En el pasado reciente, también varias multinacionales que se habían asentado en la ciudad cerraron su operación.

El grueso de la población de la ciudad se emplea en el sector comercio y construcción, y es mayoritariamente informal, con poca conexión con las cadenas de valor principales de la ciudad y departamento. En este sentido, la ciudad tiene profundos problemas de exclusión tanto económica, como social, pues incluso hoy se mantienen estructuras y costumbres altamente jerarquizadas, heredadas del sistema social productivo del cultivo de la caña.

Estos problemas de inclusión afecta especialmente a jóvenes, mujeres, y en general a la población negra, que si bien es mayoritaria en la ciudad, no participa equitativamente en los diferentes ámbitos sociales.

La incidencia de la pobreza, también es notoria en la ciudad en comparación incluso con otras regiones del país. Las áreas metropolitanas de Cali y Medellín tienen población muy similar (3,4 millones y 3,7 millones respectivamente), sin embargo, sus niveles de pobreza son diferentes. Entre 2019 y 2020, Cali aumentó en 203.000 las personas en situación de pobreza, mientras Medellín aumentó en 141.000.

La educación básica y media muestra problemas en cuanto a pertinencia, calidad, acceso y permanencia. Alrededor de 60 mil jóvenes y adolescentes, cerca del 40% del total de esta población, no terminan el ciclo formativo pues desertan de las instituciones educativas o son expulsados de las mismas (principalmente de las públicas). Los colegios oficiales del Valle y Cali ocupan uno de los peores lugares en el país en asignaturas críticas como lenguaje, matemáticas y ciencias.

En el 2020, los indicadores de calidad, cobertura, gestión y TIC ubicaron a Cali en el puesto 25 entre las 32 ciudades capitales del país, un dato vergonzoso si se tiene en cuenta que ésta es considerada la tercera ciudad más importante de Colombia. Los resultados de las pruebas de Estado también la muestran rezagada en comparación a los logros de los colegios públicos de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Popayán, Pasto y el Eje Cafetero.

EDU-2-2

PUNTAJES PRUEBAS SABER 11 EN COLEGIOS OFICIALES (LENGUAJE, MATEMÁTICAS Y CIENCIAS)

Sumatoria del promedio de los puntajes promedio de la prueba Saber 11 en lenguaje, matemáticas y ciencias de cada institución educativa en el departamento por el número de estudiantes evaluados en la institución educativa oficial sobre el total evaluados en el departamento pertenecientes a instituciones oficiales (2021).

Departamento	2020	2021	2022
Putumayo	46,03	47,21	46,98
Casanare	46,27	46,69	45,46
Dalmeida	45,35	45,56	44,96
Vichada	46,73	45,63	44,57
Nariño	41,30	43,25	43,30
Guaviare	45,56	45,89	43,01
Arauca	44,02	44,23	42,76
Risaralda	42,01	42,82	42,34
Caldas	42,19	42,51	42,23
Bogotá	47,09	47,55	41,09
Huila	40,91	42,28	41,65
Valle del Cauca	41,76	42,64	41,65
Sucre	41,71	47,15	41,67
Cauca	39,15	41,11	41,40
Santander	40,33	41,88	41,36
Amazonas	40,70	42,55	41,07
Tolima	39,41	40,50	40,08
Guaviare	40,19	40,01	40,46
Córdoba	40,27	40,89	40,06
Cúcuta	39,29	40,71	39,88
Norte de Santander	39,20	39,94	39,87
Meta	39,03	41,33	39,88
La Guajira	39,21	40,24	39,58
Chocó	39,40	41,71	39,49
Cesar	38,71	40,57	39,48
Magdalena	38,06	39,11	39,36
Antioquia	37,11	39,21	38,46
Bolívar	35,03	36,08	35,85
Archipiélago de San Andrés	34,48	33,01	34,83
Atlántico	33,53	35,28	34,12
Valle del Cauca	32,52	33,85	33,21
Cundinamarca	32,06	32,71	32,06
Bogotá, D.C.	27,03	28,59	28,62

Fuente: ICFES, cálculos propios.

En cuanto a Educación Superior, la capital del Valle del Cauca también presenta insuficiencias en la cobertura y pertinencia de su oferta. Cali ocupa el séptimo lugar a nivel nacional en estos indicadores.

Otro aspecto relevante, es la crisis de liderazgo público y privado. En lo público, tanto la ciudad como el departamento, no ha contado con líderes capaces de dar soluciones reales a los problemas sociales y frecuentemente han estado inmiscuidos en problemas mayores de corrupción. Desde la esfera privada, en general la élite empresarial ha migrado a otras ciudades o países, y si bien mantiene operaciones económicas en la ciudad, su arraigo con la misma es menor en cada generación. En este sentido, la familia Carvajal es una excepción y de allí la importancia del socio local en la ciudad.

La ubicación geoestratégica de Cali, convirtió a la ciudad y el departamento en el epicentro de fenómenos del conflicto armado, el narcotráfico e incluso las migraciones.

Con las políticas de seguridad de la primera década del milenio, la desmovilización de los grupos paramilitares, y el posterior proceso de paz con las Farc. Los grupos delincuenciales remanentes de diversa índole, vieron restringido su actuar a zonas periféricas pero estratégicas del país, ocupando regiones poco pobladas y de difícil acceso. Este es el caso de todo el corredor del pacífico desde el Choco hasta el Cauca, dándoles acceso a salidas al mar e influencia sobre Buenaventura, el principal puerto de carga del país. Es así, como los hechos de violencia de estos grupos sobre la población civil, siguen desplazando muchas veces terminan en Cali, tanto por ser de más fácil acceso, como por tener lazos familiares en la ciudad.



Así mismo, en las zonas sur orientales y fronteras con Ecuador, Perú, Brasil y Venezuela continúa la producción y transformación de estupefacientes, operada por carteles y grupos armados. Estos tienen como corredor estratégico para el tráfico de drogas y armas el departamento del Cauca vecino de Cali, llegando hasta el puerto de Buenaventura en el ámbito de influencia de la ciudad. La Ciudad de Cali también se convirtió en paso obligado para los venezolanos que buscan migrar hacia países del sur del continente, pero al no poder hacerlo o ser deportados, terminan asentándose en la ciudad.

Por último, estas manifestaciones se dieron en el contexto de la campaña pre-electoral para las elecciones presidenciales de 2022, y fueron aprovechadas o incentivadas por los partidos de oposición del gobierno. Grupos violentos también incentivaros y financiaros estos actos para atacar al gobierno del momento.

Las consecuencias inmediatas del estallido social fue el agravamiento de la crisis social y económica por los bloqueos que paralizaron la actividad económica, y el cierre o recorte de empleos en muchas empresas del país que apenas se estaban recuperando de la pandemia de 2020. A nivel social, la ciudad mostró que estaba fracturada, y que las instituciones y líderes del sector privado, deberían trabajar conjuntamente con los actores sociales para mejorar la situación.

CONTEXTO EMPRESARIAL

Los micronegocios en Colombia son 3,4 millones de unidades productivas que desempeñan un papel fundamental en la economía del país. Se caracterizan por tener una estructura empresarial simple, con pocos empleados y recursos limitados. Estos negocios generalmente son propiedad de personas emprendedoras y suelen operar en sectores como el comercio minorista, la gastronomía, los servicios personales, la artesanía, entre otros. A continuación, se presentan algunas características típicas de los micronegocios en Colombia:

Tamaño reducido: Los micronegocios suelen tener una plantilla pequeña de empleados, generalmente menos de diez personas. Algunos de ellos incluso son operados por el propio dueño, quien realiza múltiples funciones dentro de la empresa.

Capacidad financiera limitada: Estos negocios a menudo tienen acceso limitado a capital y crédito, lo que dificulta su expansión y crecimiento. La mayoría de las veces, dependen de recursos propios o financiamiento informal.

Orientados al mercado local: Los micronegocios generalmente se enfocan en atender las necesidades de su comunidad o barrio. Si bien algunos pueden tener una presencia en línea o vender a través de plataformas digitales, su alcance suele ser principalmente local.

Flexibilidad y adaptabilidad: La naturaleza de los micronegocios les permite ser ágiles y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Esto les permite sobrevivir en contextos económicos variables.

Informalidad: Casi la totalidad de micronegocios en Colombia opera en la economía informal, lo que significa que no están completamente registrados ante las autoridades fiscales y laborales. Esto puede generar desafíos en términos de acceso a seguridad social y protección laboral para sus empleados.

Contribución al empleo y economía local: A pesar de su pequeño tamaño, los micronegocios tienen un impacto significativo en el empleo y la economía local. Son una fuente importante de trabajo para muchas personas y contribuyen al desarrollo económico de sus comunidades.

Bajo nivel de tecnificación: En general, los micronegocios tienen una menor adopción de tecnologías avanzadas en comparación con empresas más grandes. Sin embargo, cada vez más se están incorporando soluciones tecnológicas básicas para mejorar sus operaciones y procesos comerciales.

Dada su importancia para la economía y el empleo, los micronegocios son objeto de interés para el gobierno y diversas organizaciones que buscan impulsar su desarrollo y mejorar sus condiciones para contribuir al crecimiento sostenible del país.

6 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tiene como propósito incidir en dos grandes líneas: i) Integración socioeconómica de población joven altamente vulnerable, ii) Promoción y fortalecimiento del tejido empresarial con énfasis en emprendimientos y microempresas. Transversalmente el proyecto tiene un enfoque de inclusión de género, que se manifiesta en el acceso prioritario de las mujeres a los beneficios y servicios que ofrece el proyecto.

No se evidenció ninguna otra manifestación del enfoque de género en las diferentes actividades y metodologías del proyecto, por lo tanto no se analiza en los siguientes componentes.

Como se mencionó previamente, estas dos líneas de trabajo, se manifiestan en 3 componentes (objetivos) altamente diferenciados, por lo cual el análisis general del proyecto no es pertinente, y se opta por el análisis específico por objetivo.

	LÒGICA D' INTERVENCIÓ LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORS / INDICADORES	FONTS DE VERIFICACIÓ / FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÒTESI / HIPÓTESIS - SUPÒSITS / SUPUESTOS
OBJECTIU GENERAL OBJETIVO GENERAL	Integrar socio-económicamente a la población más vulnerable de Cali, especialmente mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto armado, mediante el fortalecimiento de la autonomía en la gestión empresarial y comercial de pequeños emprendimientos y microempresas, articulados con el sistema empresarial de Cali y con un enfoque inclusivo.	*Al finalizar la intervención, las microempresas atendidas incrementan su rentabilidad y sus ventas (66% corresponde a microempresas de mujeres) *Al finalizar la intervención, se ha mejorado la calidad de los empleos existentes en las microempresas	*Evaluación Externa (incluye toma de línea de base y de salida)	*La situación económica del país permanece estable durante la ejecución del proyecto. *La situación de violencia en los territorios priorizados no empeora significativamente, permitiendo el desarrollo del proyecto y la participación de mujeres, jóvenes y víctimas.
OBJECTIU ESPECÍFIC OBJETIVO ESPECÍFICO	Fortalecer las capacidades empresariales de 3000 titulares de derecho, priorizando mujeres y jóvenes de las comunas 13,14,15 y 18 de Cali para la generación de ingresos sostenibles y la reducción de los factores de exclusión económica y social	OE.IOV1. Al finalizar la intervención, el 15% de los/as jóvenes en riesgo de exclusión que han participado en el programa de Cátedra de Emprendimiento han fortalecido su emprendimiento en las comunas de intervención. OE.IOV2. Al finalizar la intervención, el 50% de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 10% y 30% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. OE.IOV3. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 30% de nuevos empleos y se ha formalizado el 30% de los empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres).	*Evaluación Externa (incluye toma de línea de base y de salida)	*El emprendimiento y fortalecimiento empresarial permanecen como prioridad del gobierno nacional y local durante la ejecución del proyecto

6.1 OBJETIVO 1: CATEDRA DE EMPRENDIMIENTO

	LÒGICA D' INTERVENCIÓ LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORS / INDICADORES	HIPÒTESI / HIPÓTESIS - SUPÒSITS / SUPUESTOS
RESULTATS RESULTADOS	RESULTADO 1: 2400 estudiantes (50% mujeres) adquieren competencias y habilidades para el emprendimiento en 30 instituciones educativas públicas que les permita superar obstáculos y emprender.	R1.IOV1. Al finalizar la intervención, 48 docentes completan el Diplomado de Fortalecimiento Empresarial (Cátedra de Emprendimiento) R1.IOV2. Al finalizar la intervención, al menos 43 docentes replican los conocimientos adquiridos en el diplomado con sus estudiantes en aula. R1.IOV3. Al finalizar la intervención, 1920 estudiantes (50% son mujeres) de grados 9°, 10° y 11° de las Comunas fortalecen sus competencias de emprendimiento R1.IOV4. Al finalizar la intervención, 720 de estudiantes (50% son mujeres) de grado 11° formulan un plan de negocio (proyecto productivo) con alta viabilidad de implementación	*Las instituciones educativas y sus rectores reconocen la importancia del fortalecimiento de la cátedra de emprendimiento y permiten la participación de la Fundación Carvajal en su fortalecimiento. *Los docentes tienen un alto interés y compromiso en completar un proceso formativo para el fortalecimiento de sus competencias pedagógicas y empresariales. * La implementación del proyecto es flexible y se ajusta a las dinámicas propias de las instituciones educativas públicas (paro, rotación de docentes, suspensión de clases). * Se retoma la presencialidad como estrategia de formación en las IEO. * La formación de docentes y replica con estudiantes se realiza una vez inicie el calendario escolar en 2021. * El número de estudiantes de las IEO priorizadas permanece estable y no se presenta deserciones.
		MITJANS / MEDIOS	CONDICIONES PREVIAS
ACTIVITATS ACTIVIDADES	1.1) Capacitación Docentes en Diplomado de Cátedra de Emprendimiento (120 horas/ cada año) con enfoque de género	Alquiler de salón, papelería y materiales, refrigerios, Técnica de Emprendimiento, talleristas expertos en emprendimiento e innovación	Los docentes tienen disponibilidad de tiempo para asistir a las 110 horas de formación
	1.2) Jornada de Intercambio de experiencias con docentes	Alquiler de autobus, boletos de ingreso a centro campestre, almuerzo, Técnica de Emprendimiento, profesional de apoyo psicosocial	Las instituciones educativas permiten la asistencia de los docentes a la jornada lúdica.
	1.3) Evento de Graduación de Docentes	Alquiler de salón, certificados (diplomas), refrigerios, Técnica de Emprendimiento, talleristas expertos en emprendimiento e innovación	Los docentes han completado mínimo el 80% del curso para poder acceder a la graduación
	1.4) Acompañamiento y asesoría con enfoque de género a los docentes para la implementación de Cátedra de Emprendimiento directamente en aula en los Centros Educativos (300 horas)	Alquiler de salón, papelería y materiales, Técnica de Emprendimiento, talleristas expertos en emprendimiento e innovación	Las instituciones educativas y sus rectores reconocen la importancia de que los facilitadores puedan hacer acompañamiento in situ a los docentes durante algunas sesiones de la cátedra de emprendimiento con estudiantes.
	1.5) Promoción de la ruta de empleabilidad como vía para garantizar los derechos laborales de la juventud con enfoque de género	Carteles para difundir la ruta de empleabilidad según el perfil del joven, Técnica de Emprendimiento, talleristas expertos en emprendimiento e innovación	Existen empresas y entidades públicas y privadas dispuestas a incluir la ruta de empleabilidad juvenil de población vulnerable en sus procesos.

Este componente tiene un carácter especial, ya que está inscrito y condicionado por el marco regulatorio sobre la cultura emprendedora, establecida como obligatoria por la ley 1014 de 2006, que establece la obligatoriedad de incorporar el emprendimiento en el plan curricular de educación primaria y secundaria.

“...La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

Artículo 2°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto: a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley

e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento...”

Es así como los obligados son las instituciones educativas públicas y privadas, y la implementación recae sobre una instancia institucional llamada *Red de emprendimiento*, conformada por la Secretaría de educación local (Alcaldía/Gobernación), Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Cámaras de comercio, Universidades y otras instituciones de apoyo. En cuanto a la formación de docentes, en especial en los colegios públicos, la ley asigna la responsabilidad a la Secretaría de educación local y en menor medida al SENA.

Otro aspecto relevante, es que el concepto *Emprendimiento*, tiene una connotación amplia y de diversa interpretación. En esencia plantea el emprendimiento en por lo menos cuatro dimensiones: i) Como conjunto de valores personales y cívicos, ii) Como creación de empresas, iii) Como generación autónoma de ingresos, iv) Como empleo tradicional.

“b) Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;

c) Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;

e) Formación para el emprendimiento. La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.”

Desde la óptica operativa, la norma permite que la temática de emprendimiento, sea desarrollada como cátedra específica con duración horaria definida (1 hora semanal), o que se dicte de forma transversal en las diferentes asignaturas.

En sentido estricto, este componente del proyecto sería totalmente innecesario y redundante en el contexto de intervención, si la ley se aplicara incluso parcialmente. La realidad es que los colegios públicos en su inmensa mayoría, a nivel país, no han implementado la ley por razones que son múltiples y complejas para analizar en su totalidad en este documento, pero que aquí se enuncian en sus principales aspectos:

- La ley carece de decretos o normas reglamentarias claras y suficientes que instrumentalicen y orienten la aplicación de la misma.
- Si bien la ley asigna responsables, estas responsabilidades son compartidas entre diversos actores, por lo cual se diluye las consecuencias de la no aplicación.

- El Servicio Nacional de Aprendizaje, quien tiene un rol principal y más capacidad operativa que incluso el Ministerio de Educación y las Secretarías de educación locales, tiene marco regulatorio propio e independiente. Así mismo, tiene su propio enfoque e intervención sobre el emprendimiento, por lo que en cierto sentido no considera esta norma como asunto suyo e incluso puede ser competencia para sus programas y actividades.
- Las secretarías de educación locales carecen de suficiente capacidad técnica, incluso en las ciudades principales. Su rol es principalmente de supervisión y control, y en ese sentido existen otras disposiciones legales que vigilar que tienen mayor prioridad.
- Los actores públicos convocados a formar docentes, crear instrumentos, y regular la cátedra de emprendimiento no asumen este rol.
- El talento humano de los colegios públicos carece de competencias y conocimientos mínimos en cuanto al emprendimiento.
- Los actores privados convocados por la ley, acuden como acto voluntario, y en la práctica no identifican su vinculación con la educación primaria y secundaria (ej. Cámaras de Comercio, Universidades.)
- No existe un estándar de calidad o mínimos educativos para considerar que un módulo o asignatura, es suficiente para cumplir lo exigido por la ley. En este sentido, el grueso de las instituciones educativas públicas optan por transversalizar el emprendimiento para cumplir el requisito, lo cual es de difícil o imposible evaluación y verificación en muchos casos.
- Estructuralmente tanto los entes de vigilancia y control, como las instituciones educativas, tienen otras urgencias y prioridades para mejorar la calidad de la educación y cumplir con la normatividad existente.

En resumen, este componente del proyecto fue propuesto y desarrollado por la ausencia de otros actores públicos o privados que desarrollaran las actividades necesarias para implementar esta ley, que tiene el potencial para mejorar ostensiblemente las capacidades y oportunidades de los jóvenes que en edad escolar para articularse al tejido social y productivo de su territorio. Esta situación es especialmente álgida en los colegios públicos donde se cuenta con menores recursos y capacidades para dar apoyo a los estudiantes y docentes.

6.1.1 ANÁLISIS DE PERTINENCIA

Tal vez la mejor evidencia de pertinencia, es la validación de la intervención por parte de los entes públicos (Secretaría de educación, SENA) que en cierta forma deberían estar haciendo una intervención como la realizada en este componente. Esto se constató en entrevista con el representante de la Secretaría de educación de Cali, Rodrigo Mena y con docentes del grupo focal que trabajaron o trabajan en el SENA.

La pertinencia de esta intervención se da por estas razones principales:

- Generalidad de la norma: Es claro que la ley es más una declaración de principios, que un esfuerzo consistente del estado por generar una cultura general del emprendimiento. Pasaron 18 años desde la creación de la ley, hasta la salida de un decreto modificadorio que intervino en temas empresariales, pero no abordó el tema de educación. En ese lapso el ministerio de educación solo emitió dos guías orientativas sin carácter vinculante.

Desde la esfera regulatoria es claro que no es prioritaria la regulación de esta norma y mucho menos la asignación de responsables únicos, o sistemas de evaluación. En este sentido no es de esperar mayor claridad desde el legislativo o ejecutivo sobre este asunto, y corresponde a entes privados interesarse por la correcta aplicación de la misma.

- El emprendimiento no es prioritario en la formación: En los últimos años del siglo XX, Colombia propendió por la máxima cobertura posible del sistema educativo primario y secundario. Posteriormente fue notorio que si bien se había logrado resultados aceptable en cobertura, la calidad era deficiente (Cuartil inferior en pruebas PISA 2018). Esto hace que todos los esfuerzos del sistema educativo estén precisamente en aquellas asignaturas que son evaluadas por estándares nacionales o pruebas internacionales como la PISA.

La presión pública y política sobre los estamentos regulatorios, instituciones educativas, e incluso sobre el magisterio oficial para mejorar el desempeño en estas habilidades, hace que cualquier otra asignatura se considere secundaria. No se espera desde el sistema público educativo esfuerzo adicional al cumplimiento formal de la ley, y menos aún en entregar educación de calidad en emprendimiento.

- Conflictos estructurarles en el sistema público de educación para el trabajo y emprendimiento: El servicio nacional de empleo SENA opera como ente independiente con normatividad propia, y recursos muchísimo más amplios que los del ministerio de educación. Su foco es la formación técnica y tecnológica para el trabajo y el emprendimiento.

En este sentido, si bien debería ser un actor primordial en la formación de los docentes del sector público, y la articulación de las redes de emprendimiento y empleabilidad, en la práctica es un sistema auto contenido, y el soporte que da los colegios públicos depende más de la voluntad de cargos medios locales, que de una intervención institucional.

Al interior de los colegios, los procesos son discontinuos y aislados. La elección de rectores obedece más a criterios políticos y por tanto son de alta rotación, su rol es más administrativo que educativo. Los coordinadores o rangos intermedios propenden por el cumplimiento del plan educativo institucional y la normatividad aplicable. Los docentes son empleados públicos y obedecen a las dinámicas propias de ese sector.

- Incentivos incorrectos o no incentivo para docentes: Dado el contexto expuesto, la mayoría de los colegios optan por asignar a la cátedra de emprendimiento a docentes que tienen horas libres incluso si estos tienen poca o ninguna competencia en el tema (ej. Docentes educación física). Para estos docentes se convierte en una asignatura a solucionar sin contar con las herramientas necesarias, pero tampoco sin ningún estándar de calidad. Dependerá exclusivamente del docente el interés, pertinencia y calidad del contenido dictado.

Para otros docentes, es la oportunidad para generar horas extras que impactan en su remuneración. En este sentido no hay otro incentivo que el monetario.

En los colegios que deciden transversalizar el contenido de emprendimiento, para los docentes será una simple actividad a cumplir en el transcurso regular de su asignatura, y en todo caso se destinará únicamente el esfuerzo y tiempo mínimo para no alterar el normal desarrollo del curso.

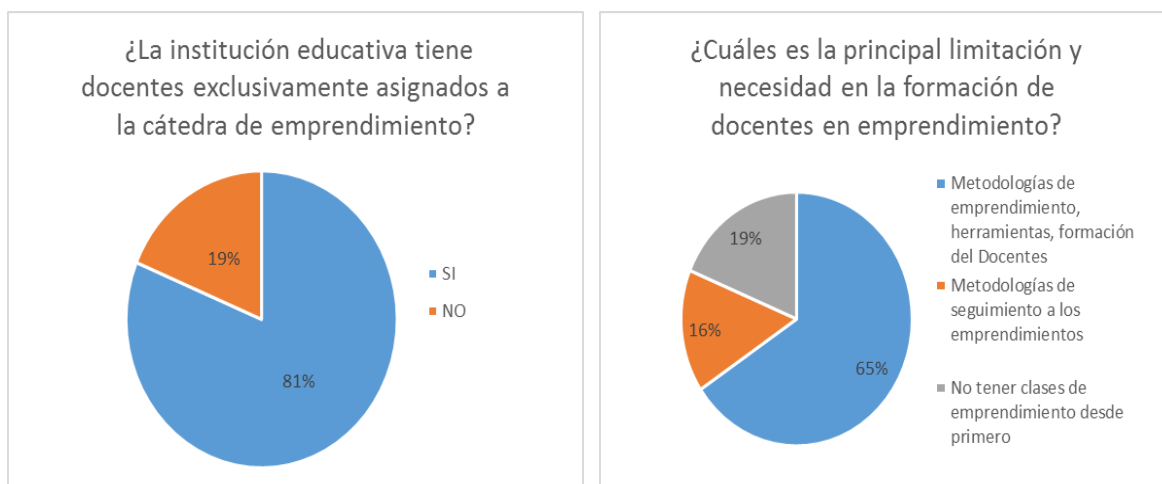
Se requiere sensibilizar, formar y apoyar a los docentes para ver la importancia de este tema en el proceso formativo de los jóvenes y sus capacidades como docentes.

- Contenido descontextualizado y de carácter puramente técnico: Los pocos contenidos existentes sobre el tema en los colegios públicos, las guías del ministerio o incluso el material que les proporciona el SENA es de carácter puramente académico y técnico sin enfoque de aplicación. Esto desmotiva tanto a docente como a estudiante que no ven la importancia o aplicabilidad del contenido.

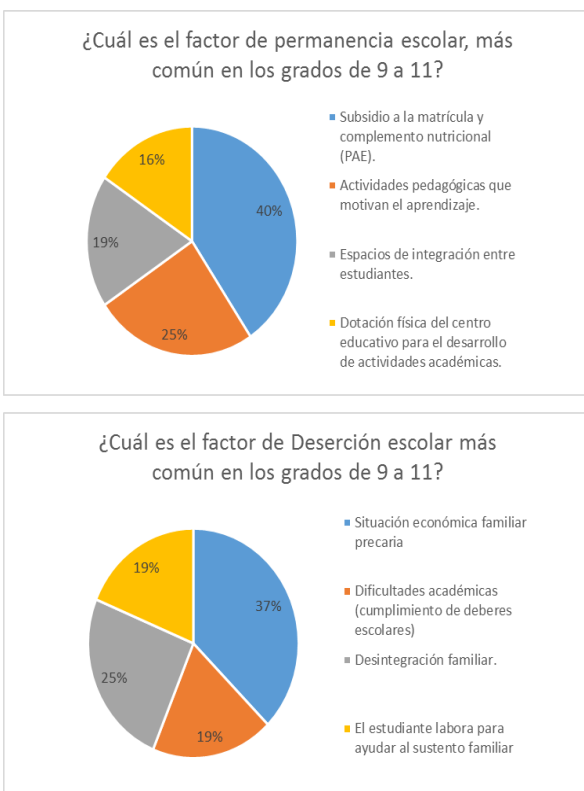
Es común que los docentes tengan que elegir entre estos contenidos técnicos y lo que por ellos mismos pueden investigar en Internet. En este sentido, los contenidos están descontextualizados frente a la realidad de los jóvenes que viven en entornos marginales muy precarios y que no ven la vinculación de contenidos académicos de emprendimiento con sus necesidades.

Se requiere de un actor externo con conocimiento sobre el entorno real de las poblaciones vulnerables de la ciudad, y experiencia práctica en procesos de emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

Por último, se expone los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes sobre su percepción sobre sus alumnos en relación al emprendimiento. La respondieron 32 de los 61 docentes graduados, y aunque las respuestas son subjetivas, por esto mismo ofrecen su apreciación de la realidad y también sus paradigmas sobre la misma.



La mayor parte de las instituciones tiene como curso exclusivo la cátedra de emprendimiento lo cual es altamente positivo, pues el enfoque transversal es de compleja implementación. Adicionalmente casi el 80% de los docentes manifiestan tener algún tipo de falencia en su formación hacia el emprendimiento, metodologías o instrumentos.

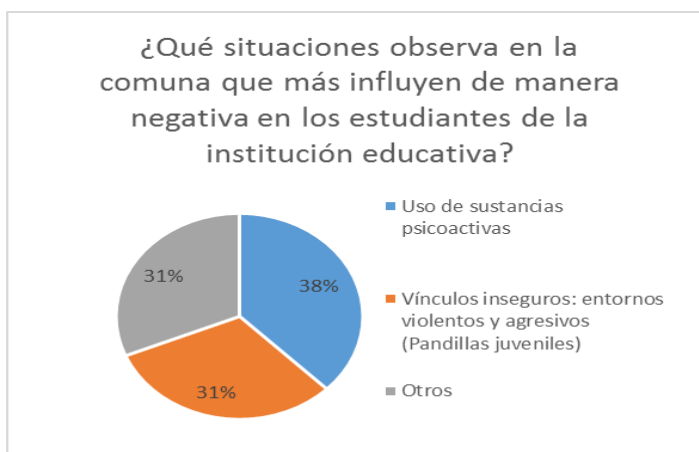


Por otra parte estas dos preguntas se enfocan en la deserción /retención escolar. Los subsidios y ayudas representan el 40% de los factores de retención

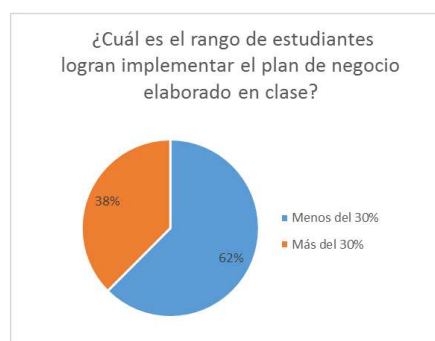
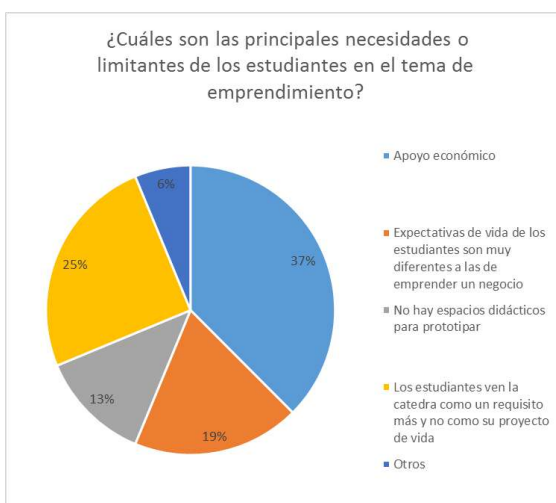
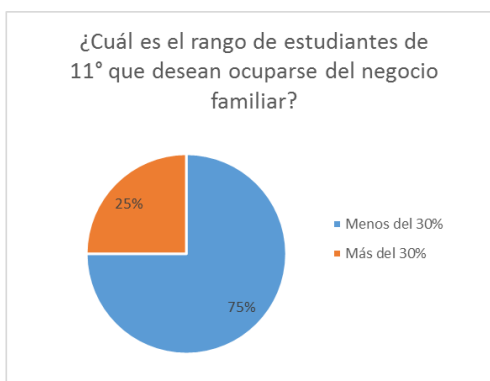
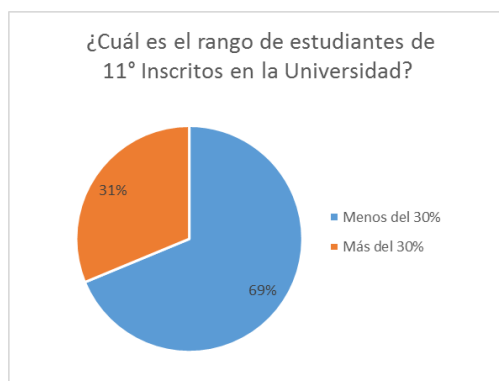
Los factores blandos como las actividades pedagógicas, motivación, convivencia con los estudiantes representan el 44% de los factores de retención. El 16% de restante se atribuye a los ambientes de aprendizaje.

Por su parte el 56% de los motivos de abandono son de índole económico, el 25% corresponde a conflictos familiares, y el resto a dificultades de aprendizaje.

En términos de las circunstancias negativas a las que están expuestos los estudiantes, influyen de igual forma el uso de sustancias psicoactivas, la vinculación a fenómenos de violencia, y un conjunto de factores relacionados con la precariedad del entorno inmediato y familiar.



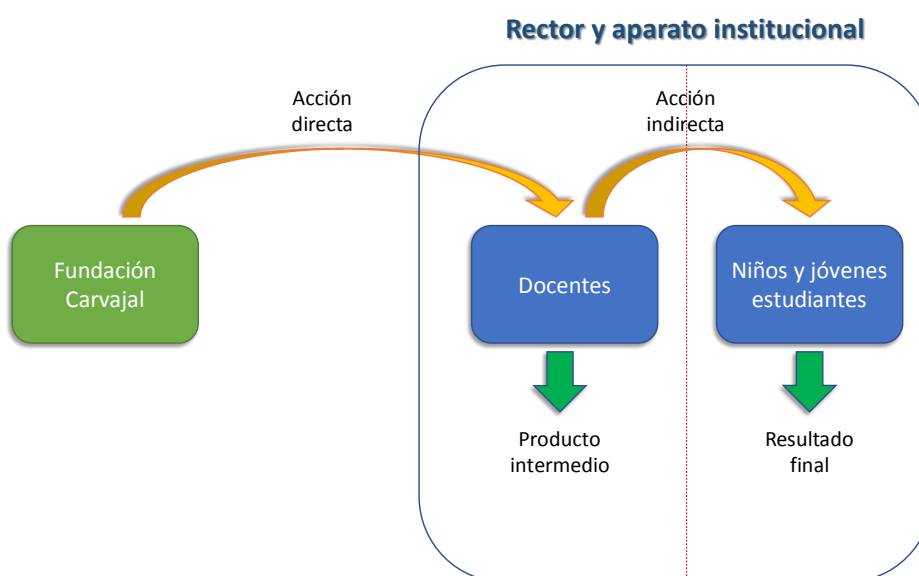
Aunque las escalas aplicadas en la encuesta no permiten una adecuada cuantificación de la propensión a la educación, el emprendimiento u otro tipo de emprendimiento, en general muestran una proporción relativamente baja de estudiantes, que efectivamente aplica una forma concreta de emprendimiento. Es importante anotar que estas encuestas reflejan principalmente la opinión general del docente sobre los jóvenes que son sus estudiantes, y no se centra en particular en los jóvenes que atiende en el momento, y que por tanto son parte de los resultados esperados del proyecto.



En conclusión, más que pertinencia, este tipo de apoyo a los docentes y jóvenes es una urgencia manifiesta. Es claro que la necesidad de apoyo no se restringe a aspectos técnicos del emprendimiento o económicos, sino que en esencia se enfrenta una problemática humana en la cual por una parte los jóvenes se desenvuelven en un entorno que no solo no presenta opciones, sino que además los expone a múltiples riesgos y condiciones desfavorables. Así mismo, los docentes enfrentan esta situación de alta complejidad con capacidades, herramientas, y soporte insuficientes.

6.1.2 ANÁLISIS DE COHERENCIA

Estrategia impacto indirecto



El componente está estructurado como una estrategia de intervención de impacto indirecto. Es claro que para La Fundación, la agrupación de ONGDs gestoras del proyecto y, el del cofinanciador, el propósito último del proyecto es desarrollar capacidades y competencias emprendedoras en los jóvenes que mejoren su calidad de vida, y los docentes públicos son un aspecto puramente instrumental por lo menos en el marco de este proyecto. Las estrategias de impacto indirecto son necesarias cuando hay imposibilidad material o técnica para lograr los resultados esperados con acciones directas, o así mismo, cuando la costo-eficiencia de la intervención es un factor determinante.

En este caso hay imposibilidad, incluso legal, para que La Fundación Carvajal forme directamente en emprendimiento a los jóvenes en el marco de su plan curricular. La alternativa sería entonces acudir a una intervención adicional al proceso formativo, pero necesariamente se caería en duplicidad e incluso oposición entre ambas las acciones. Así mismo, el costo de una acción completa directa sería mayor obligando a reducir alcance o calidad.

Estas consideraciones hacen que el diseño actual de la estrategia de intervención del componente, fuera no solo acertado, sino necesario. Su coherencia está fundamentada en estas sinergias:

- Convierte una falla estructural del disfrute efectivo de derechos a la educación de calidad, en una oportunidad para potenciar el desarrollo de jóvenes vulnerables etapa escolar.
- No entra en conflicto con el aparato burocrático educativo del sector público tanto a nivel de entes reguladores, como a nivel de cada colegio público. En esencia les soluciona un problema al asumir parcialmente obligaciones que les son propias, y que no resulta previsible que asuman en el futuro cercano.
- Es una acción de formación de formadores, lo cual hace que el impacto se multiplique tanto en el marco temporal del proyecto, como en el futuro pues los Docentes públicos tienden a desarrollar la totalidad de su vida profesional dentro del magisterio. Es así como incluso cambiando de colegio o región, son capacidades y competencias que continuarán impactando positivamente en jóvenes colombianos.
- Contextualiza el emprendimiento a las circunstancias reales del entorno, docentes y jóvenes. En este sentido la mirada de un actor privado experto, ajeno al aparato educativo oficial, permite: i) Entender que se trata de un problema humano y no económico, ii) Entiende las limitaciones de los docentes y los apoya, iii) Trae conocimiento y herramientas factuales sobre el emprendimiento y empresarismo, iv) Materializa el emprendimiento en el marco del contexto humano, social y económico que viven los jóvenes.
- Los resultados intermedios que se logran con los docentes son positivos en sí mismos, con independencia de los logros en emprendimiento de los jóvenes. Esto por que dota al docente de capacidades y competencias de difícil desarrollo en el ecosistema público.

Como se ha descrito en apartados previos, la intervención está orgánicamente articuladas a las políticas y prioridades de la agenda internacional ODS, las políticas públicas nacionales, y las políticas locales.

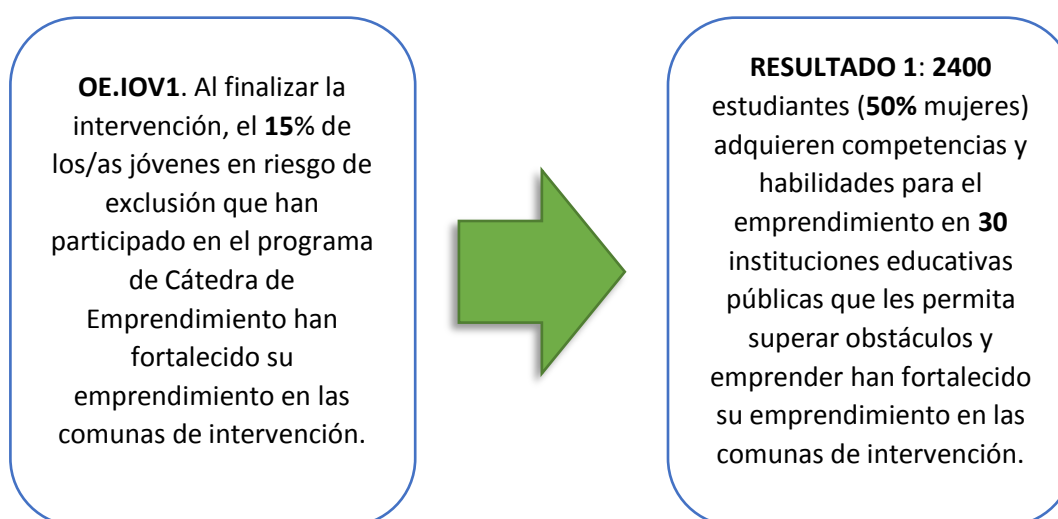
En términos de duplicidad o conflicto con otros actores privados o de la sociedad civil, no se identifican otros actores realizando esfuerzos similares en la zona de intervención. De hecho, la pertinencia y coherencia de la intervención está en función de que actores privados quienes debería tener un rol activo en este asunto, como la cámara de comercio, universidades, bolsas de empleo, entes de promoción del emprendimiento, entre otros; no identifican esta población y marco de actuación como área de interés e intervención directa.

Lo anterior no implica que no se puedan desarrollar alianzas o articular la oferta institucional, como de hecho lo realizó La Fundación en el marco del proyecto con la estructuración de la red de emprendimiento, desarrollo de la ruta de empleabilidad y, articulación con otras entidades del ecosistema emprendedor.

Un aspecto relevante, que presenta una oportunidad de mejora, es que no existió en el diseño del componente acciones predefinidas para monitorear los resultados e impactos en los jóvenes; más aún si se tiene en cuenta como se ha mencionado, que esta es una estrategia de impacto indirecto, y por tanto conocer los resultados en los docentes, o sus apreciaciones, no es suficiente para validar el componente. Esto no se debe confundir con el sistema de seguimiento a la gestión del proyecto, componentes y actividades, frente a lo cual La Fundación cuenta con procesos de gestión estandarizados y certificados. En general el componente necesita un mejor sistema de evaluación de los resultados e impactos durante la ejecución del proyecto, que permita oportunamente ajustar metodologías, contenidos y actividades.

El equipo técnico por iniciativa propia realizó acciones para hacer seguimiento y evaluación de los resultados de los estudiantes, pero estas no son suficientes, o no están correctamente diseñadas y articuladas para lograr ese objetivo. Algunas de las acciones fueron: i) Referenciar con los mismos docentes su evolución con los jóvenes, ii) Contactos informales con los jóvenes en actividades del colegio o durante el acompañamiento a docentes, iii) Retroalimentación en jornadas grupales de docentes, iv) Encuesta de caracterización y apropiación de conceptos en los jóvenes.

6.1.3 ANÁLISIS DE EFICACIA



El cumplimiento del objetivo **OE.IOV1** cuenta como medio de verificación la calificación de los planes de negocio que hicieron los docentes de las instituciones educativas en 2021 y 2022. En los archivos, *Calificación Proyectos Produc 2021.xlsx* y *Calificación Proyectos Produc 2022.xlsx*, aparece una casilla sobre vigencia, la cual se supone que el emprendimiento productivo, sea como plan, o como empresa, aún continuaba en marcha al momento de la calificación.

El total de planes de negocios calificados como vigentes fue de 701, que corresponde al 12,7% frente al número de jóvenes (5.528) que recibieron la cátedra. En principio se evidencia un incumplimiento parcial frente a la meta del 15% de “emprendimientos fortalecidos”.

Sin embargo, este número no considera emprendimientos de tipo social, cultural o deportivo, y también es probable que se centre en las ideas de negocio generadas por los jóvenes en la cátedra y no tiene en cuenta emprendimientos familiares que ya están en marcha.

También con base en la encuesta de percepción de los docentes analizada este porcentaje se superaría. Así mismo, la encuesta a los estudiantes muestra la mayor predilección (85%) por emprendimientos de tipo social, cultural o deportivo.

Hay múltiples indicios de que el indicador se cumplió e incluso superó de forma significativa. Sin embargo, el hecho de que esta evaluación no pueda afirmarlo razonablemente, muestra los siguientes problemas a solucionar en versiones futuras: i) El diseño inicial del indicador no considero todas las posibilidades de salida del emprendimiento en el marco de la cátedra (social, deportivo, cultural, productivo, empleo, autoempleo, educación superior, entre otros), y se centró en los emprendimientos productivos, ii) No es del todo claro si el propósito último plasmado en la matriz de planificación era generar/fortalecer emprendimientos productivos o fortalecer las competencias emprendedoras en el joven en un contexto amplio, iii) Como se menciona en el análisis de coherencia, el sistema de seguimiento y evaluación de resultados, está orientado al cumplimiento de los procesos de gestión y actividades del proyecto, y no a los productos y fines últimos del proyecto, iv) Impacto negativo en la sostenibilidad de los resultados, toda vez que materialmente no es posible hacer seguimiento a los jóvenes que han implementado algún tipo de emprendimiento, ya que al graduarse pierden contacto con la institución y docentes, La Fundación no tienen contacto directo con ellos, ni bases de datos efectivas sobre los jóvenes y sus emprendimientos.

Por su parte, el cumplimiento del **resultado 1**, está suficientemente documentado y se da constancia de ello en los resultados de las actividades del componente. Se impactaron 5.582 jóvenes contra la meta de 2.400 (+232%), 55% mujeres contra el 50% de la meta y, 31 instituciones educativas en lugar de 30. Los colegios se buscaron en las zonas de intervención preseleccionadas por el proyecto, y en ese sentido, los jóvenes mayoritariamente habitan allí mismo.

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONS / OBSERVACIONES					
1.1.) Capacitación de docentes en Diplomado de Cátedra de Emprendimiento (120 horas/ cada año) con enfoque de género, Meta final 48 docentes	En el mes de diciembre se graduaron 39 docentes de 19 instituciones educativas, quienes de impactaron a 3.918 estudiantes.					
	En esta actividad al finalizar el proyecto se articularon 33 IE, con 61 docentes impactando a 5.528 estudiantes (55% mujeres) <u>Avance: 127 %</u>					
	COHORTE	INSTITUCIONES	DOCENTES	ESTUDIANTES IMPACTADO		
		Graduadas	Graduados			
		2021	14	22	161	
		2022	19	39	3,918	
TOTAL	33	61	5,528			
1.2) Jornada de Intercambio de experiencias con docentes	Al finalizar el Proyecto se realizaron 3 jornadas de intercambio de experiencias, en donde se contó con la participación de la Secretaría de Educación de Santiago de Cali, y la asistencia de los docentes de las Instituciones educativas que hacen parte de catedra; en donde compartieron experiencias y aunaron esfuerzos antes los desafíos en la implementación de la Catedra de emprendimiento. Adicionalmente se establecieron acciones conjuntas tal como la conformación de la Red de Emprendimiento liderada por la secretaria de educación distrital					
1.3) Evento de Graduación de Docentes (48 docentes)	A través de la catedra de emprendimiento se realizaron dos eventos de graduación: diciembre 2021: 22 docentes diciembre 2022: 39 docentes. Para un total de 61 docentes formados a través de la Cátedra de Emprendimiento, en donde mejoraron sus competencias formativas empresariales, logrando impactar a 5.528 jóvenes. (55 % mujeres) <u>Avance 127%</u>					
1.4.) Acompañamiento y asesoría con enfoque de género al menos a 43 docentes para la implementación de Cátedra de Emprendimiento directamente en aula con jóvenes en los Centros Educativos (300 horas) para la formación de 2400 jóvenes	Se acompañaron a los 61 docentes que hicieron parte de la catedra de emprendimiento, para que incorporarán las nuevas metodologías formativas en sus planes de estudio institucional con los cuales contaron con mejores herramientas para acompañar a los jóvenes (5.528,55% mujeres) <u>Avance 100%</u>					
1.5) Promoción de la ruta de empleabilidad como vía para garantizar los derechos laborales de la juventud con enfoque de género	Esta actividad es fundamental en la medida en que acerca a la población de las comunas vulnerables a información pertinente y relevante sobre las posibilidades de empleo, y el itinerario que deben seguir para lograr un empleo decente.. Con esta sencilla iniciativa, que se ha realizado en otros proyectos de FdV se elimina uno de los grandes obstáculos que tienen los titulares de derechos, y es el desconocimiento de los servicios, programas, y apoyos que existen y que puedan acceder y disfrutar de ellos.					
	Durante el proyecto se difundió en los Centros Educativos y en las jornadas de intercambio de experiencias, las alternativas de formación técnica, que ofrecen las entidades que hacen parte del ecosistema y la ruta de empleabilidad dirigida a los jóvenes que hacen parte de las IE. <u>Avance 100%</u>					

Para cada una de las actividades se verificó la consistencia entre los resultados reportados y las fuentes de verificación proporcionadas así:

Actividad 1.1. Capacitación de docentes en Diplomado de Cátedra de Emprendimiento (120 horas/ cada año) con enfoque de género. Meta final 48 docentes

- Base de datos de docentes e instituciones. A1.Archivo Listado de Docentes e Instituciones Educativas.xlsx.

Se encontraron 31 instituciones educativas diferentes, no 33 como las reportadas.

Se encontraron 61 docentes graduados igual al reportado.

- Certificación 2021 y 2022 de Secretaría de Educación de Cali.
- Base de datos de docentes e instituciones. Archivo Listado de Docentes e Instituciones Educativas.xlsx.

Actividad 1.2. Jornada de Intercambio de experiencias con docentes

- Archivos con evidencia fotográfica y listados de asistencia.

Actividad 1.3. Evento de Graduación de Docentes

- Archivos con evidencia fotográfica y listados de asistencia.
- 61 diplomas de docentes.

Actividad 1.4. Acompañamiento y asesoría con enfoque de género al menos a 43 docentes para la implementación de Cátedra de Emprendimiento directamente en aula con jóvenes en los Centros Educativos (300 horas) para la formación de 2400 jóvenes

- Base de datos consolidación de acompañamientos 2021. Archivo A3.Acompañamiento Implementación Catedra.xlsx. Reporta 118 horas de acompañamiento.
- Actas de acompañamiento 2022. Reporta 123 horas acompañamiento.
- Total horas acompañamiento 241 frente a las 300 propuestas.
- Se acompaña a los 61 docentes graduados.
- Base de datos consolidación total jóvenes impactados. Archivo A3.Listado No de jóvenes por Instituciones Educativas.xlsx. Se encuentran total de 5.528 conforme al resultado reportado.
- Base de datos resultados Encuestas jóvenes 2021. Archivo A3.Acompañamiento Implementación Catedra 2021. Se encuentran total de 1.610 conforme al resultado reportado.

- Base de datos resultados Encuestas jóvenes 2022. Archivo A.3 ENCUESTA ESTUDIANTE FORMATO EN FISICO 2022 y, A.3 ENCUESTAS ESTUDIANTE DIGITALES 2022. Se encuentran total de 4.282 registros, superior al resultado reportado 3.918. Es decir en total sumando los registros existentes en la base de datos de 2021 y las de 2022, el total de jóvenes impactados sería 5.892 que es superior al reportado. Dado que las bases de datos están anonimizadas, no es posible establecer si el menor número responde a duplicidad entre ambos archivos, depuración de registros inconsistentes o registros adicionales no contados.

Actividad 1.5. Promoción de la ruta de empleabilidad como vía para garantizar los derechos laborales de la juventud con enfoque de género

- Archivos con evidencia fotográfica y listados de asistencia.
- Presentación de la ruta de empleabilidad.

El diseño de este componente muestra una forma alternativa, eficiente y escalable de lograr los propósitos y resultados del proyecto, que pretende generar alternativas de desarrollo económico y social a jóvenes vulnerables de la zona de intervención. En este sentido, el resultado más notorio es el desarrollo de capacidades y competencias en los docentes, para la formación en emprendimiento, es eficaz frente al objetivo del proyecto y componente.

Probablemente es más efectivo que la intervención directa en jóvenes en edad escolar, pues esto requeriría, por una parte buscar canales de comunicación y espacios formativos independientes a los del colegio, y así mismo, requeriría romper barreras de confianza y motivación en los jóvenes. Intervenciones similares con enfoque directo, generalmente se centran en sensibilizar o, en acompañar en menor alcance a jóvenes líderes que ya cuentan con motivación para sus inquietudes de emprendimiento.

La sostenibilidad de los resultados en los jóvenes está en función de las capacidades, competencias y pensamiento emprendedor, y no de la sostenibilidad de los emprendimientos desarrollados. Esto porque finalmente la catedra lo que pretende es la transformación de los modelos mentales del joven que normalmente no ve salidas u oportunidades en su entorno, más allá de la precariedad que se le ofrece; y así mismo, se busca que el joven aspire a desarrollar un proyecto de vida.

Investigar la sostenibilidad del resultado es de compleja y costosa medición. Pero de los grupos focales con los docentes, y las encuestas a los jóvenes, se desprende que por lo menos se fundamentó un pensamiento alternativo, en el cual hay otras opciones de desarrollo personal, que posibilitan idear un proyecto de vida prometedor para el joven. Aunque como se menciona, la información en esta línea es débil.

Por su parte, a sostenibilidad de los resultados en los docentes es presume más sólida a partir del desarrollo del grupo focal, en el cual se evidenció apropiación de conceptos, actitudes y habilidades que no son comunes en el magisterio público. De hecho, algunos docentes aplicaron estos conceptos en su propio proyecto de vida y generaron emprendimientos en el marco del proyecto.

El hecho de que el diplomado, y en general la relación del proyecto se dirigiera a los docentes, en lugar de a los colegios, también resultó un acierto en términos de sostenibilidad, contrario a la intuición. Esto porque el rector y aparato institucional es de corte burocrático y transitorio, mientras que los docentes tienden a desarrollar la totalidad de su carrera profesional hasta la jubilación en el magisterio, incluso con cambios de colegio.

Por último, otro aspecto de interés donde se evidencia la capacidad y experticia del equipo técnico asignado, y que impacta positivamente en la sostenibilidad del resultado, es que metodológicamente detectaron que no era posible lograr que los docentes transformaran la mentalidad de los jóvenes si antes no transformaban la propia. En este sentido la adaptación pedagógica y de contenidos contribuyó positivamente a la eficacia del componente así:

- Se desarrolló el programa partiendo de los conocimientos y experiencias de los docentes. Es este sentido se evita el conflicto entre saberes que es altamente posible cuando se trata de formar públicos calificados.
- Se enfatizó en el emprendimiento como forma de pensar y autogestionarse, en contraposición a la visión predominante en los docentes de entender el emprendimiento como el concepto tras la aplicación de herramientas técnicas como los planes de negocio.
- El contenido y metodología se adaptó al entorno digital, lo cual fue indispensable debido a la pandemia, pero así mismo, doto de capacidades ofimáticas y digitales los docentes que anteriormente no manejaban.
- Se entregó herramientas, contenidos y didácticas que los docentes pueden aplicar con los jóvenes para lograr la transformación de su modelo mental hacia la construcción del proyecto de vida.

Un aspecto que se evidencia avanzado, mas no acabado, es la adecuada integración del emprendimiento con el contexto inmediato de los jóvenes y sus restricciones. En el grupo focal con los docentes que este es un asunto que aún genera cierto nivel de incertidumbre y conflicto, y en ese sentido, puede ser un área problemática para su trabajo con los jóvenes.

Este no es un aspecto conceptual menor, y se expone en este apartado, porque la efectividad dependerá finalmente de la capacidad de los contenidos, metodología y pedagogía del componente, para articularse por una parte con el contexto inmediato y restricciones de los jóvenes, pero por otra con las tendencias globales y oportunidades más allá de ese contexto. Es un equilibrio entre tensiones que difícilmente se logra, pero que es necesario abordar para acercarse a él.

En los docentes esto se manifiesta en su posición frente a los emprendimientos basados en herramientas tecnológicas o que hacen uso intenso de las mismas. La mayoría manifiesta escepticismo frente a lo apropiado que pueden resultar este tipo de emprendimientos para el contexto de los jóvenes; por su parte la minoría se inclinan a pensar que es el único tipo de emprendimiento viable. Así mismo, la postura frente al valor de los emprendimientos tradicionales en su entorno es variada, y marcada por juicios de valor, más que por evaluaciones objetivas sobre la función, viabilidad y potencial de cada caso.

Todas estas posiciones extremas restringen el potencial de los jóvenes, o les impide encontrar valor en opciones más tradicionales, y en este sentido deberá ser objeto de trabajo en próximas versiones del programa.

6.1.4 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Desde la óptica de los recursos empleados contra, las actividades ejecutadas, y los resultados alcanzados, este es un componente de altísima eficiencia. Esto por la estructuración como estrategia indirecta que permite maximizar alcance, a la vez que el equipo técnico y recursos de apoyo utilizados son moderados.

Una estrategia directa dirigida los jóvenes por el contrario, habría implicado no solo más formadores de La Fundación, sino también roles adicionales para comunicar el programa, vincular jóvenes y hacerles algún tipo de acompañamiento. Adicionalmente, se requerían recursos de soporte considerablemente mayores.

En cuanto a la eficiencia del programa en términos de tiempo, es entendible la coyuntura de la pandemia y el estallido social entre 2020-2021, que restringió considerablemente la capacidad de convocatoria y formación en los docentes y jóvenes, por lo cual muchas de las actividades se concentraron en 2022. Incluso así, pareciera que habría sido posible realizar más actividades en 2021, pues finalmente si se pudo hacer convocatoria de docentes ese año.

6.1.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

Esta encuesta se realizó en los jóvenes que recibieron la cátedra de emprendimiento por parte de los docentes formados. Técnicamente tiene defectos en la estructura, contenido de las preguntas y forma de aplicación. Las preguntas son principalmente de percepción subjetiva, y algunas de conceptos técnicos. Incluso así, permiten una imagen global del impacto que se produce en los jóvenes en su conjunto, por lo cual es el mejor instrumento disponible para entender el logro de objetivos del componente.

6. ¿Recibes acompañamiento de tus acudientes en las labores escolares?		
SI	3.869	66%
NO	2.023	34%
TOTAL	5.892	100%

7. ¿Conoces la normatividad de la ley 1014 del 2006 por el ministerio de educación nacional sobre emprendimiento?		
SI	2.232	38%
NO	3.660	62%
TOTAL	5.892	100%

8. ¿Cuáles son los pasos a seguir cuando identificas una oportunidad de negocio?		
Correcto (Empatizar, Definir, idear, prototipar, Evaluar.)	3.725	63%
Incorrecto	2.167	37%
TOTAL	5.892	100%

Este primer bloque muestra por una parte que en general los jóvenes no cuentan con suficiente apoyo para el desarrollo de sus labores escolares en el hogar. Esto porque los acudientes tienen extensas jornadas laborales, carecen de conocimientos suficientes para apoyarlos, o no hay interés por parte de ellos.

9. ¿Cuáles son los elementos que deben tenerse en cuenta para formular una idea de negocio innovadora?		
Correcto (Acción, Flexibilidad, Originalidad, Fluidez, motivación y pasión)	4.376	74%
Incorrecto	1.516	26%
TOTAL	5.892	100%

10. ¿Qué debo tener en cuenta para identificar una idea de negocio?		
Correcto (Qué exista una necesidad la cual nadie o pocos este supliendo.)	2.194	37%
Incorrecto	3.698	63%
TOTAL	5.892	100%

11. ¿Ante una situación de desacuerdo con otra persona, que alternativas aplicarías para solucionarla sin entrar en conflicto.?		
Correcto (Enfrentar y manejar el conflicto por medio del dialogo en lugar de evitarlo.)	5.335	91%
Incorrecto	557	9%
TOTAL	5.892	100%

12. ¿Cuándo alguien le presentan una manera diferente y mejor de hacer las cosas, tengo en cuenta sus sugerencias?		
Correcto (Analizo y evaluó la lógica de sus ideas, para tomar una decisión)	5.364	91%
Incorrecto	528	9%
TOTAL	5.892	100%

Se aprecia que en general (dos terceras partes) los jóvenes logran conceptualizar que es una idea de negocio con potencial y como identificarla. Es importante señalar, que la alta tasa de error en la pregunta 10 se debe a que las respuestas fácilmente podrían inducir a error, y algunas respuestas equivocadas, podrían considerarse parcialmente correctas.

Desde el punto de vista del impacto, si bien estas respuestas corresponden a una simple respuesta desde la lógica, se precia que los jóvenes reconocen la importancia y valor de convivir con la diferencia, tanto para solucionar pacíficamente conflictos, como para capitalizar esta diferencia desde el emprendimiento.

13. ¿Cuándo tienes una idea de negocio, como la trasmites a los demás?		
Correcto (De forma clara y sencilla, utilizando términos comunes para todos.)	4.995	85%
Incorrecto	897	15%
TOTAL	5.892	100%

14. ¿Interactuó con otros, aunque no los conozca previamente, para enfrentar una tarea o situación?		
Siempre	1.188	20%
Casi siempre	1.951	33%
Ocasionalmente	2.461	42%
No/Nunca	292	5%
TOTAL	5.892	100%

15. ¿Defino con mis compañeros las estrategias de acción favorables para el equipo?		
Siempre	2.634	45%
Casi siempre	2.091	35%
Ocasionalmente	1.057	18%
No/Nunca	110	2%
TOTAL	5.892	100%

Las preguntas 14 y 15 llaman la atención, pues ponen de manifiesto problemáticas profundas de los jóvenes que trascienden el emprendimiento. Más que a timidez o problema de comunicación, esto revela características propias del contexto en que se desarrollan los jóvenes, en el cual las circunstancias adversas generan prevención y desconfianza, no solo hacia los adultos, sino incluso entre ellos mismos.

16. ¿Dentro de las prácticas de liderazgo reconozco las fortalezas y habilidades e los miembros de mi equipo?		
Siempre	3.320	56%
Casi siempre	1.779	30%
Ocasionalmente	711	12%
No/Nunca	82	1%
TOTAL	5.892	100%

17. ¿Cuáles deben ser las estrategias para la resolución de conflictos de los estudiantes en su entorno cercano (casa, barrio, colegio).?		
Buscar respaldo con las pandillas del barrio.	148	3%
Enfrentar y manejar el conflicto por medio del dialogo.	5.440	92%
Pagar por mi seguridad.	76	1%
Ninguna de las anteriores	228	4%
TOTAL	5.892	100%

18. ¿Qué situaciones observa en la comuna que influyen de manera negativa en los estudiantes de la institución educativa?		
Condiciones económicas adversas	245	4%
Dificultades de acceso a servicios públicos (acueducto, energía, transporte, situaciones de riesgo público, conectividad)	231	4%
Exclusión social por su orientación sexual	117	2%
Falta de espacios culturales, educativos y deportivos. (bibliotecas, polideportivos, puntos vive digital)	715	12%
Uso de sustancias psicoactivas de forma recreativa	846	14%
Uso excesivo e inadecuado de tics: videojuegos, redes sociales.	465	8%
Vínculos inseguros: entornos violentos y agresivos	2.932	50%
Violencia intrafamiliar	194	3%
Todas las anteriores	147	2%
TOTAL	5.892	100%

En este bloque se siguen evidenciando algunas dificultades de socialización de los jóvenes. Más relevante es que ellos reconocen que su misma institución educativa se ve afectada por pandillas y violencia, así como el uso de sicoactivos.

19. ¿Cómo hacer uso de tecnologías o aplicaciones informáticas para potenciar un emprendimiento?		
Correcto (Encuestas, Identificar las aplicaciones mas usadas por los posibles clientes y generar publicidad.)	5.417	92%
Incorrecto	475	8%
TOTAL	5.892	100%

20. ¿Diseño alternativas tecnológicas adecuadas para realizar distintas tareas de mi emprendimiento?		
Siempre	1.612	27%
Casi siempre	2.323	39%
Ocasionalmente	1.680	29%
No/Nunca	277	5%
TOTAL	5.892	100%

21. ¿Cómo se puede ofrecer un mejor servicio cuando lidero un emprendimiento?		
Correcto (Varias)	5.555	94%
Incorrecto	337	6%
TOTAL	5.892	100%

22. ¿Qué se debe hacer para mantener la calidad del servicio en un emprendimiento?		
Correcto (Varias)	5.745	98%
Incorrecto	147	2%
TOTAL	5.892	100%

23. ¿En el ámbito económico qué debemos de hacer antes de iniciar un emprendimiento ?		
Correcto (Varias)	5.222	89%
Incorrecto	670	11%
TOTAL	5.892	100%

24. ¿Qué tipo de valores económicos debemos tener en cuenta para calcular el costo de operación de un emprendimiento ?		
Correcto (Costos fijos, costos variables, gastos administrativos, costos de puesta en marcha.)	4.039	69%
Incorrecto	1.853	31%
TOTAL	5.892	100%

25. ¿Cómo dueño de un emprendimiento que acciones se deben llevar a cabo para mantener su competitividad?		
Correcto (Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, dentro de los procesos del emprendimiento)	5.350	91%
Incorrecto	542	9%
TOTAL	5.892	100%

26. ¿Qué acciones se deben tener en cuenta dentro de un emprendimiento, para actuar con responsabilidad ambiental?		
Correcto (Realizar procedimientos adecuados para la preservación de los recursos naturales.)	4.148	70%
Incorrecto	1.744	30%
TOTAL	5.892	100%

27. ¿Por qué es importante la tecnología en la implementación de un emprendimiento?		
Correcto (Varias)	3.959	67%
Incorrecto	1.933	33%
TOTAL	5.892	100%

28. ¿Cómo podemos identificar oportunidades de negocio?		
Correcto (Varias)	4.953	84%
Incorrecto	939	16%
TOTAL	5.892	100%

29. ¿Con cual tipo de emprendimiento te identificas?		
Ambiental y/o deportivo.	1.495	25%
Científico y/o tecnológico.	1.662	28%
Social y/o cultural.	1.950	33%
Ninguna de las anteriores.	785	13%
TOTAL	5.892	100%

30. ¿Utilizas alguna herramienta para identificar un modelo de negocio o propuesta de valor?		
SI	3.458	59%
NO	2.434	41%
TOTAL	5.892	100%

32. ¿Cuándo te gradúes de 11° que continúa en tu proyecto de vida?		
Aún no lo tengo claro	290	13%
Buscar un empleo.	176	8%
Consolidar un emprendimiento o liderar el negocio familiar.	217	9%
Seguir estudiando (Carrera técnica, tecnológica, universitaria)	1.632	70%
TOTAL	2.315	100%

El resto de preguntas muestra que conceptualmente hay claridad suficiente sobre el emprendimiento productivo y su desarrollo. Nuevamente se menciona que el diseño de este formulario es precario, pues apenas se menciona en una pregunta los demás tipos de emprendimiento, y de hecho es claro que los jóvenes mayoritariamente los prefieren (87%) sobre el emprendimiento productivo, que en la pregunta quedaría relegado a la respuesta “ninguna de las anteriores”. Esto en concordancia con la respuesta de la última pregunta, muestra que si bien los jóvenes están conscientes de que existe la posibilidad del emprendimiento productivo, sienten mayor inclinación e inquietud por otras salidas del emprendimiento, como lo es la educación superior.

Lo anterior no debe interpretarse como un “fracaso” de la motivación hacia el emprendimiento productivo. Por el contrario, muestra que esta cátedra permite al joven pensar en diferentes alternativas para su proyecto de vida, lo cual es un impacto altamente positivo en sí mismo.

Así mismo, se revela que tanto el componente, como el equipo técnico y, los docentes tienen un sesgo hacia el emprendimiento productivo, al considerarlo “la mejor alternativa posible” o “la respuesta más correcta” en el marco de la cátedra de emprendimiento. Esto es apenas natural si se tiene en cuenta el antecedente de la cátedra, de La Fundación Carvajal, y de los docentes, pero también señala la necesidad de tener un concepto más amplio sobre las posibles manifestaciones del emprendimiento, su importancia y sobre todo la no exclusión entre ellas.

Desafortunadamente, en el marco de esta evaluación no fue posible coordinar con La Fundación encuentros presenciales con los jóvenes, ni virtuales por las restricciones de protección a la privacidad de los menores. Los conceptos que se tienen provienen de los grupos focales con docentes y equipo técnico del componente, así como análisis del material documental disponible. Con base en esos elementos, se concluye también desde la óptica del impacto lo siguiente:

- El emprendimiento se convierte en “excusa” para transformar el ser: Se aprecia que finalmente, los temas técnicos o prácticos en el fondo se convierten en un pretexto para cuestionar al joven e incluso al docente, sobre sus pensamientos, actitudes y acciones, y como ellas pueden determinar su bienestar presente y futuro.
- El proyecto de vida como herramienta principal: En cuanto al propósito de buscar la integración social y económica de estos jóvenes y su desarrollo futuro, resulta mucho más relevante esta herramienta desarrollada que incluso el plan de negocio que es de carácter obligatorio. El proyecto de vida tiene mayor impacto de largo plazo en los jóvenes.
- Resignificación de las empresas familiares y saberes culturales: El programa ha permitido darle una nueva mirada a las actividades económicas familiares tradicionales y reconocer su potencial, esto en contra de los paradigmas establecidos en el colegio, jóvenes y familia en el cual los oficios o microempresas de los padres, se consideraron como de segunda categoría o incluso vergonzosos (“Estudie para que no sea como yo, o no le toque esto”). Así mismo, la cátedra permitió rescatar herencias culturales como elaboración de productos alimenticios tradicionales o artesanías y encontrar, no solo valor en ello, sino potencial para el desarrollo del proyecto de vida.

Por último, el proyecto también reveló impactos negativos, o mejor expresado, condiciones preexistentes que condicionan directamente el desarrollo del componente y el logro de impactos positivos, y frente a las cuales, el proyecto tuvo limitada capacidad de injerencia. Se mencionan las siguientes:

- Problemática casi generalizada en los jóvenes de ansiedad y depresión: Esta afirmación se dio espontáneamente en la conversación con los docentes, y fue ratificada por todos. Se debe considerar como una percepción y no como un diagnóstico clínico, pero la información que existe en el país sobre el tema, da indicios de que esta percepción no dista mucho de la realidad.
Esta situación se genera por: i) El difícil contexto familiar, social e incluso escolar, en que viven los jóvenes, ii) Ambiente de violencia, hostilidad y agresión constante, iii) Soledad del joven a pesar de siempre estar rodeado de personas, iv) Paradigma predominante en su entorno de “no futuro” debido a sus limitantes económicos, entre otras causas. No extraña que esto lleve al uso de drogas, que muy probablemente es superior al admitido en la encuesta.
Frente a esta situación, la institución educativa y los docentes cuentan con pocas o ninguna herramienta, e incluso las acciones que ellos adelanten por cuenta propia pueden resultar contraproducentes.

La Fundación y su equipo técnico, a pesar de contar con profesionales sociales formados en sicología y trabajo social, es poco lo que pueden hacer para transmitir a los docentes las habilidades indispensables para tratar estos temas en el marco de la cátedra y sus tiempos, e incluso no resultaría del todo responsable hacerlo. Los profesionales de la fundación orientan a los docentes sobre acciones inmediatas y rutas de remisión para los casos más severos, pero no hay una estrategia clara para un fenómeno que se comporta como una epidemia entre los jóvenes más vulnerables.

- Generar expectativas en los jóvenes que resulten de difícil implementación o poco realistas: Si bien resulta altamente positivo y de impacto que los jóvenes “sueñen” con un futuro diferente y mejor, también es claro las restricciones y dificultades a las que se enfrentan, y la posibilidad de efectivamente disfrutar de las oportunidades que ofrece la ciudad.

Así mismo, se generan necesidades adicionales que ni el colegio, ni los docentes, ni el proyecto puede atender como por ejemplo: orientación profesional, acceso a crédito, consultoría empresarial, acompañamiento sicosocial, entre otros.

Esto podría llevar incluso a desmotivar y frustrar aún más a los jóvenes, y el componente y la Catedra de emprendimiento no cuentan con suficientes capacidades para lidiar con esta situación.

A manera de ejemplo, pero sin limitarse a este tema, el 70% de los jóvenes encuestados quieren ingresar a la educación superior, cuando en Colombia, considerando los jóvenes de todas las regiones, condiciones sociales y económicas, escasamente el 50% de los jóvenes logran hacerlo.

- Los jóvenes se “pierden” luego de graduarse y no es posible dar acompañamiento a sus proyectos: Más allá del seguimiento y medición, que si bien es complejo es posible; materialmente resulta casi imposible dar acompañamiento directo a los jóvenes una vez concluida la cátedra y su egreso del colegio. Esto se da por la magnitud de medios materiales que requeriría el proyecto para hacerlo, pero más importante aún, porque se corta el vínculo con el proyecto y el colegio, e incluso con el entorno de referencia, pues una de las características de esta población es su alta movilidad.

Esto lo que manifiesta, es que probablemente, para tener una estrategia de acompañamiento post-cátedra exitosa, se requeriría diseñarla de forma indirecta y vincular otros actores que hoy no son evidentes.

6.1.6 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad económica: El esquema de intervención tiene alta sostenibilidad económica toda vez que requiere una unidad ejecutora relativamente pequeña, frente al alcance de la intervención.

La unidad ejecutora requiere por lo menos un coordinador y formador con formación en psicología o trabajo social. Dependiendo del número de instituciones educativas, se necesitan formadores adicionales para el acompañamiento.

Es importante que los formadores, más que una amplia formación académica, tengan la experticia en creación y fortalecimiento de microempresas, así como la capacidad de formar a formadores.

Sostenibilidad social: La sostenibilidad de las capacidades y competencias desarrolladas en los docentes se considera alta, ya que no están restringidas a la formación que imparten en la cátedra de emprendimiento o a la utilización de una herramienta específica como lo es el desarrollo de planes de negocio. En realidad se trata de un conjunto de habilidades que buscan transformar y desarrollar al joven desde su dimensión humana, y por tanto es aplicable en otras asignaturas e interacciones con los jóvenes, así como en su desempeño futuro docente con independencia de la institución. En ese sentido, se debería privilegiar el acceso al diplomado a aquellos docentes que no estén terminando su ciclo profesional.

Por parte de los jóvenes, este aspecto es de difícil evaluación como se menciona. De hecho, lo que está claro es que hay un reto para encontrar estrategias que hagan sostenible los logros de los jóvenes, más que desde la esfera del emprendimiento, desde el desarrollo del proyecto de vida.

Sostenibilidad ambiental: El proyecto y sus contenidos no es explícito ni directo en estos temas, aunque en las encuestas se observó preguntas básicas en este sentido, por lo que es claro que por lo menos es un asunto que se menciona en la formación en emprendimiento que reciban.

Este es tal vez un eje temático por desarrollar y especializar, pues los emprendimientos ambientales, tienen un amplio potencial de desarrollo e integran diferentes dimensiones del emprendimiento: la productiva, la social y por supuesto, la ambiental.

Sostenibilidad institucional: Al respecto, en términos de propósito y principios, el componente está alineado con los fines últimos de La Fundación Carvajal. Por otra parte, precisamente desde 2022 La Fundación viene ajustando y proyectando su estrategia para el futuro lo cual introduce cambios y desafíos.

Si bien es claro que la estrategia está en sus etapas iniciales de despliegue y planeación operativa, así como no es objeto de esta evaluación conceptualizar sobre la nueva estrategia, se evidencia por lo menos un desafío de pertinencia de esta intervención, pues La Fundación pasará de centrar sus intervenciones de individuos (Jóvenes, empresarios, mujeres, etc.) a centrarla en hogares/familias.

En este sentido si bien una intervención como esta tiene el potencial de articular la familia en torno a la cultura emprendedora, por otra parte el esquema de intervención claramente no es posible dirigirlo a familias específicas. Será labor de La Fundación encontrar como capitalizar una estrategia de alta efectividad y eficiencia como esta, en su nueva propuesta estratégica.

Participación y apropiación local: El desarrollo de redes, alianzas o espacios para integrar la oferta institucional es tal vez una de las estrategias de sostenibilidad más exitosa que pueda adelantar este componente. De hecho, en el marco del proyecto, y con la iniciativa de La Fundación se creó la red de emprendimiento liderada por la Secretaría de Educación de Cali y los docentes de los colegios públicos. Esta red está orientada precisamente a dar sostenibilidad a los logros alcanzados, potenciarlos y escalarlos.

Es de resaltar que esta red probablemente no se habría gestado sin el apoyo de La Fundación, pues a pesar de ser un deseo y necesidad de la autoridad competente, como lo es la Secretaría de Educación del municipio, esta no cuenta con la capacidad técnica para gestarla, aunque sí para mantenerla.

6.1.7 DESARROLLO DE ACTIVIDADES PLANEADAS Y COMPLEMENTARIAS

Este componente en especial se vio notoriamente afectado por los dos fenómenos externos que afectaron el proyecto: la pandemia y el estallido social de 2021. La pandemia en principio impidió tanto el desarrollo presencial del diplomado para los docentes, como la formación de los estudiantes en emprendimiento. Por su parte en el estallido social de 2021 los docentes públicos y su agremiación FECODE tuvieron un rol activo en las movilizaciones, así como parte de los estudiantes. De todas formas, el clima de agitación y fenómenos de violencia impedían la asistencia normal a clases.

En este orden de ideas, las actividades planeadas si se ejecutaron, pero con retrasos frente al cronograma inicial, y teniendo que adoptar estrategias alternativas desde la virtualidad. Al respecto, es importante considerar que antes de la pandemia, tanto docentes como estudiantes, contaban con pocas competencias ofimáticas y digitales, e incluso con acceso precario a dispositivos digitales y conectividad. En cuanto a las capacidades y cultura digital, las carencias eran mayores incluso en el cuerpo docente que en los jóvenes, quienes de todas formas generacionalmente tienen más contacto con los medios tecnológicos.

Al respecto según se constató en los grupos focales con personal de la Fundación participante en el proyecto, y con docentes graduados, se desarrollaron las siguientes actividades complementarias:

- Desarrollo virtual del diplomado para docentes, y presencial en cuanto las condiciones de movilidad y congregación lo permitieron.
- Homologación de los contenidos presenciales del diplomado a formatos digitales.
- Nivelación en docentes de competencias digitales básicas necesarias para desarrollar el diplomado.
- Acompañamiento no presencial telefónico o por whatsapp.
- Diseño de estrategias no presenciales para trabajar con los jóvenes.

Otras actividades complementarias o no explícitas en la matriz de planificación, y que resultaron de alto valor en el componente, fueron las siguientes:

- **Adaptación del currículo del Diplomado Catedra de Emprendimiento:** Si bien este diplomado y metodología estaba diseñado previamente al inicio del proyecto, el equipo executor lo ajusto tanto por la coyuntura externa emergente, como por las necesidades metodológicas observadas.
- **Desarrollo de material didáctico: Guía del diplomado:** Integra la explicación de la ley 1014 de 2006, la guía orientativa del Ministerio de Educación, y el contenido teórico práctico de La Fundación. Este instrumento fue altamente valorado por los docentes por su enfoque pragmático y contextualizado a la realidad de los estudiantes, a diferencia de otro material existente con enfoque académico conceptual. También se destacó la importancia del enfoque metodológico que parte de los saberes existentes del docente para construir conocimiento a partir del mismo.

- **Calificación de planes de negocio:** La elaboración de planes de negocio es tal vez el único elemento técnico explícito en la ley a pesar de que como se mencionó anteriormente, el concepto de emprendimiento utilizado es amplio y no restringido a la creación de empresas. Tanto el diplomado como sus instrumentos apoyan al docente en el desarrollo de metodologías de plan de negocio. En la evaluación realizada por los docentes evaluaron 701 planes de negocios de los estudiantes lo que corresponde al 13% de los estudiantes impactados, cifra alta considerando que hay otras posibilidades de emprendimiento, la edad de los jóvenes, y su contexto. La totalidad de los planes fue evaluada como Excelente o Sobresaliente por los docentes.
- **Conformación de Red de emprendimiento local:** Esto no era una actividad planeada o esperada del proyecto. Sin embargo, se constituye en uno de los mayores logros del componente en el cual La Fundación logró articular el trabajo de la Secretaría de Educación de Cali con los colegios y docentes. A través de esta red se da soporte a los docentes e instituciones, así como se incorporan otros actores y recursos
- **Encuestas de caracterización Docentes:** Se desarrolló una encuesta para conocer el perfil de los docentes participantes en el diplomado, situación de la formación en emprendimiento en la institución educativa, y percepción de los estudiantes frente al tema.
- **Encuestas apropiación de la catedra Estudiantes:** Se desarrolló una dirigida a los jóvenes que recibieron la formación en emprendimiento por parte de los docentes, con el objetivo de evaluar el grado de apropiación del conocimiento.
- **Contenidos y material didáctico orientados a la transformación del ser:** Las guías y módulos si bien tienen una orientación técnica, transversalmente se trabaja el desarrollo del ser y proyecto de vida, tanto del estudiante como para el docente.

6.1.8 EQUIPO DE TRABAJO, PROCESOS, METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS

El equipo de trabajo durante el proyecto fue estable, con un líder o coordinador de componente en cabeza de Ricardo Viafara, y 3 docentes de apoyo (Katherine Chávez, Kelly Yepes, Jennifer Salgado). El líder del programa, adicional a las labores propias de coordinación, participó activa e intensamente en el acompañamiento técnico. Se evidenció en el grupo focal con docentes que existe una relación estrecha y comunicación fluida con los docentes y la Secretaría de Educación de Cali.

El equipo es experimentado y ha tenido contacto intenso y real con el emprendimiento y microempresas en marcha en diferentes programas de La Fundación. Esto hace que su participación en el programa no se limite a la entrega de contenidos predefinidos, sino que jueguen un rol activo en la adaptación de estos contenidos y la búsqueda de estrategias pedagógicas que logren e fin último de propiciar el desarrollo socio productivo de los jóvenes.

El desarrollo de este componente contó con el soporte desde La Fundación del área académica quien proporcionó los materiales iniciales, contenidos y estructura curricular, así como la revisión y aprobación de los materiales desarrollados por el equipo técnico. Adicionalmente, hay soporte desde el área de monitoreo y seguimiento quien tiene metodologías propias de evaluación del componente, mas orientadas a verificar satisfacción de los usuarios finales. Trasversalmente el área de calidad y procesos monitorea la aplicación de los procesos documentados para la ejecución de proyectos.

Existe un buen conjunto de estructuras curriculares, contenidos, y materiales para el desarrollo del proyecto. Se destaca que si bien se parte de una base metodológica proporcionada al equipo ejecutor por La Fundación, el equipo técnico adapta y desarrolla materiales y contenidos propios con autonomía. Se inspeccionaron estos instrumentos de metodología a los que se tuvo acceso, no siendo los únicos del componente:

- **30062021 Plan formación CE: El diplomado se divide en 3 módulos:** i) Despertar emprendedor 20 horas, ii) Desafíos emprendedores 24 horas, iii) Emprendimiento en acción. Cada módulo tiene especificadas las temáticas por sesión. Los tres módulos buscan secuencialmente: Motivar y desarrollar el pensamiento emprendedor, conceptualización del emprendimiento y, herramientas e implementación del emprendimiento.
- **30032021 Módulo I Experiencia formativa para docentes CE, 30042021 Módulo II Desafíos Emprendedores Participantes CE, 30052021 Módulo III Emprendimiento en Acción Participantes CE:** Cada módulo tiene un foque experiencial y práctico, incluso aquellos que tienen carácter más conceptual.
- **18082022 PPT catedra de emprendimiento empleabilidad:** La Ruta de empleabilidad esquematiza de forma práctica los pasos y actores relevantes en la búsqueda de empleo. La herramienta facilita a los docentes la exposición de forma lógica y secuencial, del proceso de búsqueda de empleo.

6.2 OBJETIVO 2: FORTALECIAMIENTO DE EMPRESAS

	LÒGICA D' INTERVENCIÓ LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORS / INDICADORES	HIPÒTESI / HIPÓTESIS - SUPÒSITS / SUPUESTOS
RESULTATS RESULTADOS	RESULTADO 2: 315 (66% mujeres) microempresarios en situación de vulnerabilidad mejoran su desempeño gerencial y comercial para lograr la sostenibilidad de sus unidades productivas y el mejoramiento de calidad de vida de sus familias.	R2.IOV1. Al finalizar la intervención, 315 microempresarios/as completan proceso de formación y acompañamiento socio-empresarial. R2.IOV2. Al finalizar la intervención, se han generado al menos 20% de nuevos empleos respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres). R2.IOV3. Al finalizar la intervención, el 50% de las microempresas lideradas por la población vulnerable (66% mujeres) han aumentado entre un 10% y 30% sus ventas respecto a la línea de base, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV4. Al finalizar la intervención, el 30% de los empleos generados por los titulares de derechos mejoran en calidad, de acuerdo con el nivel de desarrollo de su unidad productiva. R2.IOV5. Al finalizar la intervención, se han organizado 8 ferias/conversatorios empresariales donde han participado 240 empresarios	*Los programas de fortalecimiento empresarial ofrecidos se ajustan con las necesidades del mercado, manteniendo el interés de los microempresarios en el proceso de formación y acompañamiento. *La economía nacional presenta signos de mejoría. * La curva de contagio decrece y se pueden retomar actividades.
ACTIVITATS ACTIVIDADES	2.1) Coordinación con las Juntas de Acción Comunal, líderes comunitarios, Cámaras de Comercio, Alcaldía y Cajas de Compensación para lanzar, convocar y hacer seguimiento de los/las participantes de las Comunas (66% mujeres) de las modalidades de formación, asesoría y acompañamiento empresarial.	MITJANS / MEDIOS Salones, materiales y papelería, técnica de Emprendimiento, profesional de apoyo psicosocial	CONDICIONES PREVIAS Se identifica, convoca y vincula persona idóneo y competente al proyecto para adelantar la formación y acompañamiento pertinente a los microempresarios.
	2.2) Convocatoria de los/las empresarios/as, con estrategias predefinidas para dar acceso a las mujeres con una actividad económica	Construcción, diseño y publicidad de material de convocatoria, volantes, afiches, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Se cuenta con un número de microempresarios suficiente que conocen los programas de fortalecimiento empresarial de la Fundación Carvajal y quieren hacer parte de ellos
	2.3) Conformación de 16 grupos de empresarios/as (66% mujeres) según su nivel de competencias y sus necesidades específicas: Semilleros, Gerencia, MicroMBA	Llamadas telefónicas, alquiler de salón, papelería y materiales, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Se cuenta con microempresarios cuyos perfiles y necesidades de fortalecimiento son compatibles con los contenidos y objetivos de las modalidades de formación en fortalecimiento empresarial de la Fundación Carvajal.
	2.4) Ejecución de los programas de formación grupal para 350 microempresarios/as, fomentando la RSC. Cada uno de los/las 350 empresarios/as recibe (dependiendo de su modalidad) un promedio de 87 horas grupales de formación. En todos los programas se incide en salud y seguridad en el trabajo, calidad de los empleos, derechos laborales de la mujer y prácticas de producción sostenibles medioambientalmente a través de los proyectos de inversión.	Alquiler de salón, cartillas empresariales, cartillas sociales, salario de asesores empresariales, calculadoras, materiales y papelería, facilitador experto, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Los contenidos de los módulos de formación son pertinentes y se ajustan a las necesidades del mercado, manteniendo el interés de los microempresarios durante todo el proceso de cada modalidad.
	2.5) Asesoría empresarial personalizada a cada uno de los/as 350 microempresario/a directamente en el negocio (15 horas/promedio)	Salario de asesores empresariales, talonario de asesorías, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Los microempresarios concertan su plan de negocios con el asesor empresarial y acceden a recibir acompañamiento/seguimiento sobre la aplicación de lo aprendido durante la formación en su negocio
	2.6) 14 giras empresariales donde participan 350 microempresarios/as	Alquiler de autobús, refrigerios, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Se identifican empresas y empresarios exitosos de la ciudad que quieran actuar como ejemplo/referente y compartir su experiencia con microempresarios
	2.7) Actividades Comerciales (imagen corporativa, taller de negocios por internet)	Alquiler de salón, materiales y papelería, refrigerios, asesoría técnica y especializada para las microempresas, honorarios facilitadores, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Los/las microempresarios/as reconocen y valoran la importancia de la imagen corporativa para su negocio
	2.8) Actividades Complementarias (apoyo psicosocial, taller con familia, roles en la empresa, etc.)	Alquiler de salón, materiales y papelería, refrigerios, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Se cuenta con la disposición de microempresarios, sus empleados y familias (según actividad) para participar en actividades complementarias en beneficios integral de su negocio.
	2.9) Articulación con titulares de responsabilidad y micro financieras (Banco de la Mujer, Colpensiones, Cámara de Comercio, etc.) para facilitar el acceso al capital y asesorías bancarias	Alquiler de salón, materiales y papelería, refrigerios, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Se cuenta con titulares de obligación interesados en conocer la oferta y darse a conocer frente a microempresarios/as en condición de vulnerabilidad
	2.11) Eventos de graduación de microempresarios/as	Alquiler de salón, certificados, refrigerio, Asesores/as Empresariales, Profesional de Apoyo psicosocial	Los microempresarios han completado mínimo el 80% del curso para poder acceder a la graduación

Este componte que se ha denominado de fortalecimiento empresarial para facilitar el desarrollo de este documento, en realidad abarca dos metodologías dirigidas a perfiles de empresarios diferenciados, y con resultados esperados también diferenciados. La metodología de Semilleros y Diplomado de gerencia está dirigida a emprendimientos y microempresas con capacidades y competencias precarias, y que efectivamente requieren una intervención de **fortalecimiento** empresarial para incentivar su sostenibilidad. Por su parte, la metodología MicroMBA, está dirigida a microempresarios que ya tienen una operación en marcha, con capacidades y competencias mínimas, pero con alto potencial de crecimiento; y en consecuencia la metodología está enfocada en **acelerar** este proceso.

La Fundación Carvajal inició la adopción la metodología MicroMBA desde 2017 recibiendo su transferencia por parte de la ONGD Belga ACTEC, quien aproximadamente desde 2010 venía desarrollando con éxito la misma en otras 3 ONG similares en Guatemala, Salvador y Colombia. Se recibió la transferencia metodológica por parte de ACTEC y se realizó el proceso de adopción al contexto local y a las características operativas de La Fundación.

Por su parte la metodología dirigida a semilleros y diplomado de gerencia, recopila la experticia y conocimiento que La Fundación ha acumulado en su historia, y el conocimiento profundo que tiene de este tipo de empresarios.

Es de anotar que semilleros estaba dirigido a personas que apenas iban a iniciar su emprendimiento o actividad económica autónoma, o a emprendimientos en etapas muy tempranas y con altas condiciones de vulnerabilidad. En desarrollo del proyecto, y dado el contexto externo emergente que se ha descrito, se tomó la decisión de enfocar los esfuerzos del proyecto en fortalecer empresas existentes, por resultar más necesario en medio de las condiciones sociales y económicas generadas por la pandemia y estallido social. Es así como solo se realizó un grupo de semilleros y el resto de los esfuerzos se orientaron al diplomado de gerencia.

Para efectos de este documento se omite entonces mencionar semilleros como un perfil autónomo con logros diferenciables, y se habla exclusivamente de los grupos de Gerencia y el diplomado que se les imparte.

Aunque ambas metodologías están bajo la sombrilla del propósito último de desarrollar empresas sostenibles, la diferencia entre metodologías no es una simple división por público objetivo o contenidos que la componen. Ambas tienen objetivos, estrategias, y estructuras diferenciables. En este mismo sentido, no es pertinente considerar las metodologías como un conjunto relativamente homogéneo para efectos de análisis y por tanto se hace la distinción suficiente para efectos de esta evaluación.

Un aspecto transversal de todas las metodologías utilizadas en este componente, es el incentivo y promoción activa de la formalidad en las unidades productivas, no por el precepto de cumplir la ley como parte del ejercicio de la ciudadanía, sino por los efectos positivos en la consolidación y sostenibilidad de las empresas. Una dimensión relevante de la formalidad, es la formalidad laboral, que permite no solo beneficios a los empleados, sino en último término, el acceso y goce efectivo de derechos derivados de la relación laboral como lo son la salud y pensión.

6.2.1 ANÁLISIS DE PERTINENCIA

La pertinencia de este componente está notoriamente sustentada desde el contexto económico y empresarial del país, y en especial de Cali como tercera ciudad por población.

- Personas ocupadas en Colombia: 22,5 millones.
- Aproximadamente: 45% independientes, 55% empleados)
- Tasa de ocupación 58%
- Desempleo: ≈10%
- Informalidad laboral: 58%
- Informalidad en los independientes: 86%

La ciudad de Cali está por debajo del promedio nacional, pero ciertamente la incidencia del desempleo e informalidad es superior a la ciudad de Bogotá y Medellín. Así mismo, el 55% del empleo se genera en microempresas o empresas unipersonales, cifra también superior a sus pares de referencia.

Se podría afirmar que en principio algunas de estas cifras como la proporción de independientes o tasa de desempleo no tienen una connotación explícita positiva o negativa, pero lo cierto es que esto unido a la informalidad, subempleo e incidencia de la pobreza muestra una población que mayoritariamente depende de microempresas y actividades autónomas, que no generan suficientes beneficios o condiciones para generar calidad de vida suficientes para sus participantes.

En este sentido, no es necesario profundizar en el diagnóstico económico, social y productivo que se ha expuesto en apartados previos. Finalmente, la pertinencia y necesidad de este componente está sustentada en estas condiciones:

- Perspectivas de bienestar futuro de la población en edad de trabajar: La situación actual del país y ciudad, y su estructura competitiva, no permiten afirmar que en el futuro cercano sea previsible que una parte considerable de la población acceda a empleos formales, con remuneración suficiente y estabilidad para desarrollar su proyecto de vida y para el goce efectivo de sus derechos.

Más aún, lo contrario pareciera ser factible. Es decir, permanecen las condiciones que hacen que el grueso de la población se vea obligada a desarrollar fuentes autónomas de generación de ingreso, y estas tienden a ser precarias e informales si no hay intervención directa de agentes externos.

- Subconteo o invisibilización del empresarismo: El hecho de que menos el 3% de los ocupados del país se reconozca como Empleador o Empresario, y que el 45% de los empleados sean independientes, muestran que desde la institucionalidad y políticas públicas se desconoce como empresas (microempresas) una parte importante de unidades que tienen este carácter. De hecho, frente a aproximadamente 10 millones de independientes, solo hasta 2021 se reconoce que hay entre 3,5 y 5,5 millones de unidades empresariales que denominaron micronegocios.
Esto más allá de aspectos técnicos o taxonómicos frente a la composición empresarial, lo que muestra es que el grueso de las políticas públicas y acciones de los entes privados, están dirigidas a un público empresarial que no es este de los “independientes”. Por su parte desde la óptica de la empleabilidad, los “independientes” son simplemente tratados como sujetos de formalidad laboral.
- Fragilidad y vulnerabilidad de las microempresas: Es amplia la literatura que muestra la precariedad de las microempresas o empresas de menor tamaño, señalando que por lo menos el 80% de ellas desaparece antes de 3 años.
Esta vulnerabilidad se da por dos grandes agrupaciones de causas: i) Capacidades y competencias precarias frente al entorno competitivo, ii) Desconexión y aislamiento de las dinámicas empresariales y económicas. La primera agrupación está ampliamente reconocida y diagnosticada, mientras que la segunda normalmente se evalúa como una consecuencia, lo cual resulta equivocado pues para una empresa de cualquier tamaño es indispensable una adecuada articulación a su entorno para poder desarrollarse.
- Potencial de la microempresa para generar bienestar y desarrollo: No resultaría pertinente esta intervención, si simplemente se buscara mantener una forma de generación de ingresos que no genera bienestar en sus participantes, a falta de una alternativa mejor.
La realidad es que tanto por la evidencia empírica de La Fundación, como por estudios de las economías desarrolladas, es claro que una empresa con soporte y apoyo adecuados genera beneficios significativos para sus gestores, si estos así mismo tienen un alto grado de participación y compromiso con el proceso. Es decir se logran avances en bienestar y derechos, que tomarían más tiempo desde el empleo tradicional.
Así mismo, es más que evidente que, una economía, como país o región, que tiene más empresas, proporciona mayor nivel de bienestar en el largo plazo que una economía con pocas empresas incluso si estas son muy grandes. El desarrollo de un territorio, desde la óptica económica, necesariamente está ligado al desarrollo de un ecosistema empresarial con actores diversos en tamaño, actividad y rol.
Apoyar el empresarismo y emprendimiento, no es una alternativa por descarte o por voluntarismo. Es una opción probada para generar bienestar y propicia el goce efectivo de derechos.

En cuanto al diseño de la intervención esta es pertinente toda vez que se trata de herramientas y conceptos probados como lo son la formación y la asistencia técnica. Es de alto interés, que adicional a estos formatos tradicionales de intervención, se han desarrollado estrategias y orientaciones propias que hacen que estén mejor contextualizados y lleven a los participantes a un grado de desempeño superior.

Por último, esta es una respuesta adecuada y pertinente frente a las condiciones sociales y económicas que generó la pandemia y estallido social. De hecho, también se considera un acierto la orientación de la totalidad del componte hacia empresas en marcha, pues son las de mayor potencial para generar bienestar en el marco de la crisis socioeconómica descrita.

6.2.2 ANÁLISIS DE COHERENCIA

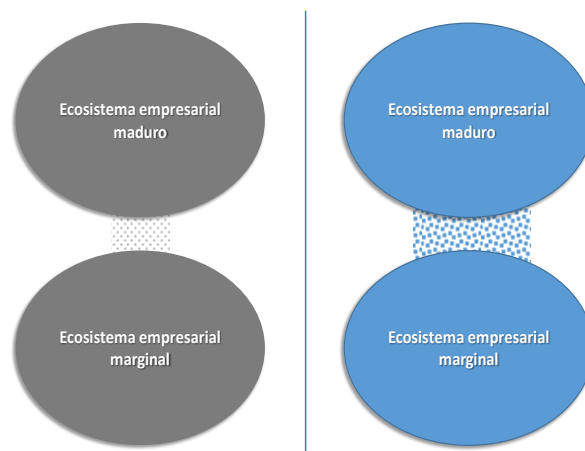
Este componente de fortalecimiento empresarial es coherente con el esquema de intervención planteado por el proyecto y está dirigido a personas que ya tienen una empresa en marcha pero que dada su precariedad requieren apoyo técnico y de formación para lograr la sostenibilidad de su unidad productiva y proyectarla. En este sentido, este componente complementa la estrategia propuesta por el componente anterior, pues sí bien se trata de grupos poblacionales diferentes, muestra la secuencia lógica que debería tener una estrategia de desarrollo económico y social en el territorio.

Desde la coherencia en el entorno, esta es bastante alta, ya que no duplica esfuerzos en el sentido de que si bien existen entidades y programas orientados a resolver el mismo problema en el territorio, el tamaño y complejidad del mismo requiere no solo de más actores, sino de su articulación. La ciudad, dadas las circunstancias que vivió en el estallido social y la pandemia, es consciente que requiere desarrollar un ecosistema institucional, de programas, y actores que propicien el desarrollo económico y social de la región.

Al respecto, estas iniciativas tienden a concentrarse en el alcance de la intervención (cobertura) pero su profundidad y por lo tanto efectos son limitados. El componente por su parte hace una propuesta inversa, al enfocarse en la magnitud y profundidad de los resultados, pero con un alcance relativamente más limitado. En este sentido, como programas, ambos son válidos y necesarios, al admitir que los máximos (máxima cobertura, máximos resultados) si bien son deseables, no son posibles en implementaciones reales.

En el terreno, que el componente se nutre de intervenciones de otros actores, con menor profundidad, y de hecho le da continuidad al trabajo que han realizado. Esto es evidente cuando se compara los logros individuales de las empresas que reciben por primera vez una intervención de este tipo, frente a aquellas que ya has recibido intervenciones previas.

Otro aspecto relevante de la coherencia de la intervención, es su capacidad para resolver problemas de mercado que hasta el momento permanecen insolubles. En casi la totalidad de los países de América Latina, el ecosistema empresarial está profundamente dividido, entre actores y relaciones maduras y competitivos a nivel global, y aquellos originados en la marginalidad y que establecen sus propias formas de relación que se desenvuelven en la precariedad.



Las relaciones entre estos ecosistemas son escasas, inestables y generalmente se desarrollan en condiciones desfavorables para las empresas del ecosistema marginal que debe asumir altos costos de relación, que hacen que normalmente prefieran seguir desempeñándose en el ecosistema marginal a sabiendas de que el beneficio potencial que pueden alcanzar es limitado y volátil. Más aún, la movilidad de actores que logran trascender desde el ecosistema empresarial marginal, al ecosistema maduro, obedece generalmente a características excepcionales del sujeto que logra superar las barreras de entrada propias del ecosistema maduro al que aspira.

El componente plantea entonces una solución eficaz y consistente a este problema, habilitando la movilidad de empresas hacia el ecosistema maduro, de forma regular y predecible. Es decir ha encontrado un método que efectivamente logra transformar a las empresas y empresarios, sin depender de las capacidades innatas del individuo para ello.

Es claro que la división entre estos ecosistemas perdura, pero el componente y la sistematización de este programa, permiten a los modelos de desarrollo local contar con una herramienta que hasta el momento se ha estimado inexistente.

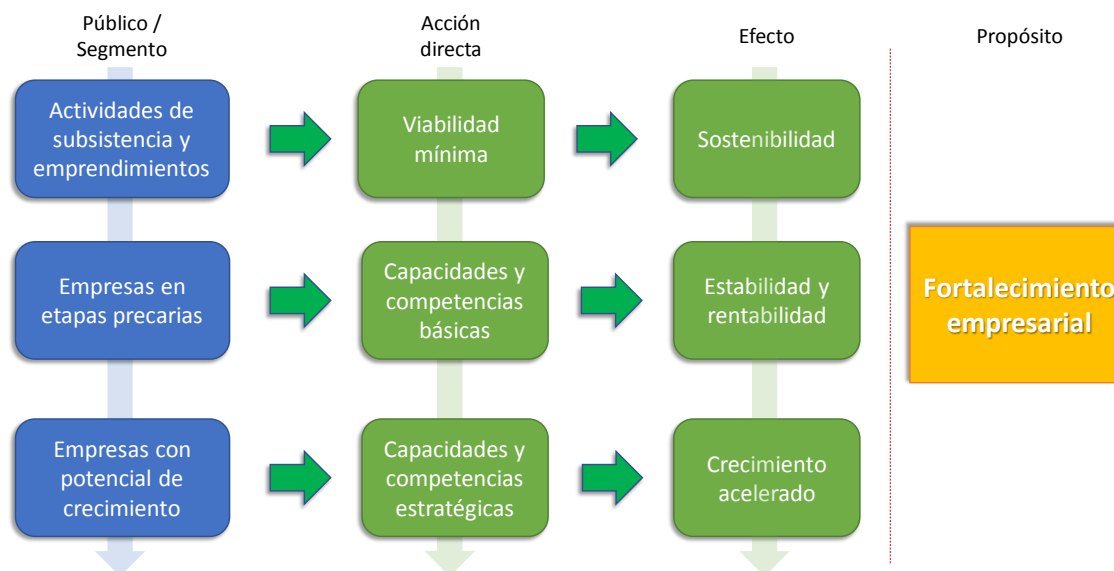
El componente es coherente con las políticas de desarrollo nacionales y locales, que reconocen la necesidad de generar acciones que incentiven o fortalezcan la generación autónoma de ingresos en poblaciones vulnerables, si bien las políticas públicas tienden a entender la problema como de formalidad, y por tanto los tratamientos pueden ser insuficientes o descontextualizados.

Por su parte, intervenciones de este tipo son indispensables para alcanzar los ODS y lograr la superación de la pobreza.

6.2.3 ANÁLISIS DE EFICACIA

En el caso de este componente, el diseño de estrategia seleccionado contribuye principalmente a la eficacia del mismo.

Estrategia con enfoque diferencial



Este componente está diseñado con enfoque diferencial según el grado de consolidación y objetivo empresarial del beneficiario que recibe el programa. En este orden de ideas se distinguen tres públicos o segmentos: i) Personas con actividades de subsistencia o generación esporádica de ingresos, ii) Personas con una empresa o negocio en marcha pero en condiciones precarias y con alta vulnerabilidad, iii) Personas con empresas que si bien pueden tener falencias significativas, así mismo presentan gran potencial de escalamiento. Nótese que se habla de personas, pues uno de los atributos de todo el diseño metodológico, es que reconoce la necesidad de cambiar a la persona, para que esta cambie positivamente su negocio.

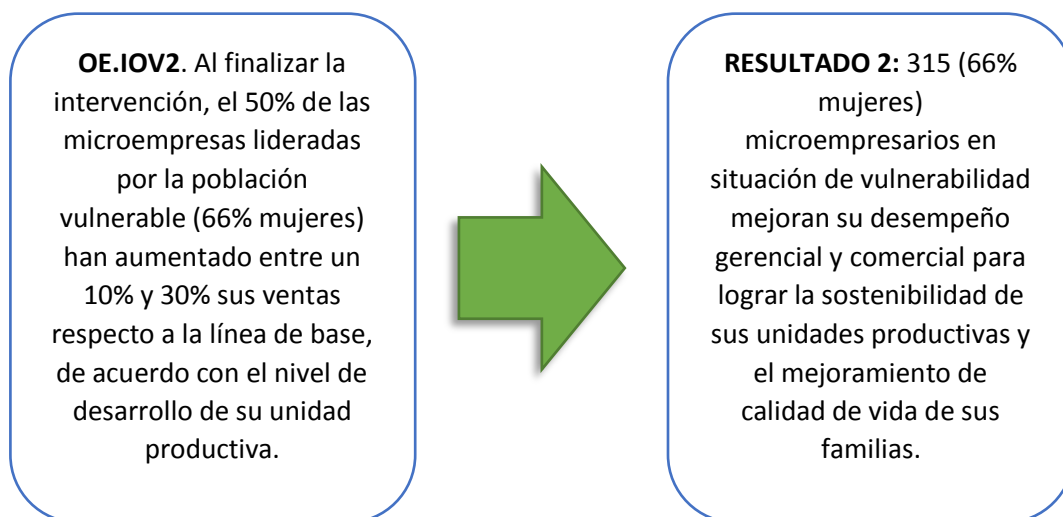
El primer segmento correspondería al programa semilleros, sobre el cual no se ahonda pues como se mencionó, dada la coyuntura emergente, se decidió concentrar el componente en los otros dos segmentos. El segundo segmento corresponde al programa gerencia, y el último al MicroMba.

El enfoque diferencial, no busca encontrar homogeneidad en los grupos, sino administrar así mismo tratamientos diferenciales, que van desde la sostenibilidad económica mínima, hasta el desarrollo de capacidades y competencias estratégicas. Esto a su vez produce efectos diferenciales que a primera vista podrían entenderse como grados de calidad, pero que en realidad son efectos diseñados en función de la necesidad y capacidad de cada segmento. Todas estas acciones y efectos es posible considerarlas como parte de una estrategia amplia de fortalecimiento empresarial.

Un aspecto relevante es que la eficacia se logra por la doble lógica transicional que tiene la estrategia. En primer término la transición vertical, permitiría en teoría a un usuario en intervenciones secuenciales, pasar desde una empresa de subsistencia en los semilleros, hasta una empresa con capacidad para el crecimiento acelerado. Así mismo, la lógica horizontal, entiende que la estrategia se debe estructurar como una secuencia consecutiva de sujeto – acción – efecto para alcanzar los objetivos últimos del componente. Este último aspecto, que aparece como una obviedad, en realidad es una falla común de los programas de fortalecimiento empresarial, que se diseñan desde herramientas o necesidades institucionales, y luego esperan que el público se autoexcluya en diferentes etapas del proceso, lo cual lleva a una alta ineficacia e ineficiencia.

En este componente, hay cierto grado de fricción entre los objetivos de eficacia y eficiencia, aunque no se puede hablar de contraposición total. Esto porque si se buscara tener la máxima eficiencia posible, es claro que un diseño por públicos o segmentos resulta ineficiente en términos de equipo técnico y recursos de soporte. Por otra parte, si el mandato fuera tener la intervención más eficaz posible, se llegaría a un esquema de intervención individual, o por lo menos de micro-segmentos, que sería ineficiente desde toda óptica.

Al respecto, es claro que se opta por un punto de equilibrio que muestra preferencia por la eficacia, sobre la eficiencia, pero que es consciente de la necesidad de ser sostenible, replicable y escalable.



El **OE.IOV2.** se logró en sus diferentes componentes: i) Proporción de empresas que registran crecimiento en ventas dentro del rango esperado, ii) Rango de crecimiento esperado, iii) Proporción de empresas lideradas por mujeres. En este apartado se enunciarán los medios de verificación que dan cuenta de ello, y en el análisis de impacto se analiza el grado de cumplimiento. El **Resultado 2** es una re expresión del **OE.IOV2** pues finalmente corresponde al 50% de empresarios que incrementan su nivel de ventas (“...mejoran su desempeño gerencial y comercial para lograr la sostenibilidad...”).

Sin embargo, se señala que el diseño de objetivo específico, indicador y resultado no es del todo consistente, pues el 50% de las empresas intervenidas, puede ser relativamente mayor a las 315 empresas del resultado. Es decir, frente a un objeto que en principio es el mismo, se considera como producto positivo, magnitudes que no son concordantes.

Otra precisión al respecto, es que si bien La Fundación centra la medición de logro en las empresas que pasaron por este componente, en principio nada impediría que se consideraran también empresas del componente 3.

Los indicadores del **Resultado 2** se materializan en las actividades, en este sentido, se procede a revisar las actividades realizadas, productos de las mismas, y fuentes de verificación:

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONES / OBSERVACIONES																		
2.1.) Coordinación con las Juntas de Acción Comunal, líderes comunitarios, Cámaras de Comercio, Alcaldía y Cajas de Compensación para lanzar, convocar y hacer seguimiento de los/las participantes de las Comunas (66% mujeres) de las modalidades de formación, asesoría y acompañamiento empresarial.	Durante el proyecto se logró la efectiva articulación con entidades del ecosistema, tales como, juntas de acción comunal y organizaciones del sector de la microempresa de Cali (Cámara de Comercio, Alcaldía de Cali – Secretaría de Desarrollo Económico) para acercar los programas de cada entidad a los empresarios que hacen parte de escuela y así continuar con su fortalecimiento empresarial y competitivo e inserción en las dinámicas comerciales. El proyecto se articula a la estrategia de ciudad “Compromiso valle” que comparte el objetivo del proyecto “brindar oportunidades para genera alternativas de ingresos sostenibles a través del emprendimiento y la empleabilidad a las mujeres, víctimas y jóvenes de la ciudad. Se trabaja de manera conjunta con líderes juveniles de las comunas priorizadas que hacen parte de esta estrategia <u>Avance 100%.</u>																		
2.2) Convocatoria de empresarios, de acuerdo con la estrategia definida dar acceso a las mujeres con una actividad económica	El Proceso de convocatoria y selección de los empresarios – Proyecta-t Durante último periodo del proyecto , dado que se han levantado las restricciones del confinamiento de la Pandemia, se realizaron de manera presencial, los empresarios aspirantes al micro MBA fueron evaluados,(Proyecta- T) por parte de los consultores, las habilidades gerenciales, conocimiento financiero de la empresas y claridad de su modelo de negocio para ser parte del programa y pasar a siguiente fase del proceso, visita de selección, en la cual el consultor profundizó los criterios de evaluación para determinar si el candidato empresarial cumplen con el perfil para ser parte del micro MBA. Para la conformación de las cohortes previstas para este año, se desarrolló la estrategia de convocatoria a los/las microempresario/as, priorizando unidades productivas ubicadas en las comunas 13, 14, 15 y 18 y lideradas por mujeres, jóvenes o víctimas Contando con la articulación de las instituciones que desarrollan algún tipo de intervención con la población, tales como Casa Matria (institución de la Alcaldía de Cali especializada en atender mujeres víctimas del conflicto), la Unidad de Víctimas (institución que atiende a toda la población víctima, entre ellos mujeres y jóvenes), Secretaría de Bienestar Social y Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Cali, y la Fundación World Women Bank. <u>Avance 100%.</u>																		
2.3) Conformación de 16 grupos de empresarios (66% mujeres) según su nivel de competencias y sus necesidades específicas:	Se ofertan diferentes programas para responder a las necesidades y perfiles de los/as titulares de derechos: ● Modalidad Inicial (Semilleros): Dirigida a personas que ejercen actividades económicas fluctuantes; las cuales están debajo del punto de equilibrio. Microempresario/as con necesidad de implementar prácticas empresariales. La mayoría de estas empresas son de subsistencia, sus dueños/as persiguen la generación de ingresos con el propósito de satisfacer sus necesidades inmediatas y las de su familia, el consumo propio e inmediato. ● Modalidad Intermedia (Gerencia): Atiende a microempresario/as cuyos negocios han funcionado durante un año o más con un manejo empírico y carente de estructura y organización administrativa. Se caracterizan por tener escolaridad básica o intermedia. La modalidad se enfoca en estabilizar la actividad económica a través de la práctica de herramientas empresariales buscando alcanzar su punto de equilibrio y generar utilidad. ● Modalidad avanzada (microMBA): Dirigida a microempresario/as con alto potencial de crecimiento, dispuestos a retarse y a implementar cambios rápidos en su empresa para acelerar su crecimiento, que generen empleos en las comunas. Durante el periodo reportado se conformaron 31 grupos con la participación de 680 empresarios, desagregados de la siguiente manera: <u>Avance 193%.</u> Con una participación de 66% de mujeres <table><tr><th>Modalidad</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>MBAI</td><td>111</td><td>102</td></tr><tr><td>MBAII</td><td>15</td><td>19</td></tr><tr><td>Gerencia Semilleros</td><td>254</td><td>179</td></tr><tr><td>Total</td><td>380</td><td>300</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>680</td><td></td></tr></table>	Modalidad	2021	2022	MBAI	111	102	MBAII	15	19	Gerencia Semilleros	254	179	Total	380	300	TOTAL	680	
Modalidad	2021	2022																	
MBAI	111	102																	
MBAII	15	19																	
Gerencia Semilleros	254	179																	
Total	380	300																	
TOTAL	680																		

Actividad 2.1. Coordinación con las Juntas de Acción Comunal, líderes comunitarios, Cámaras de Comercio, Alcaldía y Cajas de Compensación: Se encontró las siguientes evidencias:

- Actas de convocatorias realizadas con el apoyo de la Cámara de comercio de Cali.
- Si bien no se encontró evidencia documental interna, funcionarios de distintos niveles de La Fundación señalaron la importancia de la alianza “Compromiso Valle” (<https://www.compromisovalle.org/>) para articular esfuerzos y promover el acceso al proyecto. Esta iniciativa privada nace como respuesta al estallido social de 2021.
- Se mencionó también contactos con la Alcaldía de Cali, pero no se encontraron evidencias documentales.



Actividad 2.2 Convocatoria de empresarios, de acuerdo con la estrategia definida dar acceso a las mujeres con una actividad económica:

- Múltiples evidencias de reuniones de convocatoria y difusión.
- Bases de datos de “Compromiso Valle”, la empresa Promigas, y otros aliados para la convocatoria.

Actividad 2.3 Conformación de 16 grupos de empresarios (66% mujeres) según su nivel de competencias y sus necesidades específicas:

- Se relaciona 380 empresarios en 2021. 254 en los cursos de semillero o gerencia. En la base de datos **“30122021 Matriculados y graduados 19 grupos”** se encuentra 1 grupo de semilleros con 24 personas y 9 grupos de gerencia con 230 personas, para 254 en total. Se evidenciaron 126 empresarios en el MicroMba en 9 grupos.
- En total se conformaron 19 grupos en 2021 según se reporta en la base de datos.
- Se relaciona 300 empresarios en 2022 en 13 grupos. Cada grupo tiene base de datos independiente.
- En total serían 32 grupos y no 31, aunque puede ser debido al esquema de reporte de los grupos en 2022 con base de datos independientes.
- En 2021 se contabilizó 73% de mujeres, y el 2022 se contabilizó 59%. En total el 64% de los participantes fueron mujeres.

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONS / OBSERVACIONES																														
2.4) Ejecución de los programas de formación grupal y asesorías personalizadas socio empresariales para 315 empresarios. Cada uno de los 315 empresarios recibe (dependiendo de su modalidad) 93 horas de formación Modalidad Gerencia para Pequeñas empresas- 118 horas modalidad MBA I).	Cada programa contempla:																														
	- formación grupal presencial 60%y virtual 40% en las que los/las microempresarias profundizan en los temas empresariales, refuerzan conceptos, practican diferentes ejercicios, ingresan los datos de su empresa para obtener información sobre su desempeño e interactúan con otros microempresario/as.																														
	- acompañamiento psicosocial personalizado																														
	- asesoría empresarial individual directamente en la unidad productiva para lograr una transformación significativa																														
	- Otras actividades que complementarias que permite aprender de las experiencias de pares empresariales y acceder a oferta empresarial de las entidades que hacen parte del ecosistema.																														
	<table><tr><th>Estructura</th><th>Semilleros</th><th>Gerencia para Pequeñas empresas</th><th>MBA I</th><th>MBAII</th></tr><tr><td>Objetivo</td><td>Los empresarios estabilizan su actividad económica a través de la práctica de herramientas empresariales logrando mejorar los ingresos y las condiciones de vida de las familias.</td><td>Los empresarios aplican herramientas de gestión en la toma de decisiones para la sostenibilidad, consolidación y/o crecimiento de su negocio.</td><td>Habilidades gerenciales para la transformación empresarial a través del crecimiento de la ventas y generación y mejora en los empleos</td><td>Habilidades gerenciales para la planeación comercial estratégica e innovadora de la empresa</td></tr><tr><td>Contenido</td><td>Nivelación Matemáticas, Punto de Equilibrio, Manejo de cuadro de caja, Técnicas de Ventas</td><td>Principios de administración, Administración de personal, análisis de costos, contabilidad y análisis financiero, proyectos de inversión y mercadeo</td><td>Coaching, modelo de negocios y propuesta de valor, elementos de transformación de la empresa, gestión financiera, proyectos de inversión, procesos y procedimientos de la empresa</td><td>Coaching, mercados digital, Tecnología e innovación, Propuesta de valor estratégica, Neurofeedback, fuerza de ventas efectivas, Modelo de negocios Canvas, Habilidades de Negociación</td></tr><tr><td>Actividades complementarias</td><td>BPS - Gira empresarial</td><td>Formalización - Gira empresarial</td><td>Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial</td><td>Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial</td></tr><tr><td>Intensidad sesiones grupales</td><td>51 horas grupales</td><td>93 horas grupales</td><td>160 horas grupales</td><td>163 horas grupales</td></tr><tr><td>Intensidad acompañamiento personalizado</td><td>10 individuales</td><td>10 individuales</td><td>15 individuales</td><td>15 individuos</td></tr></table>	Estructura	Semilleros	Gerencia para Pequeñas empresas	MBA I	MBAII	Objetivo	Los empresarios estabilizan su actividad económica a través de la práctica de herramientas empresariales logrando mejorar los ingresos y las condiciones de vida de las familias.	Los empresarios aplican herramientas de gestión en la toma de decisiones para la sostenibilidad, consolidación y/o crecimiento de su negocio.	Habilidades gerenciales para la transformación empresarial a través del crecimiento de la ventas y generación y mejora en los empleos	Habilidades gerenciales para la planeación comercial estratégica e innovadora de la empresa	Contenido	Nivelación Matemáticas, Punto de Equilibrio, Manejo de cuadro de caja, Técnicas de Ventas	Principios de administración, Administración de personal, análisis de costos, contabilidad y análisis financiero, proyectos de inversión y mercadeo	Coaching, modelo de negocios y propuesta de valor, elementos de transformación de la empresa, gestión financiera, proyectos de inversión, procesos y procedimientos de la empresa	Coaching, mercados digital, Tecnología e innovación, Propuesta de valor estratégica, Neurofeedback, fuerza de ventas efectivas, Modelo de negocios Canvas, Habilidades de Negociación	Actividades complementarias	BPS - Gira empresarial	Formalización - Gira empresarial	Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial	Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial	Intensidad sesiones grupales	51 horas grupales	93 horas grupales	160 horas grupales	163 horas grupales	Intensidad acompañamiento personalizado	10 individuales	10 individuales	15 individuales	15 individuos
	Estructura	Semilleros	Gerencia para Pequeñas empresas	MBA I	MBAII																										
	Objetivo	Los empresarios estabilizan su actividad económica a través de la práctica de herramientas empresariales logrando mejorar los ingresos y las condiciones de vida de las familias.	Los empresarios aplican herramientas de gestión en la toma de decisiones para la sostenibilidad, consolidación y/o crecimiento de su negocio.	Habilidades gerenciales para la transformación empresarial a través del crecimiento de la ventas y generación y mejora en los empleos	Habilidades gerenciales para la planeación comercial estratégica e innovadora de la empresa																										
	Contenido	Nivelación Matemáticas, Punto de Equilibrio, Manejo de cuadro de caja, Técnicas de Ventas	Principios de administración, Administración de personal, análisis de costos, contabilidad y análisis financiero, proyectos de inversión y mercadeo	Coaching, modelo de negocios y propuesta de valor, elementos de transformación de la empresa, gestión financiera, proyectos de inversión, procesos y procedimientos de la empresa	Coaching, mercados digital, Tecnología e innovación, Propuesta de valor estratégica, Neurofeedback, fuerza de ventas efectivas, Modelo de negocios Canvas, Habilidades de Negociación																										
	Actividades complementarias	BPS - Gira empresarial	Formalización - Gira empresarial	Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial	Encuentro de Familia, encuentro con colaboradores, mercados financieros, clientes potenciales en internet, pitch empresarial																										
Intensidad sesiones grupales	51 horas grupales	93 horas grupales	160 horas grupales	163 horas grupales																											
Intensidad acompañamiento personalizado	10 individuales	10 individuales	15 individuales	15 individuos																											
<table><tr><th>Programa</th><th>Semilleros</th><th>Gerencia</th><th>MBA I</th><th>MBA II</th><th>Total</th></tr><tr><td>No grupos</td><td>1</td><td>16</td><td>12</td><td>2</td><td>31</td></tr><tr><td>No empresarios</td><td>25</td><td>408</td><td>213</td><td>34</td><td>680</td></tr><tr><td>Horas formación</td><td>51</td><td>1488</td><td>1920</td><td>326</td><td>3785</td></tr><tr><td>Horas Asesorías</td><td>200</td><td>4080</td><td>3195</td><td>510</td><td>7985</td></tr></table>	Programa	Semilleros	Gerencia	MBA I	MBA II	Total	No grupos	1	16	12	2	31	No empresarios	25	408	213	34	680	Horas formación	51	1488	1920	326	3785	Horas Asesorías	200	4080	3195	510	7985	
Programa	Semilleros	Gerencia	MBA I	MBA II	Total																										
No grupos	1	16	12	2	31																										
No empresarios	25	408	213	34	680																										
Horas formación	51	1488	1920	326	3785																										
Horas Asesorías	200	4080	3195	510	7985																										
Avance 216%.																															
2.5) Asesoría empresarial personalizada a cada uno de los 315 empresario directamente en el negocio (Intensidad de acuerdo con la modalidad)	Los empresarios de Gerencia (10 horas) y micro MBAI (20 horas) están recibiendo acompañamiento empresarial personalizado para alcanzar los indicadores: incremento en ventas, mejora en la rentabilidad y mejoramiento en la calidad del empleo.																														
	El Programa MBA tiene un enfoque eminentemente práctico. El objetivo es que el/a empresario/a aplique lo aprendido en los encuentros grupales en su empresa. Esta actividad está enfocada a que cada uno de los/as empresarios/as que participen definan y estructuren su modelo de negocio.																														
	El elemento diferencial del programa es que a partir de su <i>proyecto de transformación empresarial</i> el microempresario/a, impulse el crecimiento de manera estratégica, de tal manera que los resultados de sus ingresos se vean afectados por el aumento de las ventas, por el manejo eficiente de los recursos y por alta eficiencia productiva, reflejándose un impacto en la calidad del empleo del empresario/a y de su equipo de trabajo.																														
	A cada empresario/a se le ofrece 15 horas de asesoría empresarial, estas se realizan en su mayoría en su negocio o terreno, y cuando las circunstancias no lo permiten, de forma virtual.																														
	La guía que articula las asesorías empresariales es el Proyecto de Transformación Empresarial – PTE.																														
	Cada uno/a de lo/as microempresarios/as que participan en el programa de Aceleración definir y ejecutar un PTE- Proyecto de Transformación Empresarial:																														
	En el <i>Proyecto de transformación empresarial</i> tiene en cuenta una adaptación de modelo de negocio, segmentación de mercado y propuesta de valor para que pueda superar la situación de crisis en la que está la empresa, y que pone en riesgo su supervivencia, y por ende la fuente de recursos de los microempresarios/as y sus familias.																														
	Cada microempresario/a acompañado por el consultor/a empresarial identifica, formula y ejecuta su PTE.																														
	El PTE debe estar orientado a acelerar el crecimiento de la empresa, se definen metas e indicadores a cumplir. Durante las asesorías el consultor/a con el empresario/a da seguimiento a los indicadores (ventas, rentabilidad, empleos creados, producción, ahorro, indicadores medioambientales, etc) para validar la evolución, o decidir cambios si fuera necesario.																														
	El PTE hace que el MBA trascienda el enfoque formativo y rete al microempresario/a a realizar cambios concretos en su negocio, con base en la mezcla de todas las herramientas diseñadas. Se parte de un punto A, y se visualice el punto B a alcanzar al finalizar la intervención.																														
- Coaching empresarial (15 horas): Acompañamiento empresarial guiado de forma individual, que permite validar la implementación del programa en los procesos de la microempresa, identificando situaciones que impiden el avance del microempresario/a o situaciones que permiten destacar el cumplimiento de metas propuestas. Este espacio permite orientar de manera particular y pertinente a las y los empresarios/as fin de lograr alcanzar los resultados esperados en términos humanos																															
<table><tr><th>Programa</th><th>Semilleros</th><th>Gerencia</th><th>MBA I</th><th>MBA II</th><th>Total</th></tr><tr><td>No grupos</td><td>1</td><td>16</td><td>12</td><td>2</td><td>31</td></tr><tr><td>No empresarios</td><td>25</td><td>408</td><td>213</td><td>34</td><td>680</td></tr><tr><td>Horas formación</td><td>51</td><td>1488</td><td>1920</td><td>326</td><td>3785</td></tr><tr><td>Horas Asesorías</td><td>200</td><td>4080</td><td>3195</td><td>510</td><td>7985</td></tr></table>	Programa	Semilleros	Gerencia	MBA I	MBA II	Total	No grupos	1	16	12	2	31	No empresarios	25	408	213	34	680	Horas formación	51	1488	1920	326	3785	Horas Asesorías	200	4080	3195	510	7985	
Programa	Semilleros	Gerencia	MBA I	MBA II	Total																										
No grupos	1	16	12	2	31																										
No empresarios	25	408	213	34	680																										
Horas formación	51	1488	1920	326	3785																										
Horas Asesorías	200	4080	3195	510	7985																										
Avance 216%.																															

Actividad 2.4 Ejecución de los programas de formación grupal y asesorías personalizadas socio empresariales para 315 empresarios.

- Se revisaron los planes de formación de los diferentes grupos según el programa y el listado de asistencia por sesión.
- El total de horas de formación reportadas 3.785, resulta correcto según la intensidad horaria establecida.

Actividad 2.5 Asesoría empresarial personalizada a cada uno de los 315 empresario directamente en el negocio (Intensidad de acuerdo con la modalidad)

- Se revisaron las actas de acompañamiento individual por cada empresario y modalidad de programa.
- El total de horas de asesoría reportadas 7.985, resulta razonable según la intensidad horaria establecida. Es probable que en la práctica hayan horas de asesoría no contabilizadas.

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONS / OBSERVACIONES
2.6) Giras empresariales donde participan 150 empresarios	Asistieron a 5 giras empresariales presenciales 134 empresarios y donde pudieron conocer las experiencias, aprendizajes y momentos de desafíos por parte de empresario que han sido parte de la Escuela de Fundación Carvajal; así mismo 140 empresarios conocieron de manera virtual la experiencia empresarial de Juan Ramón Jimenez de Belleza Express en donde transmitió a los empresarios asistentes los retos empresariales que permiten alcanzar los objetivos. Total, empresarios que conocieron experiencias empresariales 274 <u>Avance 182%</u>
2.7) Actividades Comerciales (taller de negocios por internet)	Los/as empresarios/as 680 recibieron formación comercial y entrenamiento para comercializar sus servicios y productos a través de las redes digitales. El entrenamiento comercial tuvo como objetivo potenciar las competencias de los empresarios/as para logra la: Optimización de Redes sociales, definir estrategias para los mercados digitales, y generar acciones para el servicio al cliente digital Durante este periodo, de manera completaría algunos empresarios participaron en eventos /Ferias empresariales, que les permitió acceder a nuevos mercados. A continuación, se detalla los eventos Rueda de Negocio Promotora Feria Centro Comercial Unicentro Feria Empresarial – Fundación Carvajal Muestra Empresarial- Asamblea de Familia Feria Empresarial Tuluá – Compromiso Valle. Feria Interactuar Show room grupo moda <u>Avance 100%</u>

Actividad 2.6 Giras empresariales donde participan 150 empresarios:

- Se revisaron registros de asistencia encuentro virtual
- Se encontró registro de 4 giras empresariales presenciales en lugar de 5.
- El número de empresarios reportados (274) resulta razonable según los registros de asistencia. Sin embargo, falta el registro de un encuentro.

Actividad 2.7 Actividades Comerciales (taller de negocios por internet)

- Se encontraron evidencias de múltiples actividades de diversa índole. Incluso más de las reportadas por La fundación.

- Es posible que las evidencias estén mezcladas entre la actividad 2.7 y 2.8. Incluso así es posible ver que el programa fue rico en este tipo de actividades, y fueron más de las relacionadas en el informe.

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONS / OBSERVACIONES
2.8) Actividades Complementarias (apoyo psicosocial, taller con familia, roles en la empresa, etc. De acuerdo con la modalidad y presupuesto)	Los empresarios que hacen parte de la escuela de empresarios participaron de las actividades completarias que a continuación se detallan Las actividades complementarias (Para el MBA) involucran actores claves para el desarrollo personal y profesional del microempresario/a: su familia y empleados (en caso de que los tenga). Talleres de Familia. En los talleres con familia, el/la microempresario/a y un miembro de su familia reflexionan sobre el negocio, el rol de la mujer en la microempresa, los impactos que tiene en la relación familiar y cómo resolver las dificultades que se presenten. El objetivo de esta actividad es sensibilizar la unidad familiar sobre los retos que enfrenta el/la empresario/a y cómo ellos pueden afrontar y apoyar el desarrollo de este. En este encuentro se fortalecen lazos familiares permitiendo a los/las empresario/as el reconocimiento e importancia de la red de apoyo inmediata en el desarrollo de su empresa, la intencionalidad del encuentro era propiciar un espacio de reflexión en el cual el participante en conjunto con su acompañante reconociese la responsabilidad e influencia de ambos frente al desarrollo del proyecto empresarial y su proyecto de vida familiar. El taller se ofrecerá a 247(matriculados) microempresario/as y un miembro de su familia. La pertinencia del taller radica en que la mayoría de las unidades productivas son fama-empresas y, como tal, las dinámicas empresariales afectan la relación familiar y viceversa. En el taller se busca ahondar en estas problemáticas y ofrecer orientación sobre cómo enfrentarlas. Una parte importante del taller es apoyar a la familia a que se reconozca el liderazgo de la mujer en la empresa, los problemas que a veces surgen con el liderazgo femenino en el espacio empresarial y cómo manejarlo. Acompañamiento psicosocial. Se ofrece acompañamiento psicosocial según se determine necesario. El profesional psicosocial brinda acompañamiento a los microempresario/as que lo necesiten (usualmente identificados por el asesor empresarial en las visitas personalizadas de asesoría) en casos que pueden incluir presión por parte de esposos e hijos varones a microempresarias para dejar la unidad productiva, conflictos familiares a raíz de los roles en la empresa, etc. En ocasiones se dan situaciones de crisis personal o familiar en el empresario/a (Ej.: separación conyugal, duelo, entre otras) que terminan afectando el desempeño del empresario/a en su negocio y que con la ayuda del profesional psicosocial se pueden superar más rápidamente. Se realiza de manera personalizada con el microempresario/a y su familia o empleados, dependiendo del caso. Se activa ruta de atención para la remisión en casos especiales de los empresarios a entidades competentes. (departamento de psicología de universidad ICESI CAPSI) Para los empresarios de la modalidad de Gerencia, las actividades complementarias se concentran en charla informativa de formalización empresarial, liderada por cámara de comercio y la charla para acceder a los bonos de beneficios económicos, mecanismo local para generar ahorro pensional para las personas que no están en el régimen contributivo. Adicionalmente se realizan las giras empresariales, en donde los empresarios conocen de manera directa los desafíos y las buenas prácticas empresariales de los pares que han participado de los programas de formación <u>Avance 100%</u> su proyecto de vida familiar. El taller se ofrecerá a 247(matriculados) microempresario/as y un miembro de su familia. La pertinencia del taller radica en que la mayoría de las unidades productivas son fama-empresas y, como tal, las dinámicas empresariales afectan la relación familiar y viceversa. En el taller se busca ahondar en estas problemáticas y ofrecer orientación sobre cómo enfrentarlas. Una parte importante del taller es apoyar a la familia a que se reconozca el liderazgo de la mujer en la empresa, los problemas que a veces surgen con el liderazgo femenino en el espacio empresarial y cómo manejarlo. Acompañamiento psicosocial. Se ofrece acompañamiento psicosocial según se determine necesario. El profesional psicosocial brinda acompañamiento a los microempresario/as que lo necesiten (usualmente identificados por el asesor empresarial en las visitas personalizadas de asesoría) en casos que pueden incluir presión por parte de esposos e hijos varones a microempresarias para dejar la unidad productiva, conflictos familiares a raíz de los roles en la empresa, etc. En ocasiones se dan situaciones de crisis personal o familiar en el empresario/a (Ej.: separación conyugal, duelo, entre otras) que terminan afectando el desempeño del empresario/a en su negocio y que con la ayuda del profesional psicosocial se pueden superar más rápidamente. Se realiza de manera personalizada con el microempresario/a y su familia o empleados, dependiendo del caso. Se activa ruta de atención para la remisión en casos especiales de los empresarios a entidades competentes. (departamento de psicología de universidad ICESI CAPSI) Para los empresarios de la modalidad de Gerencia, las actividades complementarias se concentran en charla informativa de formalización empresarial, liderada por cámara de comercio y la charla para acceder a los bonos de beneficios económicos, mecanismo local para generar ahorro pensional para las personas que no están en el régimen contributivo. Adicionalmente se realizan las giras empresariales, en donde los empresarios conocen de manera directa los desafíos y las buenas prácticas empresariales de los pares que han participado de los programas de formación <u>Avance 100%</u>

Actividad 2.8 Actividades Complementarias (apoyo psicosocial, taller con familia, roles en la empresa, etc. De acuerdo con la modalidad y presupuesto)

- Se encontraron evidencias de múltiples actividades de diversa índole. Incluso más de las reportadas por La fundación.
- Se destaca los encuentros de familia por su importancia para el tipo de beneficiario y unidad productiva, que necesariamente se articula en torno a la unidad productiva.

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONES / OBSERVACIONES
2.9) Articulación con titulares de responsabilidad y microfinancieras (Banco de la Mujer, Colpensiones, Cámara de Comercio, etc.) para facilitar el acceso al capital y asesorías bancarias de acuerdos con la modalidad y presupuesto	Durante la implementación de los programas de escuela de empresarios se dio a conocer la oferta institucional disponible en la ciudad a las comunas priorizadas para el proyecto con el fin de brindarle a los/las microempresario/as en condición de vulnerabilidad la oportunidad de informarse y acceder a créditos (elegibilidad, requisitos, montos, obligaciones, etc.) y brindarles acompañamiento en caso de que decidan acceder. <u>Acceso a crédito.</u> Considerando que la falta de capital y el difícil acceso a él está entre las problemáticas más significativas de las microempresas, desde el proyecto se concreta reuniones informativas entre microempresario/as y entidades crediticias que hagan préstamos a microempresario/as en condición de vulnerabilidad. Los empresarios de grupos activos durante el periodo participan de la rueda financiera con el Banco Agrario quien tiene un convenio con la secretaria de desarrollo económico de la alcaldía de Cali, y charla de formalización con la cámara de comercio de Cali. Adicionalmente, empresarios accedieron a Capital Semilla a través de la articulación con la estrategia de ciudad Compromiso Valle, el cual tuvo como propósito incentivar la reactivación empresarial a través del capital semilla. De otro lado, se realizó la feria interinstitucional, en donde los empresarios/as (egresados y activos), accedieron a la oferta de las entidades del ecosistema empresarial. Entidades que participarán en la feria: • Cámara de Comercio • DAGMA • DIAN • Min de Trabajo • Registro de marca y patentes • Entidades de Servicios Financieros. <u>Avance 100%.</u>

2.9) Articulación con titulares de responsabilidad y microfinancieras (Banco de la Mujer, Colpensiones, Cámara de Comercio, etc.) para facilitar el acceso al capital y asesorías bancarias de acuerdos con la modalidad y presupuesto

- Se encontraron evidencias de reuniones con entidades de crédito.
- Se encontraron evidencias de reuniones con cámara de comercio par afines de formalización.
- Se encontraron evidencias de reuniones con Promotora de comercio social para efectos de comercialización.

Con base en la evidencia disponible, es posible afirmar que el componente efectivamente alcanzó los indicadores de logro planteados.

Se resalta también la alta efectividad del equipo de trabajo para abordar los desafíos que encaro el desarrollo del componente debido a las crisis emergentes, en este sentido afrontarlos y superaron los siguientes retos:

- Necesidad de adaptar los contenidos a modalidad virtual: Con la aparición de la pandemia en 2020 y la restricción de movilidad que para el caso de Cali se prologó casi todo el 2021 debido al estallido social. Esto dio lugar a que en ese año los programas se debieran realizar bajo modalidad totalmente virtual. El desafío aquí fue doble, pues por una parte los asistentes tenían pocas o ninguna habilidad ofimática previa, y los contenidos estaban diseñados para desarrollarse presencialmente.

Los equipos técnicos lograron adaptarse y reaccionar rápidamente, y desarrollar así el programa. Durante 2022 la modalidad fue híbrida.

- Cultura no digital: La problemática antes descrita va más allá de la falta de habilidades ofimáticas, y es propio de la cultura latina, la necesidad de relacionarse directamente, tener contacto físico y reconocer la persona directamente.

De hecho, llamó la atención que incluso fueron empresarios jóvenes, con altas habilidades digitales, quienes con mayor ahínco manifestaron la dificultad adicional que significaba cursar el programa en modalidad exclusivamente virtual. El equipo técnico, utilizó diversas estrategias para mantener el interés de los participantes y evitar la deserción.

- Alta incertidumbre y negatividad en el entorno económico: La totalidad del proyecto se desarrolló bajo un clima de incertidumbre y pesimismo por el futuro económico de la ciudad y el país. Estos temores, estaban fundados sobre bases ciertas, aunque luego fue claro que los impactos de ambos fenómenos de contexto, si bien significativos, fueron de menor intensidad a lo esperado. Incluso en 2022, aún prevalecía este clima negativo para el desarrollo de las empresas, exacerbado por la campaña política para la presidencia de la república.

Bajo estas condiciones, habría sido fácil que los empresarios desertaran, o que no implementaran las mejoras en sus negocios que se trabajaron en los programas. La experticia y habilidad del equipo técnico permitió no solo mantener la motivación, sino convertir el componente en una herramienta de soporte y apoyo en medio del difícil contexto.

- Acompañamiento sicosocial: Esta actividad permitió lidiar con la ansiedad y conflictos que generaron las crisis externas, así como las difíciles condiciones económicas por la que pasaron muchos empresarios en los años de ejecución del proyecto.

Se estima que los resultados positivos alcanzados tienen alta sostenibilidad, pues los programas no se enfocan en inducir efectos inmediatos en las empresas en el corto plazo, sino en el desarrollo de capacidades y competencias que acompañaran al participante durante toda su vida, incluso si cambia de actividad económica.

6.2.4 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

En cuanto a la eficiencia del componente es importante distinguir entre las dos metodologías, Gerencia y el MicroMba. El programa de gerencia tiene mayor alcance términos de beneficiarios, pero el alcance de los resultados menor; por su parte, el MicroMba tiene un alcance reducido en beneficiarios, pero sus resultados son notoriamente superiores.

Esto no implica la bondad o no de cada metodología, o su falta de equilibrio, sino que pone de manifiesto el carácter especializado de ambas metodologías. El programa de Gerencia está dirigido a empresas en marcha, pero que requieren desarrollar capacidades y competencias básicas para lograr ser sostenibles. Esta descripción corresponde a la inmensa mayoría de empresas que es posible encontrar en el territorio de intervención, por lo cual se requiere un diseño operacional de mayor alcance, pero al mismo tiempo, la metodología reconoce que los resultados que es posible alcanzar son más modestos, y que de hecho, son los que se requieren: generar capacidades básicas en los participantes para gestionar de forma rentable su negocio.

Por su parte, el MicroMba está dirigido a empresarios con unidades productivas sin diferencias sustanciales en comparación con las empresas de gerencia, pero con características personales y visión de negocio, que hacen posible lograr escalar el tamaño de la operación, y generar resultados empresariales de mayor magnitud. Claramente esta descripción corresponde a una minoría de los potenciales usuarios del proyecto, y en concordancia se requiere una intervención de menor alcance en participantes, pero de mayor profundidad para lograr la transformación necesaria en el empresario y empresa, para acelerar y escalar su crecimiento.

En este orden de ideas, las metodologías tienen equipos técnicos independientes pero de tamaño muy similar: 3 consultores técnicos en el programa de gerencia, 4 en el MicroMBA y ambas metodologías comparten un consultor sicosocial. De hecho el programa con más participantes tiene un equipo más pequeño, ya que el grueso de la intervención es grupal (93 horas) y 10 horas son de acompañamiento individual. Por su parte el MicroMba tiene 160 horas grupales, 15 individuales, y múltiples actividades complementarias.

Es evidente que el MicroMba tiene un costo per cápita mayor, pero con ostensibles resultados superiores. Por su parte Gerencia es más eficiente en términos de costo, pero los retos que se plantea y resultados logrados son de menos alcance.

Un aspecto a resaltar, es que programas como el MicroMba requieren una curva de aprendizaje extensa para los equipos técnicos, desde el coordinador, hasta analista de información y consultores. Es así como cambios o rotaciones en los equipos de trabajo, que pueden responder a criterios de eficiencia, van en contra de la efectividad del programa, por lo menos en el corto plazo como se ha podido constatar. En gerencia el impacto es menor, pues la experticia requerida es menor.

En términos de eficiencia en uso del tiempo, dadas las circunstancias de contexto externo emergente, se puede decir que el cumplimiento total del cronograma fue adecuado. Sin embargo, si se analiza un año en particular, es notorio que las actividades que podrían distribuirse más uniformemente en los 12 meses, tienden a concentrarse en el período abril-noviembre. Esto tiene dos explicaciones principales: i) Externa: Culturalmente en Colombia es difícil lograr la convocatoria o asistencia de los empresarios a actividades en diciembre y enero, sea porque es su temporada de mayores ventas, o porque están celebrando las fiestas de temporada, ii) Interna: En el caso de La Fundación, se nota que su modelo de gestión por procesos, también hace que los meses iniciales del año sean de intensa planeación, y los finales de reporte, dejando los meses restantes para ejecución.

6.2.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

Para el análisis de impacto, se utiliza la información de indicadores de ventas, generación de empleo y calidad en el empleo que se recopila en el MicroMba, la cual se recoge sistemáticamente por en 36 meses, en la medida de lo posible.

Por otra parte, frente al programa de gerencia, se encontró que el equipo técnico realiza un diagnóstico de salida en cada empresa. Sin embargo, la información no se recoge sistemáticamente, pues se detectó diversidad de formatos de captura, desde diagnósticos empresariales altamente detallados en una herramienta en Excel con cierta complejidad, hasta actas de asesoría donde se depositaba el diagnóstico. En todos los casos se mezclaban variables cuantitativas, cualitativas y conceptos del asesor.

No se evidenció ningún tipo de base de datos que sistematizara y estandarizara el resultado de estos diagnósticos, y resulta materialmente imposible realizarlo en el marco de esta evaluación por las razones enunciadas, y adicionalmente no se encontró diagnóstico en algunas empresas.

En este orden de ideas, el análisis de impacto se centra únicamente en las empresas del programa MicroMBA, así como el reporte de resultados en materia de empleos y ventas. Se quiere llamar la atención sobre esta situación en varios sentidos: i) En esencia el instrumento de diagnóstico del programa de gerencia es funcional para el consultor y para propósitos administrativos, pero no de gestión, ii) Por lo que se logró evidenciar en los grupos focales con empresarios del programa de gerencia, los resultados son muy positivos, pero no hay como cuantificarlos y evidenciarlos, iii) El conocimiento y aprendizaje del programa queda a nivel de los consultores y no se transfiere a la organización, iv) Para efectos de este componente los resultados de ventas y empleo solo es posible evaluarlos en máximo 245 de las 680 empresas que en principio deberían tener información suficiente, v) No es posible afirmar si se cumple el resultado plenamente, pues la base de medición es inferior a lo que plantea la MML (50% de las empresas = 340, o 315 empresas).

En este orden de ideas se utiliza la información disponible para inferir en qué grado se cumplieron los propósitos superiores del programa, pero con limitantes de información que no hacen posible establecer con certeza si se alcanzaron.

Crecimiento ventas	2021	2022	TOTAL	%
<=0%	20	20	40	23%
>0% <10%	5	9	14	8%
10% - 30%	14	20	34	19%
>30%	38	51	89	50%
TOTAL	77	100	177	100%

De 177 empresarios del MicroMba que cuentan con información de ventas, el 69% registraron crecimientos superiores al 10%. Se resalta que el 50% de los empresarios lograron crecimiento en ventas superiores al 50%.

Crecimiento Empleo	2021	2022	TOTAL
Inicial	365	524	889
Final	458	643	1101
Diferencia	93	119	212
%	25%	23%	24%

En cuanto a empleo, se cuenta con información de 164 empresas, que en conjunto crearon 212 nuevos empleos, que representa un crecimiento de 24% frente a su situación inicial.

Empleo formal	2021	2022	TOTAL
Inicial	175	207	382
Final	239	283	522
Diferencia	64	76	140
%	37%	37%	37%

Frente a la situación inicial de empleos formalizados que registraban estas empresas, se lograron 140 nuevos empleos formales, lo cual representa un crecimiento de 37%.

Resultados de Gerencia

GERENCIA	VENTAS				UTILIDAD			
	2021	2022	TOTAL	%	2021	2022	TOTAL	%
Disminuido	0	13	13	7%	0	25	25	14%
Igual	8	49	57	32%	14	49	63	36%
Aumenta	80	27	107	60%	74	15	89	50%
TOTAL	88	89	177	100%	88	89	177	100%

Aquí la medición se realizó de forma estrictamente cualitativa, presentando la opción de calificar el desempeño en ventas como incrementó, disminución o igual. En los datos de 2021 no se registran datos de empresas que disminuyen ventas, frente a lo cual no es posible afirmar si de hecho no se registraron casos de disminución, o si la encuesta no permitía registrarlos.

El 60% de las 177 empresas reportan incrementos en sus ventas en los últimos 3 meses. Sin embargo, no es posible establecer la magnitud relativa del incremento, ni la situación frente al año anterior.

En conclusión, hay indicios suficientes, con base en la información disponible para afirmar que las metas de este componente se cumplieron: 64% de mujeres participantes (meta 66%), 69% de las empresas registraron incrementos en ventas superiores al 10% (meta 50% crecen entre 10% - 30%), crecimiento de empleo del 24% (Meta 20% de crecimiento frente a la base), 37% de incremento en el empleo formal (Meta 30% de incremento en el empleo formal).

Sin embargo, se llama la atención en dos sentidos, que impiden afirmar concluyentemente sobre el cumplimiento de los resultados: i) La redacción y uso de medidas de referencia de los indicadores permiten diferentes interpretaciones, ii) De la base de 680 empresarios del componente, en principio se tenían instrumentos para la adecuada captura de información para 245, de estos se logró efectivamente recopilar información de 177 empresarios del MicroMba. Los 177 datos de los empresarios de gerencia, si bien son un indicio, resultan ineficaces para la evaluación de resultados pues no se midió en la escala requerida, ni en el periodo de referencia necesario.

Lo anterior no invalida la conclusión positiva sobre los resultados, pues en principio los datos disponibles son una muestra estadísticamente suficiente.

6.2.6 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad económica: La sostenibilidad financiera del componente está dentro de las capacidades que tiene La Fundación para aportar recursos y gestionar recursos adicionales. Es claro que en términos generales, este componente se podría calificar como costoso, en comparación a programas de formación estándar que es posible encontrar en el medio. Esos programas tienen menor duración, poco o ningún acompañamiento personalizado, pocas o ninguna actividad complementaria, y en general son dictadas por docentes con formación académica suficiente, pero sin experticia práctica acompañando microempresas.

En este sentido, estos programas deben convivir con un costo per cápita relativamente alto, pero con resultados considerablemente superiores frente a los pares. Es la opción por la efectividad sobre la eficiencia que se ha comentado.

Sostenibilidad social: Fortalecer unidades productivas en sectores sociales vulnerables como es el caso de este componente tienen varios aspectos positivos de interés: i) Proporciona un medio de desarrollo al beneficiario, que potencialmente puede proveer mayores beneficios, que el tipo de empleo formal al que puede acceder dado su antecedente educativo y social, ii) Promueve la integración de otros miembros del hogar, familia y localidad, iii) Genera empleo en sectores sociales donde no hay oferta de empleo suficiente en cantidad y calidad, iv) Genera referentes positivos de desarrollo para el entorno inmediato.

Sostenibilidad ambiental: Los asuntos ambientales se tratan desde la óptica del cumplimiento de las normas aplicables en cada caso según el tipo de actividad económica, y en ese sentido es variable en nivel de profundidad. Es claro que este enfoque no es suficiente, pero es un básico indispensable para una población que normalmente no considera el impacto en el medio ambiente, o incluso en la salud de otros, a partir del desarrollo de su actividad económica.

Sostenibilidad institucional: Al respecto, en términos de propósito y principios, el componente está alineado con los fines últimos de La Fundación Carvajal. Por otra parte, precisamente desde 2022 La Fundación viene ajustando y proyectando su estrategia para el futuro lo cual introduce cambios y desafíos.

Si bien es claro que la estrategia está en sus etapas iniciales de despliegue y planeación operativa, así como no es objeto de esta evaluación conceptual sobre la nueva estrategia, se evidencia por lo menos un desafío de pertinencia de esta intervención, pues La Fundación pasará de centrar sus intervenciones de individuos (Jóvenes, empresarios, mujeres, etc.) a centrarla en hogares/familias.

En este sentido si bien una intervención como esta tiene el potencial de transformar radicalmente la situación económica de una familia, es claro que no toda familia que intervenga La Fundación contará con el perfil que requiere cada programa. Será labor de La Fundación encontrar como capitalizar una estrategia de alta efectividad como esta, en su nueva propuesta estratégica.

Participación y apropiación local: En línea con la fortaleza de La Fundación para realizar alianzas institucionales, en el componente se buscó activamente integrar a los empresarios al ecosistema local y desarrollar alianzas que trascienden la ejecución del presente proyecto.

Un aspecto relevante, es que el desarrollo del componente 3, Red de empresarios Alumni, es en sí mismo una estrategia de sostenibilidad para el presente componente, toda vez que empodera a los empresarios de su proceso de fortalecimiento y consolidación, y los incita a desarrollar estrategias autónomas para encontrar apoyos, alianzas y en general, para articularse e integrarse en el tejido social y económico.

6.2.7 DESARROLLO DE ACTIVIDADES PLANEADAS Y COMPLEMENTARIAS

Este componente tiene más complejidad que la que se pudiera esperar, esto porque involucra 3 programas diferenciados, así como asesoría personalizada intensiva. Las actividades se superponen y tiene una secuencia lógica, por lo que requieren de una labor de coordinación intensa para la correcta asignación de recursos, y cumplimiento de las actividades propuestas.

Así mismo, el contexto externo emergente, requirió adaptar la programación a las nuevas condiciones, y en general adaptar la planeación corriente de actividades.

El componente fue intensivo en actividades complementarias que generan valor para los empresarios y potencian los resultados alcanzados. Estas se relacionaron previamente, por lo que se enuncian a continuación actividades de soporte que resultan de alto valor para el componente y que no son evidentes:

- **Manuales metodológicos para cada programa:** La Fundación cuenta con manuales metodológicos que permiten tener una base altamente estructurada de contenidos y estrategias pedagógicas. Esto es más relevante en cuanto más complejo es el programa, como es el caso del MicroMba.

Así mismo, el MicroMba cuenta con manual metodológico para el proceso de medición lo cual muestra el avance del programa en términos de medición.

- **Herramientas de gestión para los empresarios:** Un aspecto altamente valorado por todos los empresarios, fue la entrega de herramientas de gestión simples en Excel para costear o llevar las cuentas básicas del negocio.

Estas herramientas que pudieran parecer simples y de fácil desarrollo, en realidad estarían fuera del alcance del empresario que no tiene el conocimiento empresarial ni técnico para crearlas, y mucho menos el tiempo. Las herramientas por sí solas, no serían tan bien valoradas si los asesores así mismo, no acompañaran en su implementación.

Este aspecto proporciona a La Fundación una línea de trabajo que valdría la pena explorar, y enriquecer las metodologías con herramientas “listas para usar” que den soluciones simples a problemas concretos, al tiempo que se evitan las herramientas tipo “todo en uno” que tienden a ser de altísima complejidad y pobre capacidad de adaptación a casos específicos.

- **Interacción entre los equipos técnicos de cada programa:** La interacción entre los equipos técnicos del programa se evidencia que resultó positiva en varios niveles: i) Coordina las actividades de convocatoria para cada programa minimizando la confusión de los usuarios potenciales, ii) Si bien cada programa tiene su proceso de selección y perfil de entrada del participante, conocer los diferentes perfiles permite remitir participantes que no aplican a un programa particular, iii) Se crea una base común de conocimiento entre programas, iv) Se encuentran alternativa de solución a retos complejos como se dio en el caso de del contexto externo de este proyecto, v) Facilita la movilidad del personal entre programas.

6.2.8 EQUIPO DE TRABAJO, PROCESOS, METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS

El equipo de trabajo está conformado en el programa de gerencia por Daniela Herrera, Paula Andrea López, y María José Cortes Batson. En el MicroMba está conformado por: Carolina Ibarra, Victor Chavarro, Juan Manuel Muñoz, Diana Ortega. Adicionalmente está Kelly Yepes quien opera como asesora sicosocial en todos los componentes.

Así como el perfil de participante es diferenciado en cada programa, el perfil de asesor también lo es. En el programa de Gerencia se podría afirmar que consultores más novatos o en formación, cumplen con suficiencia, siempre y cuando cumplan con el perfil humano y vocación social que se logra apreciar La Fundación busca en sus colaboradores.

Por su parte el MicroMba, requiere consultores experimentados y con suficiencia técnica que puedan ser formados en la metodología e instrumentos propios del programa. Se ha evidenciado que la curva de aprendizaje de la metodología es extensa, toda vez que el programa plantea como eje transversal la transformación del empresario, para sí lograr indirectamente la aceleración empresarial. Esto dista de la óptica tradicional de fortalecimiento empresarial, que se concentra en el correcto desempeño de aspectos funcionales de la empresa.

En este sentido, es necesario tener el equipo técnico más estable posible para garantizar los resultados de la metodología, al tiempo que se va formando paulatinamente otros posibles consultores para la metodología.

En le MicroMba se evidenció la existencia de una guía metodológica desarrollada por ACTEC, quien creo la metodología, así como el despliegue en módulos, sesiones y actividades que realizó La Fundación con el soporte metodológico de ACTEC.

Para el programa de Gerencia, se cuenta también con la planeación curricular por sesiones y actividades, así como materiales y contenidos propios. Es claro que esta metodología es más simple, pero incluso así goza de buena estandarización y estructura.

Un aspecto positivo relevante, de la convivencia de ambas metodologías en el proyecto, es que herramientas del MicroMba como el estudio de casos y coaching, están siendo adaptadas al programa de Gerencia.

Por último, se resalta nuevamente la gestión por procesos de La Fundación, que permiten operar un componente y proyecto complejo como este, que simultáneamente convive con otros proyectos de la institución. Este modelo de gestión tiene como aspecto positivo, la facilidad para desarrollar múltiples tareas e integrarlas, pero así mismo, a costa de perder parcialmente la imagen de conjunto. Esto es un aspecto a observar pues hace que errores de carácter estratégico u operacional en un proyecto, no sean detectados oportuna y adecuadamente, como puede ser el caso de la inadecuada medición de resultados de este componente.

6.3 OBJETIVO 3: RED EMPRESARIAL ALUMNI

	LÒGICA D' INTERVENCIÓ LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORS / INDICADORES	HIPÒTESI / HIPÓTESIS - SUPÒSITS / SUPUESTOS
RESULTATS RESULTADOS	RESULTADO 3: Desarrollada una red de microempresarios e impulsada una alianza público privada para la promoción del sector de la microempresa de Cali.	R3.IOV1. Alianzas estratégicas concretadas para la articulación con otros programas de fortalecimiento empresarial de la ciudad de Cali R3.IOV2. WEB donde se recopila y difunde formaciones/ servicios /asesorías/ espacios/ capital de interés de microempresarios/as que ofrecen los titulares de obligación y de responsabilidad R3. IOV3 WEB difunde la normativa, la actualidad tributaria, oportunidades de mercados, ferias, etc. pertinente para los emprendedores/microempresarios/as R3.IOV4. Al finalizar la intervención, 180 empresarios/as (50% son mujeres) egresados de las modalidades de fortalecimiento empresarial hacen parte de la Red microempresarial. R3.IOV5. 140 empresarios (50% son mujeres) participan activamente en la Red microempresarial. R3.IOV6. 2 congresos donde participan titulares de derechos, de obligación y responsabilidad sobre microempresa/emprendimiento	*Las entidades que conforman el tejido empresarial de Cali relativo a la microempresa tienen disponibilidad y compromiso para trabajar en pro de su articulación y fortalecimiento
		MITJANS / MEDIOS	CONDICIONES PREVIAS
ACTIVITATS ACTIVIDADES	3.1) Conformación Red Empresarial por parte de los/as titulares de derechos (50% mujeres)	Base de datos de microempresarios/as	Los/las microempresarios/as están interesados en hacer parte de una Red Empresarial que fomente el trabajo en red y acercamiento a la oferta de fortalecimiento
	3.2) Taller sobre organización y funcionamiento democrático de la RED	Refrigerios, materiales, papelería, alquiler de salón, profesional de apoyo psicosocial	Los/las microempresarios/as deciden hacer parte del funcionamiento activo de la Red
	3.3) Selección Junta Directiva de la Red	Plenaria de microempresarios/as	Los/las microempresarios/as se interesan por conformar y hacer parte del órgano directivo de la Red
	3.4) La Red define de las necesidades de capacitación, asesoría de sus integrantes	Plenaria de microempresarios/as	Los/las microempresarios/as priorizan y definen temas por fortalecer como colectivo
	3.5) Organización de la respuesta a las necesidades de la Red: capacitaciones, ocio y desarrollo personal, etc.	Refrigerios, materiales, papelería, alquiler de salón, asesores/as empresariales, profesional de apoyo psicosocial.	Los/las microempresarios/as están interesados en hacer parte de actividades de aprendizaje continuo que involucren integración, articulación etc.
	3.6) Congreso sobre microempresa: necesidades y retos para la inclusión de los sectores más desfavorecidos, especialmente jóvenes y mujeres víctimas del conflicto, en el tejido productivo de Cali, con enfoque de género.	Alquiler de salón, refrigerios, sonido y logística	El congreso de microempresarios actúa como mecanismo para difundir ideas de emprendimiento y crecimiento económico pertinentes para los microempresarios del proyecto.
	3.7) Jornada de articulación de microempresas con otras instituciones públicas y privadas	Alquiler de salón, refrigerios, sonido y logística y materiales y papelería, asesores/as empresariales	La Red Empresarial abre medios de articulación con otras instituciones de la ciudad para el beneficio y sostenibilidad de microempresarios
	Actividades de sensibilización	Desplazamientos y materiales (roll-up, carteles, videos)	

Este componente tiene carácter experimental y de innovación, ya que no hay antecedente previo del mismo en La Fundación, y de hecho a nivel país son casi inexistentes los casos de redes empresariales conformadas por microempresas, que operen de manera autónoma, con propósitos restringidos al desarrollo empresarial.

Existen casos de redes comparables en aspectos funcionales concretos, pero que obedecen a intereses gremiales o políticos incluso. Así mismo, suelen estar fuertemente ancladas a un ente agrupador o promotor, que explicita o tácitamente, dirige su desarrollo.

El propósito manifiesto de este componente es promover el desarrollo del sector micro-empresarial en la ciudad de Cali, representando a sí mismo. Sin embargo, el componente opera como estrategia de sostenibilidad para las empresas fortalecida en el componente 2, toda vez que las empodera de su proceso de crecimiento y consolidación, y así mismo facilita la creación de tejido empresarial y social.

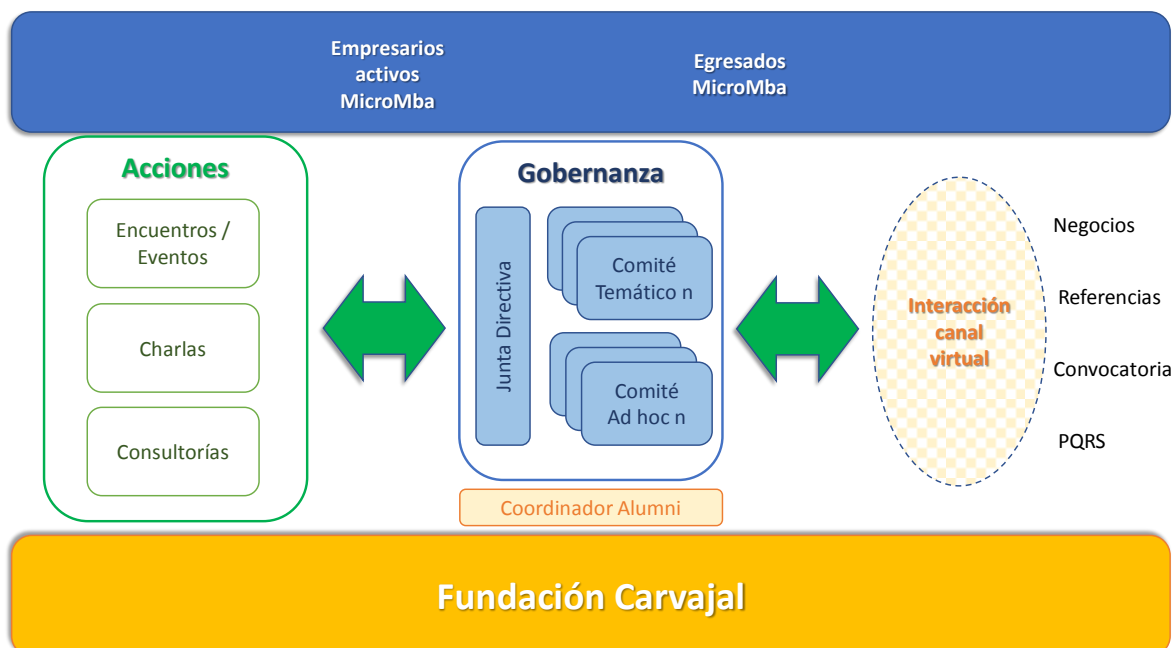
Esto no quiere decir que el componente sustituya roles que debería asumir La Fundación u otros entes de la ciudad, por el contrario, los complementa y potencia, al tiempo que asume plenamente el rol exclusivo de los empresarios: el compromiso son su proceso de desarrollo y el de su entorno.

Las actividades del componente están orientadas a crear las bases para el desarrollo y crecimiento de la red empresarial, y en este sentido, desde el análisis de criterios, no se considera la red como un objeto acabado o en alto grado de desarrollo. En lugar de esto se da mayor relevancia a la pertinencia y coherencia de la intervención, pues sus resultados, eficiencia y eficacia aún son modestos.

6.3.1 ANÁLISIS DE PERTINENCIA

El gran problema de los procesos de desarrollo empresarial es que rara vez tienen una estrategia de continuidad, de salida, o de sostenibilidad de los logros alcanzados. Generalmente se entiende que la intervención causa un efecto beneficioso que es suficiente en sí mismo en el corto plazo, y que en el mediano y largo plazo es el empresario y su entorno de prolongar estos efectos.

En el caso de la red alumni, está diseñada como una estrategia que hace sostenible y potencia los resultados alcanzados en los empresarios en el componente 2, lo que la hace necesaria en el marco del desarrollo de este proyecto, pero así mismo, genera una estructura muy propicia para las demás intervenciones de La fundación en desarrollo empresarial.



El diseño de la estrategia, es a su vez una estrategia de empoderamiento de los empresarios sobre su proceso de desarrollo y crecimiento, pues se busca que sean ellos y la estructura de gobernanza que establezcan quienes lideren y tengan el rol activo en la red. La fundación, tendrá un rol de soporte y acompañamiento cada vez menor, en la medida que la red se fortalece.

Otro aspecto relevante en cuanto a la pertinencia de la intervención, es que es un diseño altamente efectivo para propiciar la adecuada articulación de los empresarios a su entorno socioeconómico. Esto porque al conformarse como colectivo, respaldado por una entidad con gran reconocimiento como La Fundación Carvajal, les permite tener interacción fluida y mayor poder de negociación frente a actores públicos y privados.

Por último, esta estrategia incentiva las relaciones comerciales y empresariales fluidas entre empresarios, lo cual mejora el desempeño de los mismos, y genera nuevas oportunidades de desarrollo.

6.3.2 ANÁLISIS DE COHERENCIA

El proyecto es coherente con la situación social y económica que se registra en Cali y el departamento del Valle. De hecho, parte de las causas del estallido social, fue la desarticulación entre los sectores sociales que están en la economía formal y las apuestas de desarrollo de la región, y la gran masa poblacional que está en la informalidad y marginalidad del desarrollo.

Esta división no es radical, pues es claro que la sociedad y economía como un todo interactúa y es interdependiente, pero así mismo, las dinámicas propias de estos dos grupos generan tendencias entrópicas que los distancian y no permiten el acceso de una gran parte de la población a los beneficios del desarrollo económico y social.

En este sentido habría dos grandes vías para intentar solucionar este problema: i) La confrontación o reivindicación de derechos, que lleva a la politización y acciones de hecho frente a los procesos de integración social, como efectivamente sucedió durante el estallido social, ii) Acciones que busquen la integración de actores y su interacción eficaz. La presente estrategia claramente está inscrita en la segunda opción, y por tanto es de mayor valor en medio del actual proceso político y económico que atraviesa la región y país.

Al respecto, es importante anotar, que está siempre ha sido la alternativa buscada desde las políticas públicas y esfuerzos privados, pero generalmente terminan en la personalización de estos esfuerzos por desarrollar colectivos sociales, o en iniciativas con poca sostenibilidad por las pocas capacidades de los miembros que la conforman. En la red alumni, sus miembros han desarrollado previamente relaciones productivas entre ellos y han consolidado imaginarios de conjunto, así mismo, el soporte desde La Fundación, protegen a la red de tendencias o influencias que desvíen estos propósitos.

6.3.3 ANÁLISIS DE EFICACIA

ACTIVITAT / ACTIVIDAD	OBSERVACIONS / OBSERVACIONES
3.1 Conformación Red Empresarial por parte de los/as titulares de derechos (50% mujeres)	Durante este periodo se cuentan con la participación de 147 empresarios que hacen parte de la red empresarial, la cual busca generar alianzas para mejorar la competitividad de sus unidades productivas, logrando superar el aislamiento y las limitaciones que les impone su tamaño al obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta y el trabajo colaborativo. Avance 100%
3.2 Taller sobre organización y funcionamiento democrático de la RED	Se realizan 3 sesiones en donde se acompaña a los empresarios de la Red empresarial a definir la mejor forma de establecer sus órganos de gobernanza y funcionamiento democrático. Para lo cual se han definido tres comités: Conexiones comerciales, empresarial y social
3.3 Selección Junta Directiva de la Red	La Red Empresarial, cuenta con una <u>Junta Directiva</u> conformada por: veedor red alumni Diego Caicedo, Vocera comité social: Rubira Mambuscay, Vocera comité comercial: Adelina Fuertes y vocera comité empresarial: Lorena Castillo <u>Comité Empresarial</u> : Andres Felipe Quijano, Johany Ríos, Lorena Almario, Lorena Castillo, Luisa Maria Vidal <u>Comité de Conexiones Comerciales</u> : Adelina fuertes , German Ruiz comercial@recartuchos.com , Jenny camino , Juan Felipe arias , Victor Medina <u>Comité social</u> : Carmen Vallejo, Jacqueline Adarve, Jeison Rodriguez, Maria Lucia Camacho, Rubira Mambuscay y Viviana Carabali
3.4 La Red define de las necesidades de capacitación, asesoría de sus integrantes	La Red empresarial, en construcción colectiva con sus integrantes ha definido su plan estratégico, este responde a las necesidades de sus miembros, están orientados al fortalecimiento de las capacidades empresariales: Acceso a nuevos mercados, actualización empresarial, networking. Acceso a alternativas de financiación, Liderazgo virtuoso
3.5 Organización de la respuesta a las necesidades de la Red: capacitaciones, ocio y desarrollo personal, etc.	La red ha desarrollado formaciones, respondiendo a los requerimientos de sus integrantes tales como: • Gestión y empoderamiento empresarial en tiempos de incertidumbre. • Acceso de servicios Financieros. • Liderazgo Virtuoso • Planificación
3.6 Congreso sobre microempresa: necesidades y retos para la inclusión de los sectores más desfavorecidos, especialmente jóvenes y mujeres víctimas del conflicto,	Se realiza la Feria Inter Empresarial de “Conexiones Empresariales” el cual busca dinamizar la interconexión entre los integrantes a la red, así como el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales. Se cuenta con la participación de 68 empresarios
3.7 Jornada de articulación de microempresas con otras instituciones públicas y privadas / actividades de sensibilización	Se realiza la Feria Inter Institucional, en donde los empresarios acceden a la oferta que brinda el ecosistema empresarial para su fortalecimiento, desarrollo y crecimiento. Se cuenta con la participación 81 empresarios y las entidades como Cámara de Comercio, Industria y Comercio, DIAN, Entidades Financieras
3.8 WEB donde se recopila y difunde formaciones/ servicios /asesorías/ espacios/ capital de interés de microempresarios/as que ofrecen los titulares de obligación y de responsabilidad	Se desarrolla la web que consolida información de interés de los empresarios que hacen parte de la Red. Oferta de la Escuela, Oferta de los empresarios, entre otros.

En primer término, es importante entender que la Red empresarial Alumni, es una estrategia en proceso de desarrollo y consolidación, a diferencia de los componentes 1 y 2, donde ya existían antecedentes exitosos previos y La Fundación contaba con un sólido acervo de aprendizaje, conocimiento, capacidades institucionales, y metodologías e instrumentos previos. En este sentido el análisis de eficacia está en función de evaluar los resultados de este componente, como fundamento para el desarrollo futuro de la red, y no en función de sus efectos inmediatos.

Se revisó las siguientes evidencias documentales sobre el cumplimiento de las actividades planteadas:

Actividad 3.1 Conformación Red Empresarial por parte de los/las titulares de derechos (50% mujeres):

- Se revisó listado de empresarios activos en la red Alumni con un total de 239 registros (125 - 52,7% mujeres, 112 – 47,3% hombres).
- En el reporte de Fundación Carvajal relaciona 147 empresarios, en un documento de asistencia a actividades Alumni.
- Actas de reunión de encuentro.
- No se encontró algún documento de adhesión.

Actividad 3.2 Taller sobre organización y funcionamiento democrático de la RED:

- Se encontraron actas de asistencia a reuniones de socialización de la RED Alumni sobre la gobernanza.
- No se encontró evidencia del taller o contenidos.
- Documento de lineamientos de la red.
- Documento estructura gobernanza.

Actividad 3.3 Selección Junta Directiva de la Red:

- Se evidenció acta de nombramiento de la junta directiva y acta de asistentes.

Actividad 3.4 La Red define de las necesidades de capacitación, asesoría de sus integrantes:

- Se evidenció documento con plan de trabajo de la red. En él aparece la Junta directiva y comités temáticos ya conformados.
- Acta de asistentes.

Actividad 3.5 Organización de la respuesta a las necesidades de la Red: capacitaciones, ocio y desarrollo personal, etc.:

- Documentos de actas de reunión.
- Agenda de aliados.
- Registro de charlas y reuniones con entidades aliadas, y teeceros

Actividad 3.6 Congreso sobre microempresa: necesidades y retos para la inclusión de los sectores más desfavorecidos, especialmente jóvenes y mujeres víctimas del conflicto:

- Se relaciona congreso “Conexiones Empresariales”, pero no aparecen evidencias.

Actividad 3.7 Jornada de articulación de microempresas con otras instituciones públicas y privadas / actividades de sensibilización:

- Se relaciona acuerdo con la caja de compensación COMFANDI: “Acuerdo de cooperación celebrado entre la caja de compensación familiar del valle del cauca – comfamiliar andi (comfandi) y la fundación Carvajal”.

Actividad 3.8 WEB donde se recopila y difunde formaciones/ servicios /asesorías/ espacios/ capital de interés de microempresarios/as que ofrecen los titulares de obligación y de responsabilidad:

- Se evidenció micrositio <https://www.fundacioncarvajal.org.co/escuela-de-empresarios>.

Con los documentos disponibles, es claro que la red está en marcha con una participación activa de los empresarios, en forma significativa. La consolidación de la red se ha logrado con el soporte de La Fundación, y la participación activa de los empresarios.

No hay elementos objetivos para conceptuar sobre la sostenibilidad de la red, pero se considera que estos inductores, promueven la permanencia y crecimiento de la misma:

- **Capacidad institucional de La Fundación:** En hecho de que sea La Fundación quien apoye a los empresarios en aspectos administrativos, formales, legales y sobre todo en la interacción inicial con otros entes de diferente índole, hacen que los empresarios no tengan que asumir esta labor para la cual no cuentan con suficiente tiempo, recursos y capacidades previas.

- **Proceso de empoderamiento explícito:** La Fundación ha sido clara con los empresarios de la red, sobre el rol activo de ellos en el desarrollo de la misma, y la transición gradual de muchas tareas que hoy asume La Fundación, hacia la red y su gobernanza. En la práctica ya es notorio este proceso en las actividades de convocatoria, planeación y ejecución de actividades.
- **Origen de los miembros de la red:** Este es tal vez el gran diferencial que puede incidir en el éxito de la red, a diferencia de iniciativas similares que se han realizado en el pasado. Los empresarios tienen un trasfondo común al pasar por el programa MicroMba, el cual es una experiencia significativa que crea lazos entre ellos, e incluso si no estuvieron en el mismo grupo, crea visiones comunes sobre su rol de empresarios y su empresa.

6.3.4 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Este es un componente altamente eficiente para La Fundación, quien logra articularla con un coordinador dedicado, y recursos particulares para consultorías de gobernanza o charlas con expertos.

De hecho, el principal recurso que utiliza el componente, son las relaciones y capacidad de La Fundación para realizar alianzas con entes públicos y privados. Es probable que esta situación no cambie, incluso si la red crece en tamaño.

Otro aspecto interesante, es que si la red decide incursionar en otras actividades que demanden nuevos recursos, en principio debe ser la misma red quien los gestione.

En cuanto al desarrollo de este componente en el marco del proyecto, es importante resaltar que costó su puesta en marcha y de hecho casi la totalidad de las actividades se realizó desde junio de 2022 hasta la finalización del proyecto. Esto se debió a la dificultad que tuvo inicialmente La Fundación para desarrollar el concepto, pues este trascendía conceptos más similares a planes de formación continua o programas de extensión que son frecuentes con egresados de algún programa.

Así mismo, los cambios de coordinador general que tuvo el proyecto, 3 en total, afectaron también el desarrollo de este componente, que si bien tiene un coordinador exclusivo, requiere del lineamiento y apoyo del coordinador general del proyecto para el desarrollo del componenete.

6.3.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

Como se menciona, este es un ejercicio inicial de una estrategia planteada a largo plazo, que debe evidenciar impactos para los miembros de la red en términos de: i) Consolidación y fortalecimiento de sus empresas, ii) Desarrollo de relaciones comerciales y empresariales entre empresarios de la red, iii) Desarrollo de relaciones comerciales y empresariales entre la red como ente único y otros actores, iv) Interlocución y representación del tejido empresarial frente actores públicos y privados relevantes, v) Visibilización y resignificación del valor económico y social de las microempresas para el desarrollo del territorio.

Por el momento, el hecho de que la red exista y cuente con la participación activa de sus miembros, con el apoyo de La Fundación, es su mayor logro.

6.3.6 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad económica: Como se ha mencionado, es un componente de bajo costo y alto impacto, frente al que también es factible encontrar cofinanciación de sus mismos participantes, recursos públicos, empresa privada, y otros entes.

A futuro incluso, es factible que la red genere actividades o servicios que les permita algún nivel de autosostenibilidad.

Sostenibilidad social: Este componente impacta directamente en uno de los aspectos más negativos de la situación social y económica de la región, y es la desconfianza existente entre miembros de la sociedad, y esta es mayor cuando hay mayor vulnerabilidad.

El componente promueve relaciones constructivas de confianza, basadas en la experiencia previa común en el programa MicroMba, y el desarrollo de acciones que generan beneficios y oportunidades tangibles.

Así mismo, la sostenibilidad está sustentada en el empoderamiento y participación democrática de los empresarios frente a las actividades de la red, lo cual genera independencia frente a La fundación, quien funge como facilitador y acompañante, pero nunca como dueño o líder.

Sostenibilidad ambiental: En el momento no es explícito el trabajo en esta área, pero existe el interés y potencial para que la red incorpore este tema en su agenda de trabajo.

Sostenibilidad institucional: En principio, es una actividad que es de alto valor para La Fundación y que puede seguir apoyando con independencia de los cambios estratégicos que ya se han mencionado. Sin embargo, requerirá especial atención su adaptación a la nueva estrategia centrada en las familias/hogares en lugar de individuos.

Otro aspecto relevante, es que como es normal en todo colectivo, se requiere que constantemente ingresen nuevos miembros para reponer a los que se retiran o están inactivos en un momento dado. Hoy la fuente de estos empresarios es el MicroMba, lo cual aporta empresarios con calidades especiales que no se encuentran fácilmente en otros programas, y más aún con cierto nivel de unidad de concepto frente a lo que significa ser empresario y buscar el desarrollo empresarial que genera relaciones de confianza.

En ese sentido, es un punto relevante a tener en cuenta, pues si en el futuro no se contara con más empresarios del MicroMba o se abriera indiscriminadamente la participación de otros empresarios, esto podría afectar el funcionamiento interno de La red, y en últimas, su sostenibilidad.

Participación y apropiación local: En línea con la fortaleza de La Fundación para realizar alianzas institucionales, en el componente se buscó activamente integrar a los empresarios al ecosistema local y desarrollar alianzas que trascienden la ejecución del presente proyecto.

Un aspecto relevante, es que el desarrollo del componente 3, Red de empresarios Alumni, es en sí mismo una estrategia de sostenibilidad para el presente componente, toda vez que empodera a los empresarios de su proceso de fortalecimiento y consolidación, y los incita a desarrollar estrategias autónomas para encontrar apoyos, alianzas y en general, para articularse e integrarse en el tejido social y económico.

7 CONCLUSIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS

- DISEÑO DE LOS COPONENTES COMO ESTRATEGIA:

Un aspecto de interés, es que los tres componentes, no siguen modelos tradicionales de intervenciones comparables. En ese tipo de intervención normalmente se utiliza un enfoque directo para solucionar el problema, es decir considera el problema como un defecto o carencia de un elemento, y busca remediar o suplir el mismo.

En el presente proyecto, se utilizaron enfoques indirectos para la solución de los problemas detectados. Estos enfoques se fundamentan en el entendimiento de las relaciones entre actores y fenómenos, detección de espacios de oportunidad, y acción sobre el actor o elemento que mayor capacidad de influencia tiene.

Puede que eso no haya sido una elección consiente, pero muestra que se capitalizó la experiencia propia, la de las ONGD involucradas, y la de aliados como ACTEC.

En el caso de la cátedra de emprendimiento, el enfoque directo evidente habría sido actuar sobre los jóvenes como lo hacen muchos programas de emprendimiento dirigidos a jóvenes. Estos si bien son exitosos, su alcance es limitado y su costo de ejecución puede resultar excesivo. Así mismo, un diagnóstico tradicional de la situación previa pudo quedarse simplemente en que existe un vacío de regulación que impide que la cátedra de emprendimiento sea efectiva en los colegios públicos, y que corresponde a las autoridades designadas solucionarlo.

El enfoque indirecto que se abordó en este proyecto, permitió capitalizar este vacío como una gran oportunidad, para llegar a una población cautiva que en cierta forma estaba a la espera de contenidos y soluciones adecuadas. Esto se realizó, por medio de los docentes, que eran el actor con mayor capacidad de acción e influencia.

En los programas de Gerencia y MicroMba, si bien la formación y acompañamiento individual son acciones directas tradicionales para desarrollar competencias y capacidades en los empresarios, las metodologías y herramientas utilizadas fueron innovadoras en este componente, y diseñadas desde el reconocimiento causal de las relaciones entre fenómenos. Ambos programas reconocen que la mejor forma de transformar la unidad productiva, es la transformación del empresario, desde su autoimagen y proyecto de vida. Solo entonces resulta viable entregar herramientas técnicas o intervenir directamente en la empresa.

Así mismo, herramientas como el estudio de casos o el coaching implementadas en estos programas, se orientan también a una aproximación indirecta a los problemas de la empresa. Se por la homologación de situaciones con el estudio de caso, o por la redefinición de paradigmas que afectan la toma de decisiones, con el coaching.

La red de empresarios Alumni, proporciona también un enfoque alternativo a la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento empresarial, y la necesidad de representación y acción colectiva de las empresas en sectores vulnerables. En ambos casos busca el empoderamiento de este rol por parte de los empresarios, pero de forma colectiva, lo cual consolida este propósito.

- MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO A TRAVEZ DE ALIANZAS:

Este aspecto tal vez no es nuevo para La Fundación, pero vale la pena resaltarlo, y más aún en el caso de la ciudad de Cali, donde las alianzas institucionales históricamente han sido débiles.

El reconocimiento de la labor de La Fundación en el entorno local y nacional es amplio, y más importante aún su capacidad de interlocución con diferentes actores que lo identifican como un actor neutro y positivo para los intereses de la sociedad en su conjunto.

El proyecto se vio beneficiado en todos sus componentes por estas alianzas, lo cual no es tan común, pues estas manifestaciones de voluntad tienden a quedarse sin efecto en la realidad. Estas sinergias son de beneficio para todos los involucrados.

Para La Fundación le permite optimizar sus recursos e incrementar su capacidad de acción, para los entes con los que se realiza la alianza es generalmente la única forma de tener acceso privilegiado a un público con el cual no tienen tanta cercanía como La Fundación. Los usuarios se benefician tanto por recibir actividades, beneficios y servicios por parte de entes idóneos; como por la integración gradual al tejido institucional de su región, que normalmente para ellos es algo ajeno.

- ADAPTACIÓN DEL PROYECTO Y DE LA FUNDACIÓN AL CONTEXTO EXTERNO:

Una de las preguntas transversales en esta evaluación, es si este proyecto logró adaptarse al duro contexto externo emergente que tuvo que afrontar por la pandemia y el estallido social en el período 2020-2021.

Luego de analizar el desempeño del proyecto se puede concluir que lo hizo exitosamente, pero no fue un proceso fácil ni natural, lo cual puede evidenciar cierta rigidez institucional. Para esta adaptación requirió apoyo de ACTEC buscando reestructurar la metodología de los programas de fortalecimiento empresarial en el período crítico de la pandemia en 2020 y 2021, en los cuales el desarrollo del programa se vio afectado tanto por las restricciones de movilidad y congregación, como por la situación que estaban pasando las empresas. Los programas se ajustaron a las circunstancias que vivían las empresas, y así mismo, a la virtualidad y esquemas de intervención híbridos. Posteriormente, fruto de estos ajustes se tomó la decisión de enfocar el componente 2 al programa de gerencia y MicroMba, en los cuales se genera un impacto social más alto, dadas las circunstancias.

La rigidez institucional proviene no de las posiciones personales de sus funcionarios, sino del enfoque de gestión por procesos y calidad, el cual está orientado precisamente a estandarizar actividades, productos y procedimientos. Este enfoque, tiene dificultad en adaptarse a situaciones que se desenvuelven rápidamente y con consecuencias estructurales mayores.

Por último, es de destacar el rol de La Fundación Carvajal en buscar articular actores, para afrontar el estallido social como una queja manifiesta, de los sectores sociales más vulnerables de la ciudad. En el marco de estas gestiones se creó la alianza privada de instituciones Compromiso Valle, de suma importancia en el marco del proyecto, y en el futuro de la ciudad.

- GESTION DEL PROYECTO POR PROCESOS:

La gestión por procesos, como método de gestión administrativa, tiene tanto aspectos positivos como negativos. Es altamente positivo buscando la estandarización del flujo de actividades, control al uso de recursos, transparencia en el uso de los mismos, coordinación de actividades múltiples y simultáneas, y en general para gestionar operaciones de gran tamaño o alcance. Esto es visible en La Fundación, donde pueden gestionar adecuadamente, no solo este proyecto, sino simultáneamente muchos otros, así como actividades propias.

Por otra parte, la gestión por procesos, tiende a impedir la imagen de conjunto al interior de un proceso al concebirlo como una sucesión de actividades autónomas, e incluso impide las relaciones no explícitas entre procesos, ya que si no existe una relación cliente-proveedor vigente, difícilmente se detecta las relaciones potenciales.

En el caso de La Fundación y el proyecto, esto se detectó tanto al interior del proyecto, en el cual los equipos técnicos compartían experiencias o conceptos informalmente en ocasiones, pero estructuralmente cada equipo técnico tiende a funcionar de manera casi aislada lo que necesariamente lleva a duplicar esfuerzos, y al uso no eficiente de los recursos y el conocimiento.

- MEDICIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO:

Es claro que La Fundación ha avanzado en este aspecto en los últimos años, y que cuenta con áreas encargadas de monitorear y centralizar la información de los programas y proyectos. Sin embargo, aún se encuentran vacíos críticos de información, que paradójicamente conviven entre un exceso de información que tiene poca o ninguna utilidad.

En el caso de este proyecto, esta falencia se evidenció en los tres componentes. En la cátedra de emprendimiento, si bien era claro desde el inicio que el impacto final era en los jóvenes, no se tuvo en cuenta ningún instrumento de medición de resultados e impacto. La encuesta realizada, tiene problemas de diseño, y estaba más orientada a caracterizar, y evaluar el reconocimiento de algunos conceptos del emprendimiento. De hecho, el grueso de la información sobre el resultado en los jóvenes estuvo mediada por los docentes, lo cual ya implica parcialidad y sesgo.

Para el componente de fortalecimiento empresarial, en el caso de Gerencia existió un diagnóstico de salida que se capturó con instrumentos no homogéneos, y se llevó la información a una base de datos, que al parecer tuvo un proceso de diseño independiente a los instrumentos. En cualquier caso, es notorio que fue más la respuesta del equipo técnico a las necesidades de reporte y medición, que una acción premeditada para conocer los resultados del programa Gerencia.

En el MicroMba, si bien se cuenta con un diseño de medición previo, instrumentos estandarizados, personal dedicado análisis de la información, aún hay fallas en cuanto al alcance de la medición. En el marco del proyecto, solo se logró levantar información de 177 de los 245 empresarios que participaron en el programa.

- CAPTURA Y ABSORCIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Por último, pero en cierta forma, como síntesis de los aspectos comentados, en concepto de esta evaluación, es muy probable que La Fundación este perdiendo o dejando de apropiarse de gran parte del conocimiento generado por el proyecto.

Esto porque el grueso de la información, bases de datos, conocimiento está quedando en cabeza del equipo técnico de cada componente. Al concluir el proyecto, o disolverse el equipo, este conocimiento para efectos prácticos se pierde incluso si el personal continua trabajando en otros proyectos.

Es claro que el conocimiento experiencial es de difícil o imposible transmisión desde el equipo técnico hacia la institución, pero los aprendizajes técnicos, operacionales y estratégicos, si son transmisibles. De hecho esos niveles de aprendizaje solo son de utilidad para la institución.

Se recomienda que no solo al finalizar el proyecto, sino por lo menos una vez al año, se realicen acciones tendientes a la captura de este conocimiento clave que se vea reflejado en mejoras materiales de la corporación así:

Nivel estratégico: Con base en mediciones de resultados e impacto confiables se puede evaluar la eficacia y eficiencia del programa, y así determinar su importancia relativa al asignar recursos y esfuerzos, así como su utilización en otros entornos o poblaciones no evidentes.

Es el nivel estratégico quien puede evidenciar relaciones no explícitas de los componentes con otros procesos de la organización, o con situaciones o actores externos.

Nivel operacional: La experiencia del equipo operativo debe generar mejoras tendientes a optimizar procesos en términos de agilidad, control mínimo requerido, y soporte requerido. Así mismo, permite hacer mejor uso del recurso humano, y evaluar las necesidades de entrenamiento, formación y retención del equipo, en función de cada componente.

Nivel táctico: El conocimiento generado, debe materializarse en la metodología del componente, instrumentos, herramientas.

No se debe confundir estas acciones con los ejercicios tradicionales de sistematización de la experiencia o evaluación de proyectos, que tienen propósitos más académicos y de reporte, que de generación y capitalización del conocimiento.

8 RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD Y DERIVACIONES PARA INTERVENCIONES FUTURAS

COMPONENTE 1: CATEDRA DE EMPRENDIMIENTO

En concepto de esta evaluación, este componte tiene un altísimo potencial para intervenciones futuras de La Fundación, pues soluciona un problema complejo como lo es dar opciones de vida a jóvenes en edad escolar en entornos vulnerables, aprovechando vacíos y sinergias que se presentan en la educación pública.

En este sentido se destacan los siguientes puntos a desarrollar o potenciar en intervenciones futuras de esta metodología:

- **CONCEPTO AMPLIO DE EMPRENDIMIENTO:** Esta declaración de hecho está en la ley, pero la misma ley lo desvirtúa al centrar su atención en el emprendimiento productivo, y dándole un rango superior si se quiere.

Sin embargo, la idea de tener este criterio amplio de emprendimiento no está orientado a dar cumplimiento a la ley, sino a una mejor contextualización frente a la población que se interviene así: i) El criterio amplio permite múltiples alternativas de desarrollo al joven, y en ese sentido se convierte en un solo cuerpo con el proyecto de vida particular, ii) Se está trabajando con jóvenes entre los 11 y 17 años, esto implica que sus inquietudes son amplia tal y como lo mostró la encuesta, incluyendo emprendimiento ambiental, social, cultural, deportivo, productivo, familiar y la educación superior.

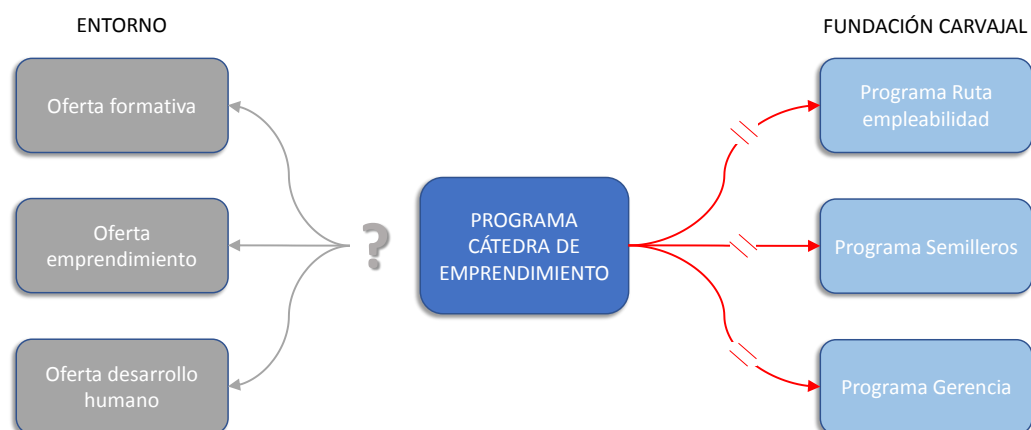
- **CONCEPTO NO JERARQUIZADO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO:** En línea con lo anterior, hay un sesgo hacia el emprendimiento productivo que se asemeja a una empresa formal. Este viene desde la ley, la institución educativa, e incluso desde La fundación. Sin embargo, es claro que el contexto económico actual presenta múltiples alternativas de generación de ingresos, que en pueden generar igual nivel de bienestar al joven.

De hecho, muchas de ellas pueden de más accesibles al joven, y cercanas a sus preferencias y contexto.



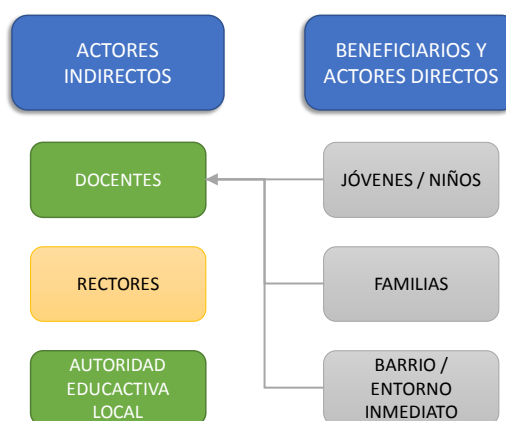
Así mismo, la visión lineal y excluyente del emprendimiento no es consecuente con las tendencias y entorno económico actuales, donde las alternativas pueden convivir (ej. Estudio como venta de mercancía), y se pueden suceder unas a otras (ej. De venta de mercancía esporádica a ventas virtuales.)

- **ESTRATEGIA DE SALIDA Y ARTICULACIÓN:** Es indispensable que se diseñe una estrategia de salida y articulación efectiva para el joven que vaya más allá del reconocimiento de las rutas de emprendimiento o empleabilidad, y que realmente permitan a los jóvenes estar en contacto con las opciones reales que están disponibles, tanto al interior de La Fundación como en el entorno.



- **EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO:** El propósito de evaluar no es reportar a los financiadores o difundir logros de La Fundación. Se evalúan resultados e impactos para extraer conocimiento que permita mejorar el impacto de las intervenciones.

En el caso de este componente es importante considerar que finalmente los efectos de la intervención estarán en los jóvenes, familias, y entorno inmediato del joven. Por el contrario, los resultados en los docentes, rectores, y entes de control, tienen carácter netamente instrumental, y no justifican la intervención.



COMPONENTE 2: GERENCIA Y MICROMBA

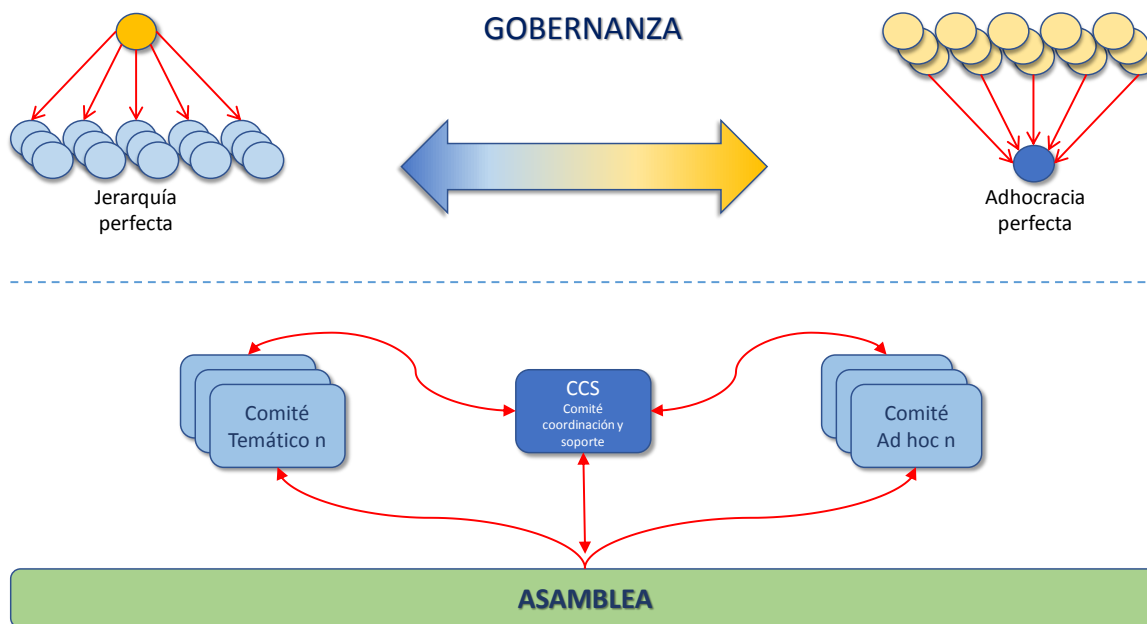
Estos componentes tienen un alto grado de consolidación metodológica y un principio de articulación. Es en este último aspecto que se debería avanzar más decididamente pues hay oportunidades para la potenciación cruzada de las metodologías, y una mejor integración también crearía una ruta de desarrollo para los beneficiarios que encontrarían continuidad en su proceso de desarrollo desde programas como Gerencia y Semilleros, hasta la Red de empresarios Alumni.

Estos componentes también deben avanzar y consolidar su sistema de monitoreo, medición y evaluación, no solo por las razones expuestas anteriormente, sino también buscando que los empresarios interactúen con esta información para que la usen como herramienta de seguimiento a su propio proceso de desarrollo.

COMPONENTE 3: RED ALUMNI

Como se mencionó, este es un componente en gestación, y que tiene un potencial que incluso es difícil prever hoy. Para el horizonte cercano de desarrollo, se recomienda trabajar en estas líneas:

CONSOLIDACIÓN DE LA GOBERNANZA

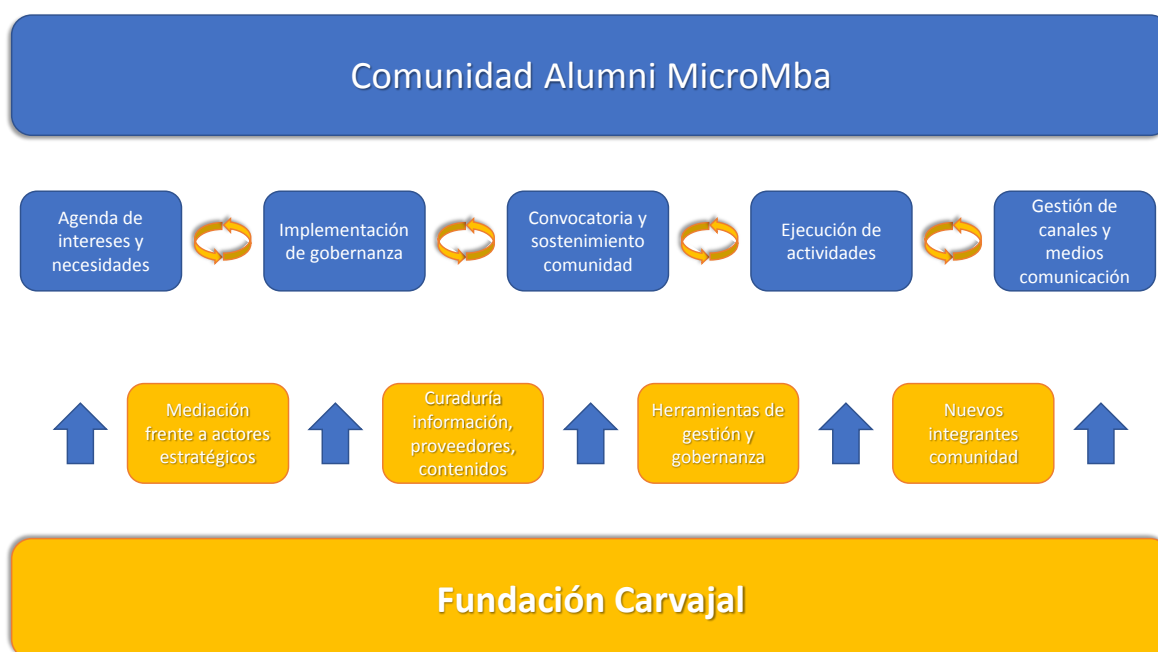


Este aspecto es vital para la sostenibilidad de la comunidad, y evitar su disolución por dos circunstancias de fácil ocurrencia, si no se atienden oportuna y adecuadamente: i) Personalización de la comunidad, ii) Inactividad por exceso de participación.

La primera situación se da cuando se adoptan esquemas de gobernanza excesivamente corporativos y verticales, donde la toma de decisiones fundamentales se concentra en una persona o un grupo reducido de personas. En principio se supone que la asamblea hace control a esta situación, pero en la práctica, termina siendo una instancia de validación y de manejo político. Por otra parte, los esquemas colectivistas o adhocracias, caen fácilmente en la inoperancia pues toda decisión tiene que ser discutida y validada por el colectivo.

Se propone un esquema intermedio donde la asamblea da un mandato o agenda a comités temáticos y comités ad hoc predefinidos, quienes tienen autonomía técnica para lograr los resultados buscados, pero no para definir nuevos cursos de acción de la colectividad. Adicionalmente, existe una instancia de soporte, articulación y veeduría, que está al tanto de las acciones de cada comité, les da soporte en caso de ser requerido, media en eventuales conflictos o duplicidades entre comités, y mantiene a la asamblea informada de los avances logrados. Esta instancia tampoco tiene capacidad para dirigir los comités y generar nuevos cursos de acción.

ESPECIALIZACIÓN DE ROLES



El avance y escalamiento de la red, requiere que La fundación y la comunidad Alumni especialicen su rol frente a La Red. Esto sin dejar de estar articulados e integrados.

Por su parte la comunidad asume el rol activo en la planeación de actividades por medio de agendas temporales de necesidades e interés, entendiendo las necesidades como urgencias de corto plazo, y los intereses como objetivos estratégicos de mediano plazo que involucren múltiples acciones.

La comunidad es quien implementa y da sostenimiento a la gobernanza, así como la encargada de mantener la red activa con los canales de comunicación que disponga para este propósito. La Fundación debe tener presencia en estos canales para ser un veedor del buen uso de los mismos, pero en ningún caso ser el responsable o gestor.

El rol de la fundación debe concentrarse entonces en dar soporte a la red en la interacción y mediación frente a actores públicos y privados estratégicos, haciendo curaduría o evaluación de los contenidos y proveedores de contenidos empresariales de la red y así garantizar la calidad de los mismos, entregando nuevos miembros potenciales y con herramientas de gestión y gobernanza. Este último aspecto de vital importancia, pues facilitan el desarrollo de la red por medio de procedimientos sencillos que la red misma no está en capacidad de desarrollar (ej. Toma de decisiones, Manejo de recursos monetarios, Incorporación nuevos miembros, etc.); así mismo, el hecho de que sea La Fundación, y no un tercero quien apoye a La Red con estos instrumentos, mantiene la unidad de propósito y evita conflictos innecesarios al interior de La Red.

9 REFERENCIAS

IV Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020 -
https://cooperaciovalenciana.gva.es/documents/164015995/164353785/IVPD_31_+05_+2017_.pdf/a9f6322c-c4ba-4053-85e9-e369db133356

MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS COLOMBIA – ESPAÑA 2015-2019
<https://www.cooperacionespanola.es/map-colombia-2015-2019/>

La Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

V PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA 2018 / 2021
www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ola.pdf

Plan de Desarrollo 2020-2023 Valle del Cauca.
<https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/12303/plan-de-desarrollo-2020-2023/>

El Plan de Desarrollo de Cali 2020-2023
<https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/154365/plan-de-desarrollo/>

Ley 1448 de 2011: Ley de víctimas <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/ley-1448-de-2011/13653>

Ley de educación 115 de 1994 www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf.

La Política de Formalización Empresarial CONPES 3956
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>.

La Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>.



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS N° C023-018

CONTRATISTA: INTAK VALUE S.A.S.

Fecha de inicio: 05/05/2023

Fecha de terminación: 30/06/2023

Nombre del Proyecto: GENERALITAT DE VALENCIA

Entre los suscritos a saber: **MÓNICA MARÍA ZAPATA DOMÍNGUEZ**, mayor de edad, vecina de Cali, identificada con la cédula de ciudadanía No. 31.528.174 de Jamundí, quien obra en nombre y representación de la **FUNDACIÓN CARVAJAL**, según Poder General otorgado mediante Escritura Publica No. 3463 del 27 de diciembre de 2016 de la Notaria Catorce de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio de Cali, el 25 de enero de 2017, bajo el número 145 del libro I, entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con domicilio en Cali, NIT. 890.314.970-7, por una parte, y **LUIS FELIPE CANO VIEIRA**, mayor de edad, identificado(a) con **Cedula de Ciudadania** No. **71.787.692**, quien obra en nombre y representación legal de la empresa **INTAK VALUE S.A.S.**, identificada con el NIT No. **901.690.872-3** y quien en adelante se denominará **EL CONTRATISTA**, hemos convenido en celebrar el presente **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**, que se registrará por las siguientes **CLÁUSULAS: PRIMERA-OBJETO: Evaluar el desempeño general del programa desarrollado por Fundación Carvajal con la cofinanciación de la Generalitat Valenciana, y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en los ámbitos de la autonomía económica, enfoque de género y articulación con entes locales. PARÁGRAFO:** El contratista se obliga a cumplir en su integridad con lo estipulado en la propuesta presentada a la Fundación, de fecha **17/04/2023**, la cual hace parte integrante del presente contrato. **SEGUNDA-OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA:** Para el logro del objetivo general, el CONTRATISTA se obliga a lo siguiente: 1.- Cumplir con lo ofrecido fiel y exactamente; 2.- Advertir en forma inmediata a la FUNDACIÓN CARVAJAL cuando encuentre alguna inconsistencia o irregularidad que deba ser conocida y atendida por las partes; 3.- Presentar informes de avance a FUNDACIÓN CARVAJAL sobre las actividades realizadas y resultados alcanzados en la ejecución del contrato, de manera mensual, en los formatos o plataformas tecnológicas que la Fundación Carvajal le señale, así como asistir a las reuniones que se convoquen con el fin de efectuar el seguimiento y evaluación del proyecto. Si la duración del contrato fuere igual o inferior a dos meses, los informes de avance deberán presentarse como mínimo a la mitad del tiempo de duración pactado y al final del mismo. 4.- Presentar por escrito durante la ejecución del contrato al profesional designado por la FUNDACIÓN CARVAJAL, una relación detallada de las actividades a desarrollar para el cumplimiento del mismo, con una antelación de ocho (8) días calendario a su realización. Dicha relación deberá contener como mínimo los siguientes puntos: a) Detalle del número aproximado de visitas a desarrollar y de beneficiarios si es de aplicación. b) Relación aproximada de tiempo y lugar en donde se llevarán a cabo las actividades. c) Relación de actividades generales previstas a desarrollar por parte del contratista con fechas aproximadas de ejecución y tiempos. 5.- Presentar un informe a la terminación del contrato que contenga un resumen de la experiencia y conclusiones de las actividades por él desarrolladas. **PARÁGRAFO:** Las partes acuerdan que, en el evento de evidenciarse la necesidad de variación de las actividades contratadas, podrán de mutuo acuerdo consentir dicha variación. Lo anterior con el fin de dar cumplimiento a las metas acordadas con el contratista, y por parte del contratante de dar cumplimiento a las metas pactadas en el proyecto del cual es ejecutor. Lo anotado en el presente párrafo aplica igualmente en el evento de variación de las actividades de qué trata el numeral 4 de la cláusula segunda del presente contrato. **TERCERA-OBLIGACIONES DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL:** Por su parte la FUNDACIÓN CARVAJAL se compromete con el contratista, en desarrollo del presente contrato a: 1. Ayudar en la solución de problemas o conflictos que se puedan presentar y que dilaten o demoren la ejecución del contrato o el buen resultado esperado; 2. Responder rápida y oportunamente las dudas o consultas que pueda tener el contratista y que sea necesario resolver para el buen éxito del contrato. 3. Enterarse de los avances del contrato y formular las observaciones que considere oportunas; 4. Recibir los documentos o informes y darles su aprobación. 5. Suministrar la información veraz y oportuna que le sea requerida para la realización de las labores acordadas. **CUARTA-VALOR/FORMA DE**



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

PAGO: El valor total del presente contrato es de **CUARENTA Y UN MILLONES TRESCIENTOS TREINTA Y UN MIL SETENTA DE PESOS M/CTE (\$41.331.070)**, a todo costo, que la FUNDACIÓN CARVAJAL se compromete a cancelar a EL CONTRATISTA de la siguiente manera: (1) un primer pago correspondiente al 35% por valor de CATORCE MILLONES CUATROCIENTOS SESENTA Y DOS MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL PESOS M/CTE (\$14.465.875), (2) Un Segundo pago correspondiente al 30% por valor de DOCE MILLONES TRESCIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL TRESCIENTOS VEINTIÚN PESOS M/CTE (\$12.399.321) y Un (3) Tercer y último pago por valor de CATORCE MILLONES CUATROCIENTOS SESENTA Y DOS MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL PESOS M/CTE (\$14.465.874) un cada uno con previa entrega de los verificadores acordados, con el visto bueno de la coordinadora del proyecto y bajo la norma de pago de la Fundación Carvajal.. Estos pagos se realizarán por la tesorería previa aprobación por el Coordinador del Proyecto o la persona autorizada para tal fin, mediante las plataformas dispuestas para ello. El Contratista deberá cumplir con los requisitos tributarios mínimos legales para cualquier pago. **QUINTA- DURACIÓN Y PLAZO:** El término de ejecución del presente contrato será a partir de la fecha **05/05/2023** hasta la fecha **30/06/2023**. **PARÁGRAFO:** No habrá lugar a prórrogas tácitas o automáticas del presente contrato. Las prórrogas deben constar por escrito y convenirse antes del vencimiento del periodo inicial o de sus prórrogas. **SEXTA-CESIÓN:** La FUNDACIÓN CARVAJAL celebra este contrato en consideración de EL CONTRATISTA y por tal motivo no le será permitido a éste la cesión o subcontratación total o parcial a otra persona o entidad, sin previa autorización escrita de aquella. **SÉPTIMA-SUPERVISIÓN:** La supervisión de la correcta ejecución del presente contrato y cumplimiento de las obligaciones por parte de EL CONTRATISTA será realizada por el coordinador del proyecto, sin perjuicio de las revisiones que puedan hacer la auditoría interna de la FUNDACIÓN CARVAJAL o los auditores externos, quienes en todo momento podrán solicitar la información que consideren pertinente. **OCTAVA-FINALIZACIÓN DEL CONTRATO:** Este contrato podrá terminar por: 1.- Vencimiento del término pactado sin que se hubiera renovado o prorrogado el contrato; 2.- Por la realización del objeto del contrato; 3.- Por que se abra concurso de acreedores al CONTRATISTA o los derechos derivados de éste contrato sean embargados; 4.- Por EL CONTRATISTA observar una conducta impropia que vaya en contravía del buen nombre e imagen de la Fundación Carvajal; 5.- Por incumplimiento total o parcial de las obligaciones contraídas por EL CONTRATISTA sin que haya dado una razón o justificación valederas; 6.- Cuando en cualquier momento del proceso se haga una evaluación de las labores de EL CONTRATISTA y se encuentre que las mismas no son satisfactorias o suficientes y que en consecuencia ponga en peligro alcanzar los resultados esperados ya sean cualitativos o cuantitativos. En todo momento e invocando cualquiera de las causales anteriores, la Fundación Carvajal podrá dar por terminado el contrato por decisión unilateral, sin que EL CONTRATISTA pueda exigir nada distinto al pago de las sumas causadas y debidas. **PARÁGRAFO:** En cualquier momento de la ejecución contractual cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, El contratista en el evento estipulado en el presente parágrafo solo tendrá derecho a reclamar las sumas causadas y debidas hasta ese momento. **NOVENA-INDEPENDENCIA DEL CONTRATISTA:** Para todos los efectos a que haya lugar el presente es un contrato netamente civil que no origina más derechos que los previstos y no crea, bajo ninguna circunstancia, relación alguna de tipo laboral entre los empleados y/o colaboradores de EL CONTRATISTA y la FUNDACIÓN CARVAJAL, pues para todos los efectos a aquella se le tendrá y considerará como un contratista independiente que procede con total autonomía técnica, directiva y administrativa, con sus propios recursos y medios, para la ejecución de las obligaciones que ha contraído en razón del presente contrato. EL CONTRATISTA responderá en todo momento por el correcto pago de los salarios, prestaciones e indemnizaciones debidos a sus trabajadores y/o empleados o contratistas y el profesional designado por la FUNDACIÓN CARVAJAL podrá exigir que se le demuestre el correcto y total cumplimiento de esas obligaciones sin que EL CONTRATISTA se pueda negar a demostrarlo, so pena de incurrir en incumplimiento del contrato. **DÉCIMA-GARANTÍAS:** Si el valor del presente contrato supera los diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes, EL CONTRATISTA deberá garantizar el cumplimiento del contrato y de todas las obligaciones derivadas o contenidas en el mismo, constituyendo por su cuenta y a favor de la FUNDACIÓN CARVAJAL, las siguientes garantías mediante póliza expedida por una compañía de seguros, así: 1.- De buen manejo e inversión del anticipo (si lo hubiere), en cuantía equivalente al ciento por ciento (100%) del valor del mismo, por el término de duración del contrato más dos meses; 2.- De cumplimiento



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

del contrato, en cuantía equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total del mismo, por el término de duración del contrato más dos meses; 3.- Pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones debidos al personal que haya intervenido en la ejecución del presente contrato, en cuantía equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del mismo, por un término igual a la duración del contrato más tres años; 4.- Calidad del Servicio, en cuantía equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del mismo, por el término de duración del contrato más seis meses.

PARÁGRAFO PRIMERO: Las garantías deberán ser presentadas a la Fundación Carvajal dentro de los tres días hábiles siguientes a suscripción del presente contrato, con su correspondiente constancia de pago.

PARÁGRAFO SEGUNDO: El contratista se compromete a ampliar o modificar las garantías, en el mismo plazo y condiciones comprendidas en el párrafo anterior, conforme a las modificaciones que se realicen al presente contrato.

PARÁGRAFO TERCERO: El contratista no podrá dar inicio a la ejecución contractual hasta no contar con la aprobación de las garantías por parte de la Fundación Carvajal.

DÉCIMA PRIMERA-DERECHOS DE AUTOR: A pesar de que las partes entienden que el presente Contrato es de prestación de servicios y por lo tanto los derechos patrimoniales de autor sobre cualquier obra objeto del presente Contrato le pertenecen al CONTRATANTE de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 28 y 29 de la ley 1450 de 2011, sin perjuicio de los derechos morales de autor reconocidos y protegidos por el Convenio de Berna, la Decisión 351 de la Comunidad Andina de Naciones y las Leyes 23 de 1982 y 44 de 1994, EL CONTRATISTA manifiesta que, CEDE de forma exclusiva y gratuita, por el máximo tiempo permitido por la ley y en todos los países del mundo, en favor del CONTRATANTE, todos y cada uno de los derechos patrimoniales de autor, entendiéndose éstos los derechos de (i) reproducción, multiplicación, almacenamiento físico y digital (ii), adaptación, transformación, mejoramiento, parametrización, actualización, arreglo o cualquier otra modificación, incluyendo sin limitación su doblaje a cualquier idioma, fijación e inclusión en cualquier tipo de soporte material, conocido o por conocerse, (iii) distribución, importación, alquiler y arrendamiento, entre otros, (iv) puesta a disposición y comunicación al público, a través de su ejecución, representación, exposición; su radiodifusión, transmisión y retransmisión, incluida la comunicación por satélite y la distribución por cable; su difusión mediante el uso de equipos de reproducción y aparatos análogos; y su utilización pública a través de cualquier medio de comunicación o reproducción, conocido o por conocerse (v) exportación a cualquier territorio del mundo y (vi) edición, sustitución o modificación, duplicación, comercialización y explotación, sobre las obras que se realicen en virtud del presente Contrato, en cualquier formato y en cualquier medio. Para todos los efectos legales, se aplicarán la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1.993, Ley 1450 de 2011, la Decisión Andina 351 y demás normas conexas y complementarias. En caso de ser aplicable, los bienes intangibles protegidos a través de la propiedad industrial que llegaren a crearse dentro del marco de este Contrato así como el conocimiento ("Know How") o técnica que se produzcan y que estén relacionados con el objeto del mismo, serán de propiedad del CONTRATANTE, quién tendrá derecho a registrarlos ya sea bajo derechos de autor, como signos distintivos, nuevas creaciones, tradenames o cualquier otra forma de propiedad intelectual, a su nombre ante la entidad competente. Así mismo, las partes se obligan a respetar los derechos de propiedad industrial de que sean titulares. Para todos los efectos legales, se aplicarán, la Decisión Andina 486 y demás normas conexas y complementarias. EL CONTRATISTA entiende y acepta que EL CONTRATANTE podrá disponer libre e indefinidamente de todos y cada uno de los derechos patrimoniales descritos en la presente cláusula, teniendo como único límite los derechos morales que la ley le reconoce a los autores de obras protegidas por el derecho de autor y, en todo caso, con sujeción al principio de buena fe contractual y a la prohibición de abuso del derecho, de que tratan los artículos 871 y 830 del Código de Comercio, respectivamente. EL CONTRATANTE podrá registrar a su nombre o a nombre de terceros los bienes susceptibles de protección mediante propiedad intelectual que EL CONTRATISTA cree en cuya creación intervenga como consecuencia o con ocasión del presente Contrato. EL CONTRATISTA se obliga a facilitar y a causar el cumplimiento oportuno de las formalidades previstas en la ley para este tipo de cesiones, suscribir los documentos necesarios para tal fin, y dar su firma o extender y firmar los poderes y los documentos necesarios para tal fin, cuando así se lo solicite EL CONTRATANTE, sin que éste quede obligada al pago de compensación adicional alguna. Lo anterior incluye cualquier prestación que se haya realizado por EL CONTRATISTA, con anterioridad a la firma del presente instrumento.

PARÁGRAFO-INDEMNIDAD: EL CONTRATISTA declara que en el desarrollo del Contrato no ha infringido derechos de propiedad intelectual o industrial de terceros y se obliga a garantizar el goce pacífico de las obras cedidas al CONTRATANTE, debiendo



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

mantener indemne y a indemnizar al CONTRATANTE por todo daño o perjuicio que pudiera derivarse de los daños, pagos, condenas y/o perjuicios que sean obligados a pagar mediante sentencia, acto administrativo o laudo, incluidos los honorarios y costos de abogados en los que razonablemente incurran que se deriven de cualquier reclamo, judicial, extrajudicial o arbitral, que sean presentados por terceros que discutan la titularidad y uso que hace EL CONTRATANTE de las obras cedidas, obligándose a salir al saneamiento frente a cualquier reclamación judicial o extrajudicial presentada, debiendo EL CONTRATISTA a participar como llamado en garantía en los términos del Código General del Proceso en cualquier proceso judicial en el que se discuta la titularidad y uso de la obras frente al CONTRATANTE. **DÉCIMA SEGUNDA-PLAGIO:** EL CONTRATISTA manifiesta conocer que la FUNDACIÓN CARVAJAL tiene como principio la tolerancia cero frente a los actos considerados como plagio, en consecuencia, cualquier tipo de conducta realizada por parte del CONTRATISTA que sea considerada como plagio será causal inmediata de terminación del presente contrato por justa causa, por parte de la FUNDACIÓN CARVAJAL, sin lugar a ningún tipo de indemnización o penalidad derivada de dicha terminación y sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales que se deriven del incumplimiento. **DÉCIMA TERCERA-AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL:** EL CONTRATISTA deberá presentar mensualmente al Coordinador del proyecto la planilla de pago a la seguridad social integral de sus empleados, así como la de sus contratistas o subcontratistas. Esta planilla deberá ser presentada al día siguiente de la fecha de pago establecida en la ley para el contratista. El CONTRATISTA autoriza a la FUNDACIÓN CARVAJAL para que retenga de cualquiera de los saldos pendientes a su favor, el valor adeudado o en mora a sus empleados por concepto de pago de salarios, prestaciones sociales y seguridad social, así como el valor adeudado o en mora a los empleados de sus contratistas o subcontratistas, por los mismos conceptos, y para que destine a cada uno de los sistemas de seguridad social los valores en mora, y cancele directamente a aquellos el valor de sus salarios o prestaciones sociales. **DÉCIMA CUARTA-SG-SST:** Para los efectos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, los PROVEEDORES y CONTRATISTAS deberán cumplir frente a sus trabajadores o subcontratistas, con las responsabilidades del **Artículo 2.2.4.6.28 del DECRETO 1072 DE 2015**; donde garanticen el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de su empresa, por parte de proveedores, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas, durante el desempeño de las actividades objeto de este contrato. **DÉCIMA QUINTA-SEGURIDAD SOCIAL DEL PERSONAL DEL CONTRATISTA:** EL CONTRATISTA se obliga a enviar previamente a la iniciación del contrato a la FUNDACIÓN CARVAJAL, una certificación en la cual consigne el nombre y número de cédula del personal que destinará para la ejecución del presente contrato, así como la naturaleza de la contratación, determinando si es laboral o por prestación de servicios; dicha certificación deberá ir acompañada con la respectiva constancia de afiliación del empleado o contratista (prestador de servicios) al sistema de seguridad social integral (Salud, pensiones y riesgos laborales) y la respectiva constancia de pago; de la misma manera EL CONTRATISTA deberá enviar mensualmente a la FUNDACIÓN CARVAJAL, una certificación de encontrarse a paz y salvo en todos los pagos de salarios, prestaciones sociales y honorarios, del personal destinado a la ejecución del contrato. EL CONTRATISTA solo se encuentra autorizado para prestar el servicio contratado, con el personal que se encuentra en la certificación inicialmente enviada a la FUNDACIÓN CARVAJAL y en caso de requerir vincular personal que no se encuentre en la mencionada certificación, deberá informarlo previamente a la FUNDACIÓN CARVAJAL y entregar todos los soportes de afiliación y pago al sistema de seguridad social integral, de la misma manera que con el personal inicial. **PARÁGRAFO:** La ejecución de cualquier actividad contractual por parte de EL CONTRATISTA, con personal distinto a aquel que figura en las certificaciones solicitadas, será causal de terminación inmediata del presente contrato y EL CONTRATISTA asumirá cualquier tipo de pago en que deba incurrir la FUNDACIÓN CARVAJAL por ese hecho. **DÉCIMA SEXTA-PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:** Para los efectos de las obligaciones contenidas en este contrato, las Partes pueden proporcionar datos personales necesarios para la debida ejecución del presente contrato, por lo tanto, la Parte que proporciona los datos deja constancia que cuenta con las debidas autorizaciones de los titulares de acuerdo con la Ley vigente. Para ello, de acuerdo con lo previsto en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la Parte receptora actuará como Encargado del Tratamiento, cumpliendo las obligaciones que le son inherentes y se compromete a no utilizarlos o aplicarlos con fines distintos a los previstos en este Contrato. El tratamiento se realizará de acuerdo con las instrucciones suministradas



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

por la Parte que proporciona los datos y a su vez, la Parte receptora garantiza el cumplimiento de las políticas consagradas en el Manual de Protección de Datos Personales que ha adoptado para este efecto. Tratándose de información que sea transmitida a través de Internet o utilizando otro tipo de comunicación en red, o cualquier otra vía electrónica, a través de la cual se intercambie información, la Parte receptora deberá garantizar que tiene implementados sistemas de control y seguridad para certificar la integridad, y no acceso de la información cursada, transmitida o almacenada en los equipos de éste por parte de personas que no la requieran estrictamente para el desempeño de las actividades del Contrato. A la terminación del presente Contrato, la Parte receptora deberá, según lo llegare a indicar la Parte que proporciona los datos: a) devolver a la Parte que proporciona los datos toda la documentación o información que contenga los datos y que llegare a tener en su poder como consecuencia de la ejecución del Contrato; o b) destruirla, utilizando métodos de destrucción adecuados, los cuales en todo caso deberán ser aprobados por la Parte que proporciona los datos de acuerdo con el nivel de sensibilidad y el medio en el cual se encuentra almacenada. En todo caso, la Parte receptora deberá garantizar mediante una certificación emitida por el Representante Legal de éste, que no existen copias o respaldos realizados a la información, archivos, programas, etc., que se le hubieren facilitado o entregado de los mismos. Esta entrega o destrucción se realizará dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la terminación del presente contrato, previa autorización y comunicación formal de la Parte que proporciona los datos. Para ello, la Parte receptora deberá solicitarle a la otra Parte dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la terminación del Contrato, que le indique en forma escrita, si la información o documentación debería ser destruida o restituida. En caso de ser necesario que la Parte receptora conserve los datos o una parte de los mismos a efectos de la atención de posibles responsabilidades que pudiesen derivarse del tratamiento, estos deberán permanecer bloqueados hasta que transcurran los plazos de prescripción correspondientes, momento en que deberán ser destruidos. La FUNDACIÓN CARVAJAL deberá conocer el estado de conservación de los mismos y su posterior destrucción o entrega, según lo acuerden las partes. La Parte receptora dará traslado inmediato a la Parte que proporciona los datos, de cualquier solicitud de los interesados que pretendan modificar, actualizar, suprimir o revocar la autorización para el tratamiento de los datos.

DÉCIMA SÉPTIMA-CONTROL Y PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS: LAS PARTES se obligan a adoptar las medidas necesarias para la precaución y prevención de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo durante la ejecución del presente contrato, desplegando todos sus esfuerzos para tal efecto. Asimismo, declaran que los bienes y fondos en él involucrados, no provienen de ni se utilizarán en actividades ilícitas contempladas en el Código Penal Colombiano o en cualquier norma que lo modifique o adicione, en especial de las que constituyen lavado de activos provenientes de secuestro, terrorismo, narcotráfico o similares. Que tampoco dichos bienes o recursos son objeto de acciones de extinción de dominio por parte de la Fiscalía General de la Nación, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) u otras semejantes. La inobservancia de la obligación establecida en la presente cláusula es causal inmediata de terminación del presente contrato por justa causa, por cualquiera de LAS PARTES, sin lugar a ningún tipo de indemnización o penalidad derivada de dicha terminación y sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales que se deriven del incumplimiento.

DÉCIMA OCTAVA-FIRMA ELECTRÓNICA: Con la firma electrónica de este contrato a través de la plataforma DocuSign, cada parte acepta que la misma es el equivalente legal de la firma manual (o firma ológrafa) en el contrato. Las Partes aceptan que las estipulaciones contenidas en el presente documento gozan de plenos efectos jurídicos, validez y fuerza obligatoria a la luz del artículo 5 de la Ley 527 de 1999 y demás normas que regulen la materia, por medio del cual se reconocen los efectos jurídicos de los mensajes de datos. Así mismo, las Partes acuerdan el uso de la firma electrónica como mecanismo técnico que permite validar la identidad de los firmantes, verificando tanto la autenticidad como integridad de este documento, con el fin de manifestar su consentimiento sobre el contenido del mismo. Por lo anterior, se entiende que, el mecanismo de identificación personal y autenticación electrónica empleado por las partes en el presente documento, cumple los requisitos de firma electrónica, conforme al artículo 7° del Decreto 2364 de 2012. Así mismo, las Partes aceptan que no es necesaria una autoridad de certificación u otra verificación de terceros para validar la firma electrónica y que la falta de dicha certificación o verificación de terceros no afectará de ninguna manera la aplicabilidad de la firma electrónica o del presente contrato.

DÉCIMA NOVENA - CLÁUSULA DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN CONTRA EL ACOSO, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

SEXUAL: El Contratista se obliga a cumplir y aplicar: (i) la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS", (ii) El Código de Conducta de la Fundación Carvajal, (iii) La "Política De Protección A Niños, Niñas Y Adolescentes", (iv) "Nuestro Actuar Ético" de Carvajal, (v) cualquier otra Política o Lineamiento de Protección contra la Explotación y Abuso Sexual que pueda ser adoptada por la Fundación Carvajal, que le haya sido informada por cualquier medio, (vi) cualquier política, código o normativa de la Fundación Carvajal o del grupo Carvajal y sus respectivas modificaciones, que le haya sido informada como de obligatorio cumplimiento por cualquier medio. Se anexan al presente contrato, los siguientes documentos: **ANEXO 1:** "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS", el **ANEXO 2:** "Código de Conducta de la Fundación Carvajal", el **ANEXO 3:** "Política De Protección A Niños, Niñas Y Adolescentes". El Contratista deberá asegurar que su personal, representantes, contratistas y subcontratistas cumplan con los más altos estándares de conducta ética y moral. Cualquier falla por parte del Contratista en tomar las medidas necesarias en caso de violación a la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS" y/o al "Código de Conducta de la Fundación Carvajal", o de cualquiera de sus modificaciones, ya sea investigar alegaciones o tomar acciones correctivas, será causal suficiente para la terminación del contrato. **VIGÉSIMA - CLÁUSULA DE OBLIGACIONES EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN CONTRA EL ACOSO, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO SEXUAL – PEAS:** En el marco de la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS" y el "Código de Conducta de la Fundación Carvajal" el contratista se obliga a lo siguiente: (i) Defender el Código de Conducta y los temas relacionados con la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS" y sus modificaciones; (ii) Participar activamente en las actividades de capacitación y concienciación relacionadas con el acoso, la explotación y los abusos sexuales, incluido el apoyo a la difusión de materiales para la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS"; (iii) Presentar denuncias de acoso, explotación y abuso sexual a través de los canales de denuncia designados; (iv) Participar en investigaciones de denuncias de acoso, explotación y abuso sexual, según corresponda; (v) Identificar y mitigar/evitar los riesgos de los programas relacionados con el acoso, la explotación y abuso sexual. Cualquier falla por parte del Contratista en tomar las medidas necesarias en caso de violación a las obligaciones establecidas en la presente cláusula, ya sea investigar alegaciones o tomar acciones correctivas, será causal de terminación unilateral del contrato celebrado, sin derecho a ningún tipo de indemnización, a la cual renuncia expresamente el contratista, una vez esté debidamente comprobada. **VIGÉSIMA PRIMERA - PERFECCIONAMIENTO:** Para constancia, se suscribe este contrato en formato digital, mediante firma electrónica y se tomará como fecha de firma la que corresponda al respectivo estampado cronológico del contratista. **VIGÉSIMA SEGUNDA-DOMICILIO:** Para todos los efectos del presente Contrato, se señala como domicilio, la ciudad de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia. Para constancia se firma electrónicamente por las partes intervinientes.

POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL

DocuSigned by:

Monica Maria Zapata Dominguez

MÓNICA MARIA ZAPATA DOMÍNGUEZ
Apoderada General

EL CONTRATISTA

DocuSigned by:

Luis Felipe Cano Vieira

LUIS FELIPE CANO VIEIRA
Cedula de Ciudadania N° 71787692
Represente legal
INTAK VALUE S.A.S

VISADOS

DocuSigned by:

Aura Lydee Garcia

Vo.Bo. DIRECTOR DE AREA/COORDINADOR DE PROYECTO

DocuSigned by:

Angelica Mejia

Vo.Bo. OF. JURÍDICA



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y EXCLUSIVIDAD

Entre los suscritos a saber, por una parte **MÓNICA MARÍA ZAPATA DOMÍNGUEZ**, mayor de edad, vecina de Cali, identificada con la cédula de ciudadanía No. 31.528.174 de Jamundí, quien obra en nombre y representación de la **FUNDACIÓN CARVAJAL**, según Poder General otorgado mediante Escritura Publica No. 3463 del 27 de diciembre de 2016 de la Notaria Catorce de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio el 25 de enero de 2017, bajo el número 145 del libro I, entidad sin ánimo de lucro, con domicilio en la ciudad de Cali, NIT. 890.314.970-7, y por la otra, **LUIS FELIPE CANO VIEIRA**, mayor de edad, identificado(a) con **Cedula de Ciudadanía N° 71.787.692**, quien obra en nombre y representación legal de **INTAK VALUE S.A.S.**, NIT. **901.690.872-3**, quien en adelante se denominará EL CONTRATISTA, se ha decidido suscribir el presente ACUERDO de confidencialidad y exclusividad, que se registrará por las siguientes cláusulas: **PRIMERA. OBJETO:** EL CONTRATISTA se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que se intercambie o suministre por cualquier medio, de manera escrita o verbal, información en materia social, económica, comercial y técnica relacionada con cualquier servicio prestado por el mismo a la FUNDACIÓN CARVAJAL. **PARAGRAFO PRIMERO:** El presente contrato es de aplicación retroactiva a cualquier actividad ya ejecutada por EL CONTRATISTA. **PARAGRAFO SEGUNDO:** EL CONTRATISTA se obliga a no prestar servicios de ningún tipo a la persona natural o jurídica a la cual EL CONTRATISTA haya asesorado, o con la cual el mismo haya participado en cualquier proceso con ocasión de uno o varios contratos pactados con la FUNDACIÓN CARVAJAL, durante la ejecución de la relación civil o comercial establecida con esta, y tres años más. **SEGUNDA:** En desarrollo del objeto previsto en la cláusula anterior, EL CONTRATISTA se obliga a mantener en estado de estricta confidencialidad, toda la información conocida acerca de cada uno de los intervinientes, así como aquella información que en el futuro, dentro del giro de sus relaciones civiles y comerciales sea suministrada, en forma escrita o verbal, en el entendido que dicha información sea prontamente confirmada por escrito o sea identificada como relevante, privilegiada o Información Confidencial. En consecuencia, EL CONTRATISTA acepta no revelar la información relevante, privilegiada o Confidencial a terceros o a personas diferentes a las que conforman el presente convenio, ni utilizarla en beneficio de terceros u otras partes con las cuales tengan otras relaciones civiles o comerciales, obligación que se compromete ejecutar con el mismo cuidado que normalmente utilizan para salvaguardar su propia información de importancia equivalente. Se entiende por información relevante o privilegiada, cualquier información que pueda ser importante para LA FUNDACIÓN CARVAJAL, sus cooperantes o contratistas, teniendo en cuenta que su divulgación pública o entrega a terceros de cualquier país, puede afectar significativamente los intereses económicos y comerciales de LA FUNDACIÓN CARVAJAL, sus cooperantes o contratistas, aun cuando no se le haya dado el carácter de confidencial. También se entiende por información confidencial, aquella que se suministra bajo esa condición que puede ser advertida de manera escrita o verbal. **PARAGRAFO:** Para efectos de la interpretación del presente convenio, se entiende además por CONTRATISTA la persona natural o jurídica contratada bajo cualquier modalidad por la persona jurídica responsable del cumplimiento del contrato. **TERCERA:** Excepciones para la Confidencialidad. Las partes convienen en que la información aquí calificada como relevante, privilegiada o confidencial, dejará de tener tal carácter cuando, mediante comprobación suficiente, se demuestre que dicha información: a) Era del dominio público en el momento de ser recibida; b) Ya era del conocimiento de la parte receptora y que no fue adquirida bajo ninguna obligación de confidencialidad. c) Se haya convertido del dominio público después de haber sido recibida. **CUARTA:** EL CONTRATISTA se compromete a que sin el consentimiento previo y por escrito, no usará ninguna información relevante, privilegiada o confidencial en todo o en parte, ni en beneficio propio ni de terceros, para propósitos diferentes a los estrictamente convenidos en el momento en que sea entregada la información y, tal compromiso, continuará mientras y hasta tanto la citada información no forme parte del dominio público. **QUINTA:** En caso de incumplimiento del presente contrato por EL CONTRATISTA, LA FUNDACIÓN CARVAJAL podrá iniciar acciones legales o judiciales contra la parte incumplida, tendientes a recibir una indemnización o compensación económica que corresponda al resarcimiento de los perjuicios ocasionados por la divulgación de información o su entrega a terceros cuando esta haya sido identificada como relevante, privilegiada o Confidencial. **SEXTA:** El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente contrato por parte de EL CONTRATISTA, sus empleados, subcontratistas o representantes, hará responsable al CONTRATISTA por los perjuicios que cause a la FUNDACIÓN CARVAJAL, (sus representantes, matrices, subsidiarias o afiliadas). En el evento en que EL CONTRATISTA incumpla las obligaciones establecidas en el presente contrato, pagará a la FUNDACIÓN CARVAJAL (y/o sus Afiliadas, dependiendo de quién lo exija), a título de pena, una suma equivalente a 5 SMLMV. La suma aquí establecida será exigible inmediatamente, sin necesidad de requerimiento judicial alguno, una vez se produzca el incumplimiento



MINUTA DE CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONA JURÍDICA

de EL CONTRATISTA y deberá ser cancelada dentro de los 5 días calendario siguientes al incumplimiento de la obligación. Lo anterior, sin perjuicio de que LA FUNDACIÓN CARVAJAL ejerza las demás acciones legales a que haya lugar en contra de EL CONTRATISTA para exigir el cumplimiento de las obligaciones derivadas del presente contrato, así como para exigir el reconocimiento y pago de la indemnización de la totalidad de los perjuicios sufridos. La cláusula penal establecida en el presente contrato podrá ser cobrada a través de un proceso ejecutivo, para lo cual las partes reconocen que el presente contrato presta mérito ejecutivo y EL CONTRATISTA renuncia expresamente a ser constituido en mora. **SÉPTIMA:** El presente acuerdo hará parte integrante de cualquier contrato o relación civil o comercial verbal o escrita pactada con EL CONTRATISTA, con anterioridad a su establecimiento, y hasta la fecha pactada en la cláusula séptima del presente convenio. **OCTAVA:** Este contrato incluye el total entendimiento entre las partes con relación a la materia de la cual se trata este documento. Cualquier modificación a este contrato deberá ser realizada por escrito y firmada por ambas partes. **NOVENA:** Las partes acuerdan que el presente convenio tendrá vigencia a partir de su suscripción en formato digital, mediante firma electrónica y se tomará como fecha de firma la que corresponda al respectivo estampado cronológico del contratista, sin perjuicio de la información suministrada con anterioridad, evento desde el cual comenzará a contarse, y tendrá una duración indefinida en el tiempo hasta tanto FUNDACIÓN CARVAJAL no manifieste lo contrario, o se dé cumplimiento a lo manifestado en la cláusula tercera del presente documento. **PARÁGRAFO:** En el evento en el que alguna parte de la información catalogada como relevante, privilegiada o confidencial, pierda tal carácter pero siga persistiendo otra parte de la información identificada como relevante, privilegiada o confidencial, el presente contrato se mantendrá vigente frente a esa información relevante, privilegiada o confidencial remanente y EL CONTRATISTA deberá guardar absoluta reserva y confidencialidad en los términos de este contrato. **DÉCIMA:** En el evento que EL CONTRATISTA, reciba un requerimiento u orden de revelar en todo o en parte la información relevante, privilegiada o confidencial en términos de una resolución válida y efectiva de un tribunal o autoridad competente judicial o administrativa, el CONTRATISTA se obliga a comunicarle de inmediato a LA FUNDACIÓN CARVAJAL la existencia, términos y circunstancias de dicho requerimiento y a efectuar su mejor esfuerzo para que la autoridad judicial o administrativa le dé un tratamiento de confidencialidad a la información relevante, privilegiada o confidencial requerida. Para constancia se firma electrónicamente por las partes intervinientes.

POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL

DocuSigned by:

9A6DED82D4FEA77

MÓNICA MARÍA ZAPATA DOMÍNGUEZ
Apoderada General

DocuSigned by:

CB7AE9D0EBCD498...

EL CONTRATISTA

DocuSigned by:

63340E3148B84BD...

LUIS FELIPE CANO VIEIRA
Cedula de Ciudadania N° 71.787.692
Represente legal
INTAK VALUE S.A.S

AUTORIZACION USO DE DATOS PERSONALES
LEY 1581 DE 2012

Código: FORGJ013

Versión: 05

Fecha de aprobación: 26/02/2019

**AUTORIZACIÓN USO DE DATOS PERSONALES CONTRATISTAS
LEY 1581 DE 2012****Lugar: MEDELLÍN****Fecha: 27/04/2023****Datos de identificación del sujeto-titular****Nombre: LUIS FELIPE CANO VIEIRA****Documento de identidad: Cedula de Ciudadania N° 71.787.692****Dirección: MEDELLÍN****Teléfono: 3103811956****Clase de información que se recoge y formato:****Formato:** Contrato de Prestación de Servicios y Datos Generales del Contratista.**Clase de Información (descripción):**Datos generales del contratista, nombre, número de identificación, plazo de ejecución del contrato, valor de honorarios, información seguridad social, correo electrónico, ciudad de residencia, dirección teléfono número de celular.**Para qué se recoge la información (finalidad):**Búsqueda de la información al interior de la Fundación Carvajal, envío de comunicaciones relacionadas con la prestación del servicio y construcción de datos estadísticos.

La Fundación Carvajal en calidad de responsable del tratamiento de los datos que recibirá del titular a través de cualquier medio, solicita expresamente al mismo su autorización para el tratamiento de sus datos personales conforme a lo estipulado en la Ley 1581 de 2012, informándole de manera clara y expresa lo siguiente:

.a) El tratamiento al cual serán sometidos sus datos personales y la finalidad del mismo:

Tratamiento y Finalidad: la información que se recoja del titular tendrá fines de: Búsqueda de la información al interior de la Fundación Carvajal, envío de comunicaciones relacionadas con la prestación del servicio y construcción de datos estadísticos.

.b) El carácter facultativo de la respuesta a las preguntas que le sean hechas, cuando estas versen sobre datos sensibles o sobre los datos de las niñas, niños y adolescentes:

Se le informa al titular que está en su derecho autorizar o no el uso de datos sensibles, definidos en la Ley 1581 de 2012, artículo 5 como *"aquellos que afectan la intimidad del titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual y los datos biométricos"*; así como aquellos que involucren información sobre niñas, niños y adolescentes.

.c) Los derechos que le asisten como titular:

El titular de los datos personales tiene los siguientes derechos de acuerdo con lo consagrado en el artículo 8 de la Ley 1581 de 2012:

.1) Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a los responsables del tratamiento o encargados del tratamiento. Este derecho se podrá ejercer, entre otros frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo tratamiento esté

expresamente prohibido o no haya sido autorizado;

.2) Solicitar prueba de la autorización otorgada al responsable del tratamiento salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el tratamiento, de conformidad con lo previsto en el artículo 10 de la Ley 1581 de 2012;

.3) Ser informado por el responsable del tratamiento o el encargado del tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a sus datos personales;

.4) Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas por infracciones a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen;

.5) Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando en el tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales. La revocatoria y/o supresión procederá cuando la Superintendencia de Industria y Comercio haya determinado que en el tratamiento el responsable o encargado han incurrido en conductas contrarias a esta ley y a la Constitución;

.6) Acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de tratamiento.

.d) La identificación, dirección física o electrónica y teléfono del responsable del tratamiento:

Para los efectos descritos en este literal la Fundación Carvajal suministra los siguientes datos:

Dirección: Carrera 28F # 72 L-79 Poblado I., Teléfono: 5542949

Correo electrónico: protecciondedatos.juridico@fundacioncarvajal.org.co

Responsable del Tratamiento: Fundación Carvajal

.e) El periodo de vigencia de la base de datos en la cual se encuentre incorporada la información del titular será indefinido a partir de su recaudo.

Teniendo claridad sobre lo antes señalado, el titular realiza las siguientes declaraciones:

- Declaración del Sujeto-Titular / Representante**

El Titular / Representante Declara:

.1. Se me ha explicado y he comprendido satisfactoriamente qué es y cómo se utilizará la información que resulte de esta actividad y que será utilizada por la Fundación Carvajal como considere pertinente en los términos del presente documento.

.2. Deseo que se respeten las siguientes condiciones restricciones. Si no las hay, escríbase Ninguna:

.3. Por medio del presente documento manifiesto de forma libre y espontánea que autorizo a FUNDACIÓN CARVAJAL, NIT. 890.314.970-7, para compilar, almacenar, consultar, usar, compartir, intercambiar, transmitir, transferir, circular, publicar en internet o en cualquier medio, mi información personal durante la relación contractual, con posterioridad a ella y aunque no se llegare a formalizar una relación contractual, de acuerdo a las finalidades establecidas en el presente documento.

.4. Hago constar que esta declaración es voluntaria y no he sido sometido a coerción o conducido a error para su obtención.

.5. Declaro que he leído y comprendido en su totalidad el presente documento y por lo tanto lo suscribo sin ningún tipo de reserva.

AUTORIZACION USO DE DATOS PERSONALES
LEY 1581 DE 2012

Código: FORGJ013

Versión: 05

Fecha de aprobación: 26/02/2019

.6. Autorizo a la Fundación Carvajal para que suprima de las bases de datos que contengan información personal, cuando lo determine necesario.

.7. El presente documento lo suscribo en mi calidad de:

Representante legal de INTAK VALUE S.A.S.
NIT. 901690872-3

AVISO DE PRIVACIDAD

Con el fin de dar cumplimiento al artículo 3 numeral 1 y artículos 14 y 15 del Decreto 1377 de 2013, se emite el presente aviso de privacidad, que contiene la siguiente información, cuyo fin es precisar lo siguiente:

.1. La Fundación Carvajal, con NIT 890.314.970-7, será la responsable del tratamiento de la información descrita en el presente formato para el tratamiento de datos personales.

.2. El Tratamiento al cual serán sometidos sus datos y la Finalidad del mismo, se han detallado en el literal a) del presente formato para el tratamiento de datos personales.

.3. Respecto de los derechos que le asisten como titular de los datos personales, los podrá encontrar descritos en el literal c) del presente formato para el tratamiento de datos personales.

.4. La Política de Tratamiento de la Información podrá usted consultarla accediendo a la página web de la Fundación Carvajal www.fundacioncarvajal.org.co o en la cartelera institucional de la Fundación Carvajal ubicada en la entidad en la Carrera 28F # 72 L-79 Poblado I., de la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca-Colombia.

.5. Se recuerda al titular de los datos personales, que está en su derecho de contestar o no las preguntas que versen sobre datos sensibles, definidos en el artículo 5 de la Ley 1581 de 2012, y en el literal b) del presente formato de autorización.

.6. Declaro que he leído y comprendido en su totalidad el presente documento y por lo tanto lo suscribo sin ningún tipo de reserva.

DocuSigned by:

63349F3148B84BD...

FIRMA DEL TITULAR/CONTRATISTA
DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN

ANEXO 1.

POLÍTICA DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN CONTRA EL ACOSO, LA EXPLOTACIÓN Y EL ABUSO SEXUAL – PEAS

La Fundación Carvajal, como organización no gubernamental, promueve la protección de los derechos humanos en favor de la población vulnerable, siendo ello un aspecto primordial de la labor que adelanta, en este sentido, el personal vinculado a la Fundación Carvajal, en cualquiera de las modalidades existentes, se compromete al cumplimiento de la presente política y sus actuaciones se encontrarán basadas en el respeto de los derechos humanos y en la prevención de conductas de acoso, explotación y/o abuso sexual. El eje central de la presente política es tolerancia cero frente a cualquier conducta de acoso, explotación y/o abuso sexual.

Para la Fundación Carvajal la prevención y protección contra el acoso, la explotación y el abuso sexual, es una filosofía y finalidad en el desarrollo del objeto social de la misma. Por otra parte, teniendo en cuenta que, de manera recurrente, se han celebrado y desarrollado acuerdos con diferentes agencias, organizaciones o fondos internacionales, se hace necesario que, tanto colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se obliguen a seguir, cumplir y respetar la presente política y el Código de Conducta de la Fundación Carvajal.

I. DEFINICIONES:

1.1. Explotación sexual¹: De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como todo abuso cometido o tentativa de abuso en una posición de vulnerabilidad, disparidad de poder o confianza con propósitos sexuales que incluyen, entre otros, aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona

1.2. Abuso sexual²: De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza o en condiciones de desigualdad o coacción.

1.3. Menor: Cualquier persona menor de dieciocho (18) años de edad.

1.4. Víctima: Persona que ha sufrido actos de acoso, explotación y/o abuso sexual por parte de personas vinculadas a la Fundación Carvajal; o que siendo beneficiario de la Fundación haya sufrido dichos actos por personas ajenas a esta.

1.5. Funcionarios: Todo trabajador, contratista, subcontratista, colaborador, pasante, aprendiz, tercero en misión, voluntario y/o cualquier otro miembro, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, de la Fundación Carvajal.

1.6. Proveedor: Persona natural o jurídica que proporciona bienes o servicios, según la necesidad de la Fundación Carvajal.

1.7. Acoso Sexual³: Se entiende por acoso toda conducta inapropiada o indeseada que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona, o percibirse de ese modo.

Cualquier forma de acoso por razón de género, identidad y expresión de género, orientación sexual, capacidad física, apariencia física, etnia, raza, origen nacional, afiliación política, edad, religión o cualquier otro motivo, está prohibida.

El acoso sexual puede producirse con cualquier tipo de conducta, ya sea de carácter verbal, no verbal o físico, incluidas las comunicaciones escritas y electrónicas, y puede ocurrir entre personas de este o de distinto género.

1.8. Beneficiarios: Toda persona que esté vinculada a un proyecto liderado por la Fundación Carvajal.

1.9. Violación de las normas de protección infantil: Se refiere a cualquier conducta de los empleados, el personal o los subcontratistas de cualquiera de las partes que cause o pudiese causar perjuicios importantes a un niño, niña o adolescente incluido cualquier tipo de abuso, negligencia o explotación de tipo físico, emocional o sexual.

II. ALCANCE:

Esta política aplica a todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, quienes se obligan a dar pleno cumplimiento a la presente política, absteniéndose de incurrir en conductas de acoso, explotación y/o abuso sexual, reconociendo y aceptando la política de "cero tolerancia" frente a situaciones de acoso, explotación, abuso sexual y/o cualquier violencia relacionada.

Se espera que, todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se comporten de manera coherente con este compromiso y obligación. Cualquier violación a esta política será tratada como un delito, incumplimiento o falta grave de acuerdo con la esfera en que ocurra y dará lugar a la adopción de medidas disciplinarias o incumplimientos contractuales, incluida la posibilidad de terminación del contrato o desvinculación del proyecto, según sea el caso.

III. PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DE FUNCIONARIOS Y PROVEEDORES⁴:

Los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se obligan a acatar los siguientes preceptos relativos al acoso, la explotación y/o el abuso sexual:

3.1. El acoso, la explotación y el abuso sexual violan normas y reglas jurídicas nacionales e internacionales universalmente reconocidas, por lo cual es un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas.

3.2. El acoso, la explotación y el abuso sexual constituyen faltas graves de conducta, que en todo caso estarán sujetas a medidas disciplinarias y a terminaciones de contrato, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, una vez se agote el debido proceso.

3.3. Se prohíbe tener relaciones sexuales con personas menores de edad. Las actividades sexuales con personas beneficiarias de los proyectos que la Fundación Carvajal desarrolla o relacionadas con estos menores de 18 años, se encuentran prohibidas. No puede aducirse como defensa una estimación errónea de la edad de un niño o niña, ni el consentimiento de este.

¹ Las definiciones de explotación y abuso sexual se extraen del *Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas Medidas especiales para la protección contra la explotación y el abuso sexuales (ST/SGB/2003/13)*

² Las definiciones de explotación y abuso sexual se extraen del *Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas Medidas especiales para la protección contra la explotación y el abuso sexuales (ST/SGB/2003/13)*

³ Código de Conducta de las Naciones Unidas

⁴ Las prohibiciones relacionadas en el presente documento se crearon en concordancia a Los seis principios básicos del IASC (2002; actualizado en 2019).

3.4. El intercambio de dinero, empleo, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamiento humillantes, degradantes o explotadoras, está prohibido.

3.5. Se prohíbe mantener relaciones sexuales entre funcionarios y beneficiarios de los proyectos, así sean mayores de edad, ya que ello afecta la credibilidad y labor de la Fundación Carvajal en territorio.

3.6. Informar de manera inmediata cualquier sospecha, duda, rumor o queja, de la comisión de acoso, explotación y/o abuso sexual por colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, a la Línea Ética del Grupo Carvajal, independientemente del proyecto al cual pertenezca, mediante los mecanismos de denuncia existentes, que se detallan más adelante.

3.7. La Fundación Carvajal tiene la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención del acoso, la explotación y/o el abuso sexual. El personal directivo a todos los niveles tiene la responsabilidad particular de apoyar y promover sistemas que permitan mantener ese tipo de entorno.

3.8. Se prohíbe mantener relaciones sexuales con trabajadores sexuales.

3.9. Conocer y cumplir el "Código de Conducta" de la Fundación Carvajal, La "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS", La "Política De Protección A Niños, Niñas Y Adolescentes" y cualquier otra Política o Lineamiento que pueda ser adoptado por la Fundación Carvajal.

3.10. Es obligatoria la cooperación en los casos de investigación sobre acoso, explotación y/o abuso sexual.

3.11. Es obligatorio actuar de buena fe en la presentación de denuncias por posible acoso, explotación y/o abuso sexual; una actuación de mala fe comprobada podrá ocasionar procesos disciplinarios, incluida la posibilidad de terminación del contrato o desvinculación del proyecto, según sea el caso.

3.12. Es obligación mantener estricta confidencialidad sobre la información relacionada con las personas y los hechos de acoso, explotación y/o abuso sexual.

3.13. Se prohíbe todo tipo de comportamiento de acoso, explotación y/o abuso sexual, los cuales son motivo de adopción de medidas disciplinarias, penales, entre otras, a las que hubiere lugar.

IV. MEDIDAS DE PREVENCIÓN:

La Fundación Carvajal adoptará las siguientes medidas de prevención en relación con las conductas de acoso, explotación y/o abuso sexual:

4.1 Capacitación y sensibilización anual a toda persona vinculada a la Fundación Carvajal, y capacitación previo inicio de actividades al personal que a partir de la expedición de la presente política ingrese a la Fundación Carvajal, bajo cualquier modalidad; esta actividad estará a cargo del área Gestión Humana. Las cuales incluirán: información sobre la definición y la prohibición del acoso, la explotación y el abuso sexual en el marco de las Naciones Unidas; la exigencia de la pronta presentación de denuncias de acoso, explotación y/o abuso sexual a la Fundación Carvajal; la asistencia y remisión de las víctimas; el proceso de investigación; y las sanciones en caso de violación al PEAS y/o al Código de Conducta.

4.2 Obligatoriedad de cualquier persona vinculada a la Fundación Carvajal de encontrarse atentos y vigilantes ante cualquier posible conducta que pueda ser tomada como acoso, explotación y/o abuso sexual en contra de la población beneficiaria.

4.3 Previa contratación del personal, verificar que no haya participado, real o presuntamente, en actos de acoso, explotación, abuso sexual o violaciones de los derechos humanos, para lo cual se le solicitará a cada candidato que allegue los

antecedentes judiciales, de inhabilidades ("Consulta de Inhabilidades – Delitos sexuales cometidos con menores de 18 años – Ley 1918 de 2018"), de contraloría y de procuraduría, al momento de postularse para una vacante en la Fundación Carvajal; la verificación de antecedentes será igualmente realizada por un tercero contratado por la Fundación Carvajal para tal efecto.

4.4 Todo el personal podrá complementar su proceso de capacitación y sensibilización desarrollando el curso de UNICEF "Prevención de la explotación y abuso sexuales". Enlace: <https://agora.unicef.org/index.php?>

4.5 Enmarcar las conductas de acoso, explotación y/o abuso sexual como causales para terminación de contratos, sin perjuicio de las acciones judiciales y otras de naturaleza legítima, a seguir.

4.6 Distribución del material comunicativo que indique los mecanismos para reportar, asistir y remitir conductas de acoso, explotación y/o abuso sexual, a todas las personas vinculadas a la Fundación Carvajal.

4.7 Organizar al inicio de cada proyecto actividades de sensibilización e información de PEAS con comunidades para garantizar que conocen sus derechos y las rutas para reportar casos de acoso, explotación y/o abuso sexual.

4.8 Incluir como parte del proceso de contratación la firma y adhesión del PEAS y del Código de Conducta.

La presente política estará publicada en la página web de la Fundación Carvajal y en diferentes espacios dentro de las oficinas existentes.

V. PUNTOS FOCALES ATENCIÓN DE CASOS:

5.1 Dentro de la Fundación Carvajal, se han designado de manera permanente los siguientes puntos focales:

- Punto Focal Receptor: Jefatura de Gestión Humana
- Punto Focal responsable: Coordinador PEAS
- Punto Focal superior: Presidencia Ejecutiva

5.2 Responsabilidades:

- El Punto Receptor se encargará de:
 - ✓ Recibir las denuncias relacionadas con la violación del PEAS y del Código de Conducta.
 - ✓ Mantener actualizado el estado de las denuncias recibidas.
 - ✓ Informar a la Coordinación del PEAS y a la Jefatura del Área Jurídica de las denuncias recibidas.
 - ✓ Demas responsabilidades que se le asignen en la presente política o en las modificaciones a la misma.
- El Punto Focal Responsable se encargará de:
 - ✓ Coordinar todo lo referente al cumplimiento de la presente política.
 - ✓ Mantener informado al Punto Focal Superior de los trámites que se adelanten con relación al PEAS.
 - ✓ Generar de forma semestral un informe de la gestión de la implementación del PEAS.
 - ✓ Activar la ruta de Asistencia y la de Referenciación.
 - ✓ Realizar la evaluación de riesgos de la presunta víctima o víctimas.
 - ✓ Informar a los intervinientes sobre el estado de la investigación.
 - ✓ Apoyar en la gestión de las medidas provisionales y preventivas necesarias para la protección de la presunta víctima o víctimas.
 - ✓ Demas responsabilidades que se le asignen en la presente política o en las modificaciones a la misma.
- El Punto Focal Superior se encargará de:
 - ✓ Hacer de segunda instancia en todas las investigaciones que se adelanten en el marco de las violaciones al PEAS y/o al Código de Conducta.

- ✓ Brindar acompañamiento al Punto Focal Responsable durante la implementación, desarrollo y ejecución del PEAS.
- ✓ Mantener informado de los informes semestrales gestionados por el Coordinador de PEAS.

VI. SOBRE LA DENUNCIA DE ACOSO, EXPLOTACIÓN Y/O ABUSO SEXUAL

6.1. Cualquier persona podrá presentar denuncias en contra de colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, cuando exista sospecha, duda, rumor o queja de la comisión de una conducta de acoso, explotación y/o abuso sexual.

6.2. No existe un plazo para presentar las denuncias, ni un término que pueda vencerse; independientemente de cuando haya sido cometida la conducta de acoso, explotación y/o abuso sexual, deberá ser denunciada de manera inmediata, una vez la sospecha, duda, rumor o queja, haya llegado al conocimiento del denunciante.

6.3. El denunciante no deberá adelantar investigaciones previas a la colocación de la denuncia, sin embargo, deberá tomar nota de todo lo que considere importante.

6.4. Las denuncias pueden ser interpuestas de forma anónima pero suficientemente fundamentadas, de manera que se pueda adelantar la investigación.

6.5. El procedimiento de denuncia cumple con lo establecido en el "Protocolo de las Naciones Unidas sobre denuncias de actos de explotación y abusos sexuales que involucren a asociados en la ejecución".

6.6. El denunciante, la presunta víctima y/o el presunto victimario podrán conocer en cualquier momento el estado de la investigación interna de la Fundación solicitándolo directamente al Coordinador de PEAS. Tanto al denunciante como al presunto agresor se les informará como mínimo:

- Etapa de la investigación.
- Decisiones tomadas (en caso de existir).

Cualquier información que se suministre a las partes solicitantes estará a consideración del Coordinador de PEAS, según lo considere pertinente, siempre buscando garantizar el debido proceso del presunto agresor y la seguridad de la presunta víctima, respetando los principios básicos de seguridad, confidencialidad, transparencia y accesibilidad.

6.7. Todos los intervinientes en el proceso de investigación deberán otorgar toda la información relacionada con la denuncia a la Jefatura de Gestión Humana, para que esta consolide un expediente único en su archivo.

6.8. En marco de la presente política el término investigación hace referencia a la investigación interna adelantada por la Fundación Carvajal, la cual es independiente de la investigación ejercida por la Rama Judicial, esta última es ejercida por los entes gubernamentales y su avance está fuera del conocimiento de los funcionarios de la Fundación.

6.9. La Fundación Carvajal no tomará represalias, si alguno de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, pide un consejo, plantea un problema o denuncia un caso relacionado con prácticas contrarias al PEAS o al Código de Conducta.

VII. PROCEDIMIENTO SOBRE DENUNCIA DE ACOSO, EXPLOTACIÓN Y/O ABUSO SEXUAL

7.1 Las denuncias relacionadas con la violación o el incumplimiento de la presente política deberán ser presentadas ante:

- La Línea Ética, de Carvajal, por medio de:

- ✓ La línea telefónica 018000930149. Horario atención: Disponible las 24 horas del día / Todos los días de la semana.
- ✓ El siguiente enlace (Disponible las 24 horas del día / Todos los días de la semana.):
<https://www.kpmgexternalservices.com.co:1606/organizacioncarvajal/complaint>.

- En medio físico, puede ser remitido en sobre sellado (el valor del envío será costado por el remitente), a la dirección Carrera 28 F # 72 L – 79 barrio/El Poblado, Cali-Valle, dirigido a la Jefatura de Gestión Humana. Horarios de atención: Lunes - Viernes de 8:00am - 12:00pm / 2:00pm - 4:00pm.

NOTA: La denuncia deberá contar como mínimo con la siguiente información:

- ¿Quiénes estuvieron involucrados en el acto?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Dónde sucedió?
- ¿Cuándo sucedió?

7.2 La Jefatura de Gestión Humana de la Fundación Carvajal conocerá de la denuncia por medio alguno de los mecanismos de denuncia del punto anterior. (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

7.3 La Jefatura de Gestión humana le informará de la recepción de la denuncia al Coordinador de PEAS y a la Jefatura del Área Jurídica. (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

7.4 Una vez recibida la denuncia, el Coordinador de PEAS: Realizará la evaluación de riesgos de la presunta víctima o víctimas, activará el Procedimiento de Asistencia y el Procedimiento de Remisión, donde se gestionará directamente con terceros y de manera inmediata, independientemente de si la información es cierta o no, el otorgamiento de la ayuda que éstas necesiten, direccionándolas a las entidades especializadas en temas de acoso, explotación y/o abuso sexual. En el evento en que la presunta víctima o víctimas no accedan a denunciar ante las autoridades competentes la posible conducta de acoso, explotación y/o abuso sexual, el Coordinador de PEAS pondrá en conocimiento de la entidad competente los hechos conocidos del presunto acoso, explotación y/o abuso sexual. (Ver Procedimiento de Asistencia y Procedimiento de Remisión) (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 2 días hábiles).

7.5 Una vez recibida la denuncia, la Fundación Carvajal realizará las siguientes acciones:

Investigación:

7.5.1 La Jefatura del área jurídica procederá a verificar si la información dada por el denunciante es suficiente para iniciar la investigación, es decir, si cumple con los requisitos mínimos de denuncia mencionados anteriormente. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

7.5.2 Si la información proporcionada por el denunciante no es suficiente para iniciar la investigación, la Jefatura del área jurídica realizará los esfuerzos necesarios para completarla, y en el evento de no ser posible informará el cierre del caso a la Jefatura de Gestión Humana. La Jefatura Gestión Humana se encargará de actualizar el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

7.5.3 Si la información proporcionada por el denunciante es suficiente para iniciar la investigación, la Jefatura del Área Jurídica procederá a comunicar de manera inmediata, confidencial y sin demoras la denuncia a un tercero idóneo contratado para tal efecto, quien se encargará de iniciar la investigación. La Jefatura del área jurídica notificará a su vez a la Jefatura de Gestión Humana, quien actualizará el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

7.5.4 El tercero investigador abrirá una investigación del caso denunciado en la cual podrá solicitar y practicar pruebas que considere pertinentes, necesarias y conducentes

para esclarecer los hechos, siempre garantizando la transparencia e independencia en el proceso. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 2 meses Calendario)

7.5.5 Con la apertura de la investigación, el tercero investigador propondrá la posibilidad de tomar medidas provisionales y preventivas, conforme al riesgo existente; el Coordinador de PEAS se encargará de realizar las gestiones necesarias para hacerlas efectivas. (esta actividad se realizará en el término del punto anterior)

7.5.6 Una vez finalizada la investigación, el tercero investigador elaborará un informe sobre los resultados, incluyendo cualquier detalle pertinente sobre el presunto agresor, en la medida en que lo permita la ley; remitiendo copia a la Jefatura del Área Jurídica, al Coordinador del PEAS y a la Jefatura de Gestión Humana, esta última actualizará el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 2 días hábiles)

7.5.7 Con el informe de resultados final, el Coordinador de PEAS realizará las siguientes acciones: Recomendar las acciones de protección que considere convenientes para garantizar la seguridad y protección de la presunta víctima o víctimas; informar al denunciante, a la presunta víctima o víctimas y al presunto victimario de los resultados de la investigación. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

7.5.8 En caso de comprobarse una violación a la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual" y/o el "Código de Conducta de la Fundación Carvajal", por parte de la persona investigada, se procederá con el despido inmediato del trabajador o con la terminación de cualquier relación contractual vigente con el agresor, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, todo esto una vez se agote el debido proceso. La Fundación Carvajal podrá, en el evento en que no se compruebe la violación a la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual" y/o el "Código de Conducta de la Fundación Carvajal", realizar los movimientos de personal necesarios y establecer medidas de precaución y vigilancia especial con el fin de garantizar los derechos de la presunta víctima o víctimas, siempre y cuando con ello no se vulneren los derechos a la dignidad y buen nombre del trabajador. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 5 días hábiles)

7.5.9 Una vez actualizado el estado de la denuncia, la Jefatura de Gestión Humana procederá a su archivo, en una carpeta en el drive de Gestión Humana, a la cual solo tendrán acceso el Coordinador de PEAS y la Jefatura de Gestión Humana. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

En nombre y representación de _____, declaro que:

DocuSigned by:

 63349F3148B84BD...

- He leído y comprendido en su totalidad la presente Política.
- Suscribo y me adhiero a la presente Política sin ningún tipo de reserva.
- He comprendido que en caso de comprobarse que la entidad _____ o alguno de sus miembros ha cometido una conducta que vaya en contra de lo descrito en la presente Política, se proceda con la terminación de cualquier relación contractual vigente que se tenga con la Fundación, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, una vez se agote el debido proceso.

Todo lo anterior lo confirmo por medio de la siguiente firma:

DocuSigned by:



63349F3148B84BD...

FIRMA
DOCUMENTO DE IDENTIFICACION

ANEXO 2.

CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

La Fundación Carvajal, como organización no gubernamental, promueve la protección de los derechos humanos, tomándolos como una filosofía y finalidad en el desarrollo del objeto social. Por ello, nos guiamos por las normas éticas y profesionales más estrictas, y se espera que todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se comporten con integridad y respeto hacia todas las personas que atiendan, asistan o intervengan.

El código de Conducta de la Fundación Carvajal explica la manera de trabajar de nuestros colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, con el fin de que todas las personas participen en un entorno inclusivo, respetuoso y seguro.

El código de conducta es una guía que define la forma en la que se deben comportar los que hacen parte de la Fundación Carvajal o participan directa o indirectamente con ella en sus diferentes programas y proyectos.

Todos nuestros colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se comprometen a dar aplicación a la "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS", así como también, a la "Política De Protección A Niños, Niñas Y Adolescentes" de la Fundación Carvajal, incluyendo todas sus versiones o modificaciones.

I. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Código de Conducta se aplica en todos los escenarios en los que interfiere la Fundación Carvajal, principalmente a los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas. Cualquier entidad o persona con la que la Fundación Carvajal tenga un vínculo, se compromete a aplicar el presente Código de Conducta.

El Código de Conducta complementa y no afecta la aplicación de otras políticas, reglamentos, normas y disposiciones pertinentes, incluidas las disposiciones reguladoras de los territorios en los que interfiere la Fundación Carvajal.

II. PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DE FUNCIONARIOS Y PROVEEDORES:⁵

Los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se obligan a acatar los siguientes preceptos:

2.1 El acoso, la explotación y el abuso sexual violan normas y reglas jurídicas internacionales universalmente reconocidas, y constituyen un delito, por lo cual es un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas.

2.2 El acoso, la explotación y el abuso sexual constituyen faltas graves de conducta, que en todo caso estarán sujetas a medidas disciplinarias y a terminaciones de contrato, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, una vez se agote el debido proceso.

2.3 Se prohíbe tener relaciones sexuales con personas menores de edad. Las actividades sexuales con personas beneficiarias de los proyectos que la Fundación Carvajal desarrolla o relacionadas con estos menores de 18 años, se encuentran prohibidas. No puede aducirse como defensa una estimación errónea de la edad de un niño o niña, ni el consentimiento de este.

2.4 El intercambio de dinero, empleo, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamiento humillantes, degradantes o explotadoras, está prohibido.

2.5 Se prohíbe mantener relaciones sexuales entre funcionarios y beneficiarios de los proyectos, así sean mayores de edad, ya que ello afecta la credibilidad y labor de la Fundación Carvajal en territorio.

2.6 Informar de manera inmediata cualquier sospecha, duda, rumor o queja, de la comisión de acoso, explotación y/o abuso sexual por colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, a la Línea Ética del Grupo Carvajal, independientemente del proyecto al cual pertenezca, mediante los mecanismos de denuncia existentes, que se detallan más adelante.

2.7 La Fundación Carvajal tiene la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención del acoso, la explotación y/o el abuso sexual. El personal directivo a todos los niveles tiene la responsabilidad particular de apoyar y promover sistemas que permitan mantener ese tipo de entorno.

2.8 Se prohíbe mantener relaciones sexuales con trabajadores sexuales.

2.9 Conocer y cumplir el Código de Conducta de la Fundación Carvajal, La "Política De Protección Y Prevención Contra El Acoso, La Explotación Y El Abuso Sexual – PEAS", La "Política De Protección A Niños, Niñas Y Adolescentes" y cualquier otra Política o Lineamiento que pueda ser adoptado por la Fundación Carvajal.

2.10 Es obligatoria la cooperación en los casos de investigación sobre acoso, explotación y/o abuso sexual.

2.11 Es obligatorio actuar de buena fe en la presentación de denuncias por posible acoso, explotación y/o abuso sexual; una actuación de mala fe comprobada podrá ocasionar procesos disciplinarios, incluida la posibilidad de terminación del contrato o desvinculación del proyecto, según sea el caso.

2.12 Es obligación mantener estricta confidencialidad sobre la información relacionada con las personas y los hechos de acoso, explotación y/o abuso sexual.

2.13 Se prohíbe todo tipo de comportamiento de acoso, explotación y/o abuso sexual, los cuales son motivo de adopción de medidas disciplinarias, penales, entre otras, a las que hubiere lugar.

III. CONDUCTAS PROHIBIDAS

3.1 ACOSO SEXUAL

Se entiende por acoso toda conducta inapropiada o indeseada que pueda considerarse de manera razonable motivo de ofensa o humillación para otra persona, o percibirse de ese modo.

Cualquier forma de acoso por razón de género, identidad y expresión de género, orientación sexual, capacidad física, apariencia física, etnia, raza, origen nacional, afiliación política, edad, religión o cualquier otro motivo, está prohibida.

⁵ Las prohibiciones relacionadas en el presente documento se crearon en concordancia a *Los seis principios básicos del IASC (2002; actualizado en 2019)*.

El acoso sexual puede producirse con cualquier tipo de conducta, ya sea de carácter verbal, no verbal o físico, incluidas las comunicaciones escritas y electrónicas, y puede ocurrir entre personas de este o de distinto género.

3.2 EXPLOTACIÓN SEXUAL

De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como todo abuso cometido o tentativa de abuso en una posición de vulnerabilidad, disparidad de poder o confianza con propósitos sexuales que incluyen, entre otros, aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona.

3.3 ABUSO SEXUAL

De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza o en condiciones de desigualdad o coacción.

3.4 CONFLICTO DE INTERESES

Se entiende por conflicto de intereses toda situación en la que los intereses personales directos o indirectos de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, puedan hacerles perder su independencia o interfieran con sus deberes y motiven un desempeño contrario al recto cumplimiento de sus labores.

La Fundación Carvajal espera que los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, eviten cualquier situación de conflicto entre sus intereses personales y los de la Fundación en sus relaciones con proveedores, beneficiarios y cualquier organización o individuo con que deba interactuar. El código no puede contemplar todo posible conflicto de interés, de modo que es importante utilizar la consciencia y el sentido común. Para todos los efectos y de manera complementaria a este título, los colaboradores de la Fundación Carvajal se rigen por la política "Nuestro Actuar Ético" del grupo Carvajal.

3.5 PARA CLIENTES Y PROVEEDORES

Los regalos, comidas y otro tipo de atenciones para beneficiarios y proveedores deben respaldar los intereses legítimos de la Fundación y ser razonables y adecuados a las circunstancias. Siempre hay que tener en cuenta las normas propias de los beneficiarios y proveedores en cuanto a la recepción de regalos, comidas y otro tipo de atención.

3.6 INTEGRIDAD DE REGISTROS COMERCIALES Y FINANCIEROS

Estos registros incluyen no solo los estados financieros sino también informes de calidad, registros de horarios, registros de legalización de gastos de viaje, etcétera, deben ser exactos y realizarse apropiadamente. Garantizar los registros comerciales y financieros correctos, completos y en periodo contable pertinente es responsabilidad de todos, no solo función del personal de contabilidad y finanzas. Nunca se debe falsificar un documento, no distorsionar la verdadera naturaleza de una transacción y no participar en los esfuerzos de otra persona para evadir impuestos.

3.7 RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

Todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas:

- Deben comportarse de manera adecuada en cualquier situación y tener un trato digno y respetuoso con los demás.
- Se obligan a realizar su trabajo de manera segura y libre de la influencia del alcohol y las drogas.
- Son responsables de identificar, comunicar y controlar riesgos para prevenir accidentes laborales.

- Deben usar los elementos de tecnología en comunicación de manera responsable y profesional.

- La Fundación Carvajal no tolera ninguna forma de acoso sexual, intimidación o violencia hacia ninguna persona.

3.8 BIENES DE LA FUNDACIÓN

Es deber de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, proteger los bienes de la Fundación y utilizarlos de la manera prevista, no usarlos para su beneficio propio o de cualquier otra persona ajena a la Fundación Carvajal, salvo que sean utilizados en el marco de sus programas o proyectos.

El robo de los bienes de la Fundación, el retiro no autorizado de un producto, equipo o información de la Fundación, así como el fraude a través de desfalcos o información falsa intencional de horas o gastos, pueden dar lugar a una terminación unilateral del contrato, sin derecho a indemnización; así como también a adelantar las acciones penales que la ley contemple. La Fundación considera el robo de bienes pertenecientes a otros empleados, en el lugar de trabajo, de la misma manera que el hurto de los bienes de la Fundación.

No se deben utilizar los computadores y los equipos de la Fundación para negocios personales, ni para actividades ilegales o no éticas tales como juegos de azar, pornografía u algún otro tema ofensivo.

Algunos ejemplos de bienes de la Fundación son: dinero de la Fundación, equipos de cómputo, teléfonos, fotocopiadoras, información confidencial.

3.9 USO DE INFORMACIÓN

Es obligación de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, proteger toda la información no pública de la Fundación, la cual incluye desde contactos hasta especificaciones técnicas de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas.

No se debe revelar información no pública a nadie fuera de la Fundación, incluidos familiares y amigos, excepto cuando se cuenta con la previa autorización de la Fundación. En ese caso, es recomendable celebrar un acuerdo de confidencialidad para evitar el uso indebido de la información.

Los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, están obligados a proteger la información no pública de la Fundación en todo momento, tanto fuera como dentro del lugar de trabajo, en el horario laboral e incluso después de finalizada la sesión de trabajo.

Información no pública es aquella que la Fundación no ha revelado o que normalmente no está disponible al público. Entre los ejemplos se incluye la información relacionada con los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, así como contratos, planes estratégicos, proyectos, información financiera, entre otros.

3.10 NEGOCIACIONES CON BENEFICIARIOS Y PROVEEDORES

La Fundación valora las asociaciones con proveedores y beneficiarios. Es obligación tratar a estos socios de la misma manera que se espera ser tratado, siempre negociar honestamente con los proveedores y beneficiarios, y tratarlos con respeto, no participar en prácticas desleales, engañosas o confusas.

Cualquier práctica ilegal o deshonestas de alguno de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, que comprometa la integridad de la Fundación Carvajal o sus empleados

estará sujeta a medidas disciplinarias o a las sanciones de tipo legal o contractual que se hayan previsto.

3.11 CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES

La Fundación Carvajal cumple con las leyes locales e internacionales, asegurando la transparencia y el cumplimiento de elevados estándares éticos en todas las interacciones con terceros; de la misma manera, los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se comprometen a cumplirlas y a observar las políticas, manuales y procedimientos que la Fundación Carvajal tenga establecidos.

3.12 SOBORNO Y CORRUPCIÓN

La Fundación Carvajal respeta y acata todas las leyes en materia de soborno y corrupción, tanto locales, nacionales e internacionales.

Ninguno de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, ni cualquier persona que actúe en nombre de la Fundación Carvajal puede ofrecer, efectuar un pago o brindar un beneficio que esté destinado a influenciar de forma inapropiada, o que tenga una apariencia de influenciar de forma inapropiada a un funcionario del gobierno o particular, o con el objetivo de obtener una ventaja injusta.

3.13 INTERACCIÓN CON FUNCIONARIOS PÚBLICOS

La Fundación Carvajal interactúa con los funcionarios públicos de manera ética, responsable y transparente. Está prohibido ofrecer cualquier tipo de incentivo o prerrogativa, a fin de influenciar indebidamente sobre los Funcionarios Públicos, tanto nacionales como extranjeros.

En tal virtud, los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, se obligan a que cualquier interacción que se realice con Funcionarios Públicos, lo esté dentro de los estándares, alcance y obligaciones que la Fundación Carvajal tiene establecidos.

Los pagos de facilitación, es decir aquellos regalos o pagos efectuados a un funcionario público para que realice en forma más rápida su labor administrativa se encuentran prohibidos por la Fundación Carvajal. La Fundación Carvajal no ofrece o entrega pagos de facilitación, y no permite que terceros lo hagan a nombre de la Fundación Carvajal.

IV. OBLIGACIONES ESPECÍFICAS PARA CONVENIOS FINANCIADOS CON RECURSOS DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS

4.1 PROGRAMA PILOTO DE MEJORAMIENTO DE LA DENUNCIA Y PROTECCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL BENEFICIARIO

En el marco de los convenios financiados con recursos del gobierno de los estados unidos, los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas cuentan con los derechos de denuncia y protección previstos en virtud de "41 USC 4712: Mejora de la protección del contratista contra represalias por la divulgación de cierta información", que debe consultarse en el siguiente [link](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:41%20section:4712%20edition:prelim))
[https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=\(title:41%20section:4712%20edition:prelim\)](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:41%20section:4712%20edition:prelim)).

4.2 CONFLICTOS DE INTERES

Ninguno de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, pueden participar en la selección, adjudicación o administración de un contrato o convenio respaldado por una adjudicación del gobierno de los Estados Unidos si tiene un conflicto de intereses real o aparente,

incluidos los conflictos de intereses organizacionales, que involucren contratos; además, deben cumplir con lo estipulado en la norma 2 CFR 200.318, estándares generales de adquisiciones.

Un conflicto de intereses se produce cuando los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, o cualquier miembro de su familia inmediata, sus parejas o una organización que emplea o está a punto de emplear a cualquiera de los antes mencionados, tienen un interés financiero o de otro tipo o un beneficio personal tangible en una empresa seleccionada para un subconvenio, convenio o contrato.

Ninguna persona vinculada a la Fundación Carvajal, en cualquiera de sus modalidades, puede solicitar ni aceptar propinas, favores o valor monetario de parte de los beneficiarios o de cualquier persona natural o jurídica con la que la Fundación Carvajal realice subconvenios, convenios o contratos.

En casos de violación a esta disposición, por parte de las personas antes mencionadas, quien conozca de la comisión de la conducta deberá reportarla por cualquiera de los "CANALES DE DENUNCIA ANTE EVENTUALES INCUMPLIMIENTOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA" de los que habla el capítulo VIII del presente Código de Conducta; una vez la Fundación Carvajal conozca de la denuncia, tomará las acciones disciplinarias pertinentes y aplicará las sanciones de tipo legal o contractual que se hayan previsto, sin derecho a indemnizaciones; por su parte el coordinador del proyecto deberá notificar al Oficial de convenios competente dentro de los 10 días calendario posteriores a la recepción de la denuncia del conflicto de interés, quien tomará una decisión con respecto a la efectividad de las acciones de la Fundación Carvajal para resolver el conflicto de intereses dentro de los 30 días posteriores a la recepción de la notificación, a menos de que el Oficial de convenios informe a la Fundación que es necesario un período más largo.

V. TRATA DE PERSONAS

Se prohíbe a los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, ni cualquier persona que actúe en nombre de la Fundación Carvajal participar en:

- Trata de personas, según el Protocolo de las Naciones Unidas para Prevenir, Reprimir y Sancionar la Trata de Personas "Por "trata de personas" se entenderá la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o a la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esa explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras formas de explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, la servidumbre o la extracción de órganos."⁶

- Adquisición de un acto sexual comercial.
- Uso de trabajo forzado.
- Actos que apoyen directamente o promuevan tráfico de personas, incluidos a título enunciativo los siguientes actos:
 - La destrucción, ocultamiento, confiscación, o de otra manera negar el acceso de los empleados a los documentos de identidad o de inmigración de un empleado.
 - Solicitar una persona con el propósito de empleo, o la oferta de empleo, por medio de pretensiones materialmente falsas o fraudulentas, representaciones o promesas con respecto al empleo.
- Cargar los honorarios de reclutamiento de empleados.

⁶ Protocolo de las Naciones Unidas para Prevenir, Reprimir y Sancionar la Trata de Personas, Especialmente Mujeres y Niños, (2002)

Además de lo estipulado en el capítulo VIII "CANALES DE DENUNCIA ANTE EVENTUALES INCUMPLIMIENTOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA" del presente código de Conducta, cualquier persona vinculada a la Fundación Carvajal, en cualquiera de sus modalidades, puede reportar sin temor a represalias, ante la línea directa de Tráfico Humano Global 1-844-888-FREE o a su correo electrónico en help@befree.org.

Cualquier violación al presente capítulo por parte de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, será causal de terminación unilateral del contrato o acuerdo celebrado, sin derecho a ningún tipo de indemnización.

VI. CONFIDENCIALIDAD:

Los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, mantendrán la debida reserva y protegerán en todo momento los documentos de trabajo y la información confidencial que está a su cuidado.

Las personas vinculadas a la Fundación Carvajal cumplirán con lo siguiente en materia de confidencialidad:

- Se abstendrán de comentar proyectos o información relacionada con los mismos a terceros.
- Solicitarán a los terceros firmar acuerdos de confidencialidad que sean requeridos para proyectos específicos.
- Los temas relacionados con convenios de la Fundación Carvajal no podrán ser comentados con personal ajeno a la Fundación Carvajal, incluyendo amigos y parientes.
- Los proyectos que incluyan información confidencial no serán comentados en lugares donde haya terceros ajenos a la Fundación Carvajal.
- No harán copias, distribuirán o transferirán electrónicamente o por cualquier otro medio documentos, como políticas y manuales sin previa autorización de la Fundación Carvajal.
- Se comprometen a utilizar el correo de Fundación Carvajal para los fines a los cuales les fue configurado.

VII. ANTI-REPRESALIAS

La Fundación Carvajal no tomará represalias, si alguno de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, pide un consejo, plantea un problema o denuncia un caso relacionado con prácticas contrarias al presente Código de Conducta.

VIII. CANALES DE DENUNCIA ANTE EVENTUALES INCUMPLIMIENTOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA

Los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, que quieran denunciar un posible caso relacionado con prácticas contrarias al Código de Conducta de la Fundación Carvajal pueden hacerlo a través de los siguientes canales:

- A la Línea Ética, de Carvajal, a la línea telefónica 018000930149. Horario atención: Disponible de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. – 6:00 p.m. (Hora Colombia).
- En medio físico, puede ser remitido en sobre sellado (el valor del envío será costado por el remitente), a la dirección Carrera 28 F # 72 L – 79 barrio/ El Poblado, Cali-Valle. Horarios de atención: Lunes-Viernes de 8:00am - 12:00pm / 2:00pm - 4:00pm.
- Por medio del siguiente enlace (Disponible las 24 horas del día / Todos los días de la semana.): <https://www.kpmgexternalservices.com.co:1606/organizacioncarvajal/complaint>

Todos los informes son confidenciales.

IX. ADHESIÓN AL CÓDIGO

Es obligación de todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, informar de manera oportuna a las autoridades institucionales la existencia de cualquier hecho o circunstancia que pueda constituir una violación al código de conducta.

Cualquier violación al presente código de conducta o cualquiera de sus versiones o modificaciones se constituye en una falta grave por parte de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, y será causal de terminación unilateral del contrato o acuerdo celebrado, sin derecho a ningún tipo de indemnización.

La Fundación Carvajal se reserva el derecho de modificar las diferentes políticas en cualquier momento mediante la publicación en la página web de la Fundación. Cada persona vinculada a la Fundación Carvajal, en cualquiera de sus modalidades, es responsable de revisar regularmente estas políticas para estar informado de cualquier cambio. La continuidad de la vinculación a la Fundación Carvajal después de cualquier cambio en estas políticas se entenderá como la aceptación de los cambios y cada persona está obligada por la versión vigente de las políticas.

X. SUSPENSIÓN E INHABILITACIÓN POR LISTAS VINCULANTES

La Fundación Carvajal en cualquier proceso de contratación o convenio realizará previamente a su suscripción la consulta en diferentes bases de datos nacionales y/o internacionales, con el fin de adelantar la debida diligencia en cuanto a reportes de distinta índole, de los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas. La consulta podrá ser realizada directamente por la Fundación Carvajal o a través de un tercero con el que se tenga suscrito un contrato o convenio para tal fin.

La Fundación no realizará transacciones, contrataciones o negocios con ningún individuo o entidad, ya sea colaborador, contratista, subcontratista, proveedor, pasante, aprendiz, voluntario y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, que se encuentre reportado en las bases de datos que se mencionan en el párrafo anterior. La periodicidad de las consultas será definida en el procedimiento interno que se construya para tal efecto.

En el evento en que el hallazgo se evidencie posteriormente a la suscripción de cualquier contrato o acuerdo de voluntades por causa de la periodicidad de la consulta, la Fundación procederá de manera inmediata a dar por terminado cualquier contrato o acuerdo de voluntades suscrito con la persona natural o jurídica sujeto del hallazgo.

La Fundación conservará la prueba o constancia de la verificación en que se encuentre reportado en las bases de datos que se mencionan en este capítulo.

La Fundación podrá ampliar de acuerdo con los compromisos contractualmente adquiridos los listados o bases de datos a consultar y los mecanismos de reporte se regirán especialmente por lo contractualmente pactado.

XI. PROCEDIMIENTO EN CASO DE VIOLACIONES AL CÓDIGO DE CONDUCTA

En caso de generarse una violación o posible violación al presente código de conducta se aplicará el procedimiento contemplado en el PEAS de la Fundación Carvajal.

En nombre y representación de _____, declaro que:

- He leído y comprendido en su totalidad la presente Política.
- Suscribo y me adhiero a la presente Política sin ningún tipo de reserva.
- He comprendido que en caso de comprobarse que la entidad _____ o alguno de sus miembros ha cometido una conducta que vaya en contra de lo descrito en la presente Política, se proceda con la terminación de cualquier relación contractual vigente que se tenga con la Fundación, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, una vez se agote el debido proceso.

Todo lo anterior lo confirmo por medio de la siguiente firma:

DocuSigned by:

 FIRMA
 83349F3148B84BD...
 DOCUMENTO DE IDENTIFICACION

ANEXO 3.

POLÍTICA DE PROTECCIÓN A NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

La Fundación Carvajal está comprometida a ejecutar sus proyectos de forma segura para sus beneficiarios, así como también, a ayudar y proteger a los niños, niñas y adolescentes con los que está en contacto. Todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, tienen explícitamente prohibido participar en cualquier actividad que pueda resultar en cualquier tipo de abuso infantil. Es política de la Fundación Carvajal crear y mantener proactivamente un entorno que tenga como objetivo prevenir y disuadir cualquier acción y/u omisión, ya sea deliberada o inadvertida, que ponga a los niños, niñas y adolescentes en riesgo de cualquier tipo de abuso.

I. DEFINICIONES⁷:

1.1 Infancia: "La Convención sobre los Derechos del Niño (1989) define como niño a toda persona hasta los 18 años. La Ley 1098 del 2006, en el Artículo 3, define como sujetos titulares de derechos a todas las personas menores de 18 años, entiende por niño o niña a las personas entre los 0 a los 12 años y por adolescente a las personas entre 12 y 18 años. A su vez, en el Artículo 29 determina que la primera infancia comprende la franja poblacional que va de los 0 a los 6 años."

1.2 Menor: Toda persona con menos de 18 años cumplidos que participa en las distintas actividades realizadas por la Fundación Carvajal.

1.3 NNA: Niños, Niñas y Adolescentes.

1.4 Maltrato y violencia contra NNA: Basados en los aspectos normativos, e incluyendo la definición de maltrato expresada en el Código de la Infancia y la Adolescencia, en el presente documento se entiende la violencia contra los niños, niñas y adolescentes como:

"Toda acción, omisión, abuso, uso de la fuerza o del poder que se expresa a través de la violencia física, psicológica, sexual y la negligencia, así como a través de las amenazas de tales actos, la cual se puede presentar en distintos ámbitos y ser ejercido por parte de sus padres, representantes legales o cualquier otra persona; produce daño y afecta la integridad personal, el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, llegando incluso hasta la muerte."

Dicha definición se acoge a lo planteado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-, en su documento Lineamiento técnico para la atención de niños, niñas y adolescentes con sus derechos amenazados o vulnerados por causa de la violencia, en la que se amplía el concepto de maltrato infantil y se propone el concepto de violencia contra NNA.

1.5 Violencia Física Contra NNA: Acción a través del uso de la fuerza física, la cual puede causar dolor, malestar, lesiones, daños a la salud, o al desarrollo del niño, niña o adolescente; la violencia física se puede ejercer a través de:

Manos o con cualquier parte del cuerpo: Cachetadas, nalgadas, pellizcos, puñetazos, patadas, pisonos, puños, empujones, mordiscos, coscorriones, rasguños, jalón de pelo, jalón de orejas, asfixiar, dar puntapiés, otros.

Objetos: Palos, correas, cables, pantuflas, cigarrillos, planchas, zapato, azote, vara, entre otros.

Armas: Cuchillos, puñales, pistolas, entre otros.

Sustancias, agentes químicos u objetos que producen quemaduras: Agua o líquidos hirviendo, ácido, entre otros.

Otras formas: Ahogamiento, ingesta forzosa, obligarlos a asumir posturas incómodas.

Adicional a lo anterior, en la violencia física se incluye el castigo físico o corporal, contiene dos elementos para su conceptualización:

Uno subjetivo: Consiste en la intención de corregir, disciplinar o castigar el comportamiento del NNA.

Objetivo: Se configura con el uso de la fuerza física.

Las convergencias de estos dos elementos configuran al castigo corporal como una práctica que vulnera los derechos humanos de los NNA.

1.6 Violencia Sexual contra NNA: Ley 1146 de 2007 define la violencia sexual contra NNA como:

"Todo acto o comportamiento de tipo sexual ejercido sobre un niño, niña o adolescente, utilizando la fuerza o cualquier forma de coerción física, psicológica o emocional, aprovechando las condiciones de indefensión, de desigualdad y las relaciones de poder existentes entre víctima y agresor"

De acuerdo con el Código Penal Colombiano (Ley 599 de 2000) los actos sexuales configuran un delito contra la libertad, integridad y formación sexual.

1.7 Omisión o Negligencia: Se refiere a la falta de protección y cuidado mínimo del niño, niña o adolescente por parte de los progenitores o encargados del cuidado. Existe negligencia cuando los responsables del cuidado no protegen de la exposición al peligro, ni atienden, o satisfacen las necesidades básicas de los niños, niñas y adolescentes, sean estas físicas, psicológicas, educativas o de salud, teniendo los medios, el conocimiento y acceso a la prestación de servicios.

La negligencia no se debe confundir con hechos accidentales, por desconocimiento o por condiciones de pobreza.

1.8 Violencia Psicológica: Es toda acción u omisión destinada a degradar, discriminar o controlar las acciones, comportamientos, creencias y decisiones de los niños, niñas y adolescentes, a través de formas como: humillar, rechazar, aterrorizar, aislar, ser permisivos, instrumentalizar o cualquier otra conducta que implique un perjuicio en la salud mental, o el desarrollo personal.

Se evidencia de la siguiente manera: Rechazar o humillar, aterrorizar, aislar, permisividad, restricción de la autonomía, sobre exigencia, instrumentalización en conflictos entre las figuras parentales, exposición a situaciones de violencia de pareja o entre miembros de la unidad convivencial.

1.9 Escenarios: Las conductas de maltrato o violencia hacia NNA se presentan en diversos contextos como:

1.9.1 Privado: Se refiere al contexto familiar u hogares de cuidado donde se configuran las relaciones particulares e interpersonales de cada familia y personas cuidadoras con los niños, niñas y adolescentes. En este caso, aunque el hecho de violencia se presente en este espacio, es responsabilidad del personal de la Fundación Carvajal que tenga evidencia de dicho hecho, de activar el protocolo de protección a NNA propuesto en este documento.

1.9.2 Público: Son espacios vitales para el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes y el ejercicio de sus derechos, en los cuales se construye y fortalece el ejercicio de la

⁷ Algunas de las definiciones relacionadas en el presente documento fueron tomadas del LINEAMIENTO INOBSERVADOS, AMENAZADOS O VULNERADOS POR CAUSA DE LA VIOLENCIA, ICBF Versión 1 TÉCNICO PARA LA ATENCIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES CON SUS DERECHOS del 2017

ciudadanía y la construcción de lo social, comunitario y lo político. En el escenario público, se distinguen dos grandes grupos: Institucionales y comunitarios.

Comunitarios: Es el entorno social más próximo de ubicación y de relación social en el que se encuentran los niños, niñas y adolescentes, tales como la calle, el transporte público, el parque, vecindario, espacios de encuentro comunitario y zonas comunes, entre otros. Al igual que en el escenario privado, se debe activar el protocolo de protección a NNA en caso de evidenciar que algún participante se encuentra en una situación de violencia como la descrita anteriormente.

Institucionales: Son las instituciones o servicios educativos, de salud, de cuidado, de atención a la niñez y la adolescencia, religiosos, de protección, de justicia y de defensa, del Sistema de Responsabilidad penal, entre otras. En este punto se debe tener especial atención, ya que hace referencia a los espacios en donde se llevarán a cabo los proyectos de la Fundación Carvajal, esto es, las instituciones educativas y centros comunitarios, bibliotecas y otros espacios formativos, en los que se debe tener especial cuidado con las posibles situaciones de violencia entre los mismos niños, niñas y adolescentes, o de estos con adultos, como: docentes, directivos, padres de familia o miembros de la comunidad que participan en el programa.

1.9.3 Tecnológico o virtual: Es cuando a través de redes (mensajería instantánea, blogs, redes sociales, mensajes de texto), con el uso de dispositivos electrónicos (tablets, computadores, teléfonos celulares), se ejerce algún tipo de violencia psicológica, sexual o posiblemente una física. Algunas de las estrategias de la Fundación serán implementadas de forma digital y la virtualidad puede convertirse en un espacio en el que se presenten algunos tipos de violencia, por tanto, debe seguirse el protocolo que aplica para estos casos.

En caso de que en estos escenarios se presente cualquier tipo de maltrato o violencia contra NNA se debe activar el protocolo de atención, que permite velar por la integridad de los NNA participantes.

1.10 Explotación sexual⁸: De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como todo abuso cometido o tentativa de abuso en una posición de vulnerabilidad, disparidad de poder o confianza con propósitos sexuales que incluyen, entre otros, aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona.

1.11 Abuso sexual: De acuerdo con las Naciones Unidas, se define como toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza o en condiciones de desigualdad o coacción.

1.12 Víctima: Persona que es, o ha sido, objeto de acoso, explotación o abusos sexuales por parte de funcionarios de la Fundación Carvajal.

1.13 Funcionarios: Todo trabajador, contratista, subcontratista, colaborador, pasante, aprendiz, tercero en misión, voluntario y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas.

1.14 Proveedor: Persona natural o jurídica que proporciona bienes o servicios, según la necesidad de la Fundación Carvajal.

1.15 Acoso Sexual: Se entiende por acoso toda conducta inapropiada o indeseada que pueda considerarse, de manera razonable, motivo de ofensa o humillación para otra persona, o percibirse de ese modo.

El acoso sexual puede producirse con cualquier tipo de conducta, ya sea de carácter verbal, no verbal o físico, incluidas las comunicaciones escritas y electrónicas, y puede ocurrir entre personas de este o de distinto género.

1.16 Violaciones de los derechos de los niños: Toda conducta que cause un daño significativo al menor, incluido cualquier tipo de abuso, negligencia, explotación física, emocional o sexual.

1.17 Beneficiarios: Toda persona que esté vinculada a un proyecto liderado por la Fundación Carvajal.

1.18 PEAS: Prevención a la Explotación y Abuso Sexual.

II. ALCANCE:

El objetivo de esta política es propender por un entorno seguro para los niños, niñas y adolescentes por medio de la prevención de cualquier forma de abuso, explotación, violencia y discriminación; así como también, informar y establecer una ruta para denunciar los posibles casos de abuso, explotación, violencia y/o discriminación.

Esta política aplica a todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, quienes se obligan a dar pleno cumplimiento a la presente política, absteniéndose de incurrir en conductas de maltrato y/o violencia hacia NNA, reconociendo y aceptando la política de "tolerancia cero" frente a estas situaciones.

Es obligación de todos los colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, comprometerse de manera coherente con la presente política. Cualquier violación a esta política será tratada como una falta grave y dará lugar a la adopción de medidas disciplinarias, incluida la terminación del contrato o desvinculación del proyecto, según sea el caso.

III. MEDIDAS DE PREVENCIÓN:

La Fundación Carvajal adoptará las siguientes medidas de prevención en relación con las conductas de maltrato y/o violencia contra NNA:

3.1 Capacitación y sensibilización periódica a todo el personal vinculado a la Fundación Carvajal, además de, capacitación y sensibilización, previo inicio de actividades, al personal que a partir de la expedición de la presente política se vincule con a la Fundación Carvajal, bajo cualquier modalidad, sobre temas de abuso, explotación, violencia y discriminación hacia NNA.

3.2 Obligatoriedad de todos los funcionarios de la Fundación Carvajal de encontrarse atentos y vigilantes ante cualquier posible conducta que pueda ser tomada como abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA pertenecientes a la población beneficiaria.

3.3 Previa contratación del personal se revisará que los postulantes no hayan participado, real o presuntamente, en actos de acoso, explotación sexual, abuso sexual o violaciones de los derechos humanos, para lo cual se le solicitará a cada candidato que allegue los antecedentes judiciales, la consulta de inhabilidades ("Consulta de Inhabilidades – Delitos sexuales cometidos con menores de 18 años – Ley 1918 de 2018") y los antecedentes de procuraduría, al momento de postularse para una vacante en la Fundación Carvajal; la verificación de antecedentes será igualmente realizada por un tercero contratado por la Fundación Carvajal para tal efecto.

3.4 Enmarcar conductas de abuso, explotación, violencia y/o discriminación contra NNA como causal para terminación de contratos o convenios, sin perjuicio de acciones judiciales y otras de naturaleza legítima, a seguir.

3.5 Distribución de materiales que mencionen los mecanismos y contactos para reportar quejas de abuso, explotación, violencia y/o discriminación contra NNA.

⁸ Las definiciones de explotación y abuso sexual se extraen del Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas Medidas especiales para la protección contra la explotación y el abuso sexuales (ST/SGB/2003/13)

3.6 Programación y ejecución, al inicio de cada proyecto, de actividades de sensibilización e información de la presente política con comunidades, para garantizar que conozcan sus derechos y las rutas para reportar casos de maltrato y/o violencia contra NNA.

3.7 Diálogos permanentes sobre los estándares de conducta sobre abuso, explotación, violencia y/o discriminación contra NNA.

3.8 La protección de los NNA es un tema que compete a todos los participantes de la Fundación Carvajal, ya sea en calidad de colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas; por tanto, es deber de todos que las acciones que realicen permitan mantener un ambiente de respeto y cuidado mutuo, de esta manera podrá prevenirse cualquier tipo de abuso, explotación, violencia y/o discriminación en contra de los NNA.

3.9 La Fundación Carvajal en su compromiso por proteger a los NNA y prevenir cualquier situación que pueda ponerlos en peligro, promoverá:

- Crear ambientes en los que los NNA puedan expresarse y compartir sus pensamientos, sentimientos y emociones, en un ambiente de respeto.
- Procurar una comunicación clara y honesta en la que se anime la participación de los NNA y que su voz sea escuchada.

La presente política estará publicada en la página web de la Fundación Carvajal y en diferentes espacios dentro de las oficinas existentes.

IV. SOBRE LA DENUNCIA DE ABUSO, EXPLOTACIÓN, VIOLENCIA Y/O DISCRIMINACIÓN CONTRA NNA

4.1 Cualquier persona, en propia representación o en representación de otra (en casos de menores), podrá presentar denuncias en contra de colaboradores, contratistas, subcontratistas, proveedores, pasantes, aprendices, voluntarios y/o cualquier otro miembro de la Fundación Carvajal, que ostente una calidad distinta a las aquí mencionadas, cuando exista sospecha, duda, rumor o queja de la comisión de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA.

4.2 No existe un plazo para presentar las denuncias, ni un término que pueda vencerse, independientemente de cuando haya sido cometido el abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, deberá ser denunciado de manera inmediata una vez la sospecha, duda, rumor o queja, haya llegado al conocimiento del denunciante.

4.3 El denunciante no deberá adelantar investigaciones previas a la colocación de la denuncia, sin embargo, deberá tomar nota de todo lo que considere importante.

4.4 Las denuncias pueden ser interpuestas de forma anónima, pero suficientemente fundamentadas, de manera que se pueda adelantar la investigación.

4.5 Todos los intervinientes en el proceso de investigación deberán otorgar toda la información relacionada con la denuncia al área de Gestión Humana, para que esta consolide un expediente único en su archivo.

V. PROCEDIMIENTO DE DENUNCIA DE VIOLENCIA Y ACOSO CONTRA NNA

5.1 Las denuncias relacionadas con la violación o el incumplimiento de la presente política deberán ser presentadas a:

- A la Línea Ética, de Carvajal, a la línea telefónica 018000930149. Horario atención: Disponible las 24 horas del día / Todos los días de la semana.

- En medio físico, puede ser remitido en sobre sellado (el valor del envío será costado por el remitente), a la dirección Carrera 28 F # 72 L – 79. Horarios de atención: Lunes - Viernes de 8:00am - 12:00pm / 2:00pm - 4:00pm.

- Por medio del siguiente enlace (Disponible las 24 horas del día / Todos los días de la semana.):

<https://www.kpmgexternalservices.com.co:1606/organizacioncarvajal/complaint>.

La denuncia deberá contar como mínimo con la siguiente información:

- ¿Quién estuvo involucrado en el acto?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Dónde sucedió?
- ¿Cuándo sucedió?

5.2 La Línea Ética de Carvajal le informará de la recepción de la denuncia a la Jefatura de Gestión Humana de la Fundación Carvajal. (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 2 días hábiles)

5.3 La Jefatura de Gestión humana le informará de la recepción de la denuncia al Coordinador de PEAS y a la Jefatura del Área Jurídica. (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

5.4 Una vez recibida la denuncia, el Coordinador de PEAS realizará la evaluación de riesgos de la presunta víctima o víctimas y gestionará directamente con terceros y de manera inmediata, independientemente de si la información es cierta o no, el otorgamiento de la ayuda que éstas necesiten, direccionándolas a las entidades especializadas en temas de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, como se indica en el procedimiento de remisión de las posibles víctimas o sobrevivientes, anexo a esta política (ver procedimiento anexo de Asistencia y Remisión). (Para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles).

5.5 Una vez recibida la denuncia, la Fundación Carvajal realizará las siguientes acciones:

Investigación:

5.6 La Jefatura del área jurídica procederá a verificar si la información dada por el denunciante es suficiente para iniciar la investigación, es decir, si cumple con los requisitos mínimos de denuncia mencionados anteriormente. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

5.7 Si la información proporcionada por el denunciante no es suficiente para iniciar la investigación, la Jefatura del área jurídica realizará los esfuerzos necesarios para completarla, y en el evento de no ser posible informará el cierre del caso a la Jefatura de Gestión Humana. La Jefatura Gestión Humana se encargará de actualizar el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

5.8 Si la información proporcionada por el denunciante es suficiente para iniciar la investigación, la Jefatura del Área Jurídica procederá a comunicar de manera inmediata, confidencial y sin demoras la denuncia a un tercero idóneo contratado para tal efecto, quien se encargará de iniciar la investigación. La Jefatura del área jurídica notificará a su vez a la Jefatura de Gestión Humana, quien actualizará el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

5.9 El tercero investigador abrirá una investigación del caso denunciado en la cual podrá solicitar y practicar pruebas que considere pertinentes, necesarias y conducentes para esclarecer los hechos, siempre garantizando la transparencia e independencia en el proceso. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 10 días hábiles)

5.10 Con la apertura de la investigación, el tercero investigador y el Coordinador de PEAS, de manera conjunta, buscarán la posibilidad de tomar medidas provisionales y preventivas adicionales, conforme al riesgo existente. (esta actividad se realizará en el término del punto anterior)

5.11 Una vez finalizada la investigación, el tercero investigador elaborará un informe sobre los resultados, incluyendo cualquier detalle pertinente sobre el presunto agresor, en la medida en que lo permita la ley; remitiendo copia a la Jefatura del Área Jurídica, al Coordinador del PEAS y a la Jefatura de Gestión Humana, esta última actualizará el estado de la denuncia. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 2 días hábiles)

5.12 Con el informe de resultados final, el Coordinador de PEAS realizará las siguientes acciones: Recomendar las acciones de protección que considere convenientes para garantizar la seguridad y protección de la presunta víctima o víctimas; informar al denunciante, a la presunta víctima o víctimas y al presunto victimario de los resultados de la investigación; en el evento de que estas no accedan a denunciar ante las autoridades competentes la conducta de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, pondrá en conocimiento de la Fiscalía General de la Nación los hechos conocidos del presunto abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 3 días hábiles)

5.13 En caso de comprobarse la comisión de la conducta de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, se procederá con el despido inmediato del trabajador o con la terminación de cualquier relación contractual vigente con el agresor, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, todo esto una vez se agote el debido proceso. La Fundación Carvajal podrá, en el evento en que no se compruebe la comisión de la conducta de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, realizar los movimientos de personal necesarios y establecer medidas de precaución y vigilancia especial con el fin de garantizar los derechos de la presunta víctima o víctimas, siempre y cuando con ello no se vulneren los derechos a la dignidad y buen nombre del trabajador. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 5 días hábiles)

5.14 Una vez actualizado el estado de la denuncia, la Jefatura de Gestión Humana procederá a su archivo. (para esta actividad se tendrá un término máximo de 1 día hábil)

5.15 En cualquier evento de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA se adelantará el Procedimiento De Denuncia De Acoso, Explotación Y/O Abuso Sexual.

5.16 En caso de conocer acerca de la comisión de alguna conducta de abuso, explotación, violencia y/o discriminación hacia NNA, el Coordinador de PEAS activará la siguiente Ruta de Atención Integral:



DocuSigned by:

 63349F3148B84BD...

En nombre y representación de _____, declaro que:

- He leído y comprendido en su totalidad la presente Política.
- Suscribo y me adhiero a la presente Política sin ningún tipo de reserva.
- He comprendido que en caso de comprobarse que la entidad _____ o alguno de sus miembros ha cometido una conducta que vaya en contra de lo descrito en la presente Política, se proceda con la terminación de cualquier relación contractual vigente que se tenga con la Fundación, sin derecho a indemnizaciones, como también, sin perjuicio de las acciones que se tomen en el marco de la presente política y de lo establecido por la normatividad penal, una vez se agote el debido proceso.

Todo lo anterior lo confirmo por medio de la siguiente firma:

DocuSigned by:

 63349F3148B84BD...

FIRMA
DOCUMENTO DE IDENTIFICACION