PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA TRANSFORMANDO MI FUTURO:

Descripción Detallada del Programa

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO – CEDE

FACULTAD DE ECONOMÍA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

DOCUMENTO ELABORADO POR:

SANDRA MENDOZA
NATALIA GARZÓN
JORGE HIGINIO MALDONADO

Bogotá, Colombia

Marzo de 2017

Universidad de los Andes
Facultad de Economía

CEDE
Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico

Equipo de Trabajo

Director

Jorge H. Maldonado.

Asesora

Rocío Moreno-Sánchez.

Investigadora Senior

Sandra Lucía Mendoza Mojica.

Investigadores Junior

John Gómez.
Viviana León.
Mathilde Stoehr.
Carlos Arturo Rodríguez.

Asistentes de Investigación

Natalia Andrea Garzón.
Laura Gutiérrez.
Vanesa Martínez.
Camila Suárez.

Comité Asesor

Jean Paul Lacoste (Fundación Ford).
Carolina Robino (IDRC).
Yves Moury (Fundación Capital).
Syed Hashami (Revisor externo - CGAP).
Benjamin Davis (Revisor externo - FAO).

Comité Científico

Michael Carter (UC DAVIS).
Graciela Teruel (Universidad Iberoamericana).

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA TRANSFORMANDO MI FUTURO: Descripción Detallada del Programa

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONOMICO -CEDE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, FACULTAD DE ECONOMÍA

Imagen de cubierta: fotografías tomadas por equipo de evaluación en salida de campo en Villavicencio – Meta.

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

Reconocimiento como Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964

Reconocimiento personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 10
1. HIPÓTESIS 15
2. OBJETIVOS 15
3. ALCANCES 15

4. ANÁLISIS FACTUAL Y CONTEXTUAL 18
4.1. JUSTIFICACIÓN 18
4.1.1. PROBLEMA QUE BUSCA RESOLVER 18
4.2. MARCO REGULATORIO Y DE POLITICA 20
4.2.1 MARCO DE POLÍTICA NACIONAL Y SECTORIAL QUE SUSTENTA EL PROGRAMA EN COLOMBIA 20
4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA 21
4.3.1. OBJETIVO GENERAL 21
4.3.2. PRESUPUESTO 22
4.3.3. ENTIDADES QUE PARTICIPARON EN LA DEFINICIÓN Y EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA 22
4.3.4. POBLACIÓN OBJETIVO 22
4.3.5. ÁMBITO DE ACCIÓN TERRITORIAL Y POBLACIONAL 26
4.3.6. METAS DE COBERTURA 29
4.3.7. BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE EL PROGRAMA 30

5. CADENA DE VALOR 31
5.1. PROCESO: PLANEACIÓN 31
5.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA 32
5.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN 35
5.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN ENTIDADES IMPLEMENTADORAS 37
5.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 38
5.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES 38
5.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DEL EQUIPO EN TERRENO 40
5.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO 43
5.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES 46
5.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 50
5.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 52
5.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE PARTICIPANTES 52
5.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 56
5.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO 58
5.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO 61
5.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL 63
5.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO 67

6. MAPA DE ACTORES 71
6.1. ENTIDAD IMPLEMENTADORA: FUNDACIÓN CAPITAL 73
6.1.1. EQUIPO CENTRAL DE COORDINACIÓN 74
6.1.2. EQUIPO DE TRABAJO EN TERRENO 74
6.2. PARTICIPANTES 78
6.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES VINCULADOS 78

7. CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA 81

CONCLUSIONES 84

REFERENCIAS 85

ANEXO A 87
ANEXO B 88
ANEXO C 89
ANEXO D 90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Municipios en los cuales se implementó Transformando Mi Futuro..... 27
Figura 2 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Transformando Mi Futuro..... 31
Figura 3 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso-Diseño del programa..... 33
Figura 4 Cadena de valor en el subproceso Diseño 34
Figura 5 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Focalización..... 36
Figura 6 Cadena de valor en el subproceso Focalización..... 36
Figura 7 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Vinculación entidad implementadora 37
Figura 8 Cadena de valor en el subproceso – Vinculación entidad implementadora..... 38
Figura 9 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Formulación del Plan Operativo de Actividades..... 39
Figura 10 Cadena de valor en el subproceso – Formulación del Plan Operativo de Actividades..... 39
Figura 11 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Vinculación de equipos en terreno..... 41
Figura 12 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de equipo en terreno 42
Figura 13 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Capacitación a equipos en terreno 43
Figura 14 Cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno 46
Figura 15 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de vinculación de participantes..... 49
Figura 16 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de participantes..... 50
Figura 17 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de caracterización de participantes..... 51
Figura 18 Cadena de valor en el subproceso Caracterización de participantes 51
Figura 19 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Formación de participantes..... 55
Figura 20 Cadena de valor en el subproceso Formación de participantes 56
Figura 21 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Desarrollo personal..... 57
Figura 22 Cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal..... 58
Figura 23 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Diseño del perfil de negocio 59
Figura 24 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento..... 61
Figura 25 Cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio 61
Figura 26 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Promoción del ahorro 62
Figura 27 Cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro 63

Figura 28 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Fortalecimiento del capital social 64
Figura 29 Número de grupos de apoyo conformados para cada propósito 66
Figura 30 Cadena de valor en el subproceso Fortalecimiento del capital social 66
Figura 31 Actividades consideradas y actores relacionados con el Sistema de Seguimiento y Monitoreo 68
Figura 32 Cadena de valor en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo 70
Figura 33 Mapa de actores programa Transformando mi Futuro 72
Figura 34 Parte A - Mapa de actores programa Transformando Mi Futuro 72
Figura 35 Pirámide poblacional TMF 78
Figura 36 Fuentes de ingresos de los participantes de TMF encuestados en la Línea Base 80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro – En color verde se resaltan los procesos sustantivos 16
Cuadro 2 Víctimas por tipo de hecho victimizante. 23
Cuadro 3 Hechos victimizantes declarados en los municipios de intervención de TMF 28
Cuadro 4 Personas desplazadas que han sido expulsadas o recibidas en los municipios de TMF ... 29
Cuadro 5 Meta inicial de cobertura por municipio 29
Cuadro 6 Actividades de TMF 2016 y subprocesos relacionados 30
Cuadro 7 Habilidades reportadas por los equipos en terreno sobre el manejo de distintos programas de computadores 42
Cuadro 8 Número de participantes a cargo de cada gestor 49
Cuadro 9 Número de participantes y tiempo estimado para realizar las actividades grupales 54
Cuadro 10 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por municipio 60
Cuadro 11 Grupos de apoyo mutuo conformados por municipio 64
Cuadro 12 Número de participantes por propósitos de los grupos de apoyo conformados por los participantes de TMF. 65
Cuadro 13 Listado de actores relacionados con el programa Transformando Mi Futuro 71
Cuadro 14 Equipo de trabajo en campo Fundación Capital 75
Cuadro 15 Características socio demográficas de los gestores empresariales encuestados. 76
Cuadro 16 Número de mujeres participantes por municipio 79
Cuadro 17 Número de participantes por lugar de residencia (zona rural – zona urbana) 79
Cuadro 18 Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa 82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Acta de vinculación al Programa TMF.

ANEXO B. Formato de autorización uso de testimonios, entrevistas y fotografías.

ANEXO C. Modelo de diploma entregado a los participantes graduados del Programa TMF.

ANEXO D. Experiencia de la entidad implementadora del Programa TMF -Fundación Capital-.

SIGLAS

ANSPE:	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema.
CONPES:	Consejo Nacional de Política Económica y Social.
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
FK:	Fundación Capital.
MFA:	Programa Más Familias en Acción.
PAARI:	Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral.
PAIAR:	Programa de Acompañamiento a la Inversión Adecuada de los Recursos.
TMF:	Programa Transformando Mi Futuro.
RNI:	Red Nacional de Información.
RUV:	Registro Único de Víctimas.
SISBEN:	Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales.
SNAIPD:	Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada.
SNARIV:	Sistema Nacional de Atención y Reparación integral a las Víctimas.
UARIV:	Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.
UACT:	Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial.
VIP:	Programa de Vivienda de Interés Social Prioritario.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de evaluación de la Universidad de Los Andes desea expresar su agradecimiento a todas las personas que brindaron información valiosa para la Evaluación de Procesos del Programa Transformando Mi Futuro.

Unidad para las Víctimas

- Johanna Romero. Coordinadora Nacional TMF. Coordinadora del equipo del Programa de Acompañamiento.
- Julián Velásquez. Asistente de supervisión del Programa TMF.

Fundación Capital

Equipo nacional

- Ricardo Rodríguez. Gerente de operaciones.
- Gloria Reyes. Coordinadora Nacional TMF.
- Juan Manuel Carvajal. Tutor virtual. TMF.
- Leonardo Mojica. Profesional de Seguimiento TMF.

Equipo en terreno

- Coordinadores zonales de los cuatro departamentos.
- Gestores empresariales de los diez municipios.

- Astrid Patricia Velásquez Miranda. Gestora municipio de Malambo (Atlántico).
- Luis Alfonso Pertuz Rodríguez. Gestor municipio de Barranquilla (Atlántico).
- Rosa Jasmín Rodríguez Mendoza. Gestora municipio de Granada (Meta).
- Yorley Valencia Franco. Gestora municipio de Granada (Meta).
- Ángela María Madrigales. Coordinadora municipios de Pereira y Dosquebradas (Risaralda).
- Fixonder Hiupa Nacavera. Gestor municipio de Pereira (Risaralda).
- Yenni Angélica Hernández. Gestora municipio de Dosquebradas (Risaralda).
- Dilia Montaño Triana. Gestora municipio de Cali (Valle del Cauca).
- Ana María Rojas Sánchez. Gestora municipio de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).

Participantes de los tres departamentos

- Participantes entrevistas grupales.
- Participantes historias de vida hogares focales.
- Participantes historias de vida hogares satélites.

INTRODUCCIÓN

En 1990 diferentes países del mundo establecieron la meta de reducir en un plazo de 25 años la tasa de pobreza a la mitad, es decir, pasar de 1,950 millones a 975 millones de personas en esta condición. Esta meta del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) fue cumplida antes de lo previsto: en 2012 la cifra de pobres en el mundo alcanzaba los 896 millones de personas. No obstante, en 2013 el Banco Mundial indicó que estas cifras de pobreza seguían siendo inaceptables y por esta razón, se propuso la nueva meta de erradicar la pobreza extrema -en todas sus formas en todo el mundo- para el año 2030.

De esta manera, nacen diferentes iniciativas que buscan contribuir en la erradicación de la pobreza. Una de ellas es el Modelo de Graduación, que desde 2002 vienen diseñando y fortaleciendo de manera articulada BRAC Development Institute, CGAP-*Consultative Group to Assist the Poor*- y la Fundación Ford.

Este modelo considera la pobreza no solo desde el ámbito monetario (que se refiere al número de personas cuyos ingresos diarios no superan los US$1.90[1]), sino que la concibe de una manera multidimensional. Es decir, entiende que los pobres no solo carecen de dinero o de recursos económicos (e.g. ingresos o bienes de consumo), sino de recursos humanos (laborales, educativos y habilidades) y sociales (e.g. diferentes tipos de capital social) (Kabeer et al, 2011). El modelo considera las restricciones que tienen las personas más pobres para, a partir de allí, desarrollar el enfoque integral. Algunas de las restricciones que considera padecen los pobres extremos son (The Economist, 2016; Desarrollo Sostenible, 2016): que sufren de inseguridad alimentaria crónica -hambre o malnutrición-; están desconectados de los servicios brindados por el Estado (educación, salud, agua potable, saneamiento básico, etc.); viven en lugares geográficamente aislados; son más vulnerables a desastres naturales; no cuentan con acceso a los servicios financieros; y confían poco en sus propias habilidades (De Montesquiou et al, 2014).

En este sentido, este enfoque del modelo de graduación consta de cinco componentes, de acuerdo a la nueva terminología empleada por el CGAP (De Montesquiou et al., 2014 y Sheldon, 2016):

1. *Asistencia al consumo*: reciben alimentos o mensualidades que les brindan seguridad alimentaria y reduce los niveles de estrés que enfrentan las familias diariamente.
2. *Inclusión financiera*: son incentivados a ahorrar de manera semi-formal (grupos de ahorro) o formal (inclusión de servicios financieros) con el fin de brindarles herramientas que les permitan enfrentar shocks o perturbaciones.
3. *Capacitación*: son guiados por técnicos (o por pares) para fortalecer su propuesta productiva para que logren diversificar sus ingresos y puedan acumular activos.
4. *Capital semilla*: cada participante identifica una idea de negocio (nueva o ya establecida) en cualquier sector productivo, desarrolla un perfil/plan de negocio, y recibe un activo (en dinero o especie) para hacerlo realidad.

[1] Para el caso de Colombia equivalen a COL$5,417. Tasa de cambio 13 de febrero de 2017: USD$1=COL$2,851.

5. *Orientación*: reciben acompañamiento periódico a través de visitas domiciliarias, en las cuales profesionales los orientan sobre sus ideas de negocio, y les brindan apoyo en diferentes aspectos (e.g. en desarrollo personal -fortalecimiento de la autoestima-, empoderamiento, etc.).

La primera experiencia de aplicación de un programa de graduación se denominó Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfoque en los Ultra Pobres (*Challenging the Frontiers of Poverty Reduction / Targeting the Ultra Poor*), la cual fue llevada a cabo por el BRAC *Development Institute* en el año 2002 en Bangladesh. Esta experiencia logró no solo obtener resultados positivos, entre los que se encuentran mejoras -y mantenimiento de esas mejoras- en términos de nutrición y salud familiar (De Montesquiou et al., 2014), sino llamar la atención e involucrar a entidades internacionales para que el modelo fuera adoptado y fortalecido con su aplicación en otros países del mundo.

En este sentido, CGAP (*Consultative Group to Assist the Poor*[2]) y Fundación Ford, con el apoyo técnico de BRAC, se pusieron el reto de probar si el modelo de graduación se podía replicar en otros países del mundo, es decir, en otros contextos geográficos y culturales. Es así como, entre 2006 y 2014, estas instituciones, junto con socios internacionales y locales, desarrollaron diez pilotos de programas de graduación en ocho países (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen), y atendieron alrededor de 5,000 personas, en su mayoría mujeres. Como resultado de la implementación de estos diez pilotos, se concluyó que la implementación del modelo de graduación en otros escenarios sí era viable. Evaluaciones de impacto realizadas, como la de Matin y Hulme (2003) o la de Banerjee et al. (2015), encontraron que los participantes lograron mejorar su bienestar -aún después de finalizado el programa-, aumentar su seguridad alimentaria, alcanzar ganancias sostenibles, e incrementar el consumo del hogar y de sus activos. En otras palabras, como lo afirma Sheldon (2016) los hallazgos de las diferentes evaluaciones del programa mostraron que "*el modelo de graduación es una intervención eficaz y escalable con impactos que son lo suficientemente robustos como para perdurar en el tiempo*".

A partir de estos resultados positivos, CGAP y Fundación Ford empezaron a explorar la manera como el modelo de graduación podría alcanzar mayor número de personas en extrema pobreza (o en otras condiciones de vulnerabilidad, tales como víctimas de conflictos o de desastres naturales –e.g. por terremotos-, refugiados, entre otros). Una de ellas consistió en explicar el potencial del modelo a los formuladores de políticas gubernamentales, para que comprendieran el alcance del mismo. Por esta razón, presentaron la propuesta, y en el caso de Latinoamérica, los gobiernos de México, Paraguay, Colombia y más recientemente el de Honduras, decidieron destinar recursos y ajustar el modelo para ser implementado con población vulnerable en sus respectivos territorios.

En el caso de Colombia, se vienen implementado dos programas de graduación: Produciendo por Mi Futuro (PxMF) y Transformando mi Futuro (TMF). Este último, enfocado exclusivamente a la

[2] Asociación global de 34 organizaciones líderes, albergadas en el Banco Mundial, que buscan avanzar en la inclusión financiera.

atención de población víctima del conflicto armado interno, población a la que, por causa de la violencia, le fueron violados sus derechos humanos - individual o colectivamente- y que por tal razón se encuentra en estado de vulnerabilidad.

En el país son más de ocho millones de personas reportadas como víctimas del conflicto armado (16.4% del total nacional), en donde, el principal hecho victimizante es el desplazamiento forzado, con 7.10 millones de personas (que corresponde al 88.3% de víctimas registradas). Esta población víctima se encuentra en estado de vulnerabilidad, no solo por la pérdida de activos y de capacidades que ha sufrido como consecuencia de la violencia, sino por la condición de pobreza que enfrenta. Una encuesta realizada por el DANE entre noviembre de 2013 y marzo de 2014[3] reveló que el 33% de las personas desplazadas que se encuentran en el Registro Único de Víctimas (RUV) enfrentan condiciones de pobreza extrema monetaria, en tanto que el 63.8% se encuentra en condiciones de pobreza monetaria (DANE, 2015). Al contrastar con el total nacional, se identifica que en 2014 el 8.1% de la población se encontraba en condición de pobreza extrema y que el 28.5% en condición de pobreza (DANE, 2015a), es decir, que la proporción de esta condición era mucho mayor en la población víctima, que en la población total del país. En este sentido, se puede inferir que aunque el programa Transformando mi Futuro focaliza personas víctimas del conflicto, su atención incluye personas que se encuentran en condición de vulnerabilidad por pobreza y por pobreza extrema.

En este sentido, y con el propósito de contribuir en el proceso de asistencia y reparación integral de las víctimas del conflicto armado, desde el año 2013 la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) ha venido trabajando de manera articulada con Fundación Capital (FK), para buscar mecanismos que permitan fortalecer la capacidad de generación de ingresos de las víctimas que deseen invertir su indemnización en proyectos productivos, por medio de la entrega de herramientas útiles para fortalecer o iniciar cualquier tipo de negocio. De esta forma, durante 2014 y 2015 el programa TMF se implementó en 22 municipios de siete departamentos de Colombia y benefició a 2,385 personas víctimas.

Como resultado de la implementación de esas dos cohortes, Fundación Capital pudo calificar el programa TMF como una iniciativa adecuada, que genera efectos positivos en la población participante: "*aumenta el optimismo y la esperanza de las víctimas, que demuestran una mayor claridad sobre el uso adecuado de los recursos de la indemnización… contribuye a un mayor bienestar personal y familiar, redundando así en la transformación de sus proyectos de vida*"[4]. Los resultados obtenidos en las dos primeras implementaciones llevaron a que la Unidad para las Víctimas decidiera destinar nuevos recursos económicos para realizar una tercera implementación del programa en 2016.

[3] Encuesta de Goce Efectivo de Derechos. Realizada en 151 municipios con una muestra de 27,727 hogares. Información expandida con proyecciones de población con base en los resultados del Censo 2005.
[4] Convenio de asociación No. 1291 de 016, celebrado entre la UARIV y Fundación capital sucursal Colombia.

Por otra parte, y con el propósito de documentar los impactos de los proyectos y divulgar los resultados, el CGAP y la Fundación Ford buscan fortalecer el programa de evaluación y aprendizaje, creado desde la implementación de los diez programas piloto (Sheldon, 2016). En este marco, la Fundación Ford, la Fundación Capital y el IDRC (*International Development Research Centre*) de Canadá, están financiando la evaluación de los programas de graduación en cuatro países de Latinoamérica. Esta evaluación es llevada a cabo por la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), mediante la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación. Para el caso de Colombia, los programas evaluados son Produciendo Mi Futuro y Transformando Mi Futuro.

Para el programa de graduación Transformando Mi Futuro, en su versión del año 2016 se planteó realizar una evaluación de procesos y una evaluación de resultados. Para el desarrollo de la evaluación de procesos, se diseñaron cinco pasos metodológicos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2016): 1. Construcción de la hipótesis, 2. Planteamiento de los objetivos, 3. Definición de los alcances, 4. Desarrollo de la evaluación, y 5. Formulación de conclusiones y recomendaciones; pasos metodológicos que apuntan al logro del primer objetivo específico de la evaluación, presentado más adelante.

Este documento presenta el primer informe de la evaluación de procesos, con el resultado de los tres primeros pasos planteados en la metodología y del sub paso 4.1 – Descripción detallada del programa-, que incluye el análisis factual y contextual, la construcción de la cadena de valor, la construcción del mapa de actores y la construcción del cronograma detallado de actividades del programa.

El análisis factual y contextual contiene la justificación del programa TMF, el marco regulatorio que lo sustenta y el diseño. Este análisis se construyó a partir de información primaria (entrevistas a funcionarios de la entidad responsable del programa) y de información secundaria. Este análisis tiene como propósito comprender adecuadamente la estructura, los antecedentes, el diseño y funcionamiento del programa, y de esta manera informar los análisis subsiguientes.

La cadena de valor detalla cómo cada una de las tareas/actividades añade valor al paso precedente, e incluye la identificación y descripción de cuatro aspectos: 1. Insumos, 2. Procesos y subprocesos, 3. Actividades, tareas y responsables, y 4. Productos. La cadena se realizó para cada uno de los subprocesos considerados en la evaluación y se presenta de manera gráfica para cada uno de ellos. Su elaboración se basó en la recolección de información primaria tanto desde la oferta como desde la demanda. Para capturar información desde la oferta se realizan entrevistas a funcionarios de la entidad responsable a nivel nacional del programa y de la entidad implementadora, y de entrevistas y encuestas a coordinadores zonales y gestores empresariales. La información desde la demanda se obtiene a través de entrevistas grupales a participantes -triadas- y entrevistas individuales al grupo de personas con quienes se está realizando la construcción de las historias de vida, se incluye también la información de los documentos oficiales del programa (e.g. Propuesta técnica y financiera).

El mapa de actores presenta, de manera gráfica, los nombres de las diferentes entidades, cargos y responsables (funcionarios) que participan en la implementación del programa de graduación, teniendo en cuenta la escala de acción de los actores y su localización geográfica específica. Se incluye una descripción rigurosa de la entidad implementadora, específicamente del equipo de trabajo en terreno (coordinadores zonales, gestores empresariales y tutor virtual) y de las características del grupo de participantes.

Finalmente, el cronograma de actividades detallado relaciona los procesos, los subprocesos y las actividades, con las semanas y meses en los cuales se realizó la ejecución del programa Transformando Mi Futuro. Su elaboración se basó en documentos proporcionados por Fundación Capital, y de otros documentos disponibles que daban cuenta de las fechas en las cuales se realizaron las diferentes actividades en terreno (e.g. curso virtual).

Este análisis sirve de base, y es el primer producto, para la evaluación de procesos y la evaluación de resultados aplicados al programa TMF implementado en 2016.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROGRAMA TRANSFORMANDO MI FUTURO

1. HIPÓTESIS

Los procesos y actividades diseñados e implementados en el marco del programa Transformando Mi Futuro conducen de manera eficaz, y con un nivel de calidad satisfactorio, al logro de los resultados esperados.

2. OBJETIVOS

La evaluación de procesos busca evaluar la operación del programa Transformando Mi Futuro en los departamentos de Atlántico, Meta, Risaralda y Valle del Cauca a partir de un análisis sistemático de la operación del programa de graduación para identificar cómo sus procesos y actividades conducen al logro de los resultados definidos en el diseño, y para detectar cuellos de botella y buenas prácticas en la aplicación de procesos y actividades.

Esta evaluación incluye seis objetivos específicos:

1. Describir y entender el funcionamiento del programa.
2. Determinar si la ejecución y la articulación de los procesos del programa contribuyen al logro de los objetivos del mismo (Análisis de Eficacia).
3. Identificar percepciones de calidad que permita conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa (Análisis de calidad).
4. Identificar factores de contexto nacional, regional o local que pueden afectar los procesos o los resultados del programa (Análisis de factores externos).
5. Identificar las buenas prácticas (intencionadas o no) y los cuellos de botella que se presentan en el desarrollo de las actividades y de los procesos del programa y que inciden en su implementación eficaz.
6. Ofrecer insumos y recomendaciones para el mejoramiento de la implementación de los procesos y de las actividades en sus versiones futuras y escalonadas.

3. ALCANCES

Para la evaluación de procesos del programa Transformando Mi Futuro se identificaron los procesos sustantivos -principales o primarios- del programa. Un proceso sustantivo se entiende como "*Todo aquel que conduce directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad del programa, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido directamente por un destinatario externo, en este caso, los hogares beneficiarios*" (Halliburton, 2006).

En la Propuesta Técnica y Financiera presentada por Fundación Capital (2016) se listan seis etapas de intervención que fueron desarrolladas durante la operación del programa:

1. Alistamiento.
2. Vinculación de equipos regionales.
3. Formación a equipos regionales.
4. Vinculación de víctimas participantes.
5. Acompañamiento y formación a víctimas, que incluye tres componentes educativos: habilidades para la vida, emprendimiento y educación financiera y un componente para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo.
6. Finalización y cierre.

Para la quinta etapa Fundación Capital definió dos actividades: i) fortalecer la capacidad de generación de ingresos y ii) fortalecer la capacidad financiera de los participantes. Esta última actividad no fue contemplada dentro de la evaluación de procesos, ya que es una actividad de diseño y testeo de una estrategia de educación financiera que no fue usada con los participantes de esta cohorte.

El equipo encargado de la evaluación de procesos de la Universidad de los Andes realizó un ejercicio de organización de las etapas de intervención y de los componentes educativos presentados en la Propuesta Técnica y Financiera, en procesos y subprocesos sustantivos, los que se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro – En color verde se resaltan los procesos sustantivos

Proceso	Subproceso	
Planeación	Diseño del programa	
	Formulación de marco lógico	
	Focalización	
	Vinculación entidad implementadora	
Preparación o Alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades	
	Vinculación de equipos regionales	
	Capacitación a equipos en terreno	
	Vinculación de participantes	
	Caracterización de participantes	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal (corresponde al componente educativo de habilidades para la vida)
		Diseño del perfil de negocio (corresponde al componente educativo de emprendimiento)
		Promoción del ahorro (corresponde al componente educativo de educación financiera)
		Fortalecimiento del capital social
Monitoreo y evaluación		

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016).

A partir de los resultados de este ejercicio, el equipo evaluador determinó que la evaluación de procesos del Programa Transformando Mi Futuro se centra en el Proceso de Ejecución o Implementación; por tanto, la evaluación considera los cinco subprocesos que lo componen (resaltados en verde en el cuadro anterior). Estos subprocesos responden al enfoque propuesto

por CGAP-Fundación Ford para los programas de graduación (protección social, desarrollo de medios de vida e inclusión financiera), con cuatro de los cinco elementos claves: entrenamiento en habilidades para la vida, análisis del mercado, capacitación técnica y ahorro.

Estos subprocesos fueron definidos teniendo como criterio principal que, a través de su desarrollo, los participantes reciben productos u obtienen resultados de manera directa. Sin embargo, reconociendo la relevancia y el efecto directo que pueden tener otros subprocesos en el desarrollo de la implementación, la evaluación de procesos de TMF incluye el análisis de otros dos subprocesos del Proceso de Alistamiento: i) Capacitación a equipos en terreno, y ii) Vinculación de participantes. Los demás subprocesos del programa se analizan de manera descriptiva e informativa y en la medida en que éstos incidan en el proceso de ejecución o implementación.

Para el caso específico de Transformando mi Futuro, los participantes no reciben recursos económicos para el establecimiento de su idea de negocio, sino que se espera que como parte del proceso de formación, desarrollen o fortalezcan su idea y estén preparados para implementarla con los recursos que recibirán del Estado, como parte de la indemnización económica a la cual tienen derecho (valor que depende del tipo de hecho victimizante sufrido por cada uno de los participantes). Desde el momento de la vinculación, las personas fueron conscientes de que su participación en TMF no aceleraba el proceso de desembolso de la indemnización, por tanto el compromiso generado se relacionaba únicamente con el proceso de formación brindado como parte del programa.

4. ANÁLISIS FACTUAL Y CONTEXTUAL

4.1. JUSTIFICACIÓN

4.1.1. PROBLEMA QUE BUSCA RESOLVER

El conflicto armado en Colombia surge hace más de 50 años; sus consecuencias se reflejan no solo en las personas que murieron a causa de la violencia. De acuerdo con el RUV, más de 984,000 personas fallecidas del primero de enero de 1985 hasta el primero de diciembre de 2016[5], o que vivieron el flagelo de la guerra de manera directa durante el mismo periodo (por ejemplo por desplazamiento forzado: 7,108,181 personas; por homicidio: 267,320; por amenaza: 338,016 personas; por desapariciones forzadas: 46,687 personas; por actos terroristas, atentados, combates o hostigamientos: 94,426 personas; por secuestro: 30,727 personas; por delitos contra la libertad y la integridad sexual: 18,594; o por minas antipersonales: 10,903 personas), sino por el fenómeno de exclusión, impunidad, despojo y terror que enmarcó la cotidianidad del país (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

Desde hace más de dos décadas, el Estado colombiano ha diseñado un conjunto de normas (leyes y decretos) que buscan aunar los esfuerzos realizados por las instituciones estatales, para garantizar la atención oportuna que requiere la población víctima del conflicto armado interno. Una de las más recientes fue la promulgación, en 2011, de la Ley 1448 (Ley de Víctimas) que establece un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales, económicas, individuales y colectivas en beneficio de las víctimas del conflicto. Esta Ley ampara a aquellas personas que sufrieron infracciones al Derecho Internacional Humanitario o violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, desde el primero de enero de 1985; es decir, que incluye las víctimas de la toma del Palacio de Justicia (ocurrido el 6 y 7 de noviembre de 1985) y las víctimas del genocidio de la Unión Patriótica (partido político fundado en mayo de 1985 como parte de una propuesta política legal de varios grupos guerrilleros).

La mencionada Ley tiene el objetivo de hacer efectivo el goce de los derechos a la verdad, la justicia y la reparación, e incluye medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica. La indemnización por vía administrativa (Capítulo VII de la Ley, y Capítulo III del Decreto 4800 de 2011) es entendida como la compensación económica que reciben las personas por los hechos victimizantes sufridos (entre 17 y 40 SMMLV dependiendo del hecho) (UARIV, 2015b). El Gobierno reporta que, hasta el 31 de diciembre de 2015, unas 588 mil víctimas habían sido indemnizadas (por un valor de $3,600,637 millones de pesos) (Gobierno de Colombia, 2016). La estrategia para brindar atención, asistencia y reparación integral a las víctimas es la denominada RUTA, la cual articula procesos y procedimientos de la Unidad para las Víctimas y de las demás entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación integral a las Víctimas (SNARIV). La RUTA tiene el propósito de "*dar respuesta efectiva a las solicitudes de las víctimas,*

[5] Estadísticas del RUV. Fecha de corte: diciembre 1 de 2016 Disponible en: http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV

fortalecer sus potencialidades y lograr el acceso a sus derechos de acuerdo con el hecho victimizante sufrido y las condiciones de su situación particular"[6]

El Artículo 134 de la Ley 1448 y el Decreto 1084 de 2015 estipulan que la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) debe implementar un Programa de Acompañamiento para la Inversión Adecuada de Recursos (PAIAR), con el propósito de promover que las víctimas hagan buen uso de la indemnización recibida de tal manera que contribuya en el fortalecimiento o en la reconstrucción del proyecto de vida de las personas, a través de la conformación de proyectos o planes de inversión. El Programa de Acompañamiento cuenta con tres componentes: 1. Asesoría y orientación para una adecuada inversión de los recursos; 2. Conexión de las víctimas con la oferta; y 3. Seguimiento a la inversión. En el segundo componente se cuenta con cuatro líneas que ofrecen oportunidad de inversión de la indemnización: 1. Formación técnica o profesional para las víctimas o sus hijos; 2. Creación o fortalecimiento de empresas productivas o activos productivos; 3. Adquisición o mejoramiento de vivienda nueva o usada; y 4. Adquisición de inmuebles rurales.

Como parte de la RUTA, las personas víctimas elaboran el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI). En el marco del PAARI se realiza una caracterización de la víctima, que busca conocer el estado actual de los hogares y determinar si existen o no carencias en los componentes de subsistencia mínima (derecho al mínimo vital: alojamiento, alimentación y salud), esta información permite establecer un plan de reparación de acuerdo con las necesidades reales de cada persona; de igual manera, se indaga sobre el deseo de acceder al programa de acompañamiento para la inversión adecuada de la indemnización que recibirán. Desde el año 2012 hasta el 30 de agosto de 2016, durante la elaboración del PAARI, alrededor de 493 mil víctimas han manifestado su voluntad de recibir dicho acompañamiento (UARIV, 2016). Las solicitudes de acompañamiento realizadas hasta septiembre de 2015, se realizaron en las siguientes líneas de inversión: adquirir terreno rural (5%); comprar o mejorar vivienda (45%); iniciar o fortalecer un proyecto productivo (30%), invertir en educación (10%); y otro (10%) (UARIV, 2015a).

En este sentido, y como respuesta a esta necesidad institucional para el acompañamiento de las víctimas, surge en 2013 el programa Transformando mi Futuro. El programa hace parte del PAIAR, y se enmarca en los objetivos estratégicos de la UARIV, en el tercer componente de acompañamiento -Creación o fortalecimiento de empresas productivas o activos productivos- (UARIV, 2016), y tiene como objetivo "*brindar acompañamiento integral a las víctimas que están interesadas en invertir su indemnización para iniciar o mejorar un negocio y, de esta manera acrecentar sus activos productivos, humanos, sociales o financieros*" (Fundación Capital, 2016).

[6] http://www.unidadvictimas.gov.co/es/esta-es-mi-ruta/8948

4.2. MARCO REGULATORIO Y DE POLITICA

4.2.1 MARCO DE POLÍTICA NACIONAL Y SECTORIAL QUE SUSTENTA EL PROGRAMA EN COLOMBIA

El diseño de la regulación para el manejo del conflicto armado interno inició en 1994, con el reconocimiento del desplazamiento forzado en el país, y con la conformación, durante 1995, del primer programa nacional de atención integral a la población desplazada en Colombia. Dos años más tarde, mediante la Ley 387 de 1997 se adoptaron medidas para la prevención del desplazamiento forzado y para la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de las víctimas, y se creó el Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada (SNAIPD). En el año 2000, se responsabilizó a la Red de Solidaridad Social (Acción Social) de la coordinación del Sistema Nacional de Atención Integral a Población Desplazada.

Cinco años más tarde, por medio del Documento CONPES 3400 de 2005, se identificaron las metas y se priorizaron los recursos para atender a la población desplazada por la violencia; esta directriz se consolidó dos años después, a través de la Ley 1169 de 2007, en la cual se dictaminó que las entidades de orden nacional, departamental, municipal y distrital responsables de la atención integral a la población desplazada por la violencia debían priorizar la atención a esta población en la ejecución de sus respectivos presupuestos. En el año siguiente, el Decreto 1290 de 2008 creó el Programa de Reparación Individual por vía administrativa para las víctimas de los grupos armados organizados al margen de la ley.

En el año 2011, a través del Decreto 4155 el Estado colombiano identificó "*la necesidad de fortalecer la política social y de atención a la población pobre, vulnerable y víctima de la violencia, así como la consolidación de territorios dentro de una estrategia que garantizara la presencia del Estado*". Por esta razón se realizaron adecuaciones a la institucionalidad de la época, buscando instituciones "*de más alto nivel que se encargaran de fijar las políticas, planes generales, programas y proyectos para la inclusión social y la reconciliación*". De esta manera, la Ley 1448 de ese año estableció que la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social) se debían transformar en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS)[7] y creó la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) (Artículo 166), como una entidad con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, adscrita al DPS. En la misma Ley, se establecieron las medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. Específicamente, el artículo 25 de esa Ley estableció que todas las víctimas tienen derecho a la reparación integral "*Las víctimas tienen derecho a ser reparadas de manera adecuada, diferenciada, transformadora y efectiva por el daño que han sufrido... La reparación comprende las medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, en sus dimensiones individual, colectiva, material, moral y simbólica. Cada una de estas medidas será*

[7] El Departamento para la Prosperidad Social (DPS), actualmente se denomina Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (Prosperidad Social).

implementada a favor de la víctima dependiendo de la vulneración en sus derechos y las características del hecho victimizante".

Durante el mismo año, el Decreto 2569 estableció los criterios y procedimientos para la entrega de la atención humanitaria de emergencia y transición a las víctimas de desplazamiento forzado con base en la evaluación de los componentes de la subsistencia mínima y superación de la situación de vulnerabilidad. Dos años más tarde, se publicó el Documento CONPES 3784 de 2013 que estableció los lineamientos de política pública para la prevención de riesgos, la protección y garantía de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado.

Finalmente, en 2015 mediante el Artículo 1 del Decreto 1084 se estableció que el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social es la cabeza del Sector de Inclusión Social y Reconciliación; en tanto que el Decreto 2559 expedido en diciembre del mismo año, fusionó la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (UACT) en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (Prosperidad Social) y estableció a la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación Integral a Victimas (UARIV) como una de sus entidades adscritas.

4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA

4.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del programa TMF para la cohorte 2016 fue: aunar esfuerzos técnicos, financieros y administrativos para el fortalecimiento y ampliación del proyecto Transformando Mi Futuro, como una iniciativa para el incremento de activos productivos sociales, humanos y financieros, que buscan brindar el acompañamiento de las víctimas que han recibido o recibirán su indemnización, a través de la planificación financiera, el fortalecimiento de sus capacidades productivas y/o el uso de los recursos en el mejoramiento de sus proyectos de vida (Fundación Capital, 2016).

Las entidades hacen explícito que "*a través de este proyecto se pretende entregar a las víctimas una serie de herramientas útiles que puedan usar para iniciar o fortalecer cualquier tipo de negocio, y de esta manera hacer un uso más eficiente de los recursos que reciben a través de la indemnización que es entregada por el Estado colombiano*" (Fundación Capital, 2016).

4.3.2. PRESUPUESTO

Los recursos para la implementación del programa Transformando Mi Futuro provienen del Presupuesto General de la Nación, bajo el rubro presupuestal denominado Elaboración y acompañamiento a los planes de Reparación Individual, de la UARIV.

El convenio de asociación #1291 de 2016, celebrado entre la UARIV y Fundación Capital, estipula que para la implementación de la cohorte en 2016 el presupuesto total del programa fue de $1,169,080,800, valor que incluye impuestos, costos y erogaciones[8]. La Unidad para las Víctimas aportó el 83.6% del presupuesto ($976,800,000) y Fundación Capital el 16.4% ($192,280,800) como contrapartida (Fundación Capital, 2016).

4.3.3. ENTIDADES QUE PARTICIPARON EN LA DEFINICIÓN Y EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA

En el año 2013 se creó una mesa de trabajo conformada por el Departamento para la Prosperidad Social, la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación Integral a Victimas, y Fundación Capital (FK). El propósito de este trabajo interinstitucional consistió en "*diseñar una ruta de acompañamiento y trabajo conjunto para las víctimas del conflicto armado*"; como resultado de este trabajo se definió que el Programa Transformando Mi Futuro buscaría fortalecer las capacidades de generación de ingresos de las personas víctimas que eligen como alternativa de indemnización la línea de inversión de creación o fortalecimiento de empresas productivas o activos productivos (Fundación Capital, 2016).

Durante ese año se realizaron los ajustes a la metodología (módulos y contenido) presentada en la mesa, y en 2014 se firmó el primer convenio de asociación (#710) entre la UARIV y FK que pretendía probar la metodología ajustada, para lo cual se invitaron a participar 1,050 víctimas. Posteriormente, se decidió escalar el programa, y en 2015 se implementó bajo un segundo convenio (#1138) en el cual se atendieron 1,335 participantes.

4.3.4. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del programa son víctimas del conflicto armado. El artículo 3 de la Ley 1448 de 2011 considera las víctimas como, "*aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1o de enero de 1985, 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. También son víctimas el cónyuge, compañero o compañera permanente, parejas del mismo sexo y familiar en primer grado de consanguinidad, primero civil de la víctima directa, cuando a esta se le hubiere dado muerte o estuviere desaparecida. A falta de estas, lo serán los que se encuentren en el segundo grado de consanguinidad ascendente*".

[8] Valor que equivale a US$410,066. Tasa de cambio 13 de febrero de 2017: USD$1=COL$2,851

El Programa Transformando Mi Futuro, focaliza personas víctimas que hayan sufrido cualquier hecho victimizante.

Los hechos victimizantes que son indemnizados en el marco de la Reparación Administrativa a víctimas del conflicto, son: 1. Desaparición forzada, 2. Homicidio, 3. Secuestro, 4. Lesiones que generaron discapacidad o incapacidad permanente, 5. Lesiones que generaron incapacidad, 6. Reclutamiento ilícito de menores, 7. Delitos contra la libertad e integridad sexual incluido niñas, niños y adolescentes concebidos como consecuencia de una violación sexual con ocasión del conflicto armado interno, 8. Tortura, tratos crueles, inhumanos o degradantes, y 9. Desplazamiento forzado (UARIV, 2015b).

Como presenta el cuadro 2, el hecho victimizante que presenta la mayor proporción de víctimas inscritas en el RUV es el desplazamiento (7,108,181 personas- que equivale al 80%), seguido por el de homicidio (982,786 personas – 11%). Es importante aclarar, que una persona puede declarar varios hechos victimizantes, por esta razón la suma de los valores no refleja el total de víctimas únicas presentadas anteriormente (8,886,236 personas).

Cuadro 2 Víctimas por tipo de hecho victimizante.

Hecho victimizante	Número de personas	Proporción
Desplazamiento	7,108,181	80.0
Homicidio	982,786 *Víctimas directas: 267,320* *Víctimas indirectas: 715,466*	11.1
Amenaza	338,016	3.8
Desaparición forzada	165,907 *Víctimas directas: 46,687* *Víctimas indirectas: 119,220*	1.9
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	109,579	1.2
Acto terrorista/Atentados/Combates/ Hostigamientos	94,426	1.1
Secuestro	34,683 *Víctimas directas: 30,727* *Víctimas indirectas: 3,956*	0.4
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	18,594	0.2
Minas antipersonal/Munición sin explotar/Artefacto explosivo	10,903	0.1
Tortura	10,229	0.1
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes	8,098	0.1
Abandono o Despojo Forzado de Tierras	4,790	0.1
Sin información	44	0.0
TOTAL	**8,886,236**	**100**

Fuente: http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV
Fecha de corte: febrero 1 de 2017

4.3.4.1. CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN TERRITORIAL

La focalización territorial estuvo a cargo de la Unidad para las Víctimas. A partir de una entrevista institucional realizada a los profesionales encargados en la Dirección de Reparación[9], se identificaron cinco criterios que se tuvieron en cuenta para la focalización territorial de esta cohorte:

1. Expandir la intervención del programa en zonas del territorio nacional en las cuales el programa TMF no había hecho presencia: por esta razón, para contar con intervenciones en la zona central y oriental del país se seleccionaron los departamentos de Risaralda y Meta.
2. Fortalecer la intervención en territorios que han mostrado acogida y en los cuales se facilita el proceso de convocatoria: es el caso de los departamentos de Valle del Cauca (municipios de Tuluá y Cali) y Atlántico (municipios de Barranquilla, Soledad y Malambo), en los cuales el programa fue implementado durante 2015.
3. Contar con un alto número de potenciales beneficiarios, teniendo en cuenta la información proporcionada por el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI) respecto al número de personas que podían ser beneficiarias por municipio.
4. Priorizar municipios en los cuales un alto número de personas van a recibir indemnización.
5. Identificar municipios priorizados por el gobierno nacional para realizar acciones en el marco del posconflicto. En 2015 el gobierno priorizó 125 municipios[10], entre los que se encuentra, por ejemplo, el municipio de Tuluá en el departamento de Valle del Cauca.

4.3.4.2. CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Fueron seis los criterios que la entidad encargada estableció para la focalización de la población participante:

1. Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (RUV), por cualquier hecho victimizante: en Colombia, existe esta herramienta técnica del Gobierno Nacional que administra la información referente a todas las víctimas y, a través del cual, es posible identificar las distintas afectaciones a las cuáles fueran expuestas todas las víctimas en el marco del conflicto armado (Decreto 4800 de 2011). Este registro es administrado por la UARIV.

   En la actualidad son 8.34 millones de personas que se encuentran registradas como víctimas, de las cuales 8.04 millones son víctimas del conflicto armado y 6.35 millones son reportadas como víctimas sujetas de atención (es decir, aquellas que pueden acceder a las medidas de atención y reparación establecidas en la Ley)[11].

[9] Encargada de otorgar a las víctimas la indemnización por vía administrativa, de que trata el artículo 132 de la Ley 1448 de 2011. (Artículo 21. Decreto 4802 de 2011), de acuerdo con las instrucciones del Director de la Unidad.
[10] http://www.arcoiris.com.co/
[11] http://rni.unidadvictimas.gov.co/ (fecha de consulta marzo 16 de 2017)

2. Contar con el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI): el PAARI es "*una entrevista personalizada que puede hacerse de manera presencial o telefónica, la cual permite identificar las necesidades y capacidades actuales de las víctimas, con el fin de facilitar el acceso a las medidas de asistencia y reparación a las que tienen derecho*" (UARIV, 2015b). Para las víctimas de desplazamiento forzado, la encuesta del PAARI se realiza en dos momentos:

   a. Al momento de la asistencia: se hace por solicitud de las víctimas o por focalizaciones realizadas por la Unidad y contribuye a facilitar el acceso efectivo a la oferta institucional en cada una de las medidas de asistencia (alimentación, alojamiento, salud, educación, identificación, reunificación familiar, generación de ingresos y asistencia funeraria).

   b. Al momento de la reparación: se hace para orientar a las víctimas sobre el acceso a las medidas de reparación integral (indemnización, satisfacción, garantías de no repetición, restitución y rehabilitación), se hace por una sola vez y únicamente a los hogares focalizados por la Unidad; en este momento del PAARI también se diligencia el acta de voluntariedad para el retorno o reubicación, así como también se realiza el procedimiento de validación y documentación del hogar desplazado que va a recibir la indemnización.

   A las personas víctimas de otros hechos victimizantes se les realiza el PAARI una sola vez, en un solo momento integral en el que se incluyen las medidas de asistencia y reparación.

3. Haber respondido afirmativamente a la pregunta sobre acogerse al Programa de Acompañamiento a la Inversión Adecuada de los Recursos (PAIAR).

4. Haber escogido la línea de proyectos productivos: la línea de Proyectos Productivos tiene por objetivo brindar asistencia, asesoría y acompañamiento a las víctimas interesadas en invertir (total o parcialmente) su indemnización administrativa, en una idea de negocio o en el fortalecimiento de un emprendimiento productivo que les permita generar ingresos de forma adecuada y sostenible[12].

5. Tener un rango de edad entre 18 y 65 años.

6. Ser beneficiario del programa de vivienda de interés social prioritario (VIP): la Ley 1537 de 2012 establece en el artículo 2 que las entidades públicas deben "*Promover mecanismos de generación de ingresos para la población beneficiada con el desarrollo de proyectos de Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Prioritario*". En este sentido, el programa TMF debía focalizar hogares beneficiarios de la construcción de 100,000 viviendas de interés social prioritario (VIP), como una exigencia que el gobierno nacional

[12] https://www.unidadvictimas.gov.co/es/programa-de-acompa%C3%B1amiento/8931

realizó a las entidades del Estado, con el fin de garantizar asistencia integral a las personas que recibirían dichas viviendas.

Criterios de exclusión:

1. Si hay dos o más potenciales participantes que hacen parte del mismo hogar[13]: el programa solo puede atender un participante por hogar.
2. Si el lugar de residencia del participante se encuentra a más de tres horas de distancia del casco urbano del municipio: este criterio pretende que los equipos en terreno no deban recorrer largas distancias, o deban invertir tiempo excesivo en el desplazamiento.
3. Si el lugar o la zona de residencia del potencial participante representa algún riesgo para la integridad de los gestores.

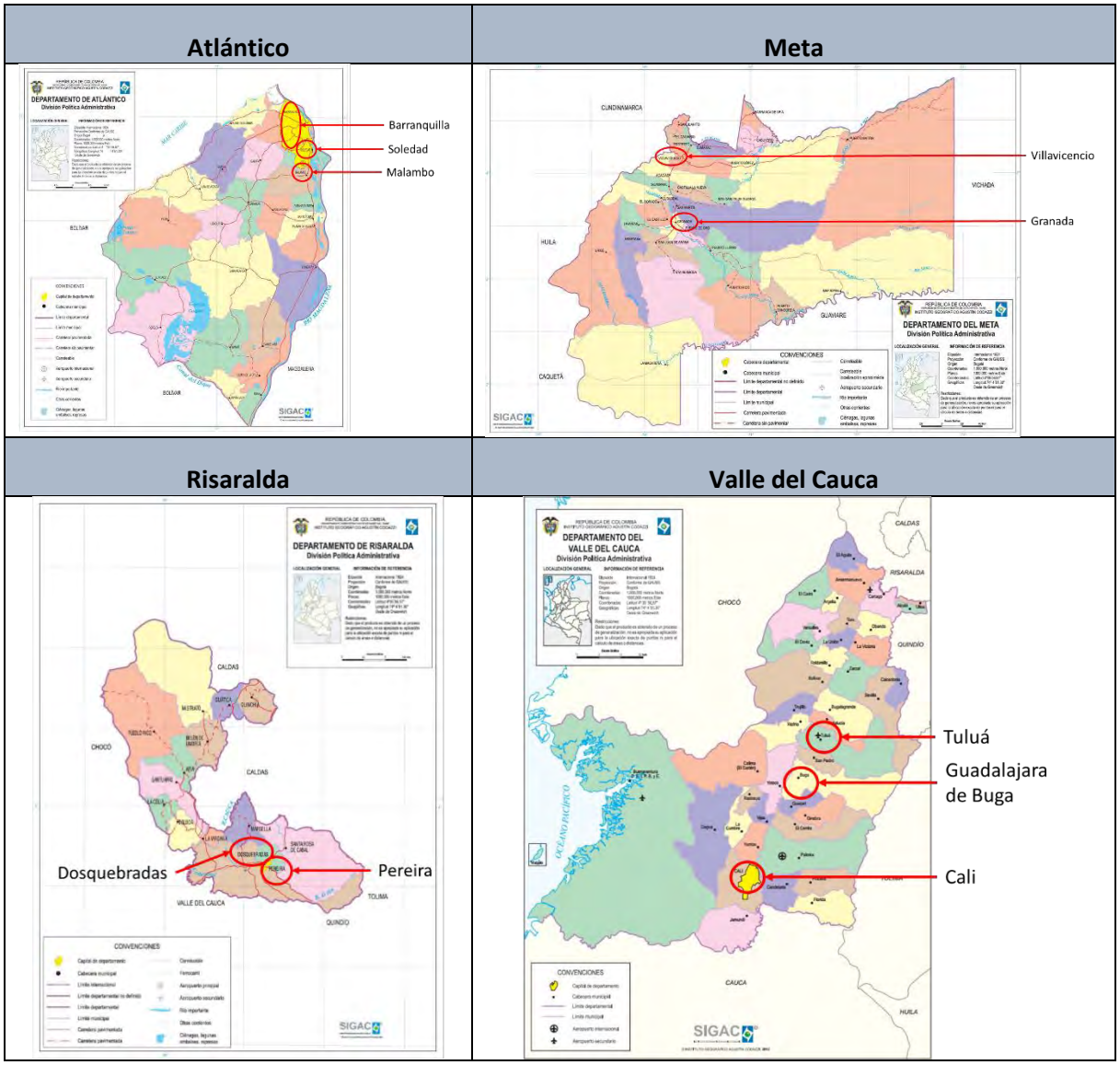
4.3.5. ÁMBITO DE ACCIÓN TERRITORIAL Y POBLACIONAL

4.3.5.1. TERRITORIOS EN LOS CUALES SE IMPLEMENTA EL PROGRAMA

El Programa Transformando Mi Futuro en 2016 se implementó en cuatro departamentos: Atlántico, Meta, Risaralda y Valle del Cauca, y en diez municipios: Barranquilla, Soledad y Malambo; Villavicencio y Granada; Dosquebradas y Pereira; Tuluá, Guadalajara de Buga y Cali. Los municipios incluidos en cada departamento se presentan en la figura 1.

[13] Hogar: persona o grupo de personas, parientes o no, que ocupan la totalidad o parte de una vivienda; atienden necesidades básicas, con cargo a un presupuesto común y generalmente comparten las comidas (http://sen.dane.gov.co:8080/senApp/module/conceptosModule/index.html)

Figura 1 Municipios en los cuales se implementó Transformando Mi Futuro



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Con el propósito de conocer aspectos básicos de los territorios en los cuales se implementa el programa de graduación, se compiló información relativa al número de personas por tipo de hecho victimizante y del número de personas desplazadas por la violencia. Es probable que la información no haya sido la misma que se tuvo en cuenta para la focalización, sin embargo, brinda una idea general de cada uno de los municipios considerados.

Población por tipo de hecho victimizante

En los diez municipios que hicieron parte de la implementación del programa durante 2016, el hecho victimizante que ha sido más declarado es el desplazamiento (79% de las víctimas declaradas para estos municipios), seguido por homicidio (13.8%) (cuadro 3).

Cuadro 3 Hechos victimizantes declarados en los municipios de intervención de TMF

Departamento	Municipio	Hecho victimizante											TOTAL
		Desplazamiento	Homicidio	Desaparición forzada	Amenaza	Perdida de Muebles o Inmuebles	Acto terrorista	Delitos contra la integridad sexual	Secuestro	Tortura	Vinculación de niños y adolescentes	Minas Antipersonal	
Atlántico	Barranquilla	125,592	14,274	2,837	456	257	827	498	238	157	27	37	**145,200**
	Malambo	10,582	161	22	37	2	7	11	1				**10,823**
	Soledad	42,026	1,399	115	513	117	22	88	4	28			**44,312**
Meta	Villavicencio	111,685	24,241	11,496	2,596	1,380	1,088	445	679	264	402	181	**154,458**
	Granada	17,190	1,277	451	54	266	58	17	20	2	14	28	**19,377**
Risaralda	Pereira	57,705	14,661	1,755	1,211	285	517	159	210	131	128	44	**76,807**
	Dosquebradas	7,309	291	101	2,231	10	32	16	9		13	1	**10,013**
Valle del Cauca	Cali	138,429	36,183	5,600	3,986	3,031	1,412	469	493	314	306	267	**190,490**
	Guadalajara de Buga	10,372	1,141	75	185	14	44	10	11	3	5	43	**11,903**
	Tuluá	28,310	2,436	437	223	221	183	139	35	9	8	21	**32,022**
Total general		**549,200** **79%**	**96,064** **13.8%**	**22,889** **3.3%**	**11,492** **1.7%**	**5,583** **0.8%**	**4,190** **0.6%**	**1,852** **0.3%**	**1,700** **0.2%**	**908** **0.1 %**	**903** **0.1 %**	**622** **0.1 %**	695,405

Fuente: http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV Descarga de datos abiertos – Número de Personas Por Municipio de Declaración - Hecho Victimizante. Reporte en Excel. Fecha de corte: 01 febrero de 2017.
Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-

Población desplazada (recibida o expulsada) por la violencia

El número de personas desplazadas reportadas como recibidas o expulsadas en los municipios en los cuales se implementa el Programa Transformando Mi Futuro, se presentan en el cuadro 4. Los valores son reportados por la UARIV, con fecha de 1 de febrero 2017. La UARIV aclara que estos valores representan el último lugar conocido de residencia de las víctimas, tomando como referencia las distintas fuentes de datos con las que cuenta la Red Nacional de Información (RNI) tales como el SISBEN, el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI), y el Programa Más Familias en Acción (MFA), entre otras.

Cuadro 4 Personas desplazadas que han sido expulsadas o recibidas en los municipios de TMF

Departamento	Municipio	Personas Expulsadas	Personas Recibidas
Atlántico	Barranquilla	7,258	129,910
	Malambo	1,068	14,995
	Soledad	2,890	66,103
Meta	Villavicencio	10,386	113,853
	Granada	6,483	18,744
Risaralda	Pereira	5,119	5,6983
	Dosquebradas	1,548	12,197
Valle Del Cauca	Cali	23,819	161,606
	Guadalajara De Buga	8,226	9,577
	Tuluá	24,888	29,922

Fuente: http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV Descarga de datos abiertos – Número de personas Desplazadas por Municipio de Expulsión, Recepción y Declaración. Reporte en Excel. Fecha de corte: 01 febrero de 2017.
Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-

Como se puede observar en el cuadro, todos los municipios incluidos en el programa han sido receptores de población desplazada, especialmente tres capitales de departamento (Barranquilla, Villavicencio y Cali).

4.3.6. METAS DE COBERTURA

Las metas iniciales de cobertura planteadas en la propuesta técnica y financiera del programa (Fundación Capital, 2016) establecían la intervención en diez municipios: tres en el Atlántico, dos en Meta, dos en Risaralda y tres en Valle del Cauca y la atención de ochocientas personas (cuadro 5).

Cuadro 5 Meta inicial de cobertura por municipio

Departamento	Municipio	Número de participantes
Atlántico	Barranquilla	120
	Soledad	40
	Malambo	40
	Subtotal	**200**
Meta	Villavicencio	120
	Granada	80
	Subtotal	**200**
Risaralda	Pereira	120
	Dosquebradas	80
	Subtotal	**200**
Valle del Cauca	Cali	120
	Tuluá	40
	Guadalajara de Buga	40
	Subtotal	**200**
	Total	**800**

Fuente: Fundación Capital (2016)

4.3.7. BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE EL PROGRAMA

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el programa Transformando Mi Futuro durante 2016, ofreció a los participantes un proceso de formación basado en el desarrollo de visitas domiciliarias y en actividades grupales.

A. Proceso de formación individual y en duplas: se desarrollaron visitas domiciliarias en las cuales un gestor empresarial realizó acompañamiento quincenal a cada uno de los participantes. Durante cada una de las visitas realizadas el gestor llevaba a cabo un módulo de capacitación utilizando la aplicación en tableta y el cuaderno de trabajo del participante.

   Al inicio de la implementación del programa, el participante decidía si deseaba recibir el proceso de formación de manera individual o con otro participante (este tipo de atención fue denominado dupla).

B. Actividades grupales: estas actividades buscaron promover el trabajo en equipo, el ahorro y el capital social de los participantes. En cada una de estas actividades, el gestor (con apoyo de otros gestores) desarrolló las guías y actividades descritas en la guía del gestor.

La oferta brindada durante la primera fase de implementación se presenta detallada en el cuadro 6.

Cuadro 6 Actividades de TMF 2016 y subprocesos relacionados

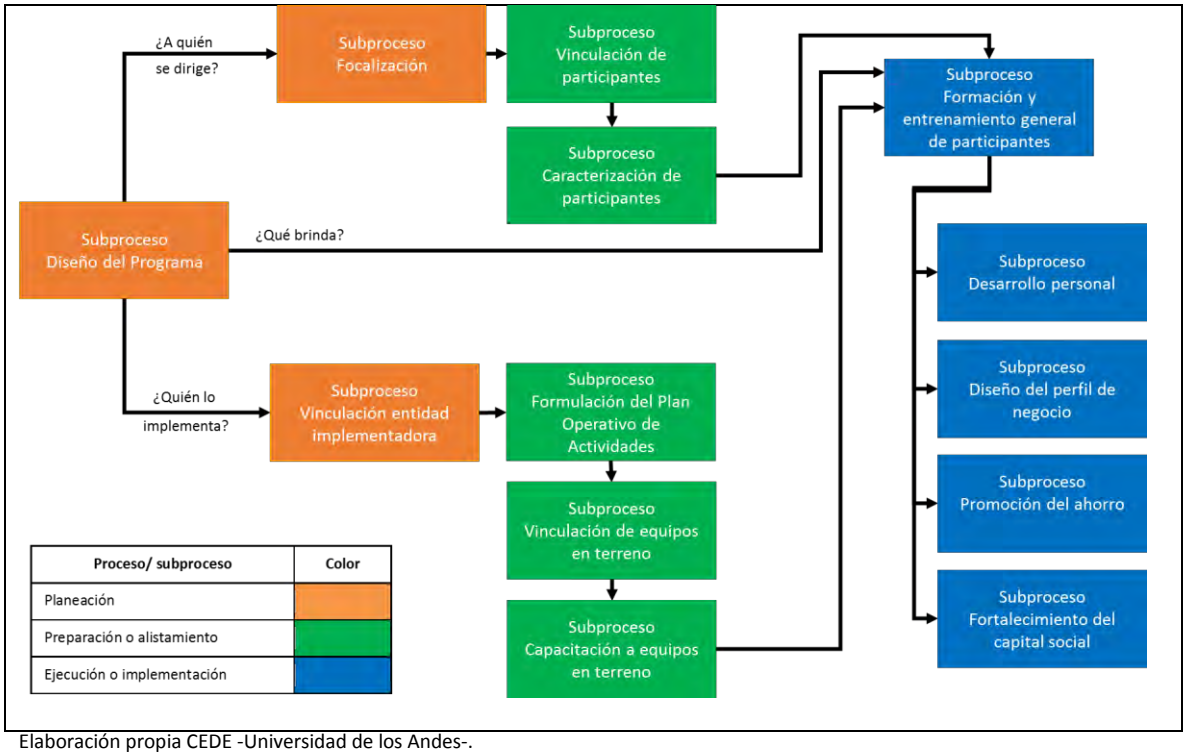
Actividad	Módulo y Nombre	Subproceso				
		Formación y entrenamiento general	Desarrollo personal	Diseño del perfil de negocio	Promoción del ahorro	Fortalecimiento del capital social
Visitas domiciliarias	1- Soy un ser único, especial y capaz	✓	✓			
	2- ¿Para qué tener mi negocio?	✓		✓		
	3- ¿A quién vendo mi producto o servicio?	✓		✓		
	4- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	✓		✓		
	5- La responsabilidad de salir adelante está en mis manos	✓	✓			
	6- Ahorro y buen vivir	✓			✓	
	7- Deudas sanas	✓			✓	
	8- Las cuentas claras	✓		✓	✓	
	9- ¿Cómo manejo los riesgos en mi negocio?	✓		✓		
	10- Comunico lo que pienso	✓	✓			
	11- Con ganas podemos lograr nuestros sueños	✓	✓			
Actividades grupales	1- Plan de vida	✓	✓			
	2- Grupos de apoyo mutuo	✓				✓
	3- Trabajo en equipo	✓				✓
	4- Perfil de negocio	✓		✓		

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5. CADENA DE VALOR

A continuación, se presenta la cadena de valor del Programa Transformando Mi Futuro, que describe de manera detallada los procesos sustantivos y de manera descriptiva, los demás subprocesos que incidieron en el proceso de implementación. La descripción de cada subproceso y de cada proceso incluye un esquema que facilita la visualización y el análisis. La figura 2 presenta las relaciones que, el equipo evaluador considera, existen entre los procesos y subproceso del programa. Como se observa, a partir del subproceso Diseño del programa se derivan tres líneas de acción: la primera especifica la población objetivo, la vincula y la caracteriza, es decir, responde a la pregunta ¿A quién se dirige el programa? La segunda, define las características de las entidades responsables de la implementación del programa en terreno, así como de las actividades que debe desarrollar y del personal que debe contratar para ejecutarlo; esta línea responde a la pregunta ¿Quién lo implementa? El tercero, establece el tipo de formación (actividades) que el programa ofrece a los participantes y detalla los ejes en los cuales se desarrolla dicha formación, respondiendo al interrogante ¿Qué brinda?

Figura 2 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Transformando Mi Futuro.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

5.1. PROCESO: PLANEACIÓN

El proceso de planeación, comprende tres subprocesos: el diseño del programa, la focalización y la vinculación a entidades implementadoras. Este proceso no se considera sustantivo debido a que gran parte de la planeación del programa fue establecida en las implementaciones anteriores, por lo cual no fue decisiva para el programa del 2016.

5.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA

Este subproceso incluye el ajuste del diseño del programa y de las herramientas (impresas y digitales) empleadas para la capacitación de los gestores y para la formación de los participantes.

DISEÑO DEL PROGRAMA

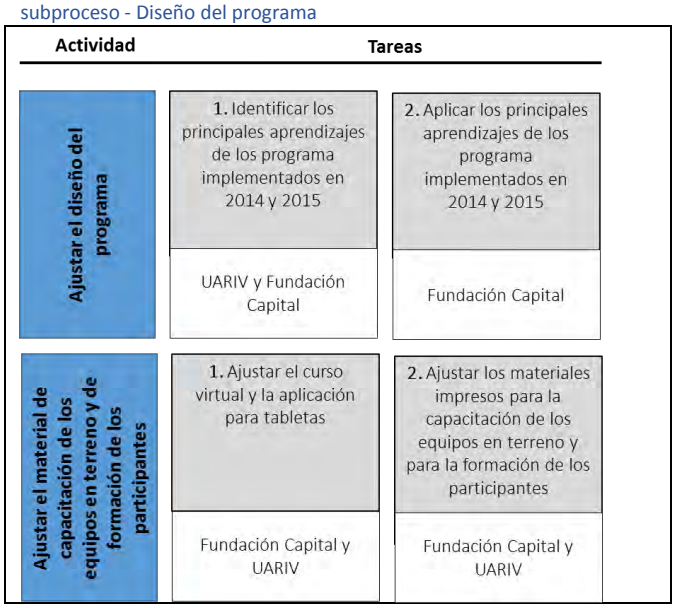
Descripción: el diseño del programa TMF para la cohorte de 2016 se basó en los resultados del programa piloto desarrollado durante el año 2014 en el que participaron 1,050 víctimas de diez municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar y Santander, y de las sugerencias del equipo en campo y las lecciones aprendidas con la implementación de la cohorte de 2015, cuando el programa fue implementado en doce municipios de Atlántico, Magdalena, Bolívar y Valle del Cauca con la participación de 1,335 víctimas. Profesionales de dos instituciones (Unidad para las Víctimas y Fundación Capital) trabajaron de manera articulada para fortalecer el diseño del programa de graduación en esta cohorte.

Insumos: el diseño del programa contó con seis insumos principales:

1. Lineamientos técnicos para la formulación de programas de graduación brindados por CGAP y Fundación Ford tales como los descritos en De Montesquiou et al. (2014).
2. Presupuesto disponible, teniendo en cuenta los ajustes presupuestales realizados por el gobierno.
3. Resultados de la Evaluación de Conceptos, Procesos y Resultados del programa implementado en 2014.
4. Aprendizajes de los resultados de los programas implementados en 2014 (piloto) y 2015.
5. Normatividad relacionada con el cumplimiento de las obligaciones de la entidad responsable del programa, entre las que se encuentra la Ley 1448 de 2011 (Ley de víctimas) y los decretos reglamentarios (e.g Decreto 1084 de 2015).
6. Profesionales de las dos instituciones.

Actividad y actores relacionados: a partir de la información disponible el equipo evaluador de la Universidad de los Andes considera que la principal actividad desarrollada fue el ajuste del diseño del programa de graduación, para lo cual se debió identificar y aplicar los principales aprendizajes de los programas implementados en 2014 y 2015 para fortalecer el diseño del programa de escalonamiento (figura 3- parte superior):

Figura 3 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso - Diseño del programa



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Entre los aprendizajes de las implementaciones anteriores se encuentran (FK y UARIV, 2015):

a. Que la realización de la actividad de grupos mutuos se realice al inicio de la implementación y no en el intermedio, con el propósito de promover la cohesión entre los participantes.
b. Realizar las actividades de diseño del perfil de negocio al final de la implementación, cuando los participantes hayan recibido todo el acompañamiento.
c. Desarrollar la implementación del programa con dos tipos de atención: individual y en duplas.

Productos: a partir de la implementación de esta actividad se generó un subproducto principal: el documento con la propuesta técnica y financiera del programa de graduación, que incluía objetivos, población objetivo, etapas de intervención, equipo de trabajo, cronograma y presupuesto (figura 4).

AJUSTE DEL MATERIAL DE CAPACITACIÓN DE LOS EQUIPOS EN TERRENO Y DE FORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Descripción: partiendo de los materiales empleados en 2015, el equipo de Fundación Capital los ajustó de acuerdo con los requerimientos de la UARIV. Estos materiales fueron fundamentales para el logro de los objetivos del programa, dado que los gestores empresariales debían contar con las herramientas conceptuales y metodológicas adecuadas que les permitieran guiar correctamente la formación brindada a los participantes; de igual manera, los participantes debían tener disponibles las herramientas pedagógicas que facilitaran su formación.

Insumos: este subproceso contó con cuatro insumos:

1. Documento con la propuesta técnica y financiera.
2. Materiales del programa desarrollado en 2015.
3. Profesionales de Fundación Capital.
4. Profesionales de la UARIV, incluyendo profesionales del área de comunicaciones.

Actividades y actores relacionados: la parte inferior de la figura 3 presenta que la principal actividad desarrollada por Fundación Capital, bajo la supervisión de la UARIV, fue ajustar el material digital (curso virtual y aplicación para tabletas), y el impreso (guía del gestor y cuaderno de trabajo del participante) para cumplir con los requerimientos de esta cohorte.

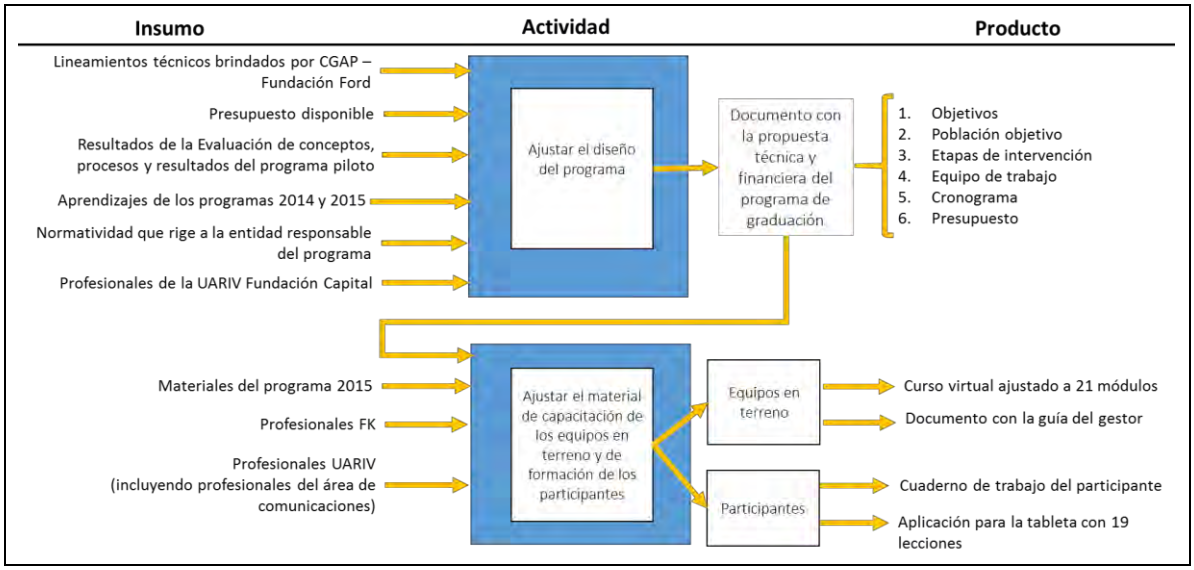
a. Ajustar el curso virtual y la aplicación para tabletas: el curso virtual fue ajustado a 21 módulos, uno de los cuales fue dedicado a brindar herramientas para que los gestores supieran cómo manejar una crisis emocional de los participantes (módulo en el curso virtual), y tuvieran insumos disponibles para enfrentar este tipo de situaciones en el momento que se pudieran presentar (video en la aplicación de la tableta). En total, fueron 19 lecciones las que se desarrollaron durante la cohorte 2016.
b. Ajustar los materiales impresos para la capacitación de los equipos en terreno y para la formación de los participantes: se realizaron ajustes en contenidos e imágenes, buscando llegar de manera asertiva a los participantes, así como una mayor coherencia entre los materiales impresos y el material digital.

Productos: con esta actividad se generaron dos paquetes de productos:

1. Material ajustado para la capacitación de los equipos en terreno.
2. Material ajustado para la formación de los participantes.

La figura 4 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 4 Cadena de valor en el subproceso Diseño



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

Descripción: teniendo en cuenta los cinco criterios establecidos para la focalización territorial, y los seis para la focalización poblacional, la Unidad para las Víctimas determinó los territorios de intervención del programa y generó los listados de participantes potenciales para cada municipio.

Insumos: para la focalización territorial se contó con los siguientes insumos:

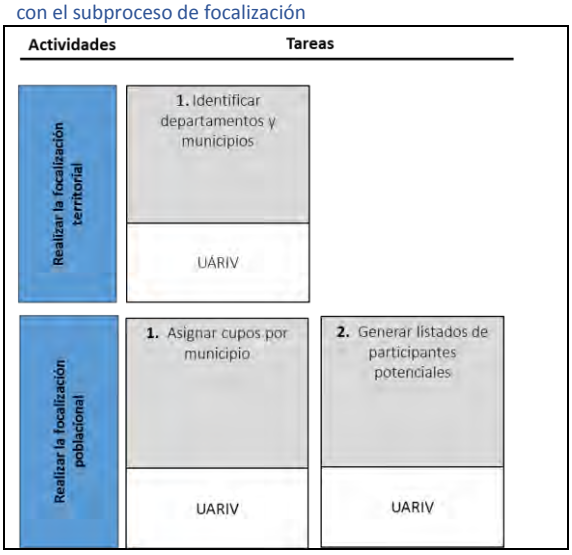
1. Información del Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI) respecto al número de personas que podían ser beneficiarias por municipio.
2. Información sobre número de personas que van a recibir indemnización por vía administrativa.
3. Información de municipios priorizados por el gobierno nacional para realizar acciones en el marco del posconflicto.
4. Profesionales de la UARIV.

Para la focalización poblacional se contó con cinco insumos:

1. Identificación de municipios (resultado de la focalización territorial).
2. Bases de datos con información del Registro Único de Víctimas (RUV).
3. Bases de datos con información de las personas que se acogieron al programa de Acompañamiento a la Inversión Adecuada de los Recursos y que escogieron la línea de proyectos productivos.
4. Bases de datos de los beneficiarios del programa de vivienda de interés social prioritario (VIP).
5. Profesionales de la UARIV.

Actividades planeadas y actores relacionados: este subproceso incluyó dos actividades principales que se presentan en la figura 5: Realizar la focalización territorial y realizar la focalización poblacional.

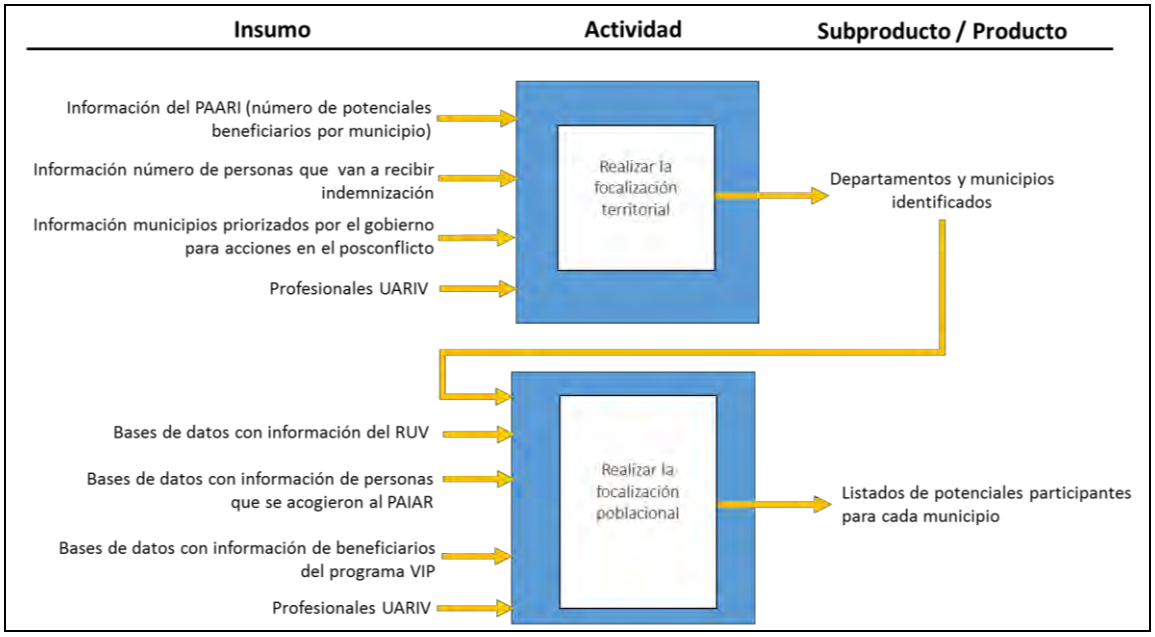
Figura 5 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de focalización



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generaron los listados de potenciales participantes para cada municipio. La figura 6 presenta, de manera gráfica, la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 6 Cadena de valor en el subproceso Focalización



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

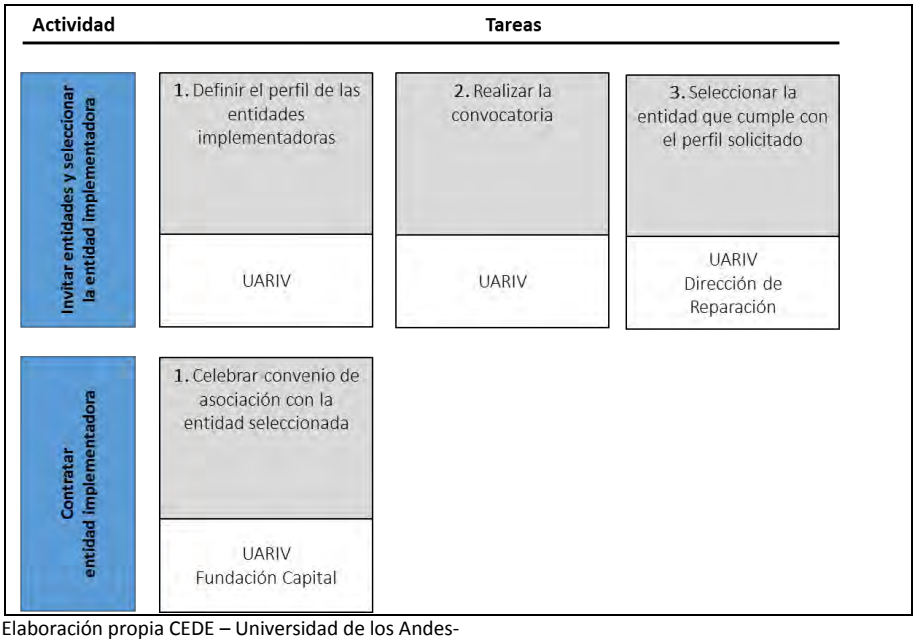
5.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

Descripción: la entidad responsable del programa invitó a participar, de manera directa, a ocho entidades (universidades y ONGs) con reconocida trayectoria en el área y con quienes había celebrado convenios o contratos previos, para que presentaran una propuesta técnica y económica. Al finalizar el proceso, Fundación Capital fue la entidad seleccionada como implementadora del programa.

Insumos: para este subproceso la entidad responsable contó con criterios de selección establecidos, los cuales incluían: costos propuestos, actividades planteadas, cronograma planteado, productos a entregar, así como la experiencia de trabajo que el proponente tenía con población víctima y con proyectos similares.

Actividades y actores relacionados: las actividades y las tareas incluidas en este sub-proceso no se encuentran documentadas en la propuesta técnica y financiera; no obstante, el equipo evaluador de la Universidad de los Andes considera dos actividades principales (figura 7): invitar entidades, seleccionar la entidad implementadora y contratar la entidad implementadora.

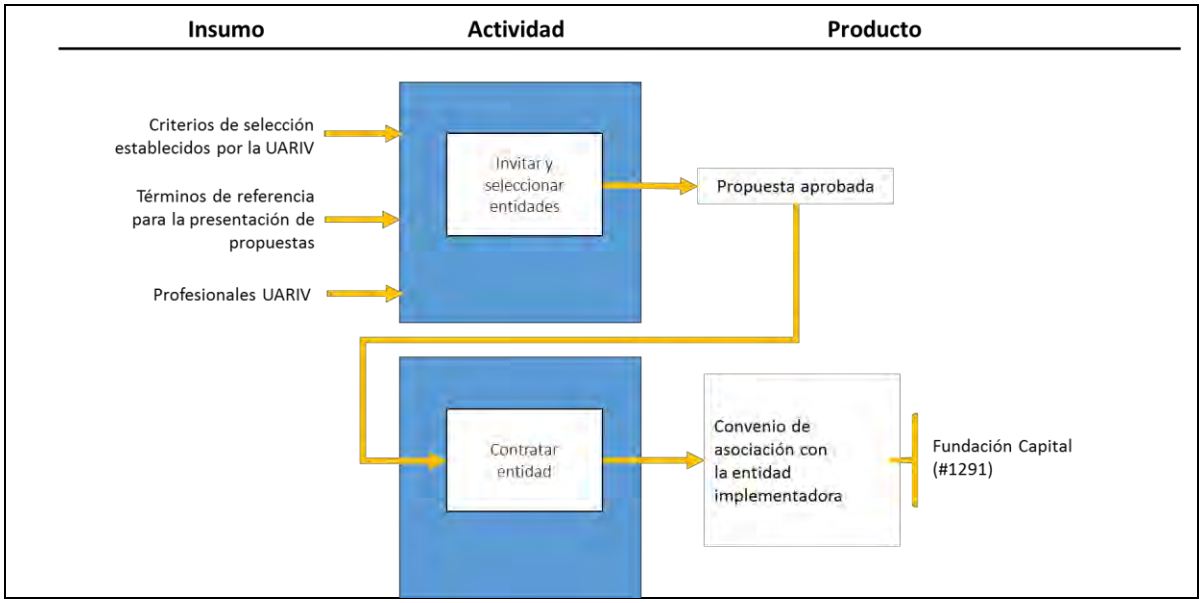
Figura 7 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Vinculación entidad implementadora



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generaron: un subproducto (propuesta aprobada) y un producto (convenio de asociación con la entidad implementadora). La entidad implementadora seleccionada fue Fundación Capital, dada su reconocida experiencia y su capacidad técnica y administrativa. La figura 8 presenta, de manera gráfica, la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 8 Cadena de valor en el subproceso – Vinculación entidad implementadora.



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

Este proceso incluye los subprocesos de formulación del plan operativo de actividades, la vinculación del equipo en terreno, la capacitación a equipos en terreno, vinculación a participantes y la caracterización de participantes. De estos cinco subprocesos solo la capacitación a equipos en terreno y la vinculación de participantes son considerados sustantivos para el análisis de la evaluación de procesos.

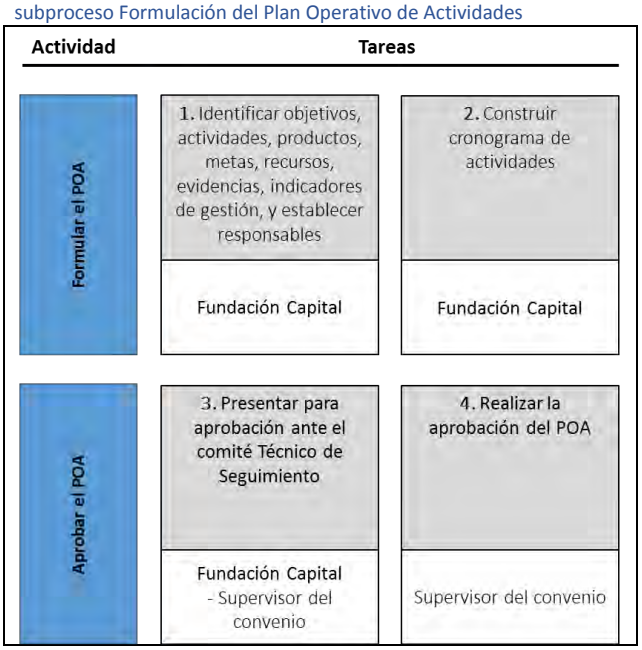
5.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

Descripción: la primera actividad que debía realizar la entidad implementadora para el inicio de la ejecución del programa en terreno consistía en formular el Plan Operativo de Actividades (POA), que buscaba organizar las actividades en terreno, el cronograma y los recursos necesarios. Sin embargo, la construcción de este Plan Operativo inició previo a la firma del convenio de asociación (octubre de 2015).

Insumos: la entidad contó con la experiencia adquirida durante la implementación del programa en 2014 y 2015, con los lineamientos generales del programa de graduación (detallados en la propuesta técnica y financiera), con las obligaciones definidas en el convenio de asociación y con el equipo de trabajo.

Actividades ejecutadas: este subproceso incluyó la formulación del Plan Operativo por parte de Fundación Capital, y la aprobación del mismo por parte del supervisor del convenio (responsable de la supervisión técnica, financiera y operativa). Esta actividad incluyó dos tareas: la presentación ante el comité Técnico de Seguimiento y la aprobación final (figura 9).

Figura 9 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Formulación del Plan Operativo de Actividades

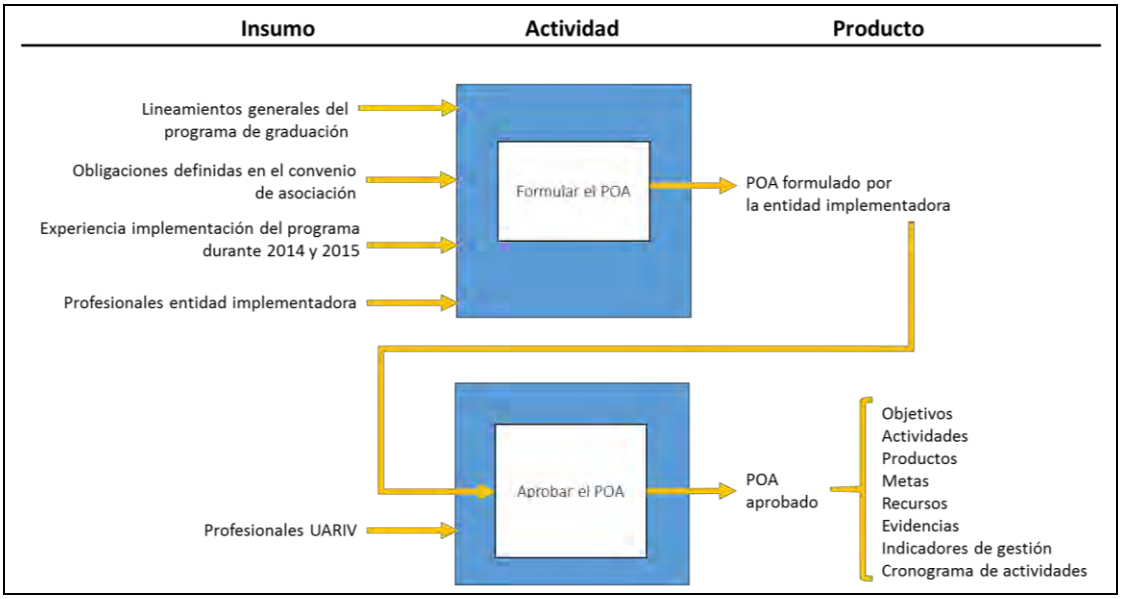


Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Producto: la entidad implementadora construyó un plan operativo que incluía objetivos, actividades, productos, metas, recursos, evidencias, indicadores de gestión y cronograma de actividades.

A manera de resumen, la figura 10 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 10 Cadena de valor en el subproceso – Formulación del Plan Operativo de Actividades



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DEL EQUIPO EN TERRENO

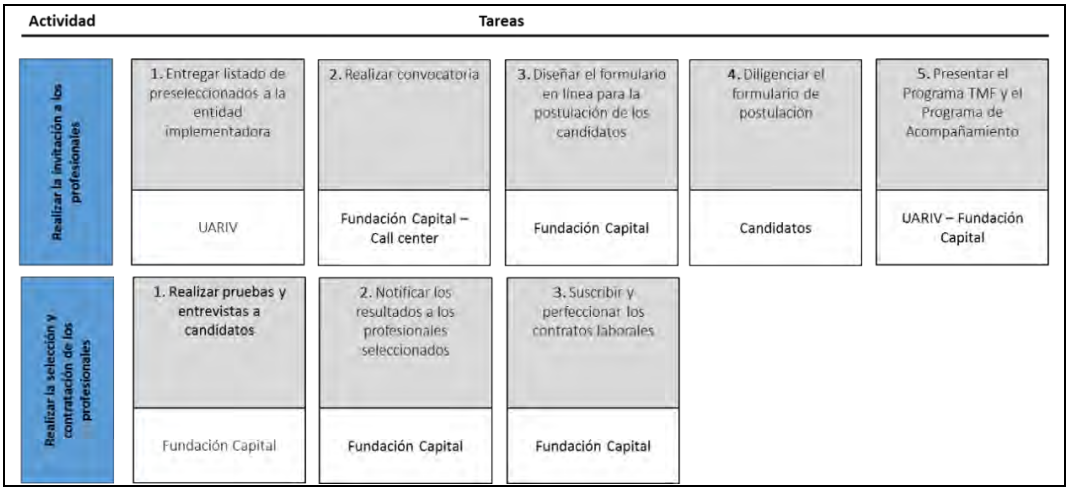
Descripción: teniendo en cuenta la propuesta técnica y financiera, la entidad implementadora debía realizar la convocatoria, las entrevistas, la selección y contratación de los profesionales para los cargos de coordinador zonal y de gestor empresarial.

Insumos: la entidad implementadora contó con los siguientes insumos para la selección de los gestores empresariales (Fundación Capital, 2016):

1. Listado de candidatos preseleccionados que fueron realizados por las direcciones territoriales de la UARIV (en relación de tres postulantes por cargo disponible) que fueron entregados a Fundación Capital.
2. Lineamientos con el perfil del cargo de coordinador zonal:
    a. Contar o no con el Registro Único de Víctimas.
    b. Contar con título profesional.
    c. Contar con experiencia mínima de dos años con población en condiciones de vulnerabilidad, manejo de personal, atención a población vulnerable y elaboración de informes.
    d. Residir en la zona de intervención (en municipios cercanos o en el departamento).
    e. Contar con conocimientos de herramientas informáticas y medios virtuales.
3. Lineamientos con el perfil del cargo de gestor:
    a. Contar con Registro Único de Víctimas, y haber manifestado su interés de colaborar o apoyar programas sociales a favor de otras víctimas.
    b. Contar con título mínimo a nivel técnico o tecnológico.
    c. Contar con experiencia laboral de dos años.
    d. Residir en la zona de intervención (en municipios cercanos o en el departamento).
4. Formulario de hoja de vida (que incluye identificación, contacto, experiencia laboral y formación académica).
5. Guía de entrevista individual (desarrollada en tres aspectos: compromiso, conocimientos técnicos -tales como plan de negocios, cuentas, ahorro, etc.-, y estudios de caso).
6. Guía de la prueba grupal. Esta prueba se realizó con el propósito de identificar y conocer posibles comportamientos de los entrevistados frente a diferentes situaciones; permitió a la entidad implementadora identificar personas conflictivas o personas poco proactivas.
7. Guía de la prueba de conocimientos en Excel.
8. Profesionales de ambas entidades (UARIV y Fundación Capital).

Actividades ejecutadas: el subproceso incluyó dos actividades: realizar la invitación a los profesionales y realizar la selección y contratación de los coordinadores y de los gestores empresariales (Figura 11):

Figura 11 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso Vinculación de equipos en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Las tareas desarrolladas fueron las siguientes:

1. Entregar hojas de vida a la entidad implementadora: por tratarse de un programa dirigido a las víctimas del conflicto armado interno, las entidades definieron durante el diseño que los profesionales a cargo de la formación de los participantes debían ser personas víctimas que contaran con el Registro Único de Víctimas y que hubiesen manifestado su interés de participar en programas sociales a favor de otras víctimas, con el propósito de lograr brindar la formación a través de una estrategia de pares. En este sentido, la entidad responsable de esta actividad fue la Unidad para las Víctimas, quien debía proporcionar el listado de precandidatos a Fundación Capital.
2. Realizar convocatoria a través del Call Center: por medio de una llamada telefónica se explicaba a los precandidatos, de manera sencilla el Programa TMF, se les preguntaba su interés de participar, se invitaban a una reunión informativa, se les informaba sobre el proceso de vinculación, y se solicitaba o rectificaba el correo electrónico.
3. Diseñar el formulario en línea para estandarizar la información de las hojas de vida: el formulario contenía información relativa a la identificación, datos de contacto, experiencia laboral y formación académica.
4. Diligenciar el formulario: una vez el precandidato realizaba esta tarea, recibía un correo en el cual se le informaba la fecha, hora y lugar de la entrevista.
5. Socializar a los aspirantes el Programa TMF y el Programa de Acompañamiento: el fin de esta actividad fue presentar ambos programas a los precandidatos, aclarar los objetivos de Transformando Mi Futuro, y especificar los requisitos del cargo y las responsabilidades de los profesionales seleccionados.
6. Realizar pruebas y entrevistas a los candidatos: fueron realizadas en cada uno de los municipios de intervención. Una de las pruebas específicas que los candidatos debieron realizar fue demostrar habilidades en manejo de Excel. La Coordinadora general del programa en FK, explicó que se decidió incluir una prueba básica como resultado del aprendizaje logrado durante el año anterior, en el cual detectó que profesionales de los

equipos en terreno no manejaban el programa, aun siendo éste fundamental para el desarrollo de sus labores, y explicó: "[la prueba] *era muy sencilla: se les pedía que lo pusieran en negrilla un párrafo, que lo centraran y lo justificaran; además que hicieran una suma, una multiplicación y que aplicaran un filtro*".

Como parte de la primera encuesta realizada a los equipos en terreno en el marco de la evaluación, se preguntó sobre las habilidades que los profesionales consideraban tenían sobre el manejo de diferentes programas informáticos. Como se puede observar en el cuadro 7, los coordinadores reportaron una calificación promedio más alta que los gestores (promedio total de 88.8% que equivale a un manejo excelente), mientras que el promedio general de los gestores, fue de 75.3% (que indica un nivel Alto o Muy bueno), siendo la calificación más baja la del manejo de Excel (62.5%).

Cuadro 7 Habilidades reportadas por los equipos en terreno sobre el manejo de distintos programas de computadores[14]

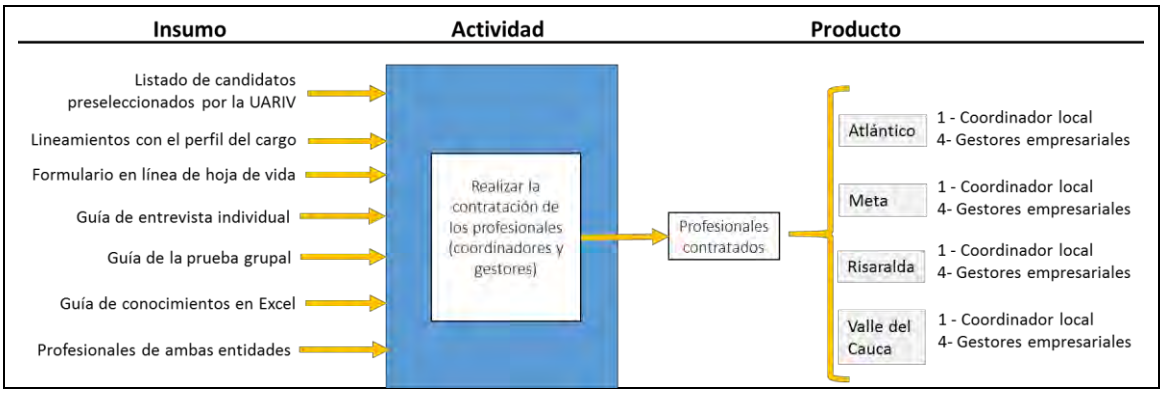
Programa de computador	Calificación promedio (Porcentaje)		
	Coordinador zonal	Gestor empresarial	Total general
Word	90.0	75.0	78.0
Excel	80.0	62.5	66.0
Internet	95.0	85.0	87.0
Aplicaciones en tableta	90.0	78.8	81.0
Promedio total	**88.8**	**75.3**	**78.0**

Fuente: Resultados primera encuesta aplicada a equipos en terreno

7. Notificar los resultados a los profesionales seleccionados.
8. Suscribir y perfeccionar los contratos laborales: se realizó el mismo día de la actividad de transferencia metodológica.

Producto: a partir de la implementación de este subproceso se generan un producto: profesionales contratados (4 coordinadores regionales y 16 gestores empresariales). A manera de resumen, la figura 12 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 12 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de equipo en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

[14] A.34. ¿Con qué habilidad usted considera que maneja programas de computadores?

5.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

Descripción: el subproceso buscaba que los equipos adquirieran el conocimiento y la experiencia para garantizar el fortalecimiento de las capacidades locales al finalizar la implementación de TMF (Fundación Capital, 2016), y que tanto coordinadores locales como gestores empresariales contaran con los insumos necesarios para apoyar la formación de los participantes. En el desarrollo del subproceso resultaba indispensable que los equipos en terreno conocieran el proyecto (objetivos, metodología, etc.) y que comprendieran conceptos claves.

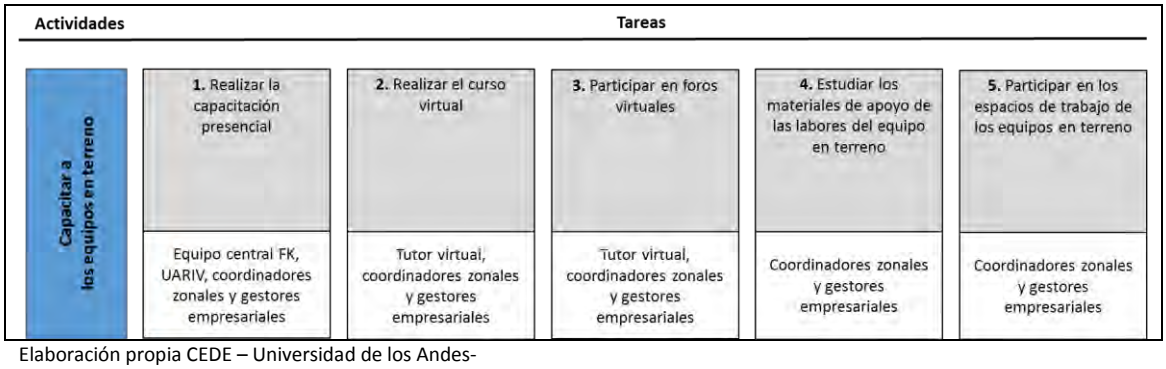
La capacitación se realizó de manera virtual y presencial. Incluía no solo los materiales diseñados por las entidades (UARIV y FK), sino la preparación que debían realizar los gestores de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales: estudiar el material proporcionado en el curso virtual y en los materiales impresos y digitales (como la tableta), y asistir a las reuniones de los equipos en terreno.

Insumos: este subproceso contó con tres paquetes de insumos:

1. Para la capacitación virtual: el curso y el apoyo de un tutor virtual.
2. Para la capacitación presencial: el taller de transferencia de conocimientos, como primera actividad que los profesionales debían realizar tras la firma del contrato.
3. Para el apoyo de las labores del equipo en terreno: el material impreso (guía del gestor) que explicaba a los gestores, de manera detallada, como debían realizar las actividades con los participantes -tanto visitas domiciliarias como actividades grupales-, y las reuniones de trabajo de los equipos en terreno.

Actividades y actores relacionados: para este subproceso se desarrolló una actividad principal, capacitar los equipos en terreno, con cinco tareas relacionadas (figura 13):

Figura 13 Actividades y tareas consideradas y actores relacionados con el subproceso de Capacitación a equipos en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Realizar la capacitación presencial o el taller de transferencia metodológica: esta capacitación se realizó de manera diferencial teniendo en cuenta si en los municipios seleccionados ya se había implementado el Programa (como es el caso de Barranquilla, Soledad y Malambo en Atlántico, y de Tuluá y Cali en Valle del Cauca en los cuales de desarrolló el programa durante 2015), o si el programa se brindaba por primera vez. Para

el primer caso, el taller de transferencia tuvo una duración de dos días, en tanto que para el segundo tuvo una duración de tres días.

Durante este taller el equipo central de Fundación Capital, con apoyo del equipo de la UARIV, realizó varias tareas (Fundación Capital, 2016):

a. Entregaron las tabletas y explicaron el módulo de levantamiento de datos básicos.
b. Mostraron el contenido de la capacitación virtual.
c. Presentaron la metodología para la formación de los participantes (visitas domiciliarias -aplicación para tabletas- y actividades grupales), detallando en el desarrollo del perfil de negocio.
d. Explicaron el Programa de acompañamiento de la RUTA integral (incluyendo canales de comunicación entre las víctimas y la UARIV).
e. Capacitaron a los equipos en primeros auxilios psicológicos y emocionales: contaron con el apoyo de una profesional externa, quien explicó la manera como se puede realizar el descargue emocional y la forma como los profesionales pueden actuar ante episodios de crisis que puedan tener los participantes durante las actividades. Un gestor recordó: "*nos dijeron que no fuéramos violentos, sino ser lo más amables posibles, tratarlos con respeto, escucharlos;* [nos dieron] *herramientas para atender a estas personas en caso de que nos contaran sus vidas*".
f. Enseñaron a los equipos el manejo de bases de datos y el manejo de archivos.
g. Brindaron información sobre el protocolo de seguridad para el trabajo en el territorio.
h. Presentaron una guía sobre los procesos operativos y sobre el cronograma de actividades.
i. Resaltaron los aspectos positivos y los aspectos por mejorar identificados en la cohorte 2015.

2. Realizar el curso virtual: la capacitación, que fue impartida en la plataforma virtual de Fundación Capital (*http://elearning.fundacioncapital.org)*[15]*,* contaba con tres divisiones. La primera de ellas fue diseñada para que los estudiantes se conocieran entre ellos, se familiarizaran con los objetivos del programa y para que valoraran la importancia del rol del gestor empresarial en el éxito de TMF; la segunda división estuvo enfocada en el manejo de la tableta y de la aplicación que debían usar para la formación de los participantes; y la tercera, la preparación de las 19 visitas domiciliarias con los participantes.

[15] La plataforma virtual fue el medio por la cual se impartió toda la formación virtual a los gestores empresariales. Esta herramienta tecnológica incluía no solo los aspectos relacionados con el curso virtual (lecciones de los diferentes módulos, tareas y exámenes), sino que contaba con varios espacios que facilitaban la gestión de todos los profesionales relacionados: un espacio de noticias que brindaba el tutor, un calendario de actividades, un lugar en donde los gestores podían acceder a las guías de las actividades grupales, un listado de estudiantes (con información básica de cada uno incluyendo una opción para enviar mensajes internos), un chat, entre otros.

El curso estuvo a cargo de un tutor virtual, quien era responsable de dinamizarlo, revisar las actividades y brindar retroalimentación a los estudiantes. Cada lección estuvo disponible 15 días antes de cada visita (ver cuadro 18- cronograma de actividades del programa): "*durante estos 15 días ellos tenían que desarrollar unas actividades en las que ellos leían una información sobre lo que debían hacer en las visitas. Teníamos unas actividades que pretendían reforzar los conceptos y verificar que ellos estaban estudiando el contenido*" (J. Carvajal, comunicación personal, 23 de noviembre de 2016).

En el curso virtual los gestores y coordinadores debían estudiar el material de las lecciones, que se presentaba a través de lecturas y videos. Como parte del curso, los estudiantes debían: 1. presentar exámenes que evaluaban, no el nivel de conocimiento de gestor, sino la preparación de las visitas domiciliarias (el tutor virtual indicó que el propósito de este tipo de actividades no era decirles a los gestores si las respuestas estaban bien o mal, sino aclarar y reforzar el objetivo de cada módulo), y 2. realizar tareas periódicas (grabar videos, subir fotos, realizar actividades en línea).

El tutor virtual explicó que los coordinadores debían realizar todo el curso, incluyendo los ejercicios, por dos razones: primero, porque era a ellos quienes los gestores acudían primero en caso de tener alguna inquietud; y segundo, porque en caso de ser necesario (e.g por situaciones de fuerza mayor) los coordinadores debían estar disponibles para reemplazar a los gestores en las actividades de formación con los participantes.

3. Participar en los foros virtuales: fue un espacio promovido por el tutor virtual para la discusión, la retroalimentación y la solución de posibles dudas relacionadas con el desarrollo de las actividades de formación de los participantes, o con aspectos técnicos u operativos del Programa.

4. Estudiar los materiales de apoyo de las labores del equipo en terreno: era responsabilidad de los equipos -especialmente de los gestores- asimilar los contenidos y las metodologías presentadas en los materiales impresos y electrónicos.

5. Fortalecer los espacios de trabajo de los equipos en terreno: como parte de la estrategia de capacitación de los equipos en terreno se desarrollaron reuniones semanales (todos los lunes), durante las cuales los cuatro gestores y el coordinador local trataban diversos temas relacionados con el programa: "*nos reunimos para hacer un balance sobre cómo nos fue con cada módulo y cómo nos vamos a preparar para el siguiente, si tuvimos o no problemas, y experiencias en campo…*" (L. Pertuz, comunicación personal, noviembre 2 de 2016); "*cuando teníamos talleres veíamos qué cosas podíamos implementar para que en este taller nos fuera mejor, para que la convocatoria fuera mejor, para que la gente asistiera*" (Y. Valencia, comunicación personal, noviembre 24 de 2016).

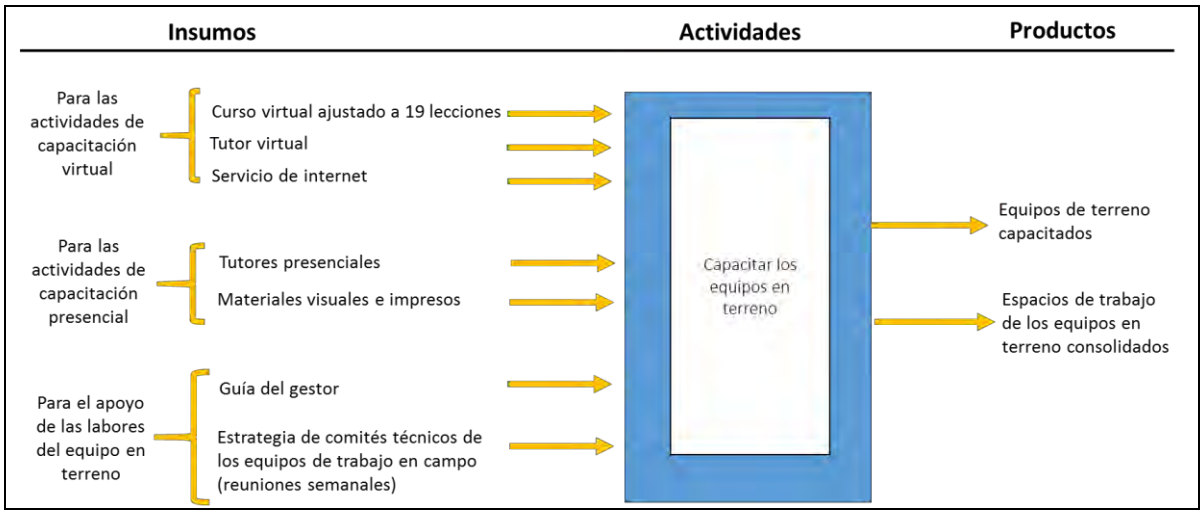
Las reuniones presenciales se realizaban cada 15 días antes de iniciar un módulo nuevo. Con el fin de disminuir los tiempos requeridos en el desplazamiento, un lunes la reunión se realizaba de manera presencial y el otro de manera virtual, a través de Skype. Las reuniones presenciales se llevaban a cabo durante todo el día, iniciando a las 8:00 AM u 8:30 AM hasta las 5:00 o 6:00 PM.

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan dos productos:

1. Equipos de terreno capacitados.
2. Espacios de trabajo de los equipos en terreno consolidados.

A manera de resumen, la figura 14 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 14 Cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

Descripción: partiendo de los listados de potenciales participantes entregados por la UARIV[16] al equipo de Fundación Capital, se realizó la convocatoria y la presentación del Programa TMF en jornadas de socialización. Para formalizar la vinculación, las personas interesadas debían firmar un acta de vinculación y, de manera opcional, un formato de autorización para el uso de testimonios, entrevistas y fotografías.

Insumos: el insumo principal de este subproceso fue el listado de potenciales participantes que la UARIV entregó a la entidad implementadora (en relación de 4 potenciales participantes por cupo disponible). En cuanto al recurso humano, este subproceso contó con los equipos de profesionales de las dos entidades y con los funcionarios de la empresa call center contratada.

[16] En el fortalecimiento de los listados de potenciales participantes se contó con la participación de las oficinas territoriales de la UARIV

Actividades y actores relacionados: fueron tres las actividades que se idearon para la ejecución de este subproceso (figura 15):

1. Realizar la jornada de socialización: Fundación Capital recibió los listados proporcionados por la UARIV y los depuró teniendo en cuenta aquellas personas que no cumplían con el criterio de focalización por edad, o que no contaban con la información básica (e.g. información faltante o errada del número telefónico). La entidad implementadora diseñó un guion que un call center debía emplear en el momento de la llamada a los potenciales participantes. Durante esta comunicación telefónica, el empleado del call center debía preguntarle a la persona si ya había recibido su indemnización, informarle sobre el proceso de socialización del programa y confirmar su interés por participar. A aquellas personas interesadas se les debía informar la fecha, hora y lugar de realización de la jornada de socialización del programa.

   Las jornadas de socialización se realizaron en cada uno de los municipios seleccionados para implementar el programa y contaron con la participación de funcionarios de Fundación Capital, de la UARIV (equipo nacional y enlaces territoriales) y de máximo 40 personas interesadas -entre las cuales se podían encontrar personas contactadas a través del call center-, o personas que se enteraron por mecanismos de voz a voz. En total, fueron 2,040 personas las que asistieron a las diferentes jornadas realizadas.

   Durante la socialización, los gestores explicaron el Programa TMF a los potenciales participantes (objetivos, metodología, materiales, etc.), aclararon las condiciones para la participación (criterios de focalización) e hicieron preguntas para garantizar que las personas habían entendido el alcance del programa (e.g. que no incluía la entrega de tabletas). Es muy importante resaltar que uno de los aspectos en los cuales se enfatizó fue que la participación en TMF no afectaba (de manera positiva o negativa) la entrega de la indemnización a la que tienen derecho las personas víctimas del conflicto.

   Los gestores entrevistados expresaron su orgullo sobre el éxito de estas jornadas; por ejemplo, el profesional de Barranquilla indicó que más del 90% de las personas asistentes a cada jornada se vincularon al programa. Entre las razones del éxito resaltaron la claridad en la información suministrada sobre el programa (acompañamiento quincenal del gestor y uso de la tableta), sobre la condición de víctima del gestor, y sobre la nula relación que tiene TMF con la entrega de la indemnización. La coordinadora, resaltó que en esta actividad la presencia de los funcionarios de la UARIV fue muy importante, porque los participantes llegaban con preguntas sobre su indemnización y procesos relacionados a su situación de víctimas, que fueron resueltos, de mejor manera, por el personal de la Unidad.

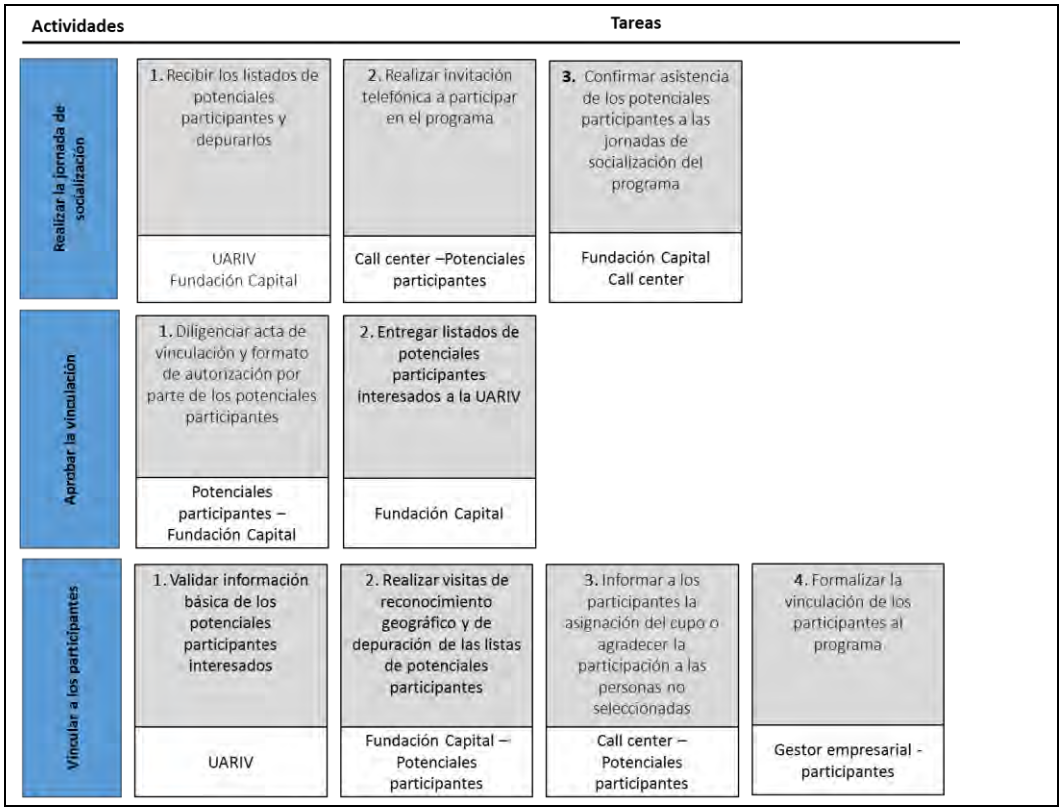
2. Aprobar la vinculación: los participantes que expresaron su interés en participar en el programa diligenciaron dos formatos al finalizar las jornadas de socialización: uno de preinscripción o acta de vinculación al programa (Anexo A) y uno opcional para la autorización del uso de testimonios, entrevistas y fotografías (Anexo B). Una vez preinscrito el potencial participante, la UARIV debía validar la disponibilidad del cupo y la información de la persona, y autorizar la inscripción efectiva del participante. En total fueron 1,380 personas quienes firmaron el acta de vinculación, de las cuales 26 no fueron autorizadas por la UARIV. De las 1,354 personas autorizadas, se priorizaron aquellas que se encontraban en la lista proporcionada por La Unidad y quedaban en lista de espera aquellas que se enteraron por familiares, amigos, vecinos u otro medio (432 personas).

3. Vincular a los participantes: una vez se contaba con el visto bueno de la UARIV para la vinculación de los participantes, los equipos en terreno realizaron una identificación del lugar de residencia de las familias y establecieron rutas provisionales para las visitas teniendo en cuenta la proximidad geográfica. Durante el recorrido se identificaron novedades y se hicieron correctivos relacionados, por ejemplo, con zonas de difícil acceso o distantes, o lugares en los que la integridad de los gestores se pudiera ver amenazada (e.g. por problemas de inseguridad -lugares o barrios que son marginales-). Con esta información, los equipos en terreno diseñaron las rutas de visitas domiciliarias definitivas y se asignó el número de participantes que estarían a cargo de cada gestor empresarial.

   La Coordinadora nacional del programa en TMF reportó que se presentaron 134 casos de retiro desde la vinculación hasta finalizar la implementación del programa, entre las que se encuentran seis motivos: voluntarios (52 personas), por zona insegura (16 personas), por pertenecer al mismo núcleo familiar (6 personas), por residir a más de tres horas (15 personas), por no haber podido establecer contacto (34 personas) y por encontrarse fuera de las zonas de intervención (11 personas).

   Para finalizar la vinculación, el call center se encargó de contactar a todos los potenciales participantes e informarles si contaban o no con el cupo, y agradecer su interés en participar en el Programa. Con el fin de completar la formalización de la vinculación al programa, los participantes debían entregar al gestor designado una copia de su documento de identidad durante la primera visita domiciliaria.

Figura 15 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de vinculación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generan tres productos:

1. 800 personas vinculadas al programa al inicio de la implementación que cumplen con los criterios de entrada: 200 en cada departamento.
2. Entre 40 y 60 participantes asignados por gestor para todo el programa (cuadro 8).

Cuadro 8 Número de participantes a cargo de cada gestor

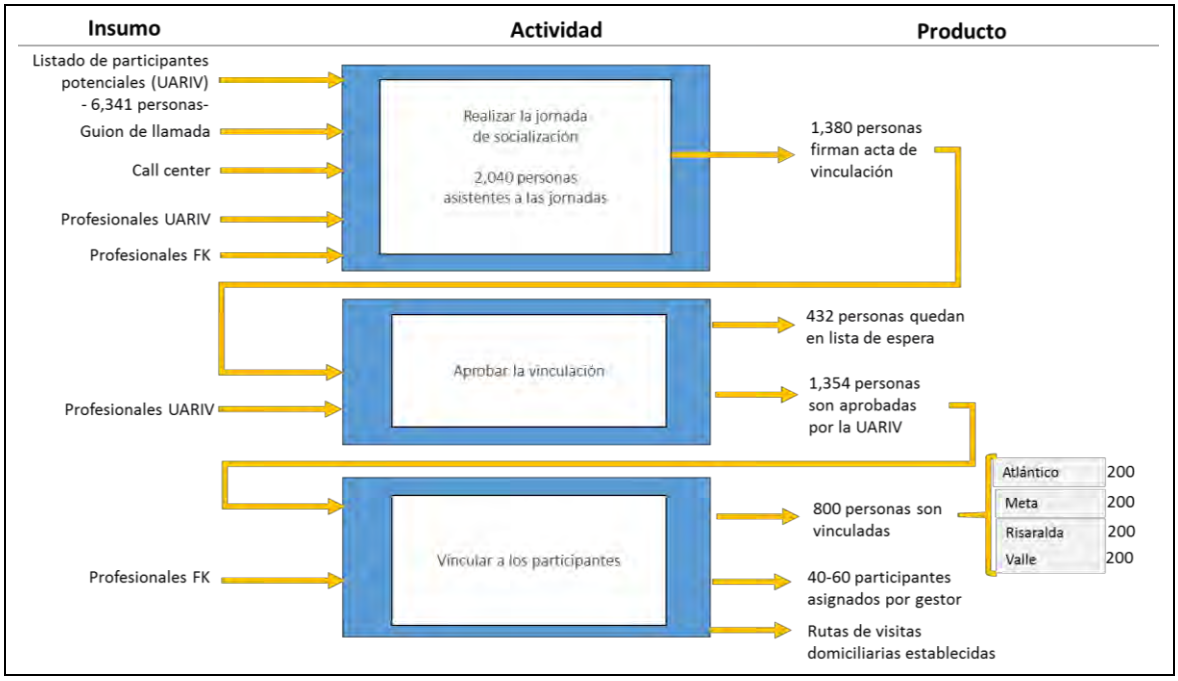
Departamento	Municipio	Número de gestores	Número de participantes	Número de participantes por gestor
Atlántico	Barranquilla	2	120	60
	Soledad	1	40	40
	Malambo	1	40	40
Meta	Villavicencio	2	120	60
	Granada	2	80	40
Risaralda	Pereira	2	120	60
	Dosquebradas	2	80	40
Valle del Cauca	Cali	2	120	60
	Tuluá	1	40	40
	Guadalajara de Buga	1	40	40

Fuente: Reporte de plataforma- FK (Fecha: 2016-06-22)

3. Rutas de las visitas domiciliarias establecidas.

A manera de resumen, la figura 16 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 16 Cadena de valor en el subproceso - Vinculación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

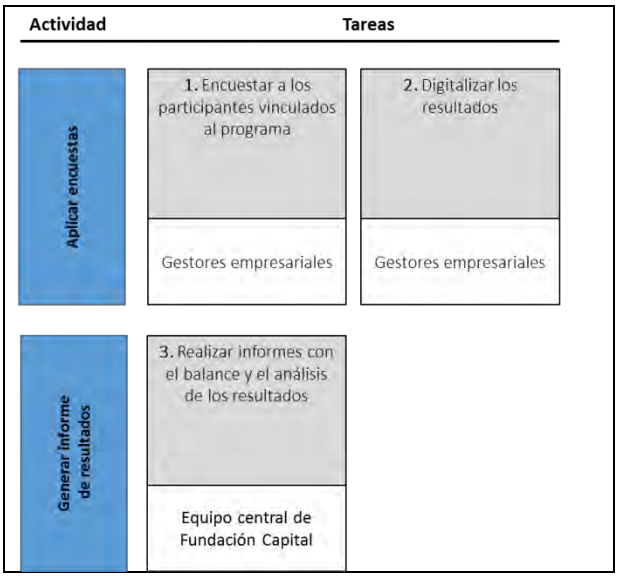
Descripción: Fundación Capital realizó dos encuestas: una de línea base y otra de línea final. La de línea base se realizó durante la primera visita domiciliaria (una vez el participante había firmado el acuerdo de compromiso); el formato incluía variables socio demográficas, de uso de la tecnología, de ahorro y de empoderamiento. La encuesta de línea final se realizó después de la última visita domiciliaria, e incluía variables sobre el negocio (nuevo o existente y sector productivo), el ahorro, el empoderamiento individual y colectivo, y sobre los aprendizajes que el participante considera tuvo con TMF.

Insumos: la entidad implementadora contó con los formatos impresos de ambas encuestas.

Actividades y actores relacionados: fueron dos las actividades contempladas en este subproceso (figura 17):

1. Aplicar dos encuestas a los 800 participantes y digitalizar los resultados: estas tareas estuvieron a cargo de cada uno de los gestores empresariales. Esto se ejecutó por medio de una plataforma que facilitó la recolección de información.
2. Generar informes de resultados: esta actividad fue realizada por el equipo central de Fundación Capital.

Figura 17 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso de caracterización de participantes

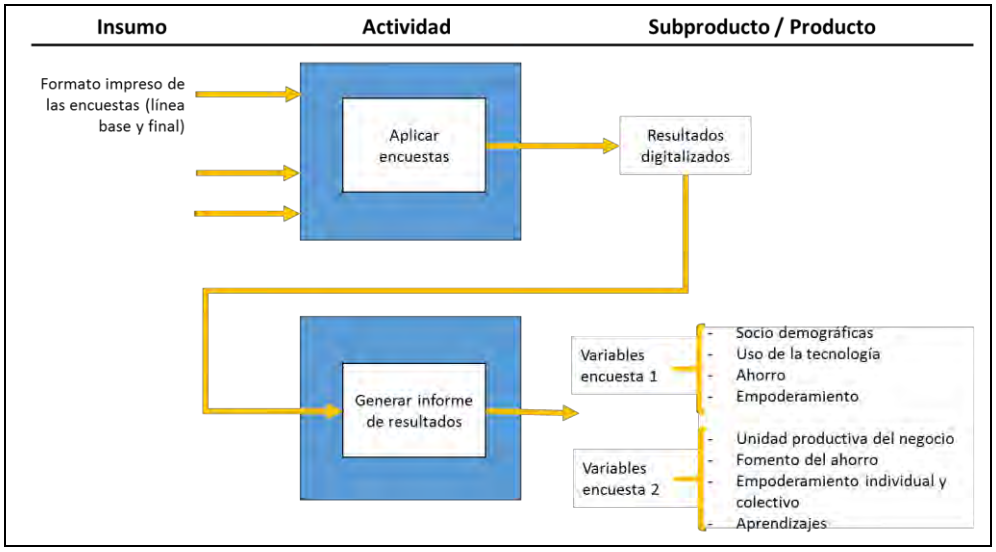


Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la implementación de este subproceso se generaron dos informes con el balance y el análisis de los resultados de la caracterización de los participantes. El primer informe se realizó en torno a cuatro variables: aspectos socio demográficos (ubicación, edad, género, tamaño familiar, educación, etnia, ocupación), uso de la tecnología (acceso y uso), ahorro (hábito de ahorro, fuentes de ingreso), y empoderamiento (individual y colectivo). El segundo, incluyó los resultados sobre cambios generados por la participación de las personas en el programa: relativos a la formulación del perfil de negocio, la promoción del ahorro, el empoderamiento (individual y colectivo), y los aprendizajes logrados por cada participante.

La figura 18 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 18 Cadena de valor en el subproceso Caracterización de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

En la ejecución o implementación del programa TMF, se tienen en cuenta cinco subprocesos que se consideran sustantivos: formación de participantes, desarrollo personal, diseño del perfil de negocio, promoción del ahorro y fortalecimiento del capital social.

5.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE PARTICIPANTES

Descripción: la formación de los participantes es un subproceso transversal del proceso de ejecución del programa de graduación que incluye visitas domiciliarias y actividades grupales. El planteamiento del modelo de graduación concibe a las visitas domiciliarias como elementos cruciales en el logro de los objetivos de los programas, por cuatro razones: 1. Permiten la interacción uno a uno entre gestor y participante, y genera entre ellos una relación que facilita la construcción de lazos de confianza, amistad, etc.; 2. Facilitan al gestor empresarial realizar seguimiento al progreso de cada participante, entender la dinámica del hogar y ofrecer el apoyo necesario para que puedan salir de la pobreza endémica; 3. Generan el espacio para que el gestor pueda orientar con mayor profundidad la idea de negocio, ofrecer asesoramiento de planificación de negocio; y 4**.** Permiten al gestor y al participante establecer metas a corto y largo plazo para ser monitoreadas en cada visita (De Montesquiou et al., 2014).

En el caso particular de TMF, y gracias a las implementaciones realizadas durante 2014 y 2015, los funcionarios responsables de la dirección del programa expusieron cuatro ventajas que han identificado de las visitas domiciliarias, y sobre los cuales el programa sigue trabajando:

1. El trabajo entre pares facilita la generación de fuertes lazos de confianza, dado que los gestores son personas que también son víctimas del conflicto, estos lazos se crean gracias a los espacios que abre el programa, para que el profesional escuche al participante y para que pueda realizar un proceso de desahogo emocional en caso de ser necesario.
2. El trabajo entre pares estimula al participante a esforzarse para salir adelante: debido a que los gestores también son víctimas, los participantes los ven como ejemplo: "[Si] *esta persona salió adelante y también es víctima como yo, ¿Por qué yo no lo puedo hacer?*".
3. Se generan espacios que involucran a todo el núcleo familiar: el hecho de estar en la casa de los participantes invita al resto de los miembros de la familia a participar de la capacitación y crea espacios de diálogo y compartir entre ellos. La tableta también promueve el interés en las familias.
4. La inclusión digital es un aspecto positivo: muchos participantes refuerzan o crean conocimiento frente al uso de herramientas tecnológicas como la tableta. Además, el uso de la aplicación genera gran interés en las personas, independientemente de su edad.

En cuanto a las actividades grupales, el diseño del programa TMF pretendió reforzar contenidos y aprendizajes y robustecer el capital social de los participantes, por ejemplo, en términos de fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y las relaciones de confianza (Fundación Capital, 2016).

Insumos: para el desarrollo de este subproceso se contó con materiales (impresos y digitales) dirigidos a la formación de los participantes durante las visitas domiciliarias, tales como la aplicación en la tableta, el cuaderno de trabajo y el calendario de actividades que incluía los mensajes de oro. Se contaba además con materiales para la realización de las actividades grupales y con el recurso humano (gestor y participante).

Actividades y actores relacionados: las dos actividades principales desarrolladas en este subproceso fueron realizar las visitas domiciliarias y realizar las actividades grupales -talleres-. En esta cohorte del programa se utilizaron dos estrategias de atención a los participantes, individual y en duplas.

A. Visitas domiciliarias: al momento de la primera visita domiciliaria, los participantes eran consultados sobre su deseo de recibir las capacitaciones solos o junto con un familiar, amigo o vecino (atención en duplas). La meta planteada para la atención en duplas fue que este tratamiento lo recibiera el 36% de la población, y que el 64% recibiera la formación de manera individual[17]. En campo, esto se reflejó en que los gestores que tenían 40 participantes a cargo, debían atender en duplas a seis parejas, y aquellos que tenían 60 personas a cargo debían contar con 12 duplas (Y. Hernández, comunicación personal, noviembre 21 de 2016).

   Durante las visitas en duplas se podían utilizar una o dos tabletas, dependiendo de la metodología con la cual el gestor se sintiera más a gusto. Por ejemplo, un gestor de Risaralda expresó su preferencia por usar una sola Tablet: "*yo siempre lo trabajé con una sola Tablet por el ruido y porque una* [participante] *se adelantaba y la otra se atrasaba*" (Y. Hernández, comunicación personal, noviembre 21 de 2016); en tanto que otro gestor del Valle del Cauca narró: "*un* [participante] *miraba el video, toda la lección y el otro iba haciendo la tarea; cuando terminaba, la otra persona empezaba la lección; las preguntas las respondían intercalados… y entre los tres discutíamos los aprendizajes del video*" (A. Rojas, comunicación personal, noviembre 22 de 2016). Por su parte, otro gestor explicó que utilizaba las dos tabletas durante la dupla y se ayudaba de parlantes o de audífonos para que ambos participantes disfrutaran el módulo.

   La jornada de visitas domiciliarias normalmente iniciaba a las siete u ocho de la mañana y terminaba entre las cinco y seis de la tarde. La hora de inicio o de finalización de la jornada dependía de dos aspectos:

[17] Acuerdo realizado entre la entidad responsable del programa (UARIV), la implementadora (FK) y la evaluadora (Universidad de los Andes- CEDE)

a. Las jornadas laborales de los participantes: "*yo hago visitas a las siete de la mañana porque hay participantes que salen a laborar, o después de las cinco de la tarde cuando regresan"* (F. Hiupa, comunicación personal, octubre 31 de 2016), otra gestora reportó haber tenido que realizar visitas a las ocho de la noche o los domingos a las dos de la tarde, debido a la situación laboral de los participantes.

b. Las condiciones de seguridad de la zona, por ejemplo, algunos gestores mencionan que en las zonas existía delincuencia común y por eso tenían que determinar horas específicas para realizar las visitas y salir temprano para evitar inconvenientes.

Las visitas domiciliarias duraron en promedio 70 minutos en los cuatro departamentos (Atlántico: 70 minutos; Meta: 60 minutos; Risaralda: 64 minutos; y Valle del Cauca: 87 minutos). Una gestora manifestó que para ella una hora es el tiempo exacto para brindar la formación a los participantes; sin embargo, aclaró que para los módulos que se desarrollaron de manera simultánea (Módulo 9- ¿Cómo manejar los riesgos en mi negocio? y Módulo 10- Comunico lo que pienso) se requerirían 10 o 20 minutos adicionales. Por su parte, otro gestor mencionó que para los módulos de costos, él podía invertir entre dos y dos horas y media en cada una de las visitas.

Según lo establecido en la propuesta técnica y operativa del programa (Fundación Capital, 2016), el número de visitas que cada gestor debía realizar por semana era de 30 (5 o 6 diarias) y cada una debía tener una duración aproximada de una hora. Valores encontrados en la encuesta a gestores indican que el número de visitas realizadas por semana varió entre 21.3 (Valle del Cauca) y 27.3 (Meta), con un promedio de 24 visitas semanales, para los cuatro departamentos, es decir, que en la realidad en campo el valor de visitas realizadas fue menor al planteado en el diseño del programa.

B. Actividades grupales: los gestores encuestados mencionaron que requirieron en promedio cuatro horas para preparar estas actividades grupales (Atlántico: 4.5 horas; Meta: 2 horas; Risaralda: 5.8 horas; y Valle del Cauca: 3.3 horas).

Según la guía del gestor, cada una de las actividades debía realizarse con 20 o 30 participantes dependiendo de la actividad, durante dos o tres días (dependiendo si el gestor tenía 40 o 60 personas a cargo). La duración estimada se establecía en la guía del gestor y oscilaba entre una hora y cuarto y tres horas y media dependiendo de los temas tratados y de las actividades propuestas (cuadro 9).

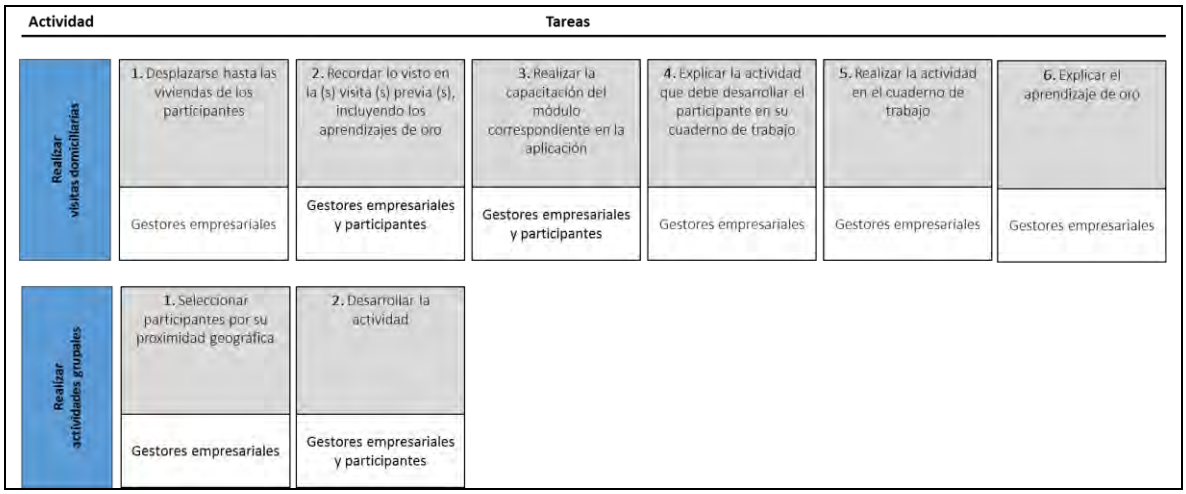
Cuadro 9 Número de participantes y tiempo estimado para realizar las actividades grupales

Actividad grupal	Número de participantes	Tiempo estimado de duración (horas)
Plan de vida	20 a 25	2:10
Grupos de apoyo mutuo	-	1:30
Trabajo en equipo	25 a 30	1:15
Perfil de negocio	20 a 25	3:30

Fuente: Vergara y Wagenberg, 2016

Como se resume en la figura 19, cada una de las actividades de este subproceso implicó una serie de tareas tanto para el gestor como para el participante.

Figura 19 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Formación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: este subproceso generó dos productos principales:

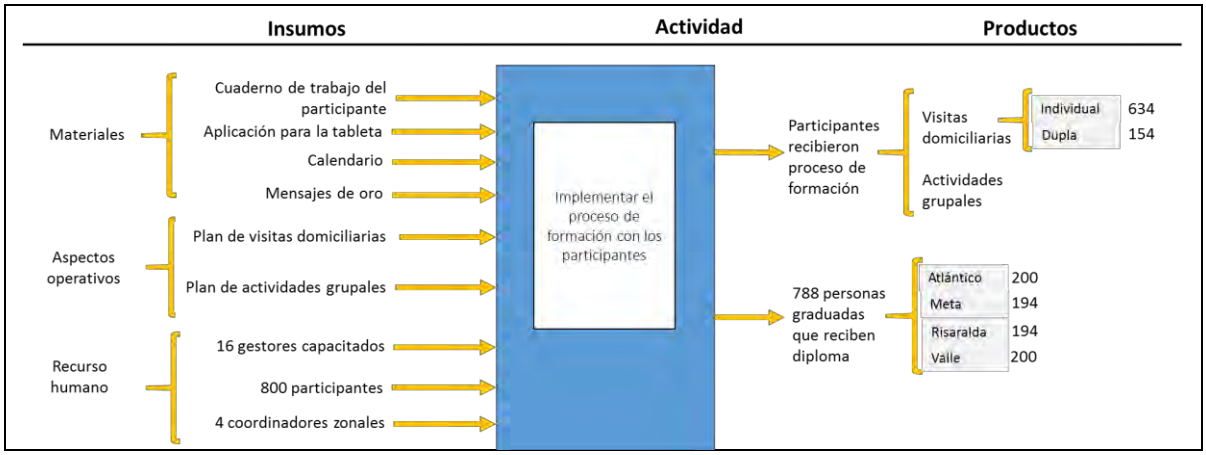
1. 788 participantes recibieron el proceso de formación en visitas domiciliarias y en actividades grupales (12 personas se retiraron voluntariamente durante la implementación), de los cuales, 634 recibieron el proceso de manera individual y 154 en duplas.

2. 788 participantes recibieron diploma de graduación que da cuenta del cumplimiento de los criterios establecidos para la participación en el programa de graduación (haber cumplido con el 80% de las visitas domiciliarias, haber desarrollado el perfil de negocio, y haber cumplido con las actividades grupales) en el Anexo C se observa el diploma entregado.

   El coordinador del sistema de seguimiento y monitoreo aclaró que 12 participantes no lograron graduarse de TMF debido a problemas de salud o porque cambiaron su domicilio (a otros municipios o departamentos) durante el tiempo de implementación del programa.

La figura 20 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 20 Cadena de valor en el subproceso Formación de participantes



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

Descripción: uno de los factores de éxito más crítico para los programas de graduación, y el que presenta mayor complejidad y dificultad para su implementación, es el entrenamiento en habilidades para la vida o desarrollo personal (De Montesquiou et al., 2014). Para el Programa Transformando Mi Futuro, el planteamiento de este subproceso de desarrollo personal se fundamenta en que las personas en condición de víctimas requieren generar y recobrar la confianza (en sí mismos y en la sociedad), para comprender que son capaces de ejecutar un negocio exitoso.

En la implementación de TMF, el aspecto de acompañamiento y formación en habilidades para la vida (desarrollo personal) se llevó a cabo a partir de la aplicación de cinco módulos en las visitas domiciliarias: 0- Introducción a la capacitación y manejo de la tableta; 1- Soy un ser único, especial y capaz; 5- La responsabilidad de salir adelante está en mis manos; 10- Comunico lo que pienso; y 11- Con ganas podemos lograr nuestros sueños, y con la actividad grupal denominada Taller Plan de vida.

Insumos: este subproceso contó con los siguientes insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación y cuaderno de trabajo del participante.
2. Para el taller grupal: materiales y guía del gestor.
3. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

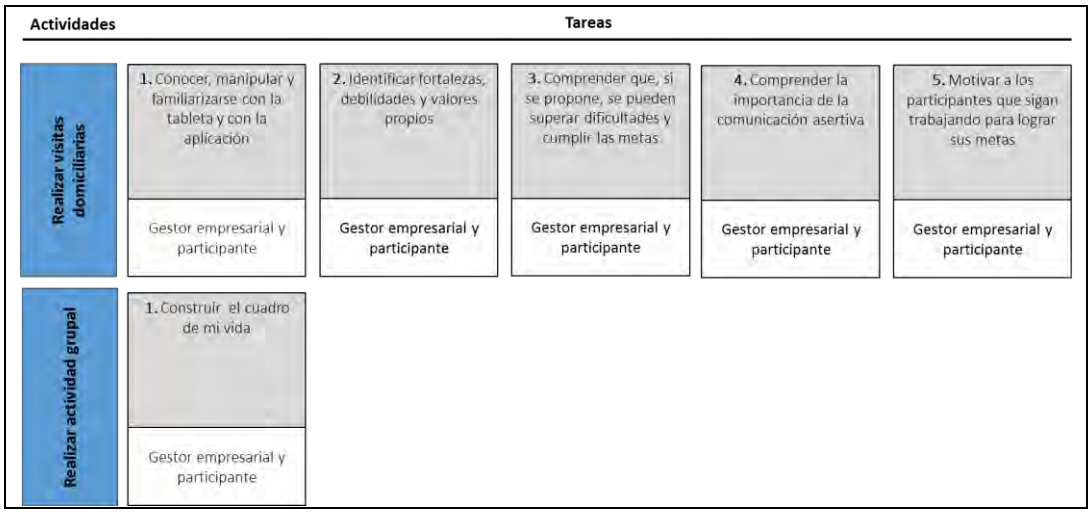
Actividades realizadas y actores relacionados: como lo muestra la figura 21 se realizaron dos actividades principales.

1. Realizar cuatro visitas domiciliarias: la primera de ellas (Módulo 0) buscaba que el participante conociera, manipulara y se familiarizara con la herramienta tecnológica empleada (tableta), y con la aplicación diseñada para su formación en el programa; buscaba además que el participante identificara sus valores, sus fortalezas, sus debilidades

(lo que saben hacer, lo que hacen bien, y como los demás los ven a ellos) -Módulo 1-. La segunda visita de este subproceso -Módulo 5- retomaba el cuadro de la vida, y buscaba que los participantes comprendieran que si se lo proponen (con ganas, cumplimiento y aprendizaje), pueden superar las dificultades y cumplir sus metas. La tercera -Módulo 10-, que los participantes comprendieran la transcendencia de tener una comunicación adecuada con las demás personas (incluidos familiares y clientes); y la última visita -Módulo 11- buscaba motivar a los participantes para que continuaran trabajando para lograr sus metas.

2. Realizar la actividad grupal -Taller Plan de Vida-: en esta actividad cada participante construyó el "Cuadro de mi vida", partiendo de los valores y de las fortalezas que cada uno había reconocido previamente en la primera visita domiciliaria. El ejercicio buscaba que cada participante diseñara y construyera su plan de vida (a corto, mediano y largo plazo), visualizando los sueños y el camino a recorrer para lograrlos, y que creara o fortaleciera su idea de negocio. La actividad grupal tenía el objetivo de motivar a los participantes y ayudarlos a definir sus metas de vida (Vergara y Wagenberg, 2016).

Figura 21 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Desarrollo personal

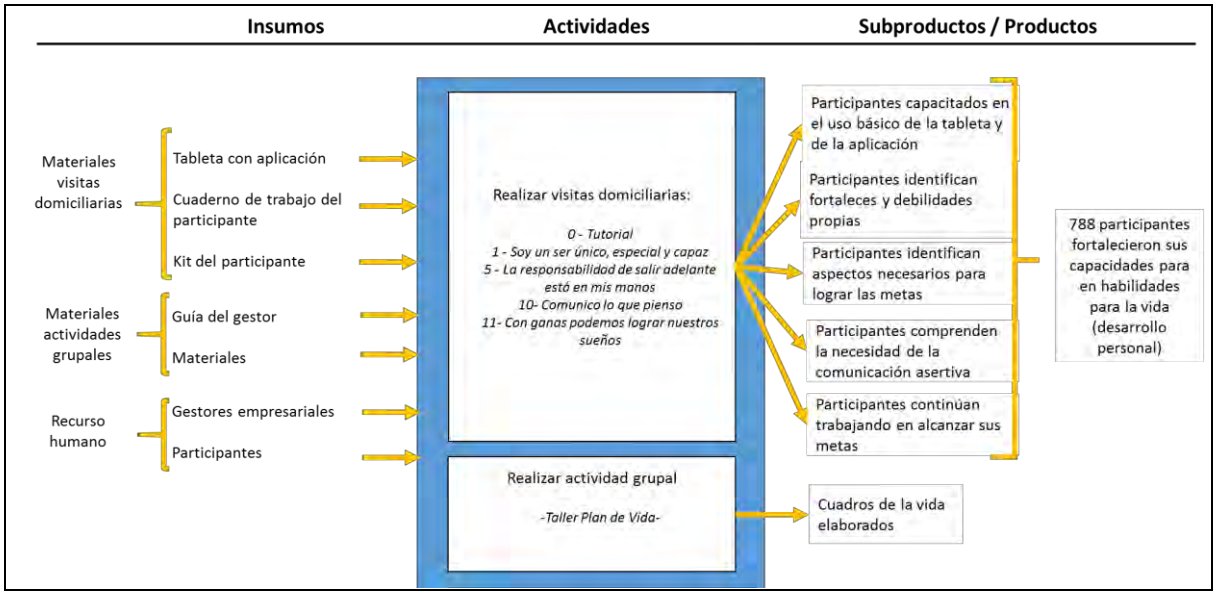


Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: con este subproceso se generaron seis subproductos, los cinco primeros relacionados con los objetivos de cada una de las visitas domiciliarias, y el sexto, relativo al objetivo de la actividad grupal, que se logró una vez esta fue ejecutada (y retroalimentada con los demás miembros de cada una de las familias). El producto obtenido corresponde a 788 participantes que fortalecieron sus capacidades para el desarrollo personal.

La figura 22 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 22 Cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

Descripción: el acompañamiento y formación en emprendimiento consiste en la selección que realiza el participante sobre la actividad productiva que desea desarrollar, y en la identificación de los aspectos requeridos para la puesta en marcha de su negocio una vez reciba la indemnización.

De Montesquiou et al. (2014) señalan tres pasos para identificar la actividad productiva más adecuada para cada participante: el primero, consiste en conocer las oportunidades de mercado que existen en la zona de residencia del participante (identificación de sectores prioritarios a partir del análisis de la cadena de valor); el segundo, pretende comprender la individualidad de cada núcleo familiar (patrones de subsistencia, conjuntos de habilidades, aspiraciones e intereses de la familia), y el tercero, busca que el gestor empresarial discuta con el participante el conjunto de opciones disponibles y facilite que el participante seleccione la actividad productiva que considere es la mejor para él/ella.

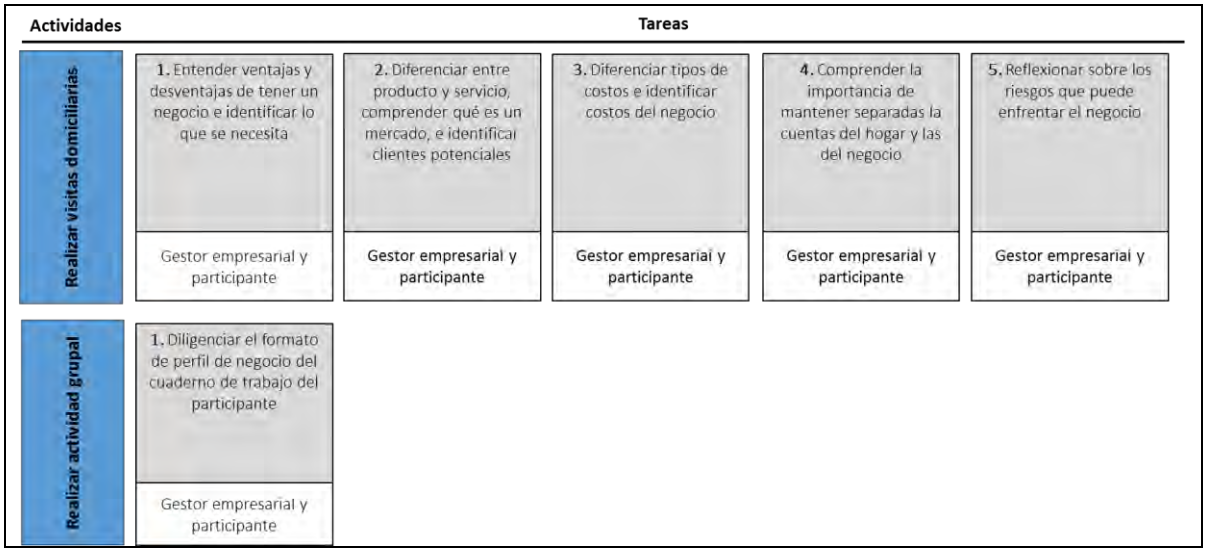
En TMF este subproceso se desarrolló con: la aplicación de los módulos 2- ¿Para qué tengo mi negocio?; 3- ¿A quién vendo mi producto o servicio?; 4- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?; 8- Las cuentas claras; y 9- ¿Cómo manejo los riesgos en mi negocio?, y con la actividad grupal- Taller perfil de negocio.

Insumos: este subproceso contó con los siguientes insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación, cuaderno de trabajo del participante y calculadora.
2. Para la actividad grupal: materiales y guía del gestor.
3. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

Actividades y actores relacionados: se realizaron dos actividades (figura 23):

Figura 23 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Diseño del perfil de negocio



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Realizar las visitas domiciliarias: incluyó la realización de cinco visitas (módulos 2, 3, 4, 8 y 9), que buscaban que los participantes comprendieran los conceptos básicos relacionados con la formulación del perfil de negocios. Por ejemplo, el módulo 2 explicaba a los participantes las ventajas y desventajas de tener un negocio y hacía énfasis en la identificación de los diferentes aspectos que se requieren para iniciar un negocio; el módulo 3 hacía reflexionar al participante sobre su idea de negocio y conocer conceptos claves para que tuvieran claridad si su idea ofrecía un producto o servicio, y para que identificaran sus clientes potenciales; el módulo 4 se centraba en explicar el concepto de costos y en lograr que los participantes analizaran los costos de su actividad productiva; el módulo 8 resaltaba la importancia de mantener independientes las cuentas del hogar y las del negocio; en tanto que el módulo 9, reflexionaba sobre los riesgos que se pueden presentar en los negocios planteados por los participantes y cómo manejarlos.

2. Realizar la actividad grupal -Taller elaboración del perfil de negocio: en esta actividad cada participante debía, con apoyo del gestor, diligenciar el formato del perfil de negocio que se encontraba en el cuaderno, el cual incluía:
    a. Nombre del negocio.
    b. Descripción del negocio.
    c. Ubicación del negocio (en la casa, ambulante, otro lugar).
    d. Estado del negocio (nuevo o existente).
    e. Aspectos que lo diferencian en relación a la competencia.
    f. ¿Qué puedo aportar?
    g. ¿Quiénes me pueden ayudar?
    h. ¿Qué necesito comprar para empezar o fortalecer mi negocio y cuánto cuesta?
    i. ¿Cada cuánto puedo vender?

j. ¿Cuáles son mis costos frecuentes?
k. ¿Cuál es mi ganancia?
l. ¿Qué puede salir mal en mi negocio?

De esta manera, el taller perfil de negocio buscaba explicar otros conceptos a los participantes (e.g. ingresos y gastos) y condensar los aprendizajes adquiridos en un formato que registrara la información básica y que sustentara la viabilidad de la actividad productiva seleccionada por cada participante.

Productos: A partir de la implementación de las actividades, se generan dos productos:

1. 788 participantes capacitados para la formulación del perfil de negocio.
2. 788 perfiles elaborados de los cuales 52.2% pertenecen al sector comercio; 28.9% al sector producción; 12.4% al sector servicios; y 6.2% al sector agropecuario (cuadro 10).

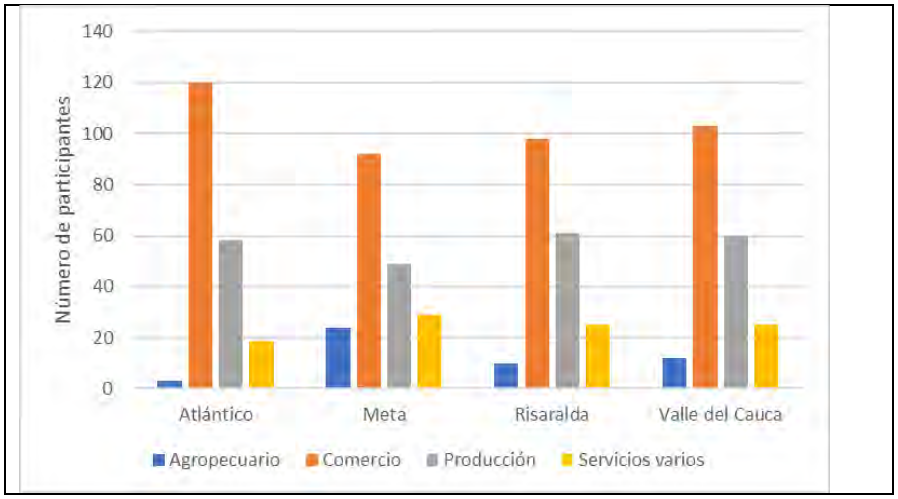
Cuadro 10 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por municipio

Departamento	Municipio	Agropecuario	Comercio	Producción	Servicios varios
Atlántico	Barranquilla	2	72	34	12
	Soledad	1	24	11	4
	Malambo	0	24	13	3
	Subtotal	**3**	**120**	**58**	**19**
Meta	Villavicencio	11	55	35	13
	Granada	13	37	14	16
	Subtotal	**24**	**92**	**49**	**29**
Risaralda	Pereira	7	57	37	16
	Dosquebradas	3	41	24	9
	Subtotal	**10**	**98**	**61**	**25**
Valle del Cauca	Cali	1	73	32	14
	Guadalajara de Buga	9	13	11	7
	Tuluá	2	17	17	4
	Subtotal	**12**	**103**	**60**	**25**
Total		**49**	**413**	**228**	**98**

Fuente: L. Mojica, comunicación personal, febrero 14 de 2017.
Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

En todos los departamentos la mayoría de participantes plantearon su perfil de negocio en el sector Comercio (figura 24).

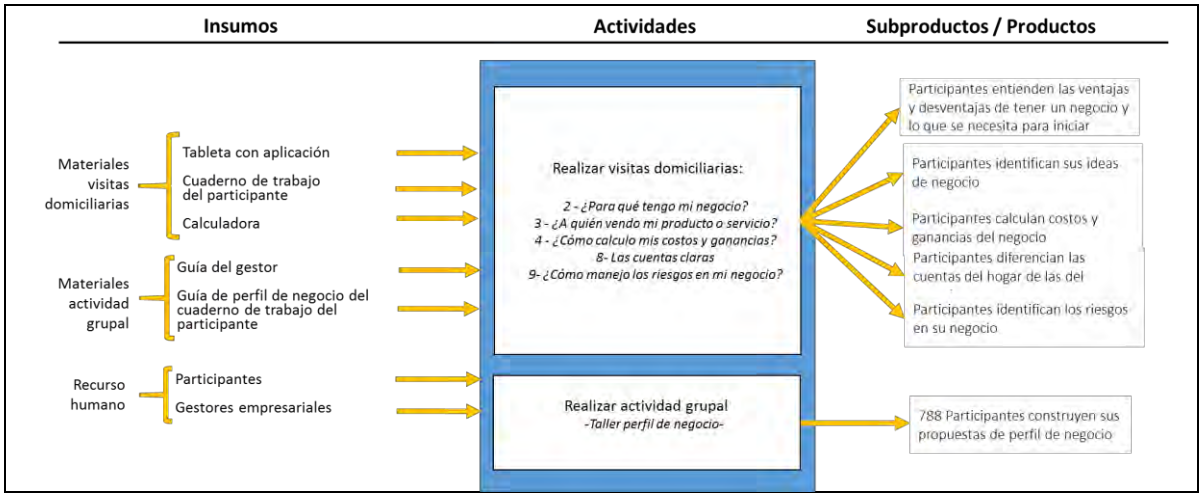
Figura 24 Planteamiento de perfiles de negocio por sector y por departamento



Fuente: L. Mojica, comunicación personal, febrero 14 de 2017.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

A manera de resumen, la figura 25 presenta de manera gráfica la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 25 Cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Descripción: el esquema de los programas de graduación propuestos por CGAP-Ford considera el ahorro como uno de los pilares para que los participantes logren salir de la condición de pobreza extrema de manera permanente. El ahorro para las personas que se encuentran en esta condición es crucial por tres razones: 1. Les permite manejar riesgos, 2. Aumenta su resiliencia, y 3. Reduce la probabilidad de tener que vender activos o recurrir a prestamistas locales cuando se enfrentan a una crisis económica o a otro tipo de choque (De Montesquiou et al., 2014). De esta manera, el planteamiento de los programas de graduación considera fundamental brindar educación

financiera a los participantes, promover el hábito del ahorro (voluntario u obligatorio) de manera formal o informal, e incentivar la creación de grupos de ahorro o de estrategias individuales de ahorro.

En TMF, este subproceso se desarrolló a partir de la aplicación de los módulos 6- Ahorro y buen vivir, 7- Deudas sanas, y 8- Las cuentas claras.

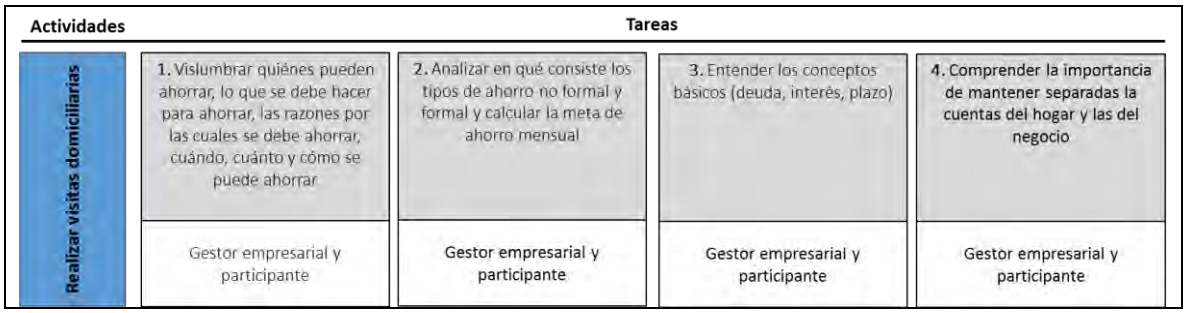
Insumos: este subproceso contó con dos insumos:

1. Para las visitas domiciliarias: tableta con aplicación y cuaderno de trabajo del participante.
2. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

Actividades y actores relacionados: se realizaron tres visitas domiciliarias. Los objetivos de los módulos fueron los siguientes: el módulo 6, explicar la importancia del ahorro y evidenciar las diferentes maneras que existen para ahorrar; el módulo 7, pretendió desarrollar las habilidades de los participantes para que puedan planificar sus gastos, entender el costo de sus deudas y proyectar el pago oportuno de estas; en tanto que el módulo 8- que los participantes comprendieran la necesidad de diferenciar las cuentas del hogar y las del negocio. De las cuatro tareas que se indican en la figura 26, las dos primeras se realizaron en la visita domiciliaria del módulo 6; la tarea tres sería la del módulo 7 y la cuatro corresponde al módulo 8.

Al respecto, algunos gestores entrevistados, percibieron que este tema fue de bastante agrado y fácil entendimiento para los participantes: fue muy importante porque hizo parte de la columna vertebral de la educación financiera de los participantes; además, dejó una enseñanza muy clara para que los participantes la pudieran poner en práctica.

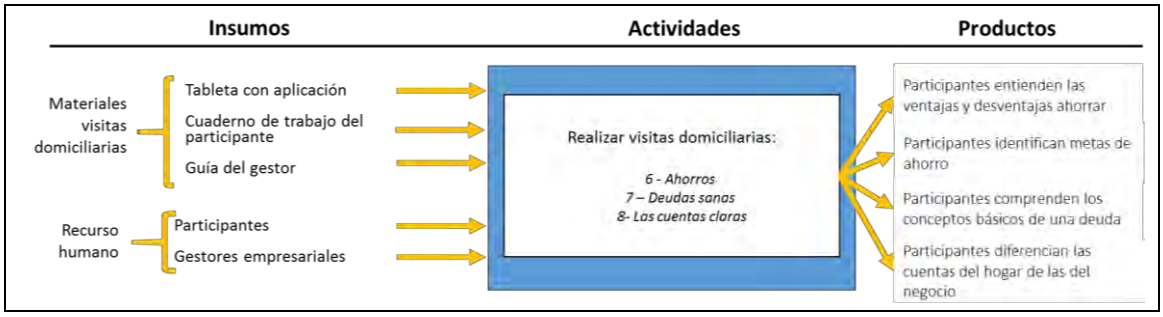
Figura 26 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Promoción del ahorro



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: a partir de la realización de estas actividades 788 participantes recibieron formación en ahorro. La figura 27 muestra de manera detallada la cadena de valor para este subproceso.

Figura 27 Cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

Descripción: el fortalecimiento del capital social no es un objetivo principal en los programas de graduación *per se*; sin embargo, la aplicación de las diferentes experiencias en el mundo han hecho evidente el valor que tiene para los participantes la conformación de grupos de apoyo social (De Montesquiou et al., 2014).

En TMF este subproceso se desarrolló a través de dos actividades grupales: taller- Grupos de apoyo mutuo y taller- Trabajo en equipo. La primera actividad tuvo por objetivo "*compartir y buscar soluciones a posibles soluciones que enfrentan los participantes en relación con la actividad productiva que decidan emprender o fortalecer*" (Fundación Capital, 2016); la segunda "*demostrar los beneficios de trabajar en equipo*[18]"

Basado en la experiencia del programa piloto y de la cohorte de 2015, el supervisor del convenio de asociación en la Unidad para las Víctimas, resaltó que "*con los grupos de apoyo mutuo, se generan redes de confianza y de lealtad entre los mismos participantes, que en otro momento no se pudieron haber generado, ellos podían ser vecinos, pero no se conocían. Con el desarrollo del proyecto se generan lazos de afecto que pueden romper barreras*" (J. Velásquez, comunicación personal, mayo 25 de 2016)

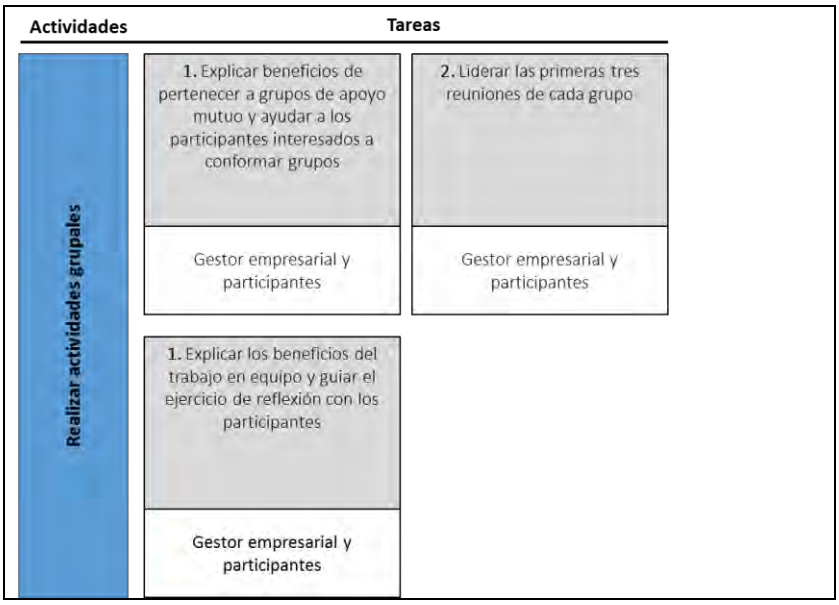
Insumos: este subproceso contó con dos insumos:

1. Para las actividades grupales: materiales y guía del gestor.
2. Recurso humano: participantes y gestores empresariales.

Actividades y actores relacionados: la figura 28 resume las principales tareas consideradas en la realización de las dos actividades grupales de este subproceso.

[18] http://fundacioncapital.matrixlms.com/student_lesson/show/46378?lesson=15

Figura 28 Actividades consideradas y actores relacionados con el subproceso Fortalecimiento del capital social



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Productos: como resultado de la ejecución de estas dos actividades grupales los participantes comprendieron los beneficios del trabajo en equipo y pudieron conformar grupos de apoyo mutuo.

Fueron 636 participantes los que decidieron hacer parte de algún grupo de apoyo mutuo, y 110 grupos los que se conformaron como resultado de la actividad grupal. La mayor cantidad de personas agrupadas y grupos se presentó en Atlántico (199 personas en 37 grupos), seguido de Valle del Cauca (194 personas en 31 grupos), Risaralda (128 personas en 22 grupos) y Meta (115 personas en 20 grupos) (cuadro 11).

Cuadro 11 Grupos de apoyo mutuo conformados por municipio

Departamento	Municipio	Número total de participantes	Número de personas que conforman algún grupo	Número de grupos conformados
Atlántico	Barranquilla	120	120	24
	Malambo	40	39	6
	Soledad	40	40	7
	Subtotal	**200**	**199**	**37**
Meta	Villavicencio	120	53	9
	Granada	80	62	11
	Subtotal	**200**	**115**	**20**
Risaralda	Pereira	120	50	9
	Dosquebradas	80	78	13
	Subtotal	**200**	**128**	**22**
Valle del Cauca	Cali	120	120	19
	Guadalajara de Buga	40	40	6
	Tuluá	40	34	6
	Subtotal	**200**	**194**	**31**
Total		**800**	**636**	**110**

Fuente: L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.
Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

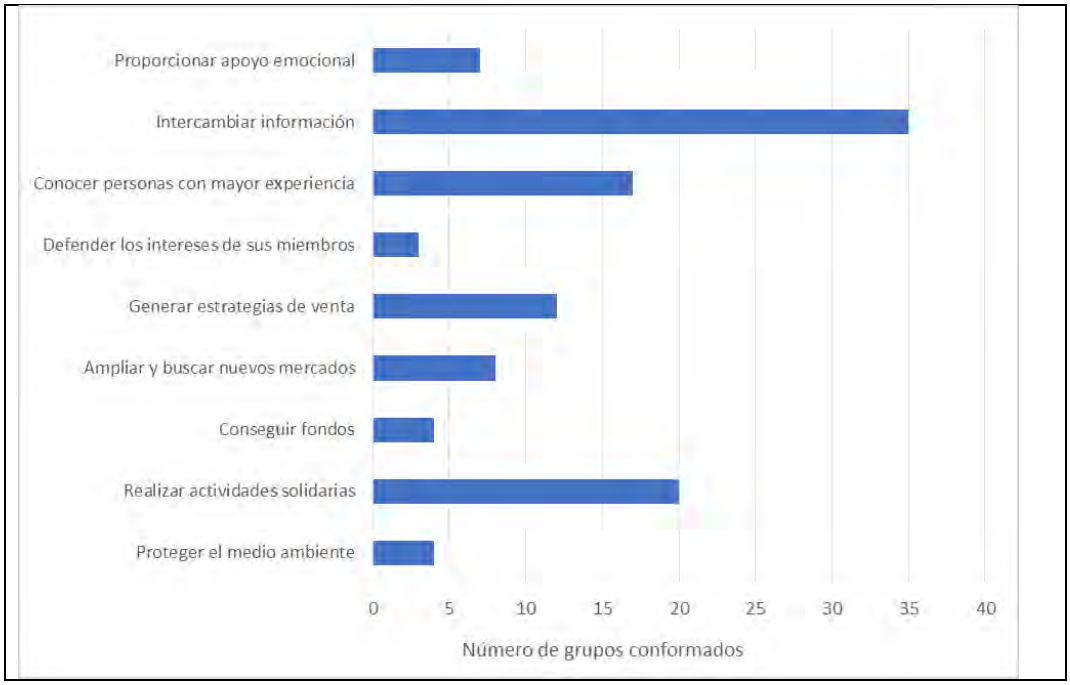
El equipo de Fundación Capital identificó nueve propósitos para la conformación de estos grupos: 1. Proporcionar apoyo emocional; 2. Intercambiar información; 3. Conocer personas que tengan mayor experiencia; 4. Defender los intereses de sus miembros; 5. Generar estrategias de venta; 6. Ampliar y buscar nuevos mercados; 7. Conseguir fondos; 8. Actividades solidarias; y 9. Medio ambiente. Teniendo en cuenta esta clasificación, el intercambio de información fue el propósito que más motivó a los participantes de TMF a conformar grupos de apoyo, seguido por las actividades solidarias y por conocer personas con mayor experiencia (cuadro 12 y figura 29).

Cuadro 12 Número de participantes por propósitos de los grupos de apoyo conformados por los participantes de TMF.

Departamento	Municipio	Proporcionar apoyo emocional	Intercambiar información	Conocer personas con mayor experiencia	Defender los intereses de sus miembros	Generar estrategias de venta	Ampliar y buscar nuevos mercados	Conseguir fondos	Realizar actividades solidarias	Proteger el medio ambiente	Total
Atlántico	Barranquilla	0	12	3	0	6	0	0	3	0	24
	Malambo	0	3	0	0	1	1	0	1	0	6
	Soledad	0	5	1	0	0	1	0	0	0	7
	Subtotal	**0**	**20**	**4**	**0**	**7**	**2**	**0**	**4**	**0**	**37**
Meta	Villavicencio	0	0	6	0	0	0	0	3	0	9
	Granada	0	0	0	0	0	0	2	7	2	11
	Subtotal	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**0**	**2**	**10**	**2**	**20**
Risaralda	Pereira	1	4	0	1	3	0	0	0	0	9
	Dosquebradas	2	5	2	1	2	0	0	1	0	13
	Subtotal	**3**	**9**	**2**	**2**	**5**	**0**	**0**	**1**	**0**	**22**
Valle del Cauca	Cali	2	5	2	1	0	5	2	1	1	19
	Guadalajara de Buga	0	1	2	0	0	1	0	2	0	6
	Tuluá	2	0	1	0	0	0	0	2	1	6
	Subtotal	**4**	**6**	**5**	**1**	**0**	**6**	**0**	**5**	**2**	**31**
Total general		**7**	**35**	**17**	**3**	**12**	**8**	**4**	**20**	**4**	**110**

Fuente: L. Mojica, comunicación personal, febrero 14 de 2017.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

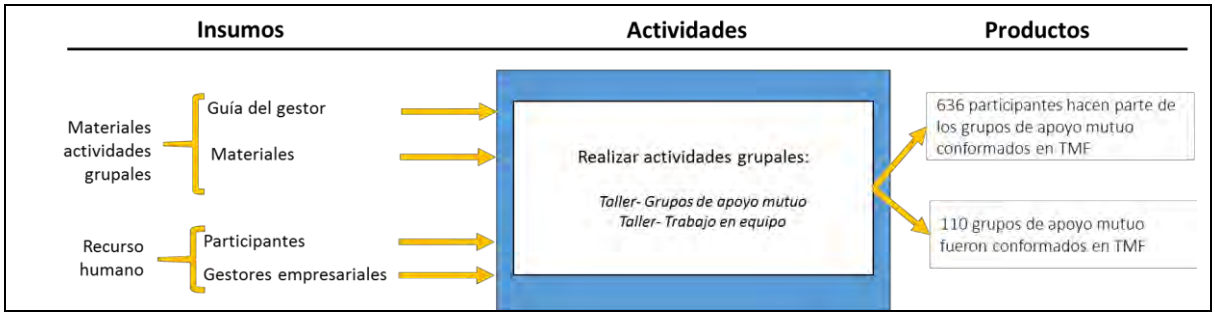
Figura 29 Número de grupos de apoyo conformados para cada propósito



Fuente: L. Mojica, comunicación personal, febrero 14 de 2017.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

La figura 30 presenta la cadena de valor detallada para este subproceso.

Figura 30 Cadena de valor en el subproceso Fortalecimiento del capital social



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

5.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Descripción: para la implementación del programa durante 2016, Fundación Capital diseñó un sistema cuyo propósito fue realizar seguimiento y monitoreo constante a cuatro aspectos de la implementación de TMF:

1. Cumplimiento de las actividades de capacitación que los gestores debían desarrollar en el curso virtual.
2. Cumplimiento en la realización de las actividades planeadas para la formación de los participantes (visitas domiciliarias y actividades grupales).
3. Utilidad de las herramientas empleadas para la formación de los participantes (e.g. percepción de facilidad de uso y utilidad de los módulos presentados en la aplicación para las tabletas).
4. Logros en la formación de los participantes (recordación de los conceptos y de los mensajes de oro).

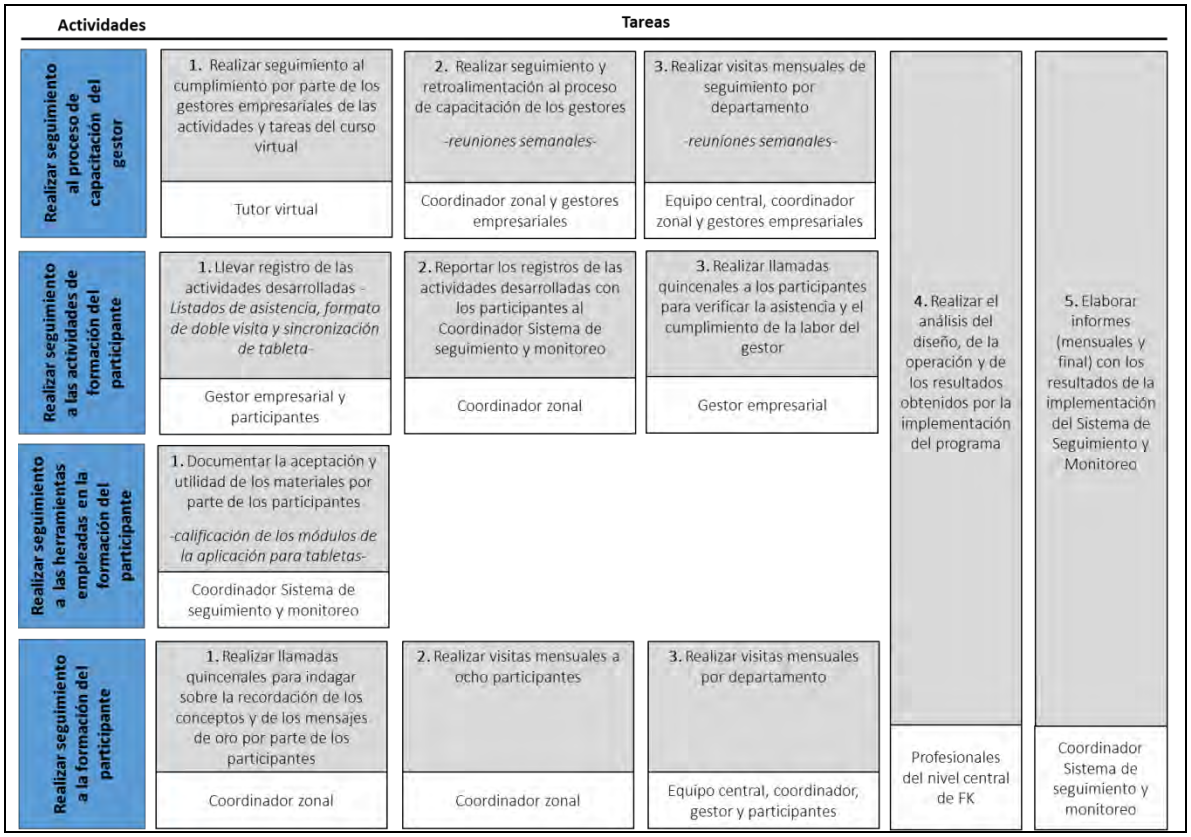
Bajo la visión del equipo de la Universidad de los Andes, estos cuatro aspectos se encuentran relacionados con dos de los subprocesos considerados en esta evaluación. El primer aspecto de cumplimiento de las actividades de capacitación de los gestores, se relaciona con el subproceso de capacitación a equipos en terreno. Los otros tres aspectos, están relacionados con el subproceso de formación y entrenamiento general.

En el propuesta técnica y financiera, FK señala que el sistema incluyó tres actividades: recolección de datos, análisis y documentación; y que la recopilación de los datos se realizó en tres niveles: gestor, coordinador zonal y equipo central (nacional) del proyecto (Fundación Capital, 2016).

Insumos: este sistema contó con un paquete de materiales (formato con el listado de asistencia -aprobado por la UARIV- y formato de doble visita) y herramientas (plataforma virtual y aplicación para tableta) que permitieron realizar el seguimiento de la implementación del programa; de igual manera, se considera un insumo todo el recurso humano que directamente estuvo relacionado con la implementación de este sistema (coordinadora nacional del programa en FK, coordinador del sistema de seguimiento y monitoreo en FK, coordinadores zonales, gestores empresariales, participantes; y por parte de la UARIV, coordinadora nacional del programa, supervisor del convenio de asociación y enlaces territoriales).

Actividades y actores relacionados: la figura 31 presenta las cuatro actividades y las tareas (dos de ellas transversales en el Sistema) que el equipo evaluador identificó fueron realizadas para la implementación del Sistema de Seguimiento y Monitoreo de TMF.

Figura 31 Actividades consideradas y actores relacionados con el Sistema de Seguimiento y Monitoreo



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

1. Realizar seguimiento al proceso de capacitación del gestor: el tutor virtual era la persona responsable de llevar control sobre las actividades que los estudiantes (coordinadores zonales y gestores empresariales) debían realizar como parte de su capacitación; esta labor se apoyaba en la información que suministraba la plataforma virtual sobre la actividad de cada funcionario. El tutor, durante la entrevista realizada con el equipo evaluador, explicó que diariamente revisaba el avance de cada estudiante y retroalimentaba las actividades que debían realizar (e.g. escritos, reportes, etc.); explicó que el curso evaluó el cumplimiento a través de la asignación de puntos por el cumplimiento de las tareas y de la entrega virtual de medallas o insignias que resaltaban trabajos destacables de los gestores. Con los reportes del tutor virtual, el equipo central identificaba el nivel de cumplimiento de los gestores e identificaba si los profesionales preparaban o no los módulos antes de salir a realizar las visitas domiciliarias o las actividades grupales.

   Otra herramienta empleada para el seguimiento de la capacitación de los gestores fue la empleada durante las reuniones semanales de los equipos en terreno. Así mismo, el equipo central (acompañado por funcionarios de la UARIV) realizaba una visita mensual durante la cual acompañaba una de las reuniones semanales del equipo en terreno: "*nosotros revisamos sí efectivamente la reunión era productiva, sí estaban cumpliendo los tiempos, sí había participación, sí la coordinación estaba enterada de todo y sí estaban*

utilizando estrategias para mejorar la capacitación en campo, y al final se hacía una retroalimentación" (G. Reyes, comunicaciones personales, junio 24 de 2016).

2. Realizar seguimiento a las actividades de formación del participante: durante las visitas domiciliarias y las actividades grupales, gestores y participantes debían diligenciar dos formatos (listados de asistencia autorizado por la UARIV -en los cuales se registraban las visitas realizadas en un día por cada gestor- y formato de doble visita- en el cual se registraban los módulos que cada participante recibía-). Era responsabilidad de cada gestor diligenciar la información de las visitas realizadas en una plataforma y entregar los formatos con las firmas de los participantes a su coordinador, quien debía escanearlos y enviarlos al equipo central para su revisión y para el seguimiento de las firmas de los participantes. Al finalizar cada visita (o cuando tuvieran acceso al servicio de internet) los gestores debían sincronizar la tableta. Esta sincronización, con el aplicativo *backend*, le brindaba información al equipo central sobre el número de visitas realizadas y la fecha, hora y duración de cada una. Durante las reuniones semanales de los equipos en terreno se revisaban las tareas pendientes, el número de visitas que los gestores pudieron hacer o el número de personas que asistieron a las actividades grupales; se analizaban las razones por las cuales los participantes no los recibieron y se reprogramaban las visitas o se buscaban estrategias para brindar la información puntual de la actividad grupal.

   De manera complementaria, el equipo de coordinadores debía realizar 80 llamadas aleatorias al mes (40 llamadas por módulo), durante las cuales se realizaba seguimiento al cumplimiento de la labor de los gestores (e.g. indagaban sobre el día que el participante había recibido la visita o la capacitación para corroborar la información con la entregada por el gestor en los formatos de asistencia y de doble visita). De manera adicional, el coordinador del Sistema realizaba llamadas para validar que los coordinadores zonales habían realizado las llamadas correspondientes.

3. Realizar seguimiento a las herramientas empleadas en la formación del participante: al finalizar cada uno de los módulos desarrollados con los participantes en la aplicación para tabletas, se formulaban dos preguntas que los participantes debían responder otorgando una calificación de uno a cinco: ¿*Cómo te pareció este módulo: fácil o difícil*? y ¿*Piensas que éste módulo te sirvió*? El análisis de estas respuestas brindaba al equipo de FK una guía sobre la utilidad de la aplicación y de cada uno de sus módulos.

4. Realizar seguimiento a la formación del participante: durante las llamadas aleatorias realizadas por cada coordinador zonal al grupo de participantes, el profesional indagaba sobre la calidad de la formación brindada por los gestores, el cumplimiento de las visitas y sobre los aprendizajes de los participantes. Esta actividad evaluaba el nivel de recordación tanto de los conceptos desarrollados en cada uno de los módulos como de los mensajes de oro. Además, las llamadas permitían confirmar la información que los gestores reportaban en la plataforma.

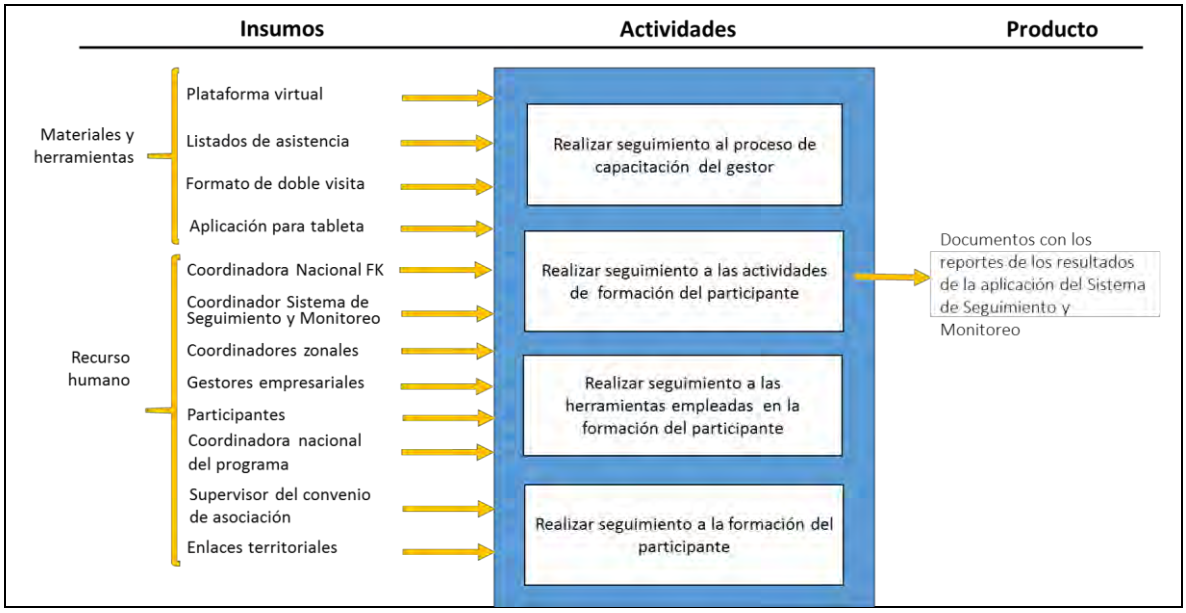
De manera complementaria, tanto los coordinadores realizaban visitas a hogares (ocho mensuales), como funcionarios del equipo central (una al mes), en la que participaban como 'espectadores': "*era como un sistema de auditoría para ver qué cosas están haciendo bien o qué cosas se pueden mejorar; cuando nosotros terminábamos la visita, de manera inmediata se retroalimentaba al gestor, se le decía lo que estaba bien y lo que había que reforzar*". Durante estas visitas el equipo nacional realizó, además, cerca de 16 grupos focales (tres o cuatro por departamento), a los que se invitaban entre 10 y 20 personas para hacer un ejercicio de percepción: "*les preguntábamos qué les parecía el proyecto, qué cosas habían cambiado, cómo era la atención del gestor, sí fue cumplido*" (L. Mojica, comunicación personal, enero 25 de 2017).

Así mismo, la Unidad para las Víctimas, a través de los enlaces territoriales, realizaba visitas aleatorias a los participantes del programa en los diferentes escenarios de trabajo (visitas domiciliarias y actividades grupales).

Productos: era responsabilidad del coordinador del sistema realizar un reporte mensual de los resultados de la aplicación del Sistema de Seguimiento y Monitoreo. Este reporte era presentado como parte de uno de los compromisos adquiridos en el convenio de asociación a la Unidad para las Víctimas. De igual manera, era responsabilidad de este profesional entregar un informe final con los resultados de seguimiento del programa, entonces se recopilaba y estandarizaba la información proveniente de las distintas herramientas.

A manera de resumen, la figura 32 presenta la cadena de valor para el Sistema.

Figura 32 Cadena de valor en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

6. MAPA DE ACTORES

El cuadro 13 presenta, agrupados en seis categorías, el listado de los actores relacionados con el diseño y la implementación del programa TMF.

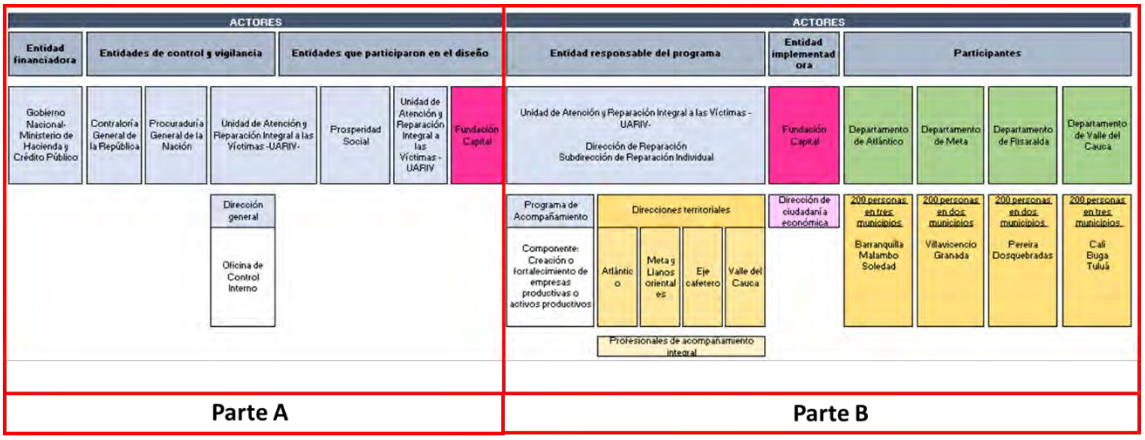
Cuadro 13 Listado de actores relacionados con el programa Transformando Mi Futuro

Categoría	Actor
Entidad financiadora	Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Presupuesto General de la Nación)
Entidades de control y vigilancia	Contraloría General de la República Procuraduría General de la Nación Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas /Dirección general/ Oficina de Control Interno
Entidades que participaron en el diseño	Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas Prosperidad Social Fundación Capital
Entidad implementadora	Fundación Capital – Dirección de Ciudadanía Económica Especialista en Educación financiera Equipo Central de Coordinación Coordinadora nacional Profesional de seguimiento Profesionales administrativos y financieros Profesional contable Auxiliar contable y administrativo Tutor virtual Equipo Regional de Operación 4 Coordinadores zonales 16 Gestores empresariales
Participantes	200 personas en tres municipios del departamento de Atlántico: Barranquilla Malambo Soledad 200 personas en dos municipios del departamento de Meta: Villavicencio Granada 200 personas en dos municipios del departamento de Risaralda: Pereira Dosquebradas 200 personas en dos municipios del departamento de Valle del Cauca: Cali Guadalajara de Buga Tuluá

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Las figuras 33 y 34 presentan el mapa de actores del programa, diferenciando su escala de acción. Se divide en dos figuras por su tamaño.

Figura 33 Mapa de actores programa Transformando mi Futuro



* Debido a su tamaño el mapa de actores se presenta dividido en dos partes: A y B.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

Los colores empleados para la identificación de las escalas de acción de los diferentes actores son los siguientes:

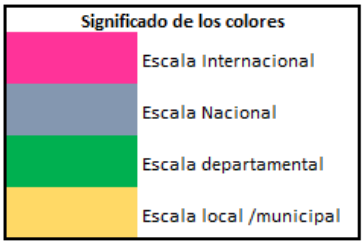


Figura 34 Parte A - Mapa de actores programa Transformando Mi Futuro

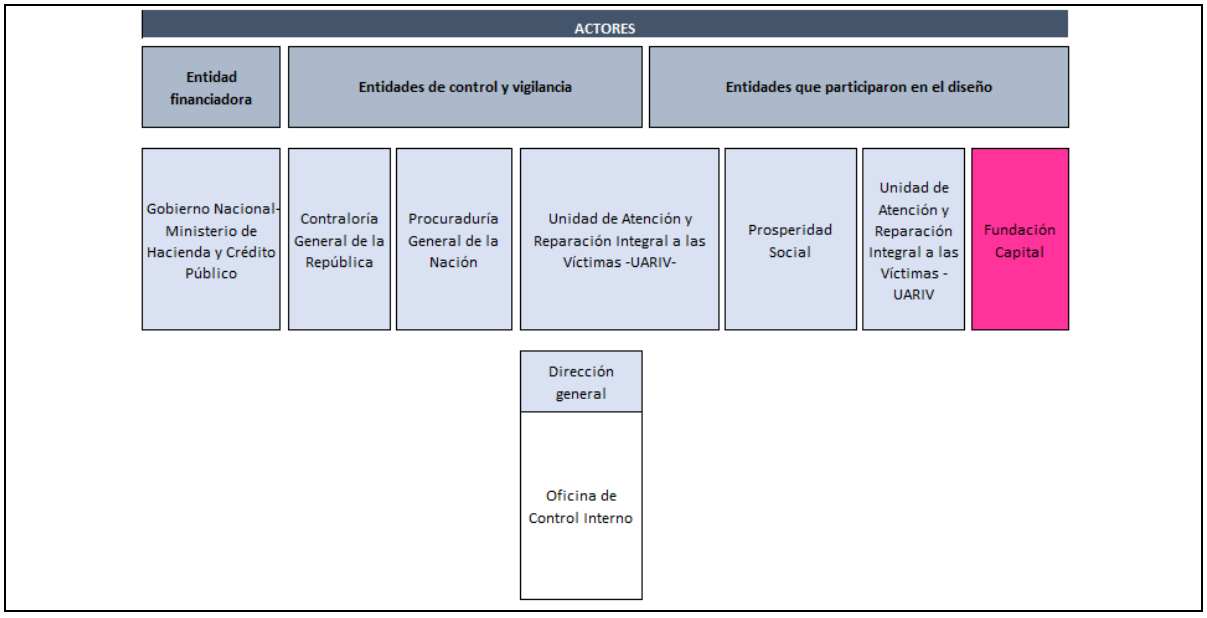
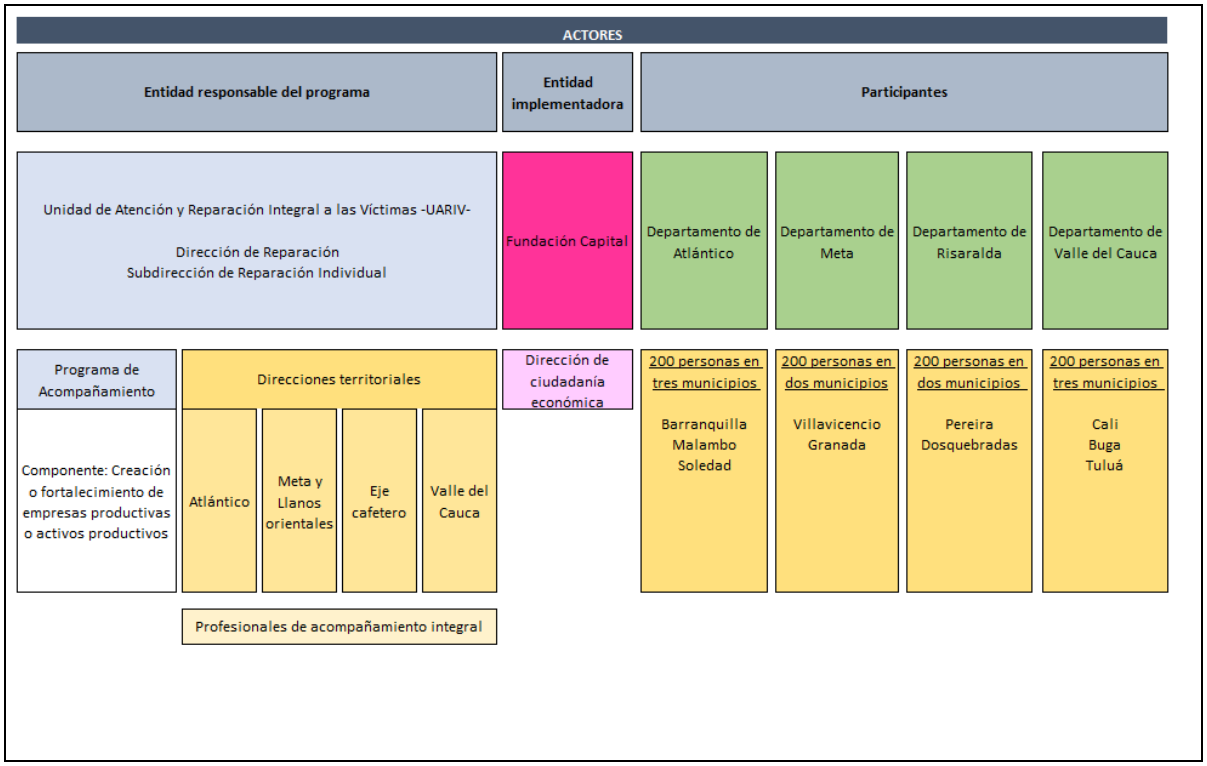


Figura 34 Parte B - Mapa de actores programa Transformando Mi Futuro



Dada su relevancia en el mapa de actores, a continuación se describe de manera detallada la entidad que estuvo a cargo de la implementación del programa en campo, las características socio demográficas de los funcionarios que hicieron parte de los equipos en terreno, y se presenta la descripción de las características de los participantes para cada departamento.

6.1. ENTIDAD IMPLEMENTADORA: FUNDACIÓN CAPITAL

La Fundación "*es una organización internacional de desarrollo que trabaja para impulsar procesos de inclusión, alianzas e innovación que ayuden a las personas a definir sus propios caminos de salida de la pobreza. Colabora con el sector público y privado en el desarrollo y puesta en práctica de nuevas ideas, orientadas a que familias de bajos ingresos puedan acrecentar, valorizar y proteger sus activos financieros, humanos y productivos. Lo hace a través de la inclusión financiera, la generación de capacidades y el estímulo a la inversión productiva. De esta manera, apoyan a millones de familias para que tengan la posibilidad de vivir sus ambiciones y decidan, por si mismas, el mejor camino para salir de la pobreza*"[19].

Ofrece entre otros valores agregados, su capacidad instalada operativa, tecnológica y metodológica en proyectos de desarrollo social, un equipo de más de 30 consultores; quienes

[19] http://fundacioncapital.org/nosotros/

están dispuestos a aportar ideas, propuestas y experiencias a los diferentes proyectos e iniciativas adelantadas por la organización en América Latina. La Fundación ha trabajado en 12 países de América Latina y el Caribe: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú y República Dominicana (Fundación Capital, 2015).

Fundación Capital ha acumulado experiencia durante siete años en el diseño e implementación de estrategias de educación financiera y, en especial el conocimiento adquirido en el marco de la ejecución de Transformando Mi Futuro durante los años 2014 y 2015, en donde conjuntamente con la Unidad para las Víctimas, ha atendido 2,385 víctimas. De igual forma, entre 2014 y 2017, en el marco de la implementación del Proyecto Produciendo por mi Futuro, de Prosperidad Social, ha participado en la atención de cerca de 14,380 personas, de las cuales más de 5,000 son víctimas del conflicto (Fundación Capital, 2016). La Coordinadora Nacional del Programa resalta que otras fortalezas de Fundación Capital, radican en el grupo de profesionales que se caracterizan por su experiencia en temas de posconflicto, y en el trabajo en campo que han desarrollado, el cual les ha permitido validar y ajustar el programa de acuerdo a las realidades de los territorios.

La entidad, en total, ha desarrollado diez proyectos en Colombia, con los cuales ha hecho presencia en 30 municipios de los departamentos de Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre, Valle, Cauca, Nariño, Antioquia y Santander. En el Anexo D se muestra la experiencia de la Fundación Capital con distintos programas. La Fundación cuenta con once socios en el país: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), Banca de las Oportunidades, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (Prosperidad Social), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Banco Agrario de Colombia, Banco Davivienda, ONG Compartamos con Colombia, ONG Fundación Bavaria, Misión Impacto (Campaña masiva de concientización social) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

6.1.1. EQUIPO CENTRAL DE COORDINACIÓN

Este equipo estuvo conformado por cinco profesionales: Gloria Reyes la coordinadora nacional, Leonardo Mojica el profesional de seguimiento, Juan Manuel Carvajal tutor virtual, un profesional administrativo y financiero, y dos profesionales contables (Fundación Capital, 2016). Así mismo, el equipo contó con el apoyo de un profesional en comunicaciones, con un experto en postconflicto, y con un profesional para el desarrollo de contenidos.

6.1.2. EQUIPO DE TRABAJO EN TERRENO

Los equipos de trabajo en campo estuvieron compuestos por coordinadores zonales y gestores empresariales. La selección se basó en listados proporcionados por la UARIV, ya que debían ser personas que contaran con el Registro Único de Víctimas (para el caso de los gestores) o que preferiblemente fueran víctimas (para el caso de los coordinadores) (Fundación Capital, 2016).

Durante la implementación de TMF en 2016, el programa contó con 20 profesionales en campo: 4 coordinadores zonales y 16 gestores empresariales (cuadro 14). La relación de profesionales con el número de participantes atendidos fue de 40 o 60 participantes por gestor.

Cuadro 14 Equipo de trabajo en campo Fundación Capital

Departamento	Municipio	Número de coordinadores zonales	Número de gestores empresariales	Número de hogares participantes	Total
Atlántico	Barranquilla	1	2	120	200
	Malambo		1	40	
	Soledad		1	40	
Meta	Villavicencio	1	2	120	200
	Granada		2	80	
Risaralda	Pereira	1	2	120	200
	Dosquebradas		2	80	
Valle del Cauca	Cali	1	2	120	200
	Guadalajara de Buga		1	40	
	Tuluá		1	40	
	Total	**4**	**16**	800	

Fuente: Reporte de plataforma- FK (Fecha: 2016-06-22)

Algunas de las personas que hicieron parte de los equipos en terreno, participaron en la implementación de este programa de graduación en la cohorte de 2015: en Valle del Cauca dos de los cuatro gestores y en Atlántico la totalidad de los profesionales (G. Reyes, comunicación personal, junio 24 de 2016).

El cuadro 15 resume las características socio demográficas de los 20 profesionales, 4 coordinadores y 16 gestores[20].

[20] La descripción detallada de las características de los equipos en terreno se encuentra en el informe de la primera encuesta que fue dirigida a estos equipos.

Cuadro 15 Características socio demográficas de los gestores empresariales encuestados.

Característica		Unidad de medida	Equipo de trabajo		
			Coordinadores	Gestores	Total
Sexo	Femenino	Porcentaje	50%	75%	70%
	Masculino		50%	25%	30%
Edad		Años promedio	34	31	32
Estado civil	Casado o en Unión libre	Porcentaje	25%	44%	40%
	Separado o divorciado		0%	0%	0%
	Soltero		75%	56%	60%
Lugar de nacimiento	Mismo departamento en donde laboraron para TMF	Porcentaje	25%	44%	40%
	Mismo municipio en donde laboraron para TMF		25%	13%	15%
Lugar de residencia	Mismo departamento en donde laboraron para TMF	Porcentaje	100%	100%	100%
	Mismo municipio en donde laboraron para TMF		75%	63%	65%
Nivel educativo	Básica Secundaria y media	Porcentaje	0%	6%	5%
	Técnico sin título		0%	0%	0%
	Técnico con título		0%	44%	35%
	Tecnológico sin título		0%	0%	0%
	Tecnológico con título		0%	13%	10%
	Universitario sin título		0%	38%	30%
	Universitario con título		50%	0%	10%
	Posgrado sin título		0%	0%	0%
	Posgrado con título		50%	0%	10%
Experiencia laboral (selección múltiple)	Agropecuarias	Porcentaje	25%	13%	15%
	Económicas/administrativas		25%	25%	25%
	Humanas o sociales		100%	75%	80%
	Ciencias básicas		25%	0%	5%
	Salud		50%	25%	30%
	Ingenierías		25%	6%	10%
	Ambientales		0%	13%	10%
	Ninguna		0%	0%	0%
	Otra		0%	6%	5%
Tiempo de experiencia laboral	En general	Años promedio	10	8	8
	Con título		8	4	6
	Antes de TMF con víctimas		4	5	4.5
	En la zona de intervención de TMF		3	4	3.5

Fuente: resultados primera encuesta dirigida a gestores empresariales y coordinadores zonales

De los 20 funcionarios, el 70% son mujeres. El promedio de edad de los gestores fue de 31 años y el 56% se encontraban solteros.

La propuesta técnica y financiera del programa (Fundación Capital, 2016) indicaba que la convocatoria del personal se realizó con base en la focalización geográfica del proyecto; además se favorecía que los candidatos tuvieran experiencia en la zona de intervención, municipios cercanos o el departamento en general, esto con el fin de fortalecer las capacidades locales, y generar un sentimiento de responsabilidad y pertenencia con el proyecto. Se logró que menos de la mitad (40%) fueran personas oriundas del mismo departamento en el que desarrollaron sus labores. Analizando la escala municipal, solo el 15% nació en algún municipio de los incluidos en el programa (e.g. el 50% de los gestores encuestados de Meta, nacieron en Villavicencio, la capital

del departamento). No obstante, la entidad implementadora contrató, como estaba previsto, personas nacidas en zonas cercanas a los lugares de intervención: por ejemplo, en Atlántico se contó con profesionales de Magdalena, en Risaralda con profesionales del Valle del Cauca y en Valle del Cauca con profesionales del Cauca.

De igual manera, la Unidad para las Víctimas consideraba conveniente para el buen funcionamiento del proyecto que los miembros de los equipos residieran en los territorios de intervención. Esto se logró para el 100% de los funcionarios: en los cuatro departamentos la mayoría de los gestores y coordinadores contratados residían en las ciudades capitales -Barranquilla, Villavicencio, Cali y Pereira-, y el 65% tenía su domicilio en el mismo municipio en el cual laboraron para TMF.

En cuanto al nivel educativo, los perfiles solicitados por el Programa incluían técnicos, tecnólogos o exclusivamente profesionales (en el caso de los coordinadores), de las ciencias empresariales, agropecuarias o económicas, administrativas, humanas o sociales. Como lo muestra el cuadro 15, el 44% de los gestores encuestados eran técnicos con título y el 38% contaban con un nivel universitario sin título; es decir, que el programa contó con un equipo de trabajo en terreno con un nivel general de educación igual o superior al que se esperaba en el diseño operativo. En el caso de los coordinadores, dos de ellos contaban con título universitario y los otros dos con nivel de posgrado con título.

En cuanto a los programas educativos solicitados por el Programa, el equipo evaluador de la Universidad de los Andes tuvo en cuenta para su clasificación las áreas de conocimiento reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional[21], en este caso se consideraron cuatro áreas: i) el área de economía, administración, contaduría y afines, en las que se incluyen las "ciencias empresariales, económicas y administrativas", ii) el área de agronomía, veterinaria y afines, que considera las "ciencias agronómicas", iii) el área de Ingenierías, arquitectura, urbanismo y afines, y por último iv) el área de ciencias sociales y humanas. De acuerdo a esta agrupación, las carreras profesionales del área humana o social son las más frecuentes entre las 20 personas encuestadas (63.1%), seguidas por las carreas del área de economía y afines (15.7%), en tanto que las carreras del área agropecuaria reportan valores más bajos (5.2%).

Finalmente, en cuanto a la experiencia laboral, la propuesta técnica indicaba que las personas que se postulaban al cargo de coordinador, debían tener al menos dos años de experiencia en la zona, bien fuera en los municipios o en el departamento en general, y debían contar con experiencia específica en proyectos de carácter social, económico o comunitario, mientras que para el cargo de los gestores la experiencia de dos años debía ser en el municipio en el que se iban a desarrollar las labores o en zonas cercanas (Fundación Capital, 2016). En el cuadro 15, se observa que el 80% de los gestores y coordinadores, ha tenido experiencia laboral en relación al área de ciencias humanas o sociales. Se encontró que el promedio de años de experiencia laboral es más alto para

[21] Las áreas de conocimientos definidas por el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación Nacional son ocho: Agronomía, Veterinaria y afines; Ciencias Sociales y Humanas; Bellas Artes; Economía, Administración, Contaduría y afines; Ciencias de la Educación; Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines; Ciencias de la Salud; Matemáticas y Ciencias Naturales. Ver: http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/propertyvalue-37268.html

los coordinadores (10 años) que para los gestores (8 años); cabe resaltar que los gestores tienen un año más de experiencia en trabajo con víctimas (5 años) que los coordinadores, así como un año más de experiencia laboral en la zona de intervención del programa (4 años). Por otro lado, los coordinadores tienen el doble de tiempo de experiencia después de recibir su título universitario, lo cual tiene sentido si se considera que hay varios gestores que están cursando sus estudios de pregrado (cuadro 15).

6.2. PARTICIPANTES

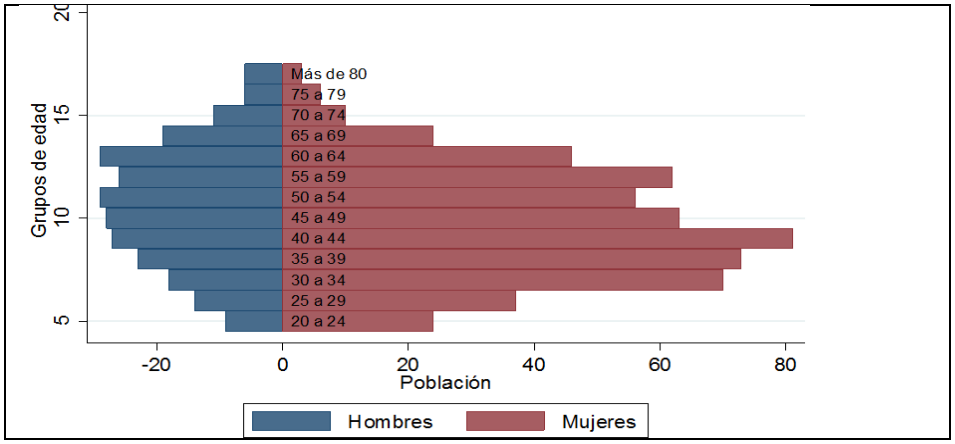
6.2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES VINCULADOS

A continuación, se describen algunas características de los participantes, una de ellas relacionada con uno de los criterios de entrada: edad. Las demás características descritas, se relacionan con aspectos particulares del grupo de personas atendidas.

A. Tener un rango de edad entre 18 a 65 años.

La pirámide poblacional de los participantes atendidos, muestra que los grupos etarios con mayor número de participantes fueron los de mujeres entre 40 y 44 años de edad (con 82 mujeres participantes) (figura 35). De igual manera, permite ver que el programa atendió un número alto de personas mayores de 65 años (78 personas, que equivale al 9.75% del total de participantes).

Figura 35 Pirámide poblacional TMF



Fuente: Elaboración propia con datos administrativos de TMF

B. Población de mujeres atendidas por el programa (distribución de género).

En el programa no se daba prioridad a la participación femenina, de hecho, la Coordinadora general de TMF, señaló que al realizar la invitación al programa se buscaba que existiera igual representación de hombres y mujeres; sin embargo, más mujeres cumplieron con los criterios de la UARIV y se vincularon a TMF. El cuadro 16 presenta el número de mujeres participantes vinculadas al programa en cada uno de los municipios.

Cuadro 16 Número de mujeres participantes por municipio

Departamento	Municipio	Participantes vinculados a TMF	Número de mujeres participantes	Porcentaje de mujeres sobre el total de participantes del municipio
Atlántico	Barranquilla	120	72	60%
	Malambo	40	38	95%
	Soledad	40	33	83%
	Total	**200**	**143**	**72%**
Meta	Villavicencio	120	82	68%
	Granada	80	52	65%
	Total	**200**	**134**	**67%**
Risaralda	Pereira	120	81	66%
	Dosquebradas	80	64	80%
	Total	**200**	**145**	**73%**
Valle del Cauca	Cali	120	84	70%
	Guadalajara de Buga	40	19	48%
	Tuluá	40	28	70%
	Total	**200**	**131**	**66%**
TOTAL		**800**	**553**	**69%**

Fuente: Reporte de plataforma- FK (Fecha: 2016-06-22)
*En gris se resaltan los mayores valores para cada departamento
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

Como se observa en el cuadro 16, el 69% de los participantes del programa de graduación fueron mujeres: en el departamento de Risaralda se presentó la mayor proporción (73%), seguido de Atlántico (72%), Meta (67%) y Valle (66%). Los municipios que atendieron mayor número de mujeres fueron Malambo (Atlántico) con 95%, y Dosquebradas (Risaralda) con 80%.

C. Ubicación de los participantes (rural/ urbano).

La población atendida por el programa fue predominantemente urbana (96%); tan solo 35 participantes residían en la zona rural (cuadro 17).

Cuadro 17 Número de participantes por lugar de residencia (zona rural – zona urbana)

Departamento	Municipio	Zona rural	Zona urbana
Atlántico	Barranquilla	0	120
	Malambo	0	40
	Soledad	0	40
	Total	**0**	**200 (100%)**
Risaralda	Pereira	15	105
	Dosquebradas	0	80
	Total	**15**	**185 (93%)**
Meta	Villavicencio	4	116
	Granada	4	76
	Total	**8**	**192 (96%)**
Valle del Cauca	Cali	0	120
	Guadalajara de Buga	11	29
	Tuluá	1	39
	Total	**12**	**188 (94%)**
TOTAL		**35**	**765 (96%)**

Fuente: Reporte de plataforma- FK (Fecha: 2016-06-22)

D. Nivel de alfabetismo de los participantes.

En todos los departamentos se reportan personas que no saben leer o escribir. Resultados de la primera encuesta realizada por el equipo de la Universidad de los Andes a gestores empresariales, estiman que alrededor del 5% al 7% de los participantes del programa son analfabetas; esta información coincide con la caracterización brindada por Fundación Capital sobre los participantes, a partir de los resultados de la encuesta de línea base realizada por esta entidad.

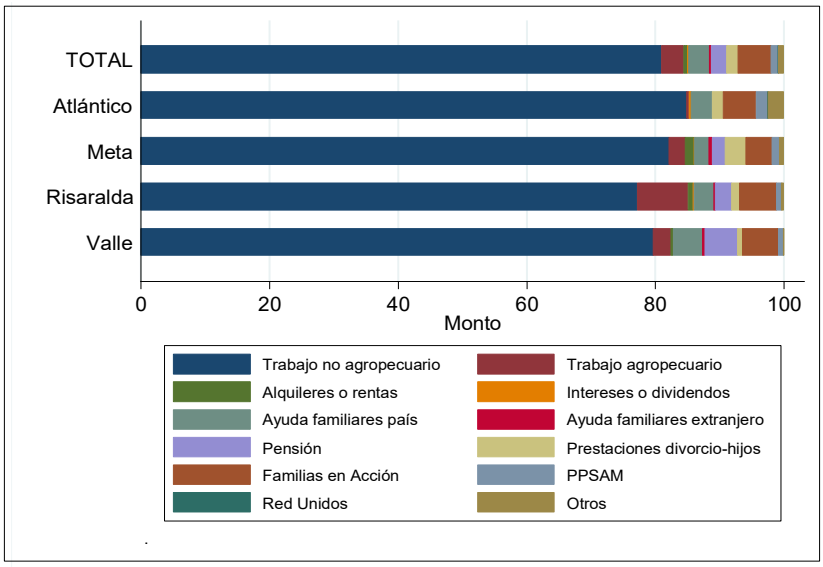
E. Participantes con alguna discapacidad.

El 8.5% de los participantes de TMF presentaron algún tipo de incapacidad, con mayor número de personas en Atlántico (9 %), seguido por Meta y Risaralda (8.5%) y Valle del Cauca (8 %). Entre los tipos de incapacidad reportados se encuentra: física, sensorial, cognitiva e intelectual[22].

F. Fuentes de ingreso.

Resultados de la encuesta de línea base realizada por la Universidad de Los Andes, muestran que los participantes reportan doce tipos diferentes de fuentes de ingresos, siendo la principal fuente el trabajo no agropecuario (figura 36).

Figura 36 Fuentes de ingresos de los participantes de TMF encuestados en la Línea Base



Fuente: Encuesta de línea base (CEDE-Universidad de Los Andes)
*PPSAM se refiere al Programa de Protección Social para Adultos Mayores

[22] Información de la caracterización de la población objeto, realizada en el marco del convenio de Asociación 1291 de 2016 celebrado entre la UARIV y FK.

7. CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

Teniendo en cuenta la información disponible sobre los momentos en los cuales se realizaron las diferentes actividades en cada uno de los departamentos, se construyó el cronograma detallado para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en la implementación de TMF. Las fuentes de información para este cronograma consolidado fueron el POA y las fechas puntuales de realización de las visitas domiciliarias, las actividades grupales y las actividades de cierre que fueron enviadas, vía correo electrónico, por la entidad implementadora al equipo evaluador de la Universidad de los Andes; de igual manera, se utilizaron las fechas de inicio de cada uno de las lecciones, reportadas en la plataforma del curso virtual.

El cuadro 18 presenta el detalle del cronograma, teniendo en cuenta los subprocesos considerados en la presente evaluación. Para cada actividad de formación de los participantes (visitas domiciliarias y actividades grupales- talleres) se detallan las fechas en las cuales las lecciones del curso virtual estuvieron disponibles para que los equipos en terreno (coordinadores y gestores) realizaran su capacitación (resaltado en color azul claro), y las fechas en las que se realizaron las visitas domiciliarias y las actividades grupales (en color naranja). Para el caso de las reuniones semanales se marca en todas las semanas con la letra “L” indicando que estas reuniones se llevaron a cabo los días lunes de cada semana.

Universidad de los Andes
Facultad de Economía

CEDE
Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico

Cuadro 18 Cronograma detallado de las actividades realizadas durante la primera fase de implementación del programa

PROCESO	SUBPROCESO		ABR		MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planeación	Vinculación entidad implementadora (firma convenio de asociación 1291 de 2016)																																			
Preparación / alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades																																			
	Vinculación del equipo de trabajo de la entidad implementadora																																			
	Capacitación del equipo de trabajo de la entidad implementadora	Presencial																																		
		Reunión semanal						L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
		Virtual					Lecciones 1, 2, 3 y 4																															
	Vinculación y caracterización de los participantes																																			
Ejecución – implementación	**Subproceso: Desarrollo personal**	Módulo 0. Tutorial: introducción a la capacitación y manejo de la tableta						Lección 5																													
		Módulo 1. Soy un ser especial, único y capaz							Visitas																												
		Módulo 5. ¡La responsabilidad de salir adelante, está en mis manos!														Lección 11																					
																		Visitas																				
		Módulo 10. Comunico lo que pienso																							Lección 18												
																											Visitas										
		Módulo 11 Con ganas podemos lograr nuestros sueños																									Lección 19										
																															Visitas						
		Actividad grupal 1. Taller plan de vida								Lección 7																												
												Taller																										
	Subproceso: Diseño del perfil de negocio	Módulo 2. ¿Para qué tener mi negocio?							Lección 6																												
										visita																												
		Módulo 3. ¿A quién									Lección 8																											

PROCESO	SUBPROCESO		ABR		MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		vendo mi producto o servicio?											Visita																							
		Módulo 4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?											Lección 9																							
															Visita																					
		Actividad grupal 4. Sesión presencial para la formulación del perfil de negocio																						Lección 16												
																										Taller										
		Módulo 9. Cómo manejar los riesgos en mi negocio																							Lección 17											
																											Visita									
		Módulo 8. Las cuentas claras																				Lección 15														
																								Visita												
	Subproceso: Promoción del ahorro	Módulo 6. Ahorro y buen vivir																Lección 12																		
																				Visita																
		Módulo 7. Deudas sanas																		Lección 14																
																						Visita														
		Taller Refuerzo costos																																		
	Subproceso: Fortalecimiento del capital social	Actividad grupal 2. Conformación de los grupos de apoyo mutuo													Lección 10																					
																	Taller																				
		Actividad grupal 3. Trabajo en equipo																		Lección 13																
																					Taller															
Cierre		Ceremonia de graduación																																		

Fuentes: POA y comunicaciones electrónicas enviadas por la entidad implementadora al equipo evaluador de la Universidad de los Andes.
L: Reuniones de los equipos en terreno que se realizaban los lunes de manera presencial o vía Skype.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

CONCLUSIONES

La construcción del documento detallado permite entender -de manera profunda- el funcionamiento del programa de graduación Transformado mi Futuro en su tercera versión. La descripción muestra que la implementación de la tercera cohorte de TMF se realizó de manera organizada y armónica entre la entidad responsable del programa (Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas) y la entidad implementadora (Fundación Capital). Esta coordinación permitió que el programa se desarrollara en los tiempos previstos y se cumpliera lo estipulado en el cronograma.

De igual manera, la construcción de la descripción del programa muestra armonía institucional en torno a lo planeado en el diseño y a lo ejecutado, por ejemplo en torno a la vinculación de los participantes, al uso de los materiales (virtuales o impresos), o al desarrollo de las actividades tanto de capacitación de los equipos en terreno (coordinadores zonales y gestores empresariales), como de formación de los participantes. En la implementación se pudo evidenciar que la experiencia con las anteriores cohortes facilitó la preparación y ejecución de esta tercera versión del programa, y se constata que el equipo realizó mejoras y modificaciones que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos del programa.

En el siguiente informe se presentará el documento con el análisis del Programa, el cual tiene cinco propósitos: 1. Determinar si la ejecución y la articulación de los procesos de TMF contribuyeron al logro de los objetivos planteados (análisis de eficacia); 2. Identificar percepciones de calidad que permitan conocer el grado de satisfacción de los equipos en terreno y de los beneficiarios del programa (Análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda); 3. Identificar factores de contexto nacional, regional o local que hayan podido afectar los procesos o los resultados del programa (Análisis de factores externos); 4. Identificar las buenas prácticas (intencionadas o no) y los cuellos de botella que se presentaron en el desarrollo de las actividades y de los procesos y que incidieron en la implementación eficaz de Transformando mi Futuro; y 5. Ofrecer insumos y recomendaciones para el mejoramiento de la implementación de los procesos y de las actividades en las versiones futuras y escalonadas del programa de graduación.

REFERENCIAS

Centro Nacional de Memoria Histórica (2013). ¡Basta Ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Resumen. Disponible en: http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/resumen-ejecutivo-basta-ya.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2015) Encuesta de Goce efectivo de Derechos. EGED 2013-2014. Boletín técnico. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-de-goce-efectivo-de-derechos-eged

------ (2015a). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2014. Boletín técnico. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_14_.pdf

De Montesquiou, A., Sheldon, T., De Giovanni, F., and Hashemi, S. (2014). From extreme poverty to sustainable livelihoods: a technical guide to the graduation approach. CGAP and Ford Foundation. Disponible en: <http://www.cgap.org/sites/default/files/graduation_guide_final.pdf>

Desarrollo Sostenible. (2016). Pobreza - Desarrollo Sostenible. [online] Disponible en: http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/ [Fecha de consulta: noviembre 10 de 2016].

Fundación Capital (2015). Innovación para la inclusión. Versión en español. [online] http://fundacioncapital.org/wp-content/uploads/2015/08/deck_2015_sp_web.pdf

Fundación Capital (2016). Proyecto Transformando Mi futuro 3.0 - Propuesta Técnica y Operativa. Versión final. Bogotá.

Fundación Capital y Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2015). Informe de evaluación de conceptos, procesos y resultados. Transformando Mi Futuro.

Gobierno de Colombia (2016). La reparación integral: Un compromiso para la construcción de la paz estable y duradera. VIII Informe del Gobierno Nacional a las comisiones primeras del Congreso de la República. Disponible en: http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/viiiinformecongresoabril2016.pdf

Halliburton, E. (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Gestión Pública-Subsecretaría de Gestión Pública. Jefatura de Gabinete de Ministros. Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf>

Kabeer, N., Huda, K., Kaur,S., y Lamhauge, N. (2011). "And Who Listens to the Poor?" Shocks, stresses and safety nets in India and Pakistan. BRAC Development Institute.

Mendoza, S., Moreno-Sánchez, R. y Maldonado, J. (2016). Metodología para la Evaluación de Procesos: Programa Transformando Mi Futuro. CEDE. Facultad de Economía. Universidad de Los Andes. Versión-mayo 2016.

Sheldon, T. (Ed.). (2016). Preservación de la esencia, adaptación para el alcance: lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación. Dos estudios de caso y análisis de síntesis. Ford Foundation. Disponible en: < https://ffcontentgrantsviz.blob.core.windows.net/media/3167/pdf4-synthesis-spanish-final.pdf>

The Economist. (2016). Graduating from destitution. [en línea] Disponible en: http://www.economist.com/node/21660133 [Fecha de consulta: noviembre 10 de 2016].

UARIV (2015a). Informe de rendición de cuentas Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Disponible en: http://www.unidadvictimas.gov.co/especiales/rendicion-cuentas-2015/html/pdf/informe_rendicion_de_cuentas_2015.pdf

UARIV (2015b). La indemnización Administrativa a Víctimas del Conflicto Armado ¿Qué es, cómo se entrega y a quién? Disponible en: http://escuela.unidadvictimas.gov.co/cartillas/cartilla_indemnizacion_administrativa.pdf

UARIV (2016). Rendición de cuentas. Así seguimos reparando a las víctimas. Disponible en: http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/nacional.pdf

Vergara, C. y Wagenberg, A. (2016). Guía para gestores y coordinadores. Programa Transformando Mi Futuro.

ANEXO A
ACTA DE VINCULACIÓN AL PROGRAMA TMF

Fundación Capital

ACTA DE VINCULACIÓN
PROYECTO TRANSFORMANDO MI FUTURO 3.0

NOMBRES Y APELLIDOS		CEDULA	CELULAR 1	CELULAR 2
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	BARRIO	CORREGIMIENTO	VEREDA
DIRECCIÓN		GESTOR A CARGO		
DIA TENTATIVO	HORA TENTATIVA	DIA DEFINITIVO	HORA DEFINITIVA	

El dia _____ del mes de_____ 2016. Yo, _____ identificado(a) con Cédula de ciudadanía No._____ de_____, manifiesto de manera VOLUNTARIA mi compromiso con el Proyecto **TRANSFORMANDO MI FUTURO 3.0** , adelantado por la Unidad para las Víctimas y la Fundación Capital.

Entiendo que la participación en dicho Proyecto:

- Es voluntaria y no tiene ningún costo.
- Es para beneficio mío y de mi hogar. Es exclusivamente para personas incluidas en el Registro Único de Víctimas y que residen de forma permanente en uno de los siguientes municipios: **Atlántico** (Barranquilla, Soledad y Malambo), **Valle del Cauca** (Cali, Buga y Tuluá), **Meta** (Villavicencio y Granada) y Risaralda (Pereira y Dos Quebradas).

Al participar en el Proyecto me comprometo a cumplir los siguientes acuerdos:

1. Permitir la realización de visitas domiciliarias por parte del Gestor Empresarial e informarle oportunamente si se da un cambio en la dirección o en el número telefónico registrado.
2. Recibir mensajes de texto que realice el Proyecto al número registrado.
3. Atender la visita del Gestor Empresarial contratado por el Proyecto para el levantamiento de la encuesta de entrada y salida.
4. Asistir a todas las capacitaciones ofrecidas y participar activamente de las actividades y eventos que se desarrollen en el marco del Proyecto.
5. Hacer buen uso de los beneficios recibidos (cartilla- kit de participante).
6. Tener buen comportamiento, responsabilidad y honestidad, y no divulgar información falsa en torno al Proyecto.
7. Velar por la conservación y buen uso de todos los materiales didácticos que sean suministrados por el Proyecto.
8. Asumir que el alcance de las responsabilidades tanto de la Unidad para las Víctimas como de la Fundación Capital en el marco del Proyecto **Transformando Mi Futuro 3.0** me fueron explicadas en esta convocatoria, y entender que NO será responsabilidad de la Unidad ni de la Fundación Capital el éxito o fracaso de mi actividad productiva.

Nota:

- Manifiesto ser la titular del número de teléfono móvil-celular suministrado, y autorizo a la Unidad para las Víctimas, o a quien haga sus veces, el envío a dicho número de mensajes de datos relacionados con los servicios prestados por la entidad. Para lo anterior, la entidad podrá incorporar el número de teléfono móvil suministrado en su base de datos.

- Todos los registros están sujetos a la validación por parte de la Unidad para proceder a la vinculación formal.

Nombre: _____

Firma: _____

C.C: _____

ANEXO B
FORMATO DE AUTORIZACIÓN USO DE TESTIMONIOS, ENTREVISTAS Y FOTOGRAFÍAS

Fundación Capital

Formato de autorización para el uso de testimonios, entrevistas y fotografías

Fundación Capital agradece la disposición de las familias que apoyan esta iniciativa que beneficiará a miles de personas que desean superarse y alcanzar éxito en distintos ejes de su vida.

Por medio de este documento yo, _____ identificado(a) con documento nacional de identidad No. _____ de _____, en el marco de las actividades de sus proyectos, otorgo a la FUNDACION CAPITAL autorización para:

1. Publicar y/o utilizar mi(s) fotografía(s), entrevista(s) y testimonio(s) para fines publicitarios, bien sea como anuncio impreso, o cualquier medio electrónico, o forma de publicación, promoción interna o externa.

2. Ajustar o modificar las fotografía(s), entrevista(s) y/o testimonio(s) conforme a las necesidades del material publicitario.

La utilización de la(s) entrevista(s), testimonio(s) y/o fotografía(s), aunque no genera algún derecho de compensación o remuneración, facilita que los usuarios de otros países conozcan los beneficios y experiencias enriquecedoras del proyecto, por eso Fundación Capital, a través de cualquiera de sus representantes o agentes, quedará exonerada de cualquier reclamación frente a su uso debido.

En colaboración con Fundación Capital, apoyaré la superación de otras familias, a través de esta autorización,

Dirección _____

Ciudad _____

Fecha _____

Firma _____

ANEXO C
MODELO DE DIPLOMA DEL PROGRAMA TMF

UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS

TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

La Unidad para las Víctimas y la Fundación Capital certifican que:

ANA MARIA BOSIO MARRIAGA

C.C. 0000000000

Ha completado a satisfacción los módulos de capacitación del proyecto

TRANSFORMANDO MI FUTURO

En constancia se firma en SOLEDAD a los 27 días del mes de NOVIEMBRE de dos mil dieciséis (2016)

ANEXO D
EXPERIENCIA FUNDACIÓN CAPITAL

Nombre del proyecto	Año (s) de ejecución	Objetivo	Entidad contratante	Valor del proyecto (COL $)	Finalizado (Si/No)
Proyecto "Activos y Conexiones"	2011-2012	Educación financiera y apoyo a proyectos productivos para receptoras de remesas en el Eje Cafetero, con recursos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA	FIDA		SI
Transformando mi Futuro	2016	Estrategia de fortalecimiento de la capacidad de generación de ingresos de las víctimas que escojan la línea de inversión en proyectos productivos.	UARIV	1,169,080,800	SI
	2015			1,088,605,600	SI
	2014			1,184.777,000*	SI
LISTA PARA AHORRAR	2011-2015	Promover la inclusión y la educación financiera de la población del sector de la inclusión social y la reconciliación, a través de una herramienta pedagógica e innovadora que les permita adquirir conocimientos, habilidades y actitudes para tomar mejores decisiones financieras, mejorar su uso del dinero y hacer un uso efectivo de los productos del mercado financiero formal.	Prosperidad Social	2,517,813,412	NO
Produciendo por mi Futuro	2014-febrero 2016	Fortalecimiento de las capacidades de la población vulnerable para mejorar su empleabilidad, por medio de una metodología innovadora para acrecentar de manera sostenible los activos productivos (generación de ingresos), financieros, humanos y sociales, de hogares, principalmente rurales, en pobreza extrema (incluyendo víctimas de la violencia), de tal manera que éstos se estabilicen socioeconómicamente, incrementen su resiliencia, y sigan por si mismos una senda de desarrollo.	Prosperidad Social	1,976,000,000	SI
	Marzo 2016- a la fecha			7,470,860,000	No
Cámara de comercio de Manizales por caldas	2013 - 2014	Establecer mecanismos de colaboración y coordinación entre las partes, para facilitar el acceso de MyPES a subsidios inteligentes a través de la plataforma LBM en territorios seleccionados de Colombia.	Cámara de comercio de Manizales	N/A	N/A
Give to Colombia	2013 - 2015	Tiene por objeto establecer la colaboración entre GIVE TO COLOMBIA G2C y la organización beneficiaria.	GIVE TO COLOMBIA	N/A	N/A
Colombia Lista	2012-2013	Tiene por objeto poner en marcha un programa piloto de educación financiera, dirigido a los beneficiarios del programa Familias en Acción y/o la Red Unidos, en hasta (5) municipios del país en la primera etapa de implementación y con el que se dará continuidad a una posible expansión del proyecto Colombia LISTA.	Banco Agrario de Colombia	N/A	SI
Proyecto Capital	2011- a la fecha	Diseñar iniciativas de inclusión financiera que apunten hacia generar un uso efectivo de los servicios financieros por parte de la	Prosperidad Social y Banca de las	N/A	NO

		población objetivo, así como estrategias específicas para jóvenes receptores del programa Jóvenes en Acción y para población indígena.	Oportunidades		
LittleBIgMoney	2013- a la fecha	Brinda una alternativa de financiamiento más accesible a quienes quieran emprender o desarrollen iniciativas con fines sociales o ambientales.	Apoyo Fundación Ford y Fundación Skoll	499,441,145 recaudados	NO
Avanza Seguro	2014 – a la fecha	Este proyecto de inclusión financiera busca que aquellas víctimas que están en proceso de reparación integral puedan recibir su indemnización en una cuenta de ahorros y acceder a productos y servicios financieros que les permitan ahorrar, invertir y, en definitiva, administrar sus recursos de manera segura. El objetivo final es contribuir al proyecto de vida de las víctimas y sus familias, apoyando sus propias iniciativas de inversión.	UARIV	N/A	NO

Fuentes: https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/gestioncontractual2014adiembre31.pdf Y http://fundacioncapital.org/desarrollo-post-conflicto/avanza-seguro/