



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

TESINA FIN DE MÁSTER

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015
DE LA RED DE INCLUSIÓN
PRODUCTIVA DE CARTAGENA
(COLOMBIA)**

AUTOR/A:

DIANA DI SILVIO RIZO

DIRECTOR/A:

CAROLA CALABUIG TORMO

11 DE SEPTIEMBRE DE 2015

14.979 PALABRAS

Índice de contenidos

1. TÍTULO.....	3
2. RESUMEN	3
3. OBJETO.....	3
4. INTRODUCCIÓN	4
5. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	6
5.1. CARTAGENA DE INDIAS	7
5.2. La Cámara de Comercio de Cartagena de Indias - CCC	9
5.3. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD	9
5.4. La Red de Inclusión Productiva de Cartagena de Indias - REDIP	9
5.4.1. Estructura.....	12
5.5. Crisis de gobernabilidad local.....	13
6. PROBLEMA A RESOLVER	13
7. METODOLOGÍA ADOPTADA.....	13
7.1 Justificación	13
7.1.1. PERSONALES:.....	14
7.1.2. METODOLÓGICAS	14
7.2 ACTORES PARTICIPANTES.....	15
7.2.1. OBSERVADORES PRIVILEGIADOS	16
7.3 METODOLOGÍA ADOPTADA.....	16
7.3.1. FASE 1 - RECOPIACIÓN DE DATOS (2 meses).....	17
7.3.1.1. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO.....	17
7.3.2. FASE 2 - ANÁLISIS DE DATOS (2 meses).....	19
7.3.3. FASE 3 - DEVOLUCIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS (1 jornada de trabajo)	20
7.3.4. FASE 4 - CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (2 jornadas de trabajo)....	21
8. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	23
8.1 Resultados más relevantes del diagnóstico.	23
8.1.1. VARIABLES DESCRIPTIVAS.....	23
8.1.2. VARIABLES VALORATIVAS	25
8.2 D.9. PROPUESTAS PRELIMINARES.....	28
8.3. DEVOLUCIÓN, VALIDACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN.....	31
8.3.1. Convocatoria y organización del primer Taller (02/12/2014)	31
8.3.2. Convocatoria y organización del segundo Taller (28/01/2015).....	35
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
10. REFLEXIÓN CRITICA	38
11. BIBLIOGRAFÍA	40
12. NUMERO DE PALABRAS	40
13. ANEXOS	41

1. TÍTULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015 DE LA RED DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA DE CARTAGENA (COLOMBIA)

2. RESUMEN

A través de un convenio entre la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias (Colombia) y PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), se consiguió en el año 2009 la implementación de la POLÍTICA DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y VULNERABILIDAD – PIP, en la cual surgió la necesidad de contar con un espacio para la articulación de las diferentes entidades y organizaciones que vienen trabajando en temas relacionados con la inclusión productiva en Cartagena. Respondiendo a lo anterior, la REDIP (Red de Inclusión Productiva de Cartagena) se definió entonces como una de las estrategias para combatir las barreras al desarrollo económico incluyente de la población vulnerable, conformándose oficialmente en el año 2010.

La REDIP funcionó de manera adecuada durante los primeros tres años, pero desde 2014 se evidencia una reducción en la participación por parte de los representantes de las entidades articuladas. Como respuesta a esta situación, desde el PNUD y la Secretaría Técnica de la red se decide encontrar las causas de la misma y poner en marcha soluciones. Tras un proceso de diagnóstico participativo que permitió indagar los anteriores síntomas y conocer los puntos de vista de diversos actores articulados a la REDIP, se dio paso a un análisis colectivo que facilitó la visualización de las causas del problema de participación.

Una vez se obtuvo y analizó toda la información posible sobre la situación, se propuso la formulación de estrategias que estimularan la participación activa de sus miembros y potenciaran el trabajo que se venía haciendo frente a la generación de capacidades en la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

El TFM describe el proceso de planificación estratégica en el cual la autora del TFM ha participado y ha asesorado, haciendo uso de los aprendizajes adquiridos en el Máster. Aplicando una metodología de planificación estratégica consensuada con los miembros de la red (apartado 7), se evidencian en el diagnóstico debilidades en el funcionamiento de la red, como la ausencia de la sistematización de avances o la escasa comunicación entre las mesas de trabajo y desde estos resultados, se acompaña posteriormente a las instituciones para una búsqueda consensuada de soluciones (apartado 8). Finalmente, se proponen recomendaciones a la REDIP y se aportan críticas reflexivas sobre los factores limitantes de cara a la viabilidad a futuro del Plan alcanzado colectivamente.

3. OBJETO

El presente TFM consiste en el apoyo metodológico a la elaboración del proceso de planeación estratégica de la REDIP, pues si bien la REDIP ha sido una experiencia exitosa en Cartagena de Indias al punto de ser modelo para réplica en otras ciudades de Colombia, en el año 2014 hubo una evidente disminución en la participación de las instituciones, así como en el número y

frecuencia de reuniones y de esfuerzos conjuntos, por lo que se decidió entonces llevar a cabo un proceso de diagnóstico participativo en donde se visualizaran las causas de dicha situación y se proporcionara apoyo a la identificación de estrategias que estimulen la participación activa de sus miembros y potencien el trabajo que se venía haciendo frente a la generación de capacidades en la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Aún cuando la REDIP contaba con más de 45 instituciones que han firmado un Acuerdo de Voluntades, aquellas instituciones más activas eran menos de la mitad y más adelante en el diagnóstico se sugerirán algunas explicaciones del descenso en el nivel de participación de sus representantes obtenido a través de diversas técnicas de recopilación de datos, al igual que las propuestas que se presentaron por parte de los miembros consultados para incentivar de nuevo la participación activa de todos.

El TFM, como práctica profesional, ha permitido iniciar y dejar en marcha una solución al problema que la REDIP tenía en cuanto a la dinámica participativa de sus miembros, pues mediante el apoyo a lo largo de las prácticas, se logró de manera participativa con la mayoría de miembros activos de la REDIP la evaluación de los resultados del diagnóstico inicial, posteriormente la validación de los resultados en cuanto a percepción de la REDIP como replicables a todas las instituciones, la redefinición del objetivo, líneas estratégicas, ejes estratégicos y valores de la red, así como la definición de resultados concretos y la adjudicación de responsables para los mismos al corto y mediano plazo.

4. INTRODUCCIÓN

Cartagena de Indias es y siempre ha sido una ciudad de enormes contrastes. Desde la época de la colonia española se separaba a sus habitantes según su color de piel u origen, dando paso a las estratificaciones sociales que conocemos hoy en día. Los indios, los mestizos, los mulatos y los criollos eran las denominaciones sociales que intrínsecamente conllevaban a tener derechos o la falta de los mismos, pero sobre todo, a aceptar un devenir que les sería dado sin voz ni voto y sin osar exigir un destino diferente para sí mismos.

Fue pasando el tiempo y fue prosperando el negocio de la esclavitud, siendo Cartagena de Indias uno de los puertos mercantes principales desde el cual se distribuían todo tipo de mercancías hacia el resto del territorio, haciendo negocios con los esclavos junto a los puestos de alimentos y animales de trabajo; un producto más.

Para la época de los virreinos coloniales, Cartagena de Indias era el territorio más llamativo y codiciado para vivir a ojos de los ricos aristócratas de la “Nueva Granada”, con lo que las diferencias socioeconómicas se hacían cada vez más evidentes y los negros, mulatos, indios y mestizos estaban cada vez más relegados a formar una parte marginal e inferior de la sociedad colonial.

Hoy en día y luego de siglos de historia, avances sociales y que la incorporación de los Derechos Universales y Humanos sea cada vez más efectiva en las poblaciones del mundo, no es necesario pasar mucho tiempo entre los barrios cartageneros para darse cuenta de que esas mismas normas implícitas y líneas imaginarias socioeconómicas están igual o más vigentes que en antaño. Cartagena de Indias sigue padeciendo enormemente el flagelo de la

desigualdad social y su división administrativa está basada en los estratos socioeconómicos, al mismo tiempo que las cualidades que se atribuyen arbitrariamente a sus habitantes dependen de su origen ancestral.

Existen múltiples entidades de todo tipo que abogan por la eliminación de esta situación de desigualdad que perjudica a la población en situación de vulnerabilidad en la ciudad, y precisamente la razón de ser principal de la Red de Inclusión Productiva es abrir un espacio de articulación y trabajo conjunto que permita potenciar los esfuerzos de las mismas, a la vez que divulgar y visibilizar las problemáticas en temas de acceso inclusivo al mercado laboral en la ciudad. Es un esfuerzo valioso que ha generado importantes beneficios para el desarrollo humano de la población vulnerable y por ende es de suma importancia la implementación de medidas que aseguren la persistencia del mismo y la potenciación de su valor propio colectivo y de sus entidades de manera individual. La lucha por la inclusión productiva es un emprendimiento multisectorial en donde entidades de naturalezas muy diversas tienen cabida y sólo trabajando colectivamente se conseguirán los resultados holísticos e integrales necesarios para el éxito.

El término “inclusión productiva” fue acuñado por primera vez en los discursos de desarrollo de la ciudad a través del proyecto “Objetivos de Desarrollo del Milenio en lo Local”, proyecto con el cual el PNUD buscaba promover el cumplimiento de los ODM 2015 a través de acciones y políticas incluidas en el plan de desarrollo de la administración local. Podríamos conceptualizar el término como “la erradicación de aquellas barreras sociales, étnicas, económicas, culturales, educativas y de género que impiden el desarrollo de capacidades productivas y la obtención de un ingreso a la población en situación de vulnerabilidad”. Lo anterior está estrechamente ligado con el de “Desarrollo Humano” y su “Enfoque de Capacidades”, siendo el primero aquel tipo de desarrollo que se centra en las personas y en la libertad real que tienen para construir y expandir sus capacidades en aras de vivir aquella vida que valoran y ser la persona que quieren ser (Sen, 1999). Se entiende entonces que la capacidad de una persona para obtener un ingreso está supeditada a la libertad real que tiene para acceder a un empleo formal, digno y justo. Este acceso depende a su vez de diversos factores, entre los cuales está el nivel educativo de la persona, los conocimientos específicos requeridos que haya podido obtener en la medida en que haya tenido acceso a formación, la capacidad de movilizarse, la inclusión y no discriminación por género, discapacidad o etnia, etcétera. Todos estos elementos (o factores de conversión) son los que facilitarán a un individuo expandir esa capacidad de ingresos y demás capacidades asociadas. Desafortunadamente y a pesar de su pujante mercado laboral y creciente industria local, en Cartagena de Indias el número de personas que no gozan de esta libertad es alto y se hace urgente la acción efectiva para acabar con la desigualdad se perpetúa por esta situación.

Por otro lado, el concepto de “planificación” es entendido como aquel que “permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno” (Saavedra et al, 2001). Para el caso del presente TFM, además es estratégica debido al “enfoque de procesos” adoptado en cada una de sus fases, ya que la intervención fue emergente y derivó de la interacción de los

actores, los conocimientos con los que se trabajó fueron subjetivos y su valor radicó en que fueron contruidos colectivamente con las contribuciones de cada quien, haciendo un énfasis en los aprendizajes, las relaciones y la participación.

Como complemento de lo anterior, el “enfoque participativo” fue estratégico también en la medida en que se trató de una construcción colectiva desde abajo que permitió plasmar las realidades, valoraciones, conocimientos y decisiones de cada actor implicado. De esta manera se obtuvo un resultado integral que tiene más garantías de asegurar la continuidad del cambio institucional debido al sentido de pertenencia que genera en las instituciones el haber formado parte de su construcción a la vez que se fomenta un sistema de rendición de cuentas horizontal o co-responsabilidad entre los miembros articulados a la Red de Inclusión Productiva.

5. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Si bien las cifras globales de Colombia lo sitúan como un país de renta media quedando técnicamente por fuera del flujo prioritario de cooperación internacional para el desarrollo, es evidente que cuando se desagregan sus indicadores bajo una perspectiva territorial – local o poblacional (género, etnia, grupos etáreos) las cifras llegan a asemejarse más a los de países de menor desarrollo en el mundo. A nivel nacional para el año 2014, el ingreso neto bruto per cápita fue de 7,780 dólares mientras que para la región de América Latina y el Caribe fue de 9,051 dólares (a precios actuales)¹. Considerando que sólo se tuvieron en cuenta los países en desarrollo para la medición en la región, Colombia se ve muy por debajo del promedio.

Por lo anterior se adelantan muchos numerosos esfuerzos para combatir la pobreza y la inequidad por parte de instituciones públicas y privadas del orden internacional, nacional y local, entre las cuales juegan un rol fundamental aquellas que representan al sector privado como motor del desarrollo económico.

¹ Tomado de la base de datos del Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/> (Consultado el 08/09/2015)

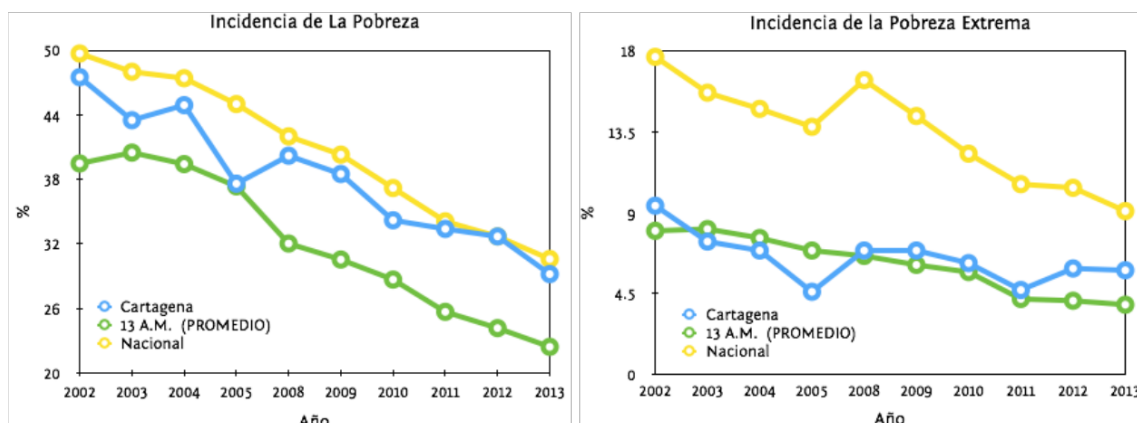


Figura 2: Series de Tiempo para la Incidencia de la Pobreza e Incidencia de la Pobreza Extrema (2002-2013).

Fuente: DANE, Cálculos de la Mesep.

Otro indicador que en ocasiones refleja más certeramente la realidad socioeconómica del territorio es el coeficiente de Gini (Figura 3), ya que a pesar de haber disminuciones en los tipos de pobreza, la desigualdad se mantiene relativamente igual (con un pico de baja en 2005 y de alza en 2009). Cabe destacar positivamente la situación de Cartagena de Indias frente al panorama nacional y al promedio de las 13 áreas metropolitanas, ya que se mantiene por debajo en sus niveles de desigualdad.

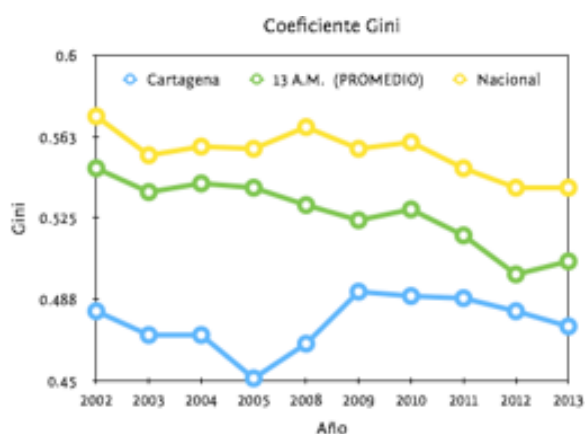


Figura 3: Series de Tiempo para el coeficiente de Gini en Cartagena de Indias (2002-2013).

Fuente: DANE. Cálculos de la Mesep.

A nivel local, la Cámara de Comercio de Cartagena - CCC (en adelante CCC) es un actor clave junto con la Alcaldía Mayor de Cartagena y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (en adelante PNUD) en la implementación y operación de varias de las estrategias de la Política de Inclusión Productiva Para la Población en Situación de Pobreza y

Vulnerabilidad – PIP (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, 2009) (en adelante PIP) cuyo objetivo se verá más adelante en este mismo apartado.

5.2. La Cámara de Comercio de Cartagena de Indias - CCC

Esta entidad tiene entre sus funciones: promover el desarrollo económico y social de la región y participar en programas regionales y nacionales de esta índole; ofrecer en la zona de su jurisdicción los servicios que considere útiles para el progreso del sector empresarial; impulsar y crear de conformidad con su naturaleza y funciones programas, actividades y obras que tiendan al fortalecimiento empresarial, buen gobierno y competitividad. Cuenta con múltiples convenios de cooperación y alianzas con el PNUD, el BID y la Unión Europea, entre otros. Más recientemente se firmó con el PNUD un Acuerdo de Partes Responsables para el fortalecimiento de varias de las estrategias de la Política de Inclusión Productiva, entre las cuales está la Red de Inclusión Productiva de Cartagena de Indias.

5.3. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD

Este organismo internacional ha venido trabajando desde el 2008 con la Alcaldía Mayor de la ciudad en un programa llamado “Objetivos de Desarrollo del Milenio en lo local – Cartagena de Indias”, por medio del cual se procuró asesorar en la construcción del Plan de Desarrollo de la ciudad para orientar sus políticas en aras de acercarse al cumplimiento de los ODM 2015. En el marco de este programa se diseñó e implementó la PIP (descrita más adelante dentro del punto 5.4) en el 2009, y fruto de ésta se puso en marcha el Proyecto Desarrollo Económico Incluyente - DEI en el año 2010, el cual busca potenciar las capacidades productivas de la población en pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus oportunidades en materia de generación de empleos e ingresos, para que puedan ejercer con autonomía sus derechos como ciudadanos y mejorar su calidad de vida.²

5.4. La Red de Inclusión Productiva de Cartagena de Indias - REDIP

En el año 2009 la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias con el apoyo técnico, metodológico, logístico y conceptual del PNUD y el concurso de múltiples actores locales y nacionales, diseñó e implementó una Política de Inclusión Productiva – PIP cuyo objetivo principal es “orientar y coadyuvar en el desarrollo de las capacidades y ampliación de oportunidades para la inserción productiva y económica, especialmente de los grupos poblacionales en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad, y así facilitar su integración económica teniendo como referentes prioritarios los planes de desarrollo y los planes regionales de competitividad” (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, 2009).

Dentro de la PIP se formularon 4 componentes con sus respectivas estrategias para superar las barreras a la inclusión productiva identificadas en ese momento, como la débil institucionalidad para la gestión del desarrollo económico con inclusión, el bajo acceso de la población a la oferta de oportunidades de empleo y emprendimiento y a activos productivos y oferta financiera, la insuficiente información sobre dinámicas de los mercados laborales locales,

² Tomado de

http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/proyecto-desarrollo-economico-incluyente--dei--html (Consultado el 09/09/2015).

una oferta educativa insuficiente y no pertinente para las necesidades del mercado laboral y finalmente la escasa articulación entre los actores públicos y privados de la ciudad.

Para superar estas barreras, se propuso los siguientes componentes y estrategias:



Figura 4: Estrategias de la Política de Inclusión Productiva de Cartagena 2009 – 2014

Fuente: Actualización de la PIP, Noviembre del 2014

Para el COMPONENTE 4. “Articulación de redes para la inclusión productiva” (ver Figura 4) se asignó la siguiente Estrategia 8: Desarrollo de mercados inclusivos / Alianzas público-privadas.

“La Política de Inclusión Productiva para la Ciudad de Cartagena parte del reconocimiento de las inaceptables situaciones de pobreza y exclusión que padecen amplios sectores de la población; de ahí que la apuesta sea la inclusión de aquellos que tradicionalmente han estado marginados de la dinámica socioeconómica de la ciudad y han sufrido carencia de oportunidades que limitan su desarrollo personal y comunitario.

Para ello el enfoque de Desarrollo Humano y con él la perspectiva de los Derechos, se constituyen en el referente para orientar las acciones desde lo público pero también desde el sector privado y social.

Desde esta perspectiva analítica, la pobreza es una situación en la que confluyen en forma simultánea una serie de barreras para el ejercicio de los derechos, por la ausencia de oportunidades que limitan las capacidades, lo cual pone entonces en el centro del desarrollo el crecimiento personal y colectivo de los miembros de una sociedad como sujetos de derecho. Desde la REDIP se ha adoptado la misma perspectiva de capacidades y derechos, y todas las entidades articuladas a ella concuerdan en dicha visión del desarrollo, abogando por la dinámica horizontal y en red para complementarse unas a otras en cada eslabón del proceso económico inclusivo.” (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, 2014: 7)

La REDIP surge entonces como una necesidad de contar con un espacio que permita la articulación de las diferentes entidades u organizaciones que vienen trabajando en temas relacionados con la generación de capacidades para la inclusión productiva en Cartagena, tales como: emprendimiento, formación para el trabajo, microfinanzas, innovación, alianzas público privadas, entre otros.

En ese sentido, el 2 de noviembre de 2010 luego de un proceso previo liderado por el PNUD de mapeo, identificación y convocatoria de las instituciones locales, se conformó la REDIP con la articulación de 45 organizaciones públicas, privadas y sociales. Sus objetivos al momento de su conformación fueron:

1. Articular acciones, recursos y conocimiento entre los miembros de la Red en pro de la Inclusión productiva en Cartagena.
2. Contar con información unificada.
3. Visibilizar y reconocer las organizaciones sociales que vienen trabajando en temas de inclusión productiva en la ciudad.
4. Mejorar los impactos de las intervenciones de las entidades en los territorios, optimizando recursos, mejorando su focalización y evitando la duplicidad de esfuerzos
5. Propiciar contactos entre organizaciones
6. Mantener un inventario de oportunidades, de unidades productivas, productos y demandas.
7. Ser una instancia consultora de políticas públicas e incidir en decisiones públicas relacionadas con la inclusión productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
8. Propiciar alianzas para aplicar a convocatorias y / o movilizar recursos.
9. Ser un espacio de formación para los actores y/u organizaciones que hacen parte de la red.
10. Ser un catalizador de recursos locales, nacionales e internacionales.
11. Lograr la generación de confianza y articulación de entidades públicas y privadas.
12. Brindar información sobre las entidades de la red (Objetivos, áreas de trabajo, población y zonas de influencias, tipos de financiación, disponibilidad y formas de colaboración, necesidades, entre otras) lo que permite promover articulaciones.

5.4.1. Estructura

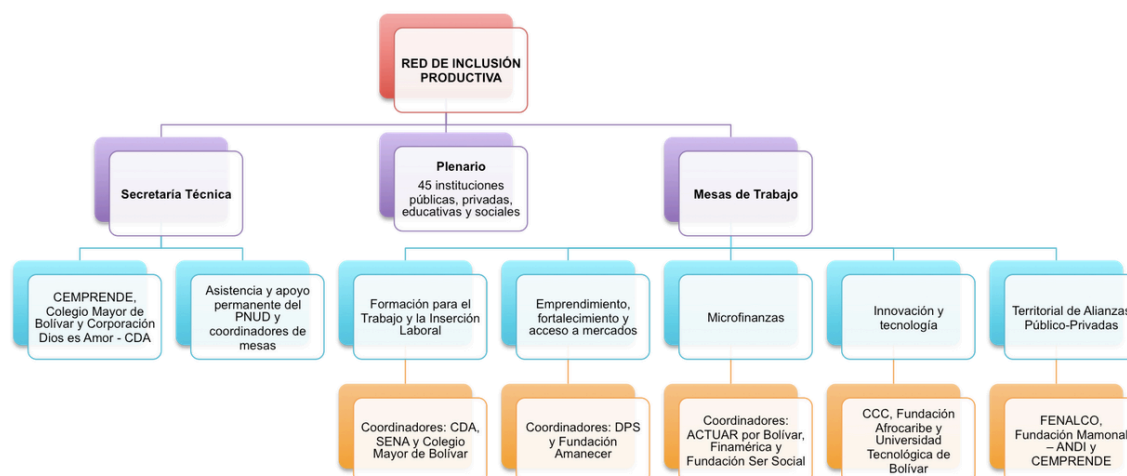


Figura 5: Estructura organizacional de la Red de Inclusión Productiva de Cartagena de Indias 2014.

Fuente: elaboración propia

La Red cuenta con una **Secretaría Técnica** cuyos miembros son escogidos en plenario teniendo en cuenta las entidades que se han postulado para dicha función. Es ejercida con la asistencia y apoyo permanente de PNUD, al igual que la coordinación de las diferentes mesas de trabajo. Desde los inicios de la REDIP ha habido dos elecciones para Secretaría Técnica y al momento de darse el proceso aquí presentado, sus responsables eran CEMPRENDE, Corporación Dios es Amor – CDA y el Colegio Mayor de Bolívar. No existe una periodicidad estipulada para la elección de miembros de la Secretaría Técnica, se hizo el cambio en su momento debido a situaciones internas de las entidades que ostentaban esa responsabilidad y se vieron obligadas a ceder su puesto.

La REDIP funciona a través de 5 **Mesas de Trabajo** que se reúnen a partir de un Plan de Acción construido por sus miembros luego de analizar los problemas y retos identificados para trabajar desde cada Mesa (ver Anexo 1: Plan de Trabajo de Mesa de Microfinanzas). Disponen de autonomía para definir la periodicidad y necesidad de convocar a reuniones a sus miembros y son coordinadas por entidades que tienen experiencia y trayectoria en los diferentes temas de interés de las mismas. Existen entidades articuladas a la REDIP que forman parte de más de una mesa, ya que su propia naturaleza es multidimensional y tienen conocimientos y experiencia valiosos en distintos ámbitos de trabajo de la REDIP. Las mesas tienen entre 5 y 13 integrantes.

El **plenario** se conforma por todos los miembros articulados a la REDIP, sin distinción de pertenecer a alguna mesa. Se suele convocar extraordinariamente a una sesión del plenario para informar sobre avances significativos que interesen a todos, pero lo normal es priorizar el trabajo por mesas y está estipulada sólo una reunión anual durante el aniversario de la red para presentar los logros alcanzados a lo largo del año o nuevos miembros.

5.5. Crisis de gobernabilidad local

En el contexto de la política local debe mencionarse una coyuntura que se dio entre los años 2012 y 2014 que generó enormes obstáculos para la continuidad y el mantenimiento de los procesos generados en el seno de la REDIP, pues hubo una grave crisis de gobernabilidad a nivel local debido al estado de salud del Alcalde Terán Dix (2012-2013). Al mes de designarse a un sucesor, la Contraloría General de la República decidió suspender del cargo al Alcalde por unas imputaciones en su contra que en ese momento estaban siendo investigadas. Finalmente, Terán Dix presentó su renuncia oficial en Abril del 2013, abriendo la convocatoria a los candidatos para postularse a ese cargo. Desde Julio de ese año, el nuevo Alcalde elegido de la ciudad es Dionisio Vélez, quien ha procurado reestablecer los esfuerzos en torno a la inclusión productiva que habían sufrido enormes rezagos debido a la situación anteriormente descrita. Debido a este oscilante apoyo por parte de la Alcaldía y demás entidades públicas que responden a la misma, no se le dio el seguimiento y la vigencia adecuados a la Política de Inclusión Productiva bajo la cual nació la REDIP, lo que llevó a la interrupción de los procesos que dependían de apoyos públicos y derivó en una inestabilidad y falta de credibilidad por parte de las instituciones en este tipo de trabajo.

6. PROBLEMA A RESOLVER

En el marco del contexto descrito y a lo largo del año 2014, desde la Secretaría Técnica y el PNUD se detectó una evidente disminución en la participación de las instituciones, medida inicialmente en la frecuencia de las reuniones tanto de las mesas de trabajo como de la Secretaría Técnica y la Asamblea General. Cuando se convocó a reuniones, el número de asistentes fue cada vez menor y los emprendimientos conjuntos en el marco de la REDIP que se dieron en ese período desaparecieron completamente.

Otros síntomas relacionados con la disminución de la participación fue el intercambio o respuesta cada vez menor de correos electrónicos enviados desde la Secretaría Técnica o coordinadores de mesas de trabajo. También se observó una reducción en la asistencia y representación de la REDIP a espacios locales (externos a la red) donde se trabajasen temas relevantes para el desarrollo inclusivo.

Debido a lo anterior se consideró pertinente y necesario llevar a cabo un trabajo de reflexión y valoración de la red en términos de estructura, objetivos, razón de ser, herramientas y miembros, trabajo que es la razón de ser del presente TFM y cuya metodología será explicada a continuación. Los resultados mostrados en el apartado 8 permitirán profundizar en las problemáticas acontecidas y en sus causas.

7. METODOLOGÍA ADOPTADA

7.1 Justificación

Antes de comenzar este proceso de diagnóstico estaba claro para la estudiante que la aproximación metodológica más pertinente y acorde con el contexto de la entidad investigada era la cualitativa. Dentro de esta metodología, el paradigma constructivista de la mano del paradigma participativo proporcionaron las características y condiciones que guiaron cada

aspecto del proceso, desde los primeros contactos en terreno hasta el análisis de datos recogidos y su posterior transformación en una propuesta estratégica para la resolución del problema que enfrentaba la REDIP. Con ánimo de explicar el porqué de la elección de dicha metodología y paradigmas, se han clasificado las razones principales en dos tipos: PERSONALES y METODOLÓGICAS.

7.1.1. PERSONALES:

Para explicar este apartado de razones, es importante conocer que el investigador llega al terreno con una historia de conexiones sociales, familiares y culturales con el entorno y con algunos de los actores involucrados tanto en el proceso de diagnóstico como en el de posterior análisis y planificación estratégica. El hecho de haber crecido en la ciudad y haber tenido contacto constante con ese mismo medio sociocultural implicó llegar cargada de presuposiciones, conocimientos parciales y subjetivos, y ciertas creencias adquiridas que condicionaban inicialmente su interpretación del contexto y la situación general de la entidad.

Debido a lo anterior, durante el transcurso de sus prácticas y la puesta en marcha de las mismas, la investigadora llegó con una **perspectiva parcial** (Estruch, 2003) en tanto su aproximación al objeto de investigación estaba condicionada por su propia interpretación, fruto de su experiencia anterior con el entorno. Por lo tanto se vio obligada a adoptar una **perspectiva desenmascaradora** en muchas ocasiones, ya que era necesario retirar el filtro de sus propios prejuicios y procurar ver más allá de las explicaciones e interpretaciones surgidas en primera instancia, tanto por ella como por los actores involucrados. Fue pertinente la incorporación también de una **perspectiva crítica** que permitiese cierto escepticismo ante las primeras informaciones o explicaciones obtenidas, ya que conformarse con las explicaciones más “lógicas” o evidentes limitaría enormemente los resultados y el análisis adecuado, al mismo tiempo que restringiría la relevancia y participación de actores que a primera vista no se habrían tenido en cuenta como valiosos para el proceso.

El enfoque constructivista (Guba y Lincoln, 1994), implicó que a lo largo de cada fase de trabajo se generasen conocimientos de la realidad de manera colectiva. Cada actor involucrado aportó su visión de la situación, propuso las causas del problema investigado a partir de su interpretación particular y de acuerdo con su experiencia personal, como muy bien explica Heron (1996: 11): *“los mundos y las personas son lo que nos encontramos, pero ese encuentro está moldeado por nuestros propios términos de referencia”*. Sólo mediante el contraste, la validación y el consenso general sobre todas las realidades reveladas por medio de las técnicas empleadas, fue posible llegar a una verdad co-construida que conllevara a una realidad única integral, contextualizada al momento en que se alcanzó.

7.1.2. METODOLÓGICAS

La REDIP es un espacio de coyuntura horizontal cuya estructura se fundamenta en la participación y es inconcebible su existencia de otra manera. Las organizaciones que pertenecen a la REDIP son en su mayoría ONGDs, entidades de formación y

fundaciones sociales o gremios que incentivan el trabajo colectivo, la horizontalidad y la colaboración entre sus miembros, abordando sus procesos internos y externos con una perspectiva democrática y abierta. Por la propia naturaleza descrita de las entidades articuladas en la REDIP, su dinámica de trabajo interna es inherentemente democrática y participativa, pues está basada en el concepto de “alianzas” y “voluntariedad”.

La flexibilidad inherente a la metodología de la investigación cualitativa fue importante también al momento de determinar el problema y objeto de la investigación, así como las técnicas elegidas para recabar datos y los sujetos implicados en la puesta en marcha de dichas técnicas. Debido a la naturaleza orgánica de la metodología cualitativa y de la sucesión de pasos en una investigación de esta naturaleza, las técnicas elegidas, las hipótesis planteadas como respuesta del problema identificado, la selección de sujetos y otros aspectos del proceso se fueron ajustando en la medida en que se consideraba pertinente y relevante.

Por otro lado, la autora del presente TFM (en adelante la investigadora) consideró que no disponía de los suficientes conocimientos técnicos, metodológicos ni experienciales como para llevar a cabo la planificación estratégica de la REDIP de manera individual. Aunque es cierto que los conocimientos adquiridos durante el año lectivo del Máster sentaron una base teórica y metodológica que le permitieron acompañar y aportar durante las fases dicho proceso, fue de vital y fundamental importancia la participación de todos los actores implicados. Fue en este ámbito en donde más se hizo evidente la pertinencia de un enfoque constructivista, adoptando “una metodología hermenéutica y dialéctica, basando sus hallazgos en la interpretación intersubjetiva que dialécticamente alcanzan investigador y sujetos investigados” (Guba y Lincoln, 1994 citado en Peris, SF).

Finalmente, el paradigma de la participación dentro de la metodología cualitativa, sirvió como una luz que guió el camino de los implicados en todo momento y la única manera de lograr un análisis apropiado, integral y pertinente que conllevara a los resultados obtenidos. Por decirlo de otra manera, no habría sido posible efectuar la planificación estratégica de la REDIP sin que la participación y co-construcción primaran en cada fase de la misma.

7.2 ACTORES PARTICIPANTES

Como se menciona anteriormente dentro de este apartado, debido a la naturaleza democrática de la REDIP hubo gran variedad de personas e instituciones relevantes implicados en la proporción de información y generación de un diagnóstico. La estudiante evitó hacer una “clasificación” sistemática de estos actores y en consonancia con la naturaleza constructivista y participativa de la investigación, procuró darle credibilidad a las informaciones obtenidas por cada uno de ellos y basarse en la triangulación para el análisis posterior y en el consenso para los resultados. Cabe destacar que un 80% de los actores participantes en las fases de diagnóstico fueron mujeres. Posteriormente se dará detalle de los actores implicados en las diversas partes del proceso.

7.2.1. OBSERVADORES PRIVILEGIADOS

La entidad de acogida de la estudiante durante sus prácticas fue el PNUD (organismo que jugó un papel clave y activo en el diseño, creación y fundación de la REDIP), lo que implicó que sus dos representantes constituyeran su primer contacto antes y durante la llegada al terreno, además de ser una constante a lo largo de su participación en este proceso. Lo anterior propició una relación más estrecha y facilitó que el personal del organismo jugara un papel como observadores privilegiados en el proceso. Corbetta (2007) afirma que “es frecuente recurrir a los observadores privilegiados en la fase preliminar de la investigación, cuando se están definiendo los límites del estudio.” lo cual concuerda con la situación descrita, además de que “puede ser alguien que, por sus experiencias personales, tenga un conocimiento especialmente profundo del objeto de estudio (...)” condición que efectivamente cumplieran desde el PNUD, habiendo formado parte activa de la REDIP desde sus inicios.

7.3 METODOLOGÍA ADOPTADA

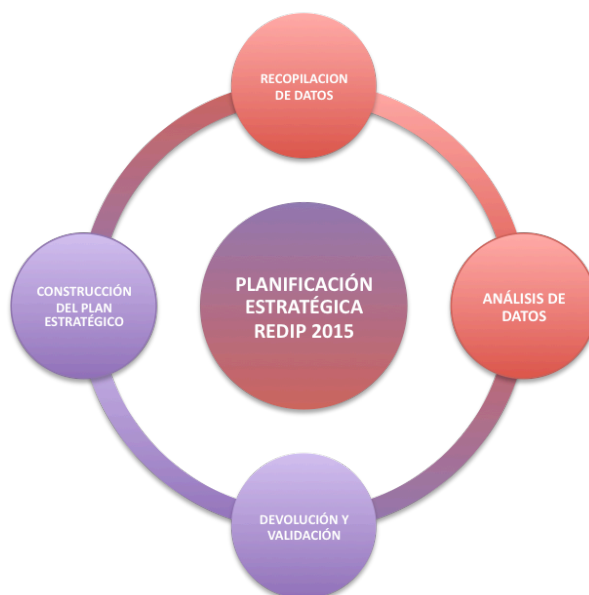


Figura 6: Fases del proceso de Planificación Estratégica de la REDIP 2015.

Fuente: elaboración propia.

La metodología empleada ha seguido el esquema metodológico, dividido en 4 fases, en que se estructuró el proceso de Planificación Estratégica de la REDIP (como se muestra en la Figura 5). La metodología fue co-diseñada entre la Secretaría Técnica de la REDIP, el PNUD y la estudiante, aportando ésta determinados enfoques y técnicas aprendidas en el período docente del Máster, como se expondrá a continuación.

7.3.1. FASE 1 - RECOPIACIÓN DE DATOS (2 meses)

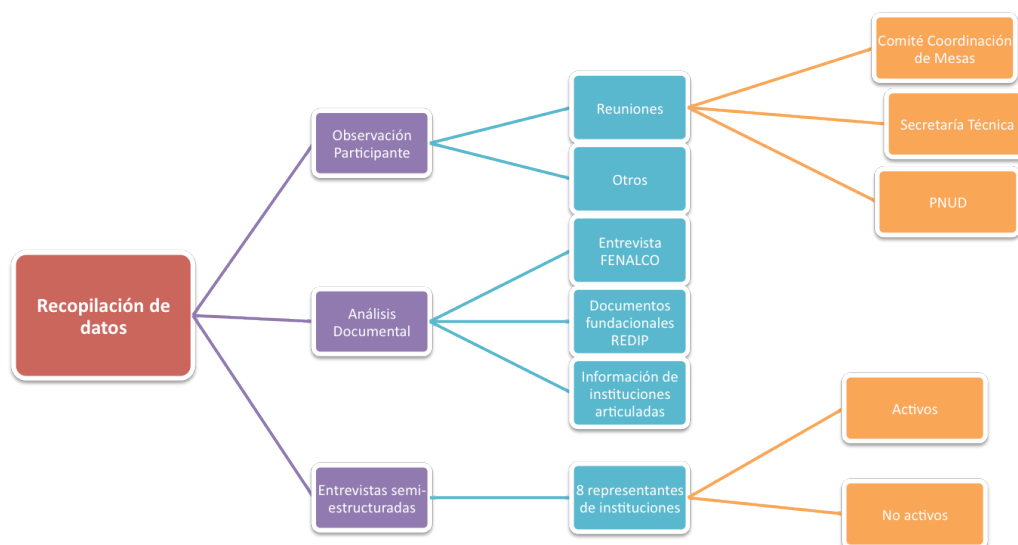


Figura 7: Planteamiento de la fase de recopilación de datos.

Fuente: elaboración propia

7.3.1.1. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

De acuerdo con la metodología adoptada, las técnicas corresponden al método cualitativo. Empleando estas técnicas se procuró siempre tener en cuenta el carácter subjetivo de los datos recabados, la dinámica de “relaciones de cooperación en las que todos los involucrados articulan un diálogo democrático como co-investigadores y co-sujetos de investigación” (Peris, SF) y la necesidad de encontrar las causas del problema identificado para proponer colectivamente una solución factible y consensuada.

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Esta técnica fue de gran uso en cada una de las fases de la planificación estratégica debido a la naturaleza horizontal y participativa de la entidad estudiada. Como se mencionó antes, la REDIP basa su funcionamiento en el trabajo colectivo y en la participación activa de sus miembros, entonces la observación participante fue la técnica más propicia y adecuada al contexto para conocer la realidad de los implicados de una forma libre y sin estructuras que limitaran el diálogo. Teniendo como marco el paradigma constructivista, en todo momento se dio “la implicación de la investigadora en la situación social estudiada y su interacción con los actores sociales” (Corbetta, 2007), interviniendo activamente en la construcción de diálogos con sus interlocutores y pasando a formar parte ella misma de las respuestas alcanzadas colectivamente.

La observación en si es un ejercicio cotidiano que se hace involuntariamente y de manera automática, pero la observación participante como técnica de diagnóstico implica ciertos principios (Vallés, 1997) como la constancia, traducida en la transcripción sistemática de cada encuentro y en la anotación de elementos como actitudes, muestras de relaciones de poder y gestos que se pueden perder en la palabra escrita y que fueron piezas valiosas del análisis de datos en las fases posteriores del proceso. Además, se hizo un esfuerzo por

controlar constantemente el sesgo de la investigadora, dado que “nuestra memoria es enormemente (e inconscientemente) selectiva, lo que provoca un riesgo fundado de distorsión del material memorizado” (Corbetta, 2007). Amén de que el paradigma constructivista contempla la co-creación de verdades, es importante que los datos externos que se recogen se mantengan fieles a la intención y significado que el emisor haya querido darles en su momento. Tal y como distingue Corbetta (2007) las notas tomadas durante los ejercicios de observación participante se componen por dos tipos: “la descripción de los hechos, de los acontecimientos, de los lugares y las personas, y la interpretación dada por el investigador a estos acontecimientos, con sus impresiones, reflexiones y reacciones”.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Esta técnica permitió a la investigadora adquirir un conocimiento previo sobre la REDIP, pues analizando documentos fundacionales, históricos, institucionales y otros, tuvo la oportunidad de alcanzar una visión general de los antecedentes, los fines para los que se gestó la REDIP, sus miembros y los avances que había alcanzado hasta el momento. De no haber obtenido dichos conocimientos antes de su llegada al terreno, no habría podido comprender de la misma manera la información complementaria que iba recabando a través de los diálogos y la observación. Debido al amplio número de actores públicos, privados y civiles que formaron parte en distintos momentos para la creación de la REDIP, fue de gran utilidad estudiar estas relaciones en torno a la entidad para llegar al proceso con un entendimiento suficiente de las dinámicas que se darían y en las que se vería involucrada la estudiante.

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

El formato de las entrevistas fue semiestructurado con temas y un listado de preguntas preestablecido a forma de “perímetro dentro del cual el entrevistador decide no sólo el orden y la formulación de las preguntas, sino también si se va a profundizar el algún tema y, en su caso, en cual de ellos” (Corbetta, 2007) (Ver Anexo 2: Listado de preguntas para las entrevistas). Se eligió este formato de entrevista pues por medio de un diálogo libre con los sujetos se propiciaba una apertura que permitió “discutir todos los temas relevantes y (...) recopilar toda la información necesaria” (Corbetta, 2007). También la elección del lenguaje por parte de la entrevistadora fue variando entre cada sujeto, pues entre los entrevistados hubo personas que venían de contextos socioeconómicos muy variados, implicando la adopción de “un estilo propio y personal de conversación” (Corbetta, 2007) de manera que el entrevistado/a se sintiese cómodo/a para responder las preguntas y pedir aclaraciones en caso de no entenderlas.

Las ventajas mencionadas facilitaron el diálogo y la indagación en los temas principales de la investigación, permitiendo en ocasiones ahondar en aquellos puntos con los que cada sujeto particular tuviese mayor cercanía y disposición de conocimientos para responder. De igual manera fue posible obtener una parte de la información que de haber usado una entrevista cerrada no se habría conocido, pues al ser un diálogo orgánico cabía la posibilidad de elaborar preguntas nuevas conforme se iban conociendo datos que daban espacio a nuevas interrogantes pertinentes.

Sujetos entrevistados:

Para la elección de los sujetos a entrevistar se tomaron en cuenta las recomendaciones del personal del PNUD, así como de la Secretaría Técnica y otros miembros de la REDIP durante varias reuniones. Otra fuente valiosa de datos para la selección de sujetos a entrevistar fueron los documentos analizados en el preámbulo y al inicio de las prácticas, ya que contrastar listados de miembros durante distintos períodos de la REDIP permitió identificar instituciones que habían disminuido o cesado completamente su asistencia a convocatorias o su participación a actividades en red. Del mismo modo fue posible conocer qué entidades articuladas jugaban un papel más activo o más pasivo dentro de sus dinámicas internas. Cabe resaltar que todas las entrevistas fueron individuales.

Se entrevistó a 8 representantes cuyos cargos son de medio a alto y varían entre directores, gerentes regionales y coordinadores de área. Las instituciones que representaban son: Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, Programa de Cooperación Internacional de la Alcaldía Mayor, Fundación Surtigas, Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO Bolívar, Cámara Colombiana de la Construcción - CAMACOL Regional Bolívar, Universidad de Santo Tomás, Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo, Corporación Enlace Empresarial. Con esta selección de entidades se procuró tener en cuenta la posible diversidad de opiniones desde cada ámbito y que se representara la distribución de miembros activos de la red. En las reuniones y encuentros donde se empleó la observación participante, la mayoría de entidades articuladas a la REDIP fueron universidades públicas y privadas, fundaciones sociales y ONDGs, organismos internacionales y representantes de entidades públicas locales y nacionales.

Entre los representantes de las entidades hubo algunos activamente comprometidos y participativos que podían brindar una visión desde adentro, bien informada y bien argumentada y por otro lado, representantes de instituciones que no han estado activas o que al principio lo estuvieron pero luego han disminuido su compromiso y se han apartado del trabajo en red, de manera que se conoció también una visión crítica de la REDIP desde afuera y sus argumentos para no continuar con el trabajo.

7.3.2. FASE 2 - ANÁLISIS DE DATOS (2 meses)



Figura 8: Planteamiento de la fase de análisis de datos.

Fuente: elaboración propia

El procesamiento, tabulación y clasificación de la información obtenida durante la fase de diagnóstico fue llevado a cabo por la investigadora. A pesar de que los lineamientos principales de su investigación estaban definidos, fue sólo después de la aplicación de técnicas y de la recopilación y análisis de datos que se consiguió obtener las dimensiones y variables, en consonancia con el enfoque adoptado.

Por medio de la codificación de toda la información recopilada a través de las entrevistas, el análisis documental y la observación participante, se logró determinar un listado de códigos

DIMENSIONES	VARIABLES
D1. INSTITUCION	V1.1 Razón de ser de la institución
	V1.2 Papel de la institución en la inclusión productiva de la ciudad
	V1.3 Líneas de trabajo
	V1.4 Cargo de representante
	V1.5 Duración en el cargo
D2. INCLUSIÓN PRODUCTIVA	V2.1 Qué entiende por inclusión productiva
D3. RELACION CON LA REDIP	V3.1 Primer contacto de institución con REDIP
	V3.2 Acciones o proyectos en los que ha participado en el marco de la REDIP
	V3.3 Convenios formales o alianzas en el marco de la REDIP
	V3.4 Nivel de participación de representantes de instituciones miembro
D4. EXPECTATIVAS Y MOTIVOS PARA ARTICULARSE A LA REDIP	V4.1 Expectativas para la institución
	V4.2 Expectativas para la REDIP
	V4.3 Expectativas para la ciudad o población vulnerable
D5. BENEFICIOS/IMPACTOS DE REDIP EN INSTITUCIÓN	V5.1 Impactos medibles en líneas de trabajo de la institución miembro
	V5.2 Beneficios para la institución en sí
D6. LIMITANTES Y OBSTÁCULOS PARA EL TRABAJO DE LA REDIP	V6.1. Internos
	V6.1.1 Estructurales
	V6.1.2 De los miembros
	V6.1.3 De los objetivos
	V6.1.4 De la dinámica
	V6.2 Externos
	V6.2.1 Contexto político
	V6.2.2 Socio-culturales
D7. ELEMENTOS POSITIVOS DE REDIP	V7.1 Estructurales
	V7.2 Formativos
	V7.3 De la dinámica de trabajo en red
D8. PROPUESTAS PARA MEJORAR	V8.1 Estructurales
	V8.2 De miembros
	V8.3 De objetivos
	V8.4 De estrategias o acciones concretas
	V8.5 De productos específicos
	V8.6 De invitación a actores clave

descriptivos y posteriormente analíticos. Estos arrojaron una serie de problemas mencionados reiteradamente por distintos actores, así como la relevancia que ellos mismos le daban a dichos problemas y en algunas ocasiones, las relaciones causales entre los mismos. Fruto de esta enumeración de problemas se definieron las dimensiones y variables que más adelante permitieron sintetizar y organizar los resultados para su devolución y validación general.

TABLA 1. Dimensiones y Variables del Diagnóstico de la REDIP.

Fuente: elaboración propia.

7.3.3. FASE 3 - DEVOLUCIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS (1 jornada de trabajo)



Figura 9: Planteamiento de devolución y validación

Fuente: elaboración propia

Para realizar la devolución de los resultados obtenidos en las fases anteriores se organizó un taller de trabajo invitando a 25 representantes de entidades articuladas. Con el apoyo del personal del PNUD y de la Secretaría Técnica se seleccionó a las instituciones que serían invitadas. Entre los criterios para la selección estaban el que las instituciones hubiesen estado implicadas de manera activa (no solo respondiendo correos, también participando en eventos o aportando recursos para los mismos, entre otros) en algún punto de su relación de articulación a la red, ya fuese al inicio o en ese momento. Otro criterio fue el haber estado implicadas en alguna de las fases del diagnóstico ya que les correspondía conocer el análisis y resultados basados en información proporcionada por ellas mismas. Por último, se tuvo en cuenta la expresión del interés propio, pues a lo largo de las entrevistas, reuniones y demás contactos previos, varias instituciones manifestaron su disposición y motivación por retomar o continuar con su articulación a la red y participar activamente en el proceso de planificación estratégica que se estaba desarrollando. El primer taller tuvo lugar el 2 de diciembre de 2015 y se celebró en el Salón Neptuno del Hotel Capilla del Mar.

La jornada se dividió en 3 etapas: contextualización y reconocimiento de la gestión de la REDIP hasta el momento, presentación de los resultados obtenidos durante las fases de diagnóstico y análisis de datos y validación de los mismos como representativos de la valoración general en torno a los problemas identificados. Finalmente se dio paso al análisis grupal y participativo de los resultados y el posterior trabajo en equipo para el inicio de la construcción de un plan estratégico.

7.3.4. FASE 4 - CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (2 jornadas de trabajo)



Figura 10: Planteamiento de la construcción del plan estratégico

Fuente: elaboración propia

Como se concluyó en la FASE 3, durante la primera jornada de trabajo se daría inicio a la construcción de un Plan Estratégico, redefiniendo de manera grupal la Misión, Visión, Declaración de Valores y Objetivos estratégicos. Todas las actividades se hacen en equipos, socializando inicialmente los alcanzados en cada una y sometiendo a la valoración y validación general. Posteriormente se realizan los ajustes pertinentes y se vuelve a socializar para una última validación.

Para la segunda jornada de trabajo se invitó a las mismas entidades representadas en la anterior (28/01/2015), se hizo un recuento de lo alcanzado y se trabajó con base en ello. El segundo taller tuvo lugar en un salón facilitado desde la Universidad Libre de Cartagena, miembro de la REDIP.

La participación siguió siendo un criterio primario durante toda la jornada de trabajo, así como el debate y el consenso. Los elementos que más se priorizaron al momento de construir el plan estratégico fueron la rendición de cuentas y adjudicación de responsabilidades para cada uno de sus resultados definidos, así como la factibilidad de los mismos y la necesidad de proyectarlos a corto plazo.



Figura 11: Portada del Brief de los avances en la Planificación Estratégica

Fuente: elaboración propia

8. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

8.1 Resultados más relevantes del diagnóstico.

Finalizadas las dos primeras fases (recopilación de datos y análisis de datos), se obtuvieron los resultados más relevantes en cuanto a reiteración, importancia para los entrevistados y relevancia dentro del conjunto de síntomas percibidos en torno al problema identificado en la REDIP. Estos resultados fueron presentados en la siguiente fase de devolución, dando paso al análisis grupal y a la posterior construcción del plan estratégico.

Las evidencias se presentan estructuradas en torno a las siguientes dimensiones: descripción de la institución, concepto de inclusión productiva, relación de la institución con la REDIP, expectativas y motivos de la institución para articularse, beneficios y/o impactos que haya generado esa articulación para la institución, limitantes y obstáculos para el trabajo de la REDIP, elementos positivos de la REDIP y finalmente propuestas para mejorar la situación de la REDIP.

Dentro de las dimensiones resultantes del proceso analítico del diagnóstico, existen variables de tipo descriptivo y valorativo. Para una mejor articulación según el esquema metodológico adoptado, las variables correspondientes a la D.9. PROPUESTAS PARA MEJORAR se engloban en el apartado 8.2 ya que por la naturaleza de las mismas se corresponden más a una etapa posterior al diagnóstico.

8.1.1. VARIABLES DESCRIPTIVAS

Dentro de las siguientes dimensiones se conoce el concepto de “inclusión productiva” que manejan las instituciones, se dedica un espacio a ilustrar los frutos (o ausencia de los mismos) de la articulación de dichas instituciones a la red y se hace un recuento de las expectativas con las que iniciaban el proceso de articulación, ya fuese para beneficio de sí mismas, de la red, de la ciudad u otros actores.

D2. INCLUSIÓN PRODUCTIVA

A través de esta dimensión se pretendía conocer cuál era el concepto que tenían las instituciones precisamente sobre el tema que las reunía en la red. Las respuestas no se alejaron mucho entre sí ni tampoco del concepto que maneja la PIP, y se pueden resumir en la siguiente afirmación construida a partir de las respuestas individuales: inclusión productiva es el proceso en el cual se eliminan las barreras para que grupos poblacionales que han estado excluidos de la red productiva local puedan acceder a la misma generando un entorno que ofrece oportunidades para mejorar su calidad de vida y generar prosperidad colectiva.

D3. RELACIÓN CON LA RED DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA

La mayoría de instituciones hacen parte de alguna de las mesas de trabajo de la REDIP y todas insistieron en que si recibiesen invitación a las reuniones o convocatorias asistirían, pero son muy pocas las que proponen su participación y su nivel de compromiso con esfuerzos adicionales a sólo asistir y responder. Algunos argumentan su actitud pasiva con la poca disponibilidad de tiempo, otros con la falta de seguimiento propio a los avances de

la mesa de trabajo o red en general, o que la convocatoria y socialización de información es inconstante y se pierde el interés.

En términos de alianzas y convenios, una fundación empresarial, una organización social y una universidad han alcanzado a formalizar y celebrar convenios con instituciones de la REDIP. Dicha universidad manifestó haber trabajado en colaboración con más de 6 entidades para todo tipo de eventos y proyectos, aunque no necesariamente en el marco de un convenio formal. Mientras tanto la organización formó parte de una alianza para presentar un proyecto conjunto a una convocatoria de financiación internacional. Otro beneficio en esta misma línea es que dichas instituciones tenían ya convenios con otros miembros de la REDIP y aprovecharon ese espacio de reencuentros para reactivar y volver vigentes aquellos convenios que habían quedado olvidados. Existe la percepción entre los entrevistados de que sí ha habido una gran dinámica de interrelación entre los miembros gracias al encuentro en este espacio, por lo que en este sentido podemos afirmar que la generación de alianzas ha sido un éxito de la REDIP, pero que se debe trabajar por incrementar su alcance, continuidad y formalización.

D4. EXPECTATIVAS Y MOTIVOS PARA ARTICULARSE A LA REDIP

En cuanto a esta dimensión, el motivo más reiterativo fue el de obtener beneficios de todo tipo para la institución articulada. La mayor expectativa fue la de visibilización y generación de capital social institucional entendido como la ampliación de una base con datos de otras entidades que propicie la colaboración, el provecho de las oportunidades generadas de dicha colaboración y la generación de confianza, afecto, lealtad y vínculos de trabajo. También se habló de expectativas de formación y conocimiento del contexto, pues los miembros asistieron a las reuniones iniciales con el objetivo de conocer métodos y prácticas que podrían replicar en sus propios espacios, así como oportunidades para entablar dinámicas de trabajo interinstitucional con actores del territorio.

Muy pocas entidades ingresaron en la red con expectativas de aportar a la REDIP en vez de recibir. Como ejemplo específico, se entrevistó a una fundación empresarial que afirmó lo siguiente: “nos interesa participar porque efectivamente sí creemos que podemos ser un ejemplo de cómo las empresas integren su cadena de valor con ese concepto *{refiriéndose a la inclusión productiva}* y *{que}* formemos en el tema y nos aprendamos en el tema” (Ver Anexo 5. Segmento de la Entrevista 1 - 24/10/2014).

Las expectativas de beneficios para la población o la ciudad fueron variadas también; por un lado, aprovechar los espacios para compartir bases de datos de mano de obra formada y cualificada y encontrarles un sitio en el sector privado; por otra parte, la de fortalecer el capital social en aras de generar una participación activa y de construcción colectiva de ciudad a través de escenarios como los de la REDIP con miras hacia la incidencia en políticas públicas. Varios participantes en el proceso enfatizaron la importancia de que todas las instituciones públicas, privadas y académicas se coordinen en este tipo de espacios y que no se atomicen los esfuerzos trabajando cada una por su lado.

D5. BENEFICIOS E IMPACTOS DE LA ARTICULACIÓN A LA REDIP PARA LA INSTITUCIÓN

Esta variable la podemos cruzar con la anterior (D4. Expectativas y motivos para articularse a la REDIP) y determinar si aquello que esperaban obtener o generar al participar en el trabajo en red, se alcanzó.

La variable de impactos medibles (resultados verdaderamente tangibles para las instituciones) obtuvo una respuesta muy débil durante las entrevistas y análisis documental; tan sólo una fundación afirmó haber obtenido impactos que se pueden atribuir a la participación en la REDIP. A través de un estudio en el cual participó la red, se conoció el requerimiento de perfiles ocupacionales y necesidades del mercado. Estos resultados se divulgaron entre los miembros y desde la institución aludida se diseñó y ofreció a sus beneficiarios cursos de formación que permitieron capacitar a personas como técnicos laborales y encontrar empleo en el sector privado. Como se menciona en la D3., una organización social afirmó formar parte de una alianza con 25 otras entidades para postular un proyecto conjunto a una convocatoria de la Unión Europea. Aunque existen casos puntuales, los impactos generados gracias a la articulación a la REDIP no son una percepción general.

Por otro lado, los beneficios (menos tangibles, como colaboración, aprendizajes, visibilización, etc.) han sido numerosos y en general fueron los mismos entre los participantes de las actividades del diagnóstico: conocer otros actores que trabajan en el tema, profundizar en los conocimientos sobre la inclusión productiva, compartir experiencias de prácticas y modelos, visibilizar la institución y dar a conocer su trabajo, generar intercambio de recursos y servicios, entablar relaciones interinstitucionales y generar capital social para las entidades y sus representantes.

8.1.2. VARIABLES VALORATIVAS

En este conjunto de dimensiones se resumen las percepciones que expresaron las instituciones sobre distintos ámbitos internos y externos de la REDIP, formulando elementos negativos que dificultan la fluidez del trabajo en red, pero también los aspectos positivos del mismo y que se deben potenciar.

D6. LIMITANTES Y OBSTÁCULOS PARA EL TRABAJO DE LA REDIP

En esta dimensión se procuró clasificar correctamente la información y se obtuvo numerosas variables con la intención de identificar acertadamente el problema y sus relaciones causales, de manera que al plantear la construcción de una solución, se hiciera de la forma más efectiva.

V6.1. En el ámbito interno de la REDIP:

Se identificaron dos problemas estructurales principales: el funcionamiento de la secretaría técnica y en menor medida la constitución de las mesas. La gran mayoría de las entidades consideran la Secretaría Técnica como un pilar fundamental de la estructura de la REDIP, pero coincidieron en que representa un grave problema ya que es el nodo principal que debería facilitar el funcionamiento de la REDIP y ocuparse de los aspectos técnicos y logísticos, pero por lo mismo requiere de una dedicación constante por parte de quienes la conformen y este no suele ser el caso. Lo anterior es

difícil de alcanzar ya que por la misma naturaleza de la red, las entidades que asumen esa responsabilidad no disponen del tiempo o recursos propios para llevar a cabo la tarea. No existe una política interna de cuotas para el sostenimiento económico de la REDIP ni de sus actividades. Al momento de necesitar fondos, los miembros voluntariamente ponen a disposición material, espacios de reunión, personal de apoyo o hacen atribuciones económicas ad hoc.

Adjudicar responsables a la secretaría técnica debe ser posterior a un trabajo previo de la institucionalización de la participación en redes dentro de cada entidad, de manera que sus representantes tengan la posibilidad de asignar tiempo de trabajo a este tipo de ocupaciones y que no sólo dependa del tiempo libre y de la voluntad de las personas.

En cuanto a las mesas de trabajo, dos de los entrevistados y otros actores durante reuniones identificaron esta estructura como un factor que compartimenta el trabajo y que no permite una fluidez e integración entre los miembros, pues aunque se abre el espacio en red para que todo tipo de instituciones se encuentren, se vuelve a fragmentar el trabajo al separarlas por mesas y por ámbitos (académicos, microfinancieras, privados, de formación, etc.) tal y como se mostró en la Figura 5: Estructura Organizacional de la Red de Inclusión Productiva. En general, hubo división de opiniones en cuanto a las mesas de trabajo, unos compartiendo la valoración negativa mencionada anteriormente y otros apreciando su importancia pues el trabajo por mesas facilita la organización y comunicación entre las entidades. No se alcanzó un resultado concluyente pero se consideró relevante presentar un análisis de este variable.

Por último, también se identificó la relación de dependencia de la REDIP al PNUD como un elemento a considerar, pues a pesar de que el plan inicial era que el organismo de cooperación interviniese como impulsor y canalizador de recursos, se ha generado una relación de dependencia y de rendición de cuentas vertical que dificulta a la red avanzar en el trabajo con autonomía, así como tener poder propio de convocatoria y ser sujeto de rendición de cuentas por parte de sus miembros.

En cuanto a los miembros, se identificó que la alta rotación de empleados en la mayoría de las instituciones pertenecientes a la REDIP genera una falta de continuidad y de seguimiento de las mismas al trabajo en red. Esto genera a su vez una reducción en el nivel de compromiso de los demás miembros, pues se pierde el esfuerzo ya realizado y se dificulta la sistematización de los avances. Lo anterior también impide la contextualización de los nuevos representantes de las entidades y vulnera la continuidad de los avances previos. Finalmente, se deriva en una importante pérdida de memoria institucional. Cabe mencionar de nuevo el problema de los representantes en cuanto a su disposición para trabajar en red, pues en sus entidades no existe una línea de trabajo que tenga que ver con la participación en este tipo de espacios y esto limita su capacidad de comprometerse con su articulación.

En dos de las entrevistas y en reuniones se enfatizó la baja representatividad por parte del sector privado y empresarial en las reuniones de la REDIP y que por ser ellos el último eslabón de la cadena dentro de la dinámica de la inclusión productiva, es

fundamental su implicación más numerosa y activa. Por último, existe un grave problema de comunicación entre miembros y mesas, factor que se deriva de los mencionados anteriormente (alta rotación y poca continuidad) y que saldrá de nuevo a la luz más adelante.

La variable interna de la dinámica de la REDIP fue una de las que más se comentó durante las entrevistas y sus fallos son reflejo de las limitaciones estructurales identificadas anteriormente. Se determinó que la comunicación es un problema fundamental que limita el trabajo de la REDIP, pues no hay socialización de avances y resultados entre las mesas y sus miembros, se desconoce qué se está trabajando en las demás mesas y no se comparten las experiencias que se han tenido en el marco de la red. El tema de la convocatoria es también una fallo que se adjudica a la relación entre la REDIP y el PNUD, pues al convocar reuniones o solicitar información desde la secretaría técnica, son menos los que responden a diferencia de cuando es el PNUD quien lo hace. En el análisis posterior se plantean las posibles causas que generan las limitaciones mencionadas, siendo la constante aquella falta de institucionalización de la participación en la REDIP por parte de las entidades miembro, limitando el nivel de implicación de sus representantes.

V6.2. En el ámbito externo de la REDIP:

Se identificó la variable contexto de la política local como muy relevante debido a la grave situación de crisis de gobernabilidad que se vivió entre el año 2013 y 2014 mencionada en el contexto de este documento. Se valora por lo tanto como una de las razones de coyunturales para la disminución en los esfuerzos del trabajo en red. Debido a dicha crisis a nivel local, se dio una interrupción abrupta de los procesos que dependían de apoyos públicos, lo cual derivó en una inestabilidad y falta de credibilidad por parte de las instituciones en este tipo de trabajo. Si no hay apoyo por parte de la Alcaldía Mayor de la ciudad y no se le da seguimiento y vigencia a la PIP bajo la cual nació la REDIP, los miembros sienten que se desgastan en sus esfuerzos que luego no tendrán seguimiento y será un trabajo perdido. Además, se cuenta también con el apoyo de las autoridades locales para visibilizar la REDIP y socializar sus resultados, así como recibir financiación pública o desviar fondos de cooperación para proyectos puntuales gestados bajo el marco de la red.

Por otro lado, debido también a políticas nacionales y locales que precisamente propician las dinámicas de naturaleza colectiva en temas de desarrollo, se ha superado la capacidad institucional en la medida en que ha habido una proliferación de foros, consejos, comisiones, mesas y redes que se entrecruzan. Esta situación provoca un desgaste en los representantes de las instituciones, ya que en la mayoría de ocasiones son las mismas personas las que asisten a estos espacios y no hay suficiente disposición de tiempo como para comprometerse con calidad en el trabajo de cada escenario.

Finalmente en la variable socio-cultural se identificó que las costumbres relacionadas con el trabajo son un factor negativo a considerar para los procesos en red: las personas

no suelen ser responsables con los correos electrónicos y las comunicaciones digitales y en algunos casos son indiferentes a los esfuerzos en los cuales están involucradas por no medir su desempeño con base en los mismos. Se relaciona esta variable con el fallo existente en la rendición de cuentas horizontal dentro de la REDIP.

D7. ELEMENTOS POSITIVOS DE LA REDIP

El principal elemento estructural percibido como positivo está relacionado con la misma naturaleza de la red: ser un espacio democrático, plural donde se da una convergencia de entidades que de ninguna otra manera trabajarían juntas con un mismo objetivo.

Con relación al ámbito formativo o de conocimientos, se resaltó el hecho de que la red permite conocer a otras entidades están trabajando en los mismos temas, compartir conocimientos sobre prácticas relacionadas con las líneas de trabajo de las instituciones y la importancia de unificar las bases de datos. La posibilidad de tener acceso a conocimientos teóricos y tendencias nacionales e internacionales que permiten innovar los procesos que vienen llevando a cabo las instituciones, sobre todo aprehender esos conocimientos y ser medios de socialización de los mismos para potenciar su alcance.

Se valoró también el que a través de la pluralidad de miembros de la red se pueda evidenciar el interés creciente en la ciudad por los temas de la inclusión productiva y su relevancia en la lucha contra la desigualdad. Una de las entrevistadas afirmó que el valor de la REDIP radica en que es la única red local trabajando en temas relacionados con la lucha por disminuir la desigualdad que se reúne por un fin y no por la naturaleza de sus instituciones. Por lo tanto es esta misma dinámica plural la que le da un valor agregado a la red y que debe ser tomada en cuenta para todas las decisiones que se adopten de aquí en adelante.

8.2 D.9. PROPUESTAS PRELIMINARES

Finalmente se dedica este espacio para reunir las propuestas preliminares surgidas en las entrevistas y reuniones, con las que se busca contrarrestar aquellos elementos negativos mencionados previamente, ya sea relacionadas con la estructura, contexto, dinámica y objetivos de la REDIP. Además de corregir situaciones ya existentes, se proponen acciones que renueven algún ámbito de la REDIP o lo cambian del todo. Con base en estas propuestas se llevaron a cabo los talleres de trabajo y se diseñaron los ejercicios para los mismos.

En el ámbito estructural se recogieron muchas propuestas y comentarios sobre la secretaría técnica que apuntaban hacia la generación de un ente autónomo canalizado a través de algún miembro o miembros articulados a la REDIP, que se destaquen por su capacidad de convocatoria, de comunicación y de identificación de temáticas que generen interés en todos los invitados, asegurando de esta manera su participación. Como se mencionó antes en la D.6. LIMITANTES Y OBSTÁCULOS PARA EL TRABAJO DE LA REDIP, se identificó el respaldo de la institución para la participación en este tipo de escenarios como un factor fundamental que propicia el buen ejercicio de la secretaría técnica, de manera que se facilite su trabajo y la adjudicación de recursos y tiempo propio.

En cuanto a la relación de dependencia en algunos aspectos con el PNUD, también se propuso en varias ocasiones que debe diseñarse y llevar a cabo un proceso de empoderamiento y autonomía de la REDIP. Es necesario que sea llevado de la manera correcta y con una estrategia clara que comprometa a todos los miembros, pues es imprescindible generar una dinámica de rendición de cuentas horizontal dentro de la REDIP y para con la Secretaría Técnica que implique la responsabilidad y optimice la convocatoria entre todos.

En la variable de miembros hubo sugerencias derivadas de la reflexión sobre la dinámica y el tipo de participación desde la propia institución con la REDIP, donde se criticaba la participación pasiva de la gran mayoría. Varios entrevistados comentaron su interés en reactivar su participación y solicitaron ponerlos y mantenerlos al día con los avances de la REDIP. Indicaron que al no recibir comunicaciones pierden el hilo del trabajo en red y esto deriva en una disminución de su interés e implicación, por lo que proponen que se socialicen boletines o informes periódicos desde los coordinadores de cada mesa de trabajo.

Por último, en algunas ocasiones se afirmó que aquellas entidades que disponen de más recursos y capacidad institucional podrían aportar más a la REDIP; que no se debería pretender siempre una equidad de aportes entre instituciones cuyos tamaños varían considerablemente. Hay que ser justos y lo aportado debe ser representativo de la capacidad de cada entidad.

Hubo quienes consideraron necesario el establecer compromisos, tareas y metas más claras y concisas que aquellas existentes dentro de los objetivos específicos de la REDIP (ver apartado 5. CONTEXTO), pues al contar con una ruta concreta de trabajo no importa cuántos participen o asistan, el esfuerzo se va a potenciar y se van a evidenciar mejores resultados. Se propuso específicamente que se definiese una agenda anual con un plan de acción muy definido y renovarlo periódicamente, en vez de tener unas metas de largo plazo que requieren mucho tiempo para cerrar proyectos y dar resultados, además de la dificultad que exista para medirlas. En el punto 8.3 del presente apartado se presentará el Plan de Acción conseguido en los talleres de trabajo teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y las propuestas preliminares.

Por otro lado, se comentó también la importancia de convertir a la REDIP en la portavoz de todas las instituciones como representante en todos los escenarios de la ciudad; es decir, que la REDIP en sí misma sea un actor más de espacios de construcción de ciudad y que llegue a tener el papel de ente consultivo en el tema de la inclusión productiva a nivel local.

Un tema que adquirió mucha relevancia al indagar sobre propuestas de mejora fue el de la comunicación y socialización interna de la REDIP. Se valora como imperativo que se automatice la sistematización de actas de reuniones, comunicaciones por correo, alianzas y apoyos interinstitucionales, proyectos conjuntos, participación en escenarios y cualquier otro tipo de actividad realizada en el marco de la REDIP. Centralizar toda la información y que se plantee un sistema de comunicación liderado por la Secretaría Técnica y los coordinadores de cada mesa. Con el fortalecimiento de la comunicación se pretende evidenciar y crear conocimiento basado en los avances y resultados de los procesos en el marco de la REDIP, además de generar un sistema de rendición de cuentas vertical y horizontal, así como hacia

fuera y hacia adentro (para la ciudadanía y para las instituciones articuladas a través de sus representantes).

En otra línea, también se propuso trabajar en generar capacidades locales para que el nivel de adopción de prácticas inclusivas se vaya nivelando entre las instituciones de menor y mayor tamaño. Lo anterior puede ser posible a través de generación y gestión del conocimiento, compartir buenas prácticas, estrategias para llevar dichas prácticas a cabo y gestión de los impactos que se lograrían. Se propuso unificar más el conocimiento de las entidades y socializarlo entre las mismas de manera que se fortalezca a las personas en el discurso de la inclusión productiva para que tengan la capacidad de llevar este mensaje a sus organizaciones.

Por último, con relación a la superación de capacidad institucional generada por la proliferación de espacios de trabajo colectivo, se planteó la posibilidad de que dichos espacios coordinen sus agendas en la medida de lo posible, de modo que no se sature a los representantes de las instituciones y puedan asistir a todos los escenarios que les convocan.

Además de estrategias o acciones, también se obtuvo en algunas entrevistas productos específicos que esperaban las instituciones de la REDIP o que podrían potenciar su trabajo colectivo. Se sugirió la creación de una bolsa de empleo unificada nutrida por los aportes del sector privado y empresarial y socializada entre los miembros de la REDIP y también de actores externos. En ella se deberán especificar los requerimientos de formación y habilidades para la mano de obra y se diseñará y ofrecerá la formación adecuada para que los beneficiarios de entidades articuladas a la REDIP ocupen esos puestos de trabajo.

Otra propuesta fue la de transversalizar en todos los procesos de la REDIP la cuestión étnica, pues las entidades públicas locales consideran que se enfoca mucho la inclusión productiva desde el género, mas no desde las minorías étnicas. De esta manera se estaría atacando también una problemática social altamente presente en la ciudad, al mismo tiempo que se podrían atraer más recursos de cooperación internacional, ya que es un tema muy vigente en los organismos de cooperación que buscan financiar proyectos o programas en Colombia.

Como última variable de este diagnóstico se presentan los actores clave que consideran los entrevistados podrían ser de gran importancia y utilidad para potenciar el trabajo de la REDIP y a quienes valdría la pena invitar a participar. En numerosas ocasiones se consideró inmediatamente al sector privado y los gremios locales, pues son quienes dinamizan el sector laboral, quienes pueden indicar qué tipo de necesidades puntuales tienen como gremio y así trabajar en esa formación de mano de obra u oferta de servicios. Además, el sector privado es quien más cuenta con recursos propios y quien puede aportar más para las actividades de la REDIP. También se valoró al sector público como una gran oportunidad de extensión del trabajo de la REDIP a otras zonas del departamento, por lo que la Gobernación Departamental de Bolívar sería un actor vital.

Se propuso además solicitar más apoyo de la academia; todas las universidades de la ciudad deberían estar participando, tal y como era al principio de la REDIP. Los periodistas fueron identificados como actores clave también, pues en la medida en que ellos conozcan la importancia de la inclusión productiva, comenzarán a evaluar y analizar a las empresas y demás entidades con relación a sus prácticas en este tema, visibilizándolo.

Por último, se indicó la importancia de las agencias y entidades de cooperación internacional como actores clave que pueden aportar tanto recursos como apoyo técnico, de conocimientos y de buenas prácticas a la REDIP. Por lo tanto se debe explorar las posibilidades para participar en convocatorias o establecer alianzas con este tipo de organizaciones. Aunque pudiese parecer que existe una ambigüedad en este tema, pues como se menciona en la D.6. LIMITANTES Y OBSTÁCULOS PARA EL TRABAJO EN RED, existe la percepción de una relación de dependencia al PNUD que vulnera la capacidad de convocatoria y de rendición de cuentas dentro de la misma red, se considera el rol del PNUD como particular, pues de su alianza con la Alcaldía Mayor y la CCC nace la REDIP y por su naturaleza de “fundador” y gestor, además del apoyo permanente a la red, su relación acaba por generar esta dependencia.

8.3. DEVOLUCIÓN, VALIDACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

8.3.1. Convocatoria y organización del primer Taller (02/12/2014)

La organización, gestión y planificación del primer taller se compartió entre la estudiante y el personal del PNUD, facilitado enormemente por el aporte económico que proporcionó la Alcaldía Mayor para financiar el evento y la contratación de un consultor experto del PNUD que orientaría la jornada de trabajo.

Inicialmente la estudiante propuso poner en práctica las técnicas aprendidas en el Máster como el DAFO, el flujograma y el sociograma, pues las valoraba como útiles para que colectivamente se hiciese una clasificación de los problemas identificados en el diagnóstico, así como una visibilización de las relaciones

directas e indirectas entre los mismos y finalmente, un análisis de todos los actores locales y nacionales que podrían jugar un papel importante para potenciar los objetivos de la REDIP. Finalmente no se dio la oportunidad de llevarlas a cabo, pues el consultor experto del PNUD propuso otro modelo de trabajo que solía utilizar en estos escenarios y la estudiante prefirió seguir sus sugerencias basadas en su amplia experiencia.



Desarrollo de la jornada



Se dio inicio a la jornada con una bienvenida de representantes de la Alcaldía mayor, posteriormente se contextualizó a los asistentes en cuanto al marco de planificación estratégica en el que se ubicaba dicho taller, en los antecedentes de la REDIP y sus avances hasta el momento y en el objetivo de todo este proceso que se propondrían alcanzar

entre todos. Se presenta también la importancia estratégica que yace en incluir dentro los planes de acción institucionales la participación de sus representantes en este espacio. Además se hace un reconocimiento general a la importancia y relevancia que tiene la REDIP particularmente en el contexto local, pero también regional e incluso nacional, recordando a todos que a partir de esta iniciativa se diseñó una Guía para crear una REDIP y es un modelo que ha sido replicado en 6 ocasiones en distintas ciudades del país. (Se considera importante destacar que habiendo invitado a 25 representantes de entidades y esperando una asistencia de por lo menos 20, se presentaron 31 personas, en algunos casos 2 de la misma institución, lo que valoramos desde la organización del evento como un éxito rotundo.)

La primera actividad consiste indicar con qué expectativa se presentaron a esta reunión. Uno por uno compartieron sus razones entre las cuales estaba la de proporcionar conocimientos y experiencias, generar estrategias para aportar al desarrollo sostenible, la movilización de alianzas público-privadas, fomentar la visibilización y posicionamiento, aumentar la incidencia en políticas públicas, organizar eventos institucionales, incluir en los planes de acción institucionales la participación en la REDIP, generar cohesión y conexión dentro de la REDIP y aumentar el nivel de participación e involucramiento en las acciones de la red.

Posteriormente a la devolución de los resultados más relevantes del diagnóstico se abrió un debate durante el cual cada representante individualmente valoró su replicabilidad en la medida en que representaban sus propias percepciones y se enfatizó especialmente en la debilidad de conexión y cohesión entre los miembros y mesas, la falta de comunicación y sistematización de avances, la falta de gestión y divulgación de conocimientos y la necesidad de aumentar la visibilización del trabajo de la REDIP. En la Figura 12 se observa una síntesis de las problemáticas principales que derivan en la baja participación.

Cuando se concluye con la ronda de opiniones a raíz del diagnóstico, el facilitador presenta el esquema de trabajo que se va a desarrollar a continuación y comienza un ejercicio con la siguiente pregunta: ¿La existencia de esta RED implica un fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instituciones? La mayoría de entidades valoró que el beneficio más evidente fue el conocimiento de muchos actores locales que trabajan con el mismo fin, compartiendo las bases de datos, recursos, conocimientos técnicos y buenas prácticas. Casi todas las respuestas dadas en plenario apuntan a la misma dirección: habrá mayores beneficios en la medida en que haya mayor nivel de participación, y éste sólo se incrementará cuando se hayan resuelto los problemas de comunicación y organización internas de manera que no se vean esfuerzos en vano.



Síntesis de los aportes a lo largo del taller

SISTEMATIZACIÓN

Punto crítico en el que hay que trabajar: se desconoce si ha habido avances, si la REDIP ha aportado a las instituciones, si hay indicadores sobre beneficios por articularse. Los representantes no documentan aquellos avances, proyectos, alianzas o cualquier tipo de actividad nacida en el seno de la REDIP, por lo que en primer lugar se hace imposible estimar el verdadero impacto de la red y por otro, no existe una memoria histórica y se hace imposible realizar seguimiento a las iniciativas que se den gracias a la REDIP. Tampoco se puede reflexionar sobre experiencias y retroalimentarse, ni compartir conocimiento.

CONEXIÓN Y COHESIÓN

Dentro de estos conceptos se encuentra el de NODOS: punto de intersección o unión de varios elementos que confluyen en un mismo lugar. En el caso de la REDIP, algunos nodos podrían considerarse las Mesas de Trabajo o la Secretaría Técnica. Existe una débil conexión entre nodos y esto implica un trabajo fragmentado y poco coordinado. Todo se relaciona con la comunicación y socialización, pero deben existir también unas estrategias de base que impliquen la cohesión entre nodos y la constante rendición de cuentas entre los mismos. Se hace necesario revisar la estructura por mesas y redefinir si las líneas temáticas elegidas para cada mesa son las apropiadas.

INSTITUCIONALIZAR PARTICIPACIÓN

Se hace énfasis en muchas ocasiones sobre la vital importancia que tiene el incluir dentro de los planes de acción de las entidades la participación en este tipo de espacios, y preferiblemente, especificar la participación en la REDIP. La falta de dolientes es consecuencia directa de lo anterior, ya que son muy pocos los representantes que disponen del apoyo y/o la autonomía dentro de sus instituciones como para asignar tiempo y recursos a su participación en la REDIP. Debe hacerse una campaña para lograr este cometido con todas las entidades activas en la actualidad.

COMUNICACIÓN

Es uno de los mayores problemas dentro de la dinámica de la REDIP. Se hace la distinción entre comunicación interna (socialización entre miembros y mesas, seguimiento de avances, compartir conocimientos y recursos de manera pertinente) y comunicación externa (visibilización, rendición de cuentas a población, participación en escenarios, capital social). Es un punto en el que todos están de acuerdo que hay que trabajar y fortalecer deliberada y constantemente.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se mencionó en los resultados del diagnóstico y reafirmaron los asistentes al taller, una de las mayores expectativas para articularse era conocer prácticas, modelos, tendencias nacionales e internacionales en el tema de inclusión productiva para socializar e implementar dentro de sus propias entidades. La presentación de conocimiento externo así como la gestión del conocimiento generado dentro de la REDIP (investigación) es un punto débil que se está dejando a un lado y puede generar grandes impactos si se prioriza en el plan de acción.

INCIDENCIA POLÍTICA

A pesar de que la REDIP ha tenido resultados en este tema, es una línea que se ha debilitado y debería ser la bandera del trabajo en red. Se recuerda que una de las expectativas de las instituciones para articularse con la red era precisamente la de incidir en las decisiones políticas que pueden impactar en la disminución de la pobreza por medio de inclusión productiva, y se define como una de las principales estrategias de la REDIP y en la cual hay que seguir trabajando para definir acciones concretas y responsables.

Figura 12: Síntesis de los aportes obtenidos a lo largo del Taller de Planificación Estratégica 02/12/2014.

Fuente: elaboración propia

Renovación de la estructura organizacional

En esta parte de la jornada se conforman 4 equipos y se solicita que redacten la Misión, Visión, Declaración de Valores y Objetivos estratégicos. Se hace una socialización inicial, se somete a la valoración y validación general, se realizan los ajustes pertinentes.

Equipo 1 – MISIÓN y Equipo 2 – VISIÓN

MISIÓN

Generar oportunidades y capacidades en los actores territoriales para la inclusión productiva de la población cartagenera y bolivarense en situación de pobreza y vulnerabilidad, articulando acciones y recursos públicos y privados con un enfoque de desarrollo sustentable.

VISIÓN

Al año 2020 la REDIP es un modelo sostenible y referente a nivel regional y nacional para los sectores público, privado y social, en la promoción de procesos de inclusión productiva que contribuyen a la superación de la pobreza.

Figura 13: Misión y Visión de la Red de Inclusión Productiva 2015

Fuente: elaboración propia

Equipo 3 – DECLARACIÓN DE VALORES

DECLARACIÓN DE VALORES

Equidad: facilitamos a la población vulnerable y en condición de pobreza la igualdad de oportunidades que permiten mejorar su calidad de vida.

Liderazgo: impulsamos iniciativas sociales, económicas, políticas, académicas y culturales que promuevan la inclusión productiva.

Transparencia: generamos confianza y credibilidad en todos los procesos, programas y proyectos que desarrollamos.

Confianza: creemos en las capacidades de nuestros miembros.

Cohesión: alineamos los objetivos de nuestros miembros con el objetivo de la REDIP.

Corresponsabilidad: trabajamos con otros y para otros.

Innovación: agregamos valor a los procesos de inclusión productiva locales.

Solidaridad: articulamos esfuerzos dirigidos hacia el logro del objetivo principal.

Figura 14: Declaración de valores de la Red de Inclusión Productiva 2015

Fuente: elaboración propia

Equipo 4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incidir de manera efectiva en la implementación de la política pública de inclusión productiva.
2. Visibilizar y posicionar las acciones de la REDIP.
3. Garantizar la sostenibilidad financiera y social de la REDIP.
4. Articular y movilizar alianzas público-privadas para lograr las líneas estratégicas de la REDIP.
5. Gestionar el conocimiento que produce la REDIP entre sus grupos de interés.

Figura 15: Objetivos Estratégicos de la Red de Inclusión Productiva 2015

Fuente: elaboración propia

Plan de Acción Estratégico

Al finalizar la renovación de la Estructura Organizacional, en los mismos equipos se solicita definir los EJES ESTRATÉGICOS que se consideran deberían concretarse como ejes transversales en todas las acciones de la REDIP. Se asigna a cada equipos uno de estos ejes estratégicos y se pide que definan para ellos actividades, productos e indicadores con un plazo máximo de 6 meses. (para ver los Planes de Trabajo resultantes de este ejercicio e información más detallada de la jornada, ver el Anexo 3: Acta de Taller del 02/12/2014)



Los últimos ejercicios se realizaron con algo de prisa por lo que no hubo un espacio que permitiera pulir y definir todos los puntos trabajados en equipo. Se decidió en ese momento y entre todos, convocar a un segundo taller en donde se consiguieran los puntos que quedaron pendientes de la agenda del día.

8.3.2. Convocatoria y organización del segundo Taller (28/01/2015)

Para la siguiente jornada de trabajo se invita a las mismas instituciones que asistieron a la primera y se suman 3 nuevas que van a conocer la red y a comenzar su proceso de articulación. A manera de recordis y contextualización, se envió a todos los invitados un Brief (Ver Figura 11 y Anexo 6 para el documento completo) en el cual se describía el proceso de Planificación Estratégica vigente y se presentaban detalladamente todos los avances logrados en la jornada previa. Para este taller ya no se contó con la asistencia del consultor experto del PNUD, por lo que la organización y facilitación del mismo fue compartida entre el personal del PNUD y la investigadora.

Desarrollo de la jornada

Desde el PNUD se da una breve bienvenida, se hacen las presentaciones pertinentes y se presenta el objeto y objetivo del encuentro. También se aprovecha el espacio para presentar una actualización de la PIP, política pública bajo la cual nace la REDIP.

Brevemente se presentan los avances de la planeación estratégica y los resultados del taller de trabajo previo, indicando que durante este taller se acabaría de definir la parte operativa del plan estratégico, concretando al máximo qué productos se esperan obtener a lo largo del año 2015, así como la asignación de responsables para cada uno (para ver los Planes de Trabajo resultantes de este ejercicio e información más detallada de la jornada, ver el Anexo 3: Acta de Taller del 28/01/2015).



En cada uno de los cuatro Planes de Trabajo definido por cada Eje Estratégico se definen entonces responsables para los procesos o productos específicos, además de que durante el plenario y socialización de los resultados por equipo se ofrecen recursos técnicos, materiales y estructurales por



parte de varias instituciones para llevar a cabo actividades definidas. Se culmina el proceso de planificación estratégica con gran éxito y queda pendiente un último taller para pulir los indicadores de cada resultado, de manera que sea verdaderamente medible el esfuerzo de la REDIP. Entre los participantes de todo el proceso de Planificación Estratégica y especialmente entre los asistentes a los talleres se apreció una sensación de éxito y de altísima motivación para darle continuidad a todos los esfuerzos que se realizaron en aras de cumplir el objetivo último de la REDIP; el de trabajar por una inclusión productiva para la población en situación de vulnerabilidad y pobreza de la ciudad de Cartagena de Indias.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Haciendo un análisis comparativo entre la Misión inicial de la REDIP *“Articular acciones, recursos, conocimientos, entre las entidades que trabajan en áreas de inclusión productiva en Cartagena, lográndose potenciar los procesos que vienen adelantando para la generación de ingresos, así como su incidencia en la política pública de Desarrollo Económico de la ciudad,*

en aras de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad” y la resultante en este proceso de planificación estratégica *“Generar oportunidades y capacidades en los actores territoriales para la inclusión productiva de la población cartagenera y bolivarense en situación de pobreza y vulnerabilidad, articulando acciones y recursos públicos y privados con un enfoque de desarrollo sustentable”*, sin duda es evidente que se ha dado el primer paso para trascender en su rol dentro de la lucha contra la desigualdad en Cartagena, dando un verdadero salto cualitativo. Anteriormente se priorizaba la función de la REDIP como ente articulador, mientras que ahora se basa en ser un agente de cambio local que genere oportunidades para la construcción y expansión de las capacidades de los actores del territorio. Dentro de estos actores se engloban por un lado, las instituciones, fundaciones, entidades públicas entre otros, y las capacidades que se pretende expandir en ellos son precisamente las que les permitirán potenciar sus esfuerzos individuales y conjuntos para el logro de la inclusión productiva. Por otro, está la población en situación de pobreza y vulnerabilidad que ve sus capacidades de ingreso y sostenimiento económico coartadas por las barreras existentes al mercado laboral, con lo cual se pretende expandirlas y garantizar la libertad de esas personas para vivir de la manera que ellos consideren digna y valorada.

Aunque la REDIP está conformada en su mayoría por entidades que tienen un verdadero interés en su lucha común y ha sido un proceso exitoso hasta el punto de ser replicado, los obstáculos internos identificados en el diagnóstico han dejado en evidencia unas fallas en el planteamiento metodológico de la misma. El proceso descrito en este documento es una evidente intención de corregir esas fallas y de retomar el trabajo con una nueva ruta que permita, entre otros, darle seguimiento a los avances pero sobre todo medirlos para valorar la importancia del esfuerzo aportado por cada representante y su institución y que así trascienda la motivación y su participación activa. Además, poder presentar resultados a la ciudadanía y demás actores locales implica aumentar la posibilidad de ser un agente de incidencia política generando cambios que perduren en el tiempo. Es importante destacar que el criterio para la medición de impactos y resultados debe ser el de la “contribución” y no la “atribución” en consonancia con la naturaleza colectiva de la REDIP.

El magno esfuerzo y dedicación que ha implicado la creación y sostenimiento de la REDIP hasta hoy en día, el número de actores locales que ha logrado reunir este espacio, la visibilización sobre la desigualdad y la lucha por la inclusión productiva y los avances que se han alcanzado hasta la actualidad deben ser razones más que suficientes para mantener la iniciativa y el nivel de participación de todos los implicados en este empeño pero más que todo para dar ese salto cualitativo ya iniciado y que ha sido fruto del trabajo colectivo y la colaboración.

La recomendación principal y el primer paso fundamental que se tiene que dar es la institucionalización urgente de la participación en la REDIP de los representantes. Hay certeza en que tomar esta medida será parte de la solución a la mayoría de las causas encontradas para la disminución en la participación de las entidades. Es evidente que al ser empleados, se mide su desempeño con base en el cumplimiento de unos objetivos o tareas del puesto. Si entre éstos indicadores medibles no se incluye uno referente a la participación en red, los representantes tienen que donar su propio tiempo y es una situación insostenible. Basar la

implicación de las entidades en la voluntariedad de sus representantes no se puede perpetuar y es imprescindible la acción inmediata en este aspecto.

En cuanto al Plan de Acción construido en la fase final de este proceso, se recomienda una revisión adicional para pulirlo al máximo, especialmente el apartado de indicadores. Considerando que la variable de impactos medibles obtuvo una respuesta muy débil, se deben invertir esfuerzos en generar una línea de base que permita verdaderamente medir los resultados que se den colectivamente y como se menciona antes, realizar un seguimiento, evaluación y optimización de las acciones colectivas que contribuyan a alcanzar el objetivo planteado para este nuevo período de trabajo en red.

Con relación a la dependencia de la REDIP al PNUD, considero que este problema ha sido generado desde ambas partes. Por un lado, la Secretaría Técnica de la REDIP se apoyó desde el inicio en los conocimientos, capital social, posibilidades de financiación y capacidad de convocatoria del PNUD. Sin embargo este apoyo debió reducirse paulatinamente luego de que la red fuese capaz de autogestionarse con el paso del tiempo tras aprehender del PNUD las herramientas necesarias. Por otro, el PNUD ha adoptado un rol hasta cierto punto paternalista, asumiendo las responsabilidades propias de la Secretaría Técnica por tener la capacidad y disposición para ello, también por aprensión ante la posibilidad de perder los esfuerzos invertidos.

De manera que el cambio en la naturaleza de dicha relación debe darse por parte y parte, pero más desde la red en la medida en que debe reunir los conocimientos necesarios para ser capaz de gestionarse de forma autónoma y con un acompañamiento más ocasional del PNUD. Por su parte, el PNUD debería proporcionar a la REDIP esas herramientas para la autogestión y dejar más espacio para que asuma desde la Secretaría Técnica sus propias responsabilidades.

En adición a lo anterior, se deben también definir claramente las tareas de la Secretaría Técnica de cara a este nuevo Plan de Acción, entre las cuales se recomiendan el seguimiento y socialización de avances del mismo, la centralización de información proveniente de las mesas de trabajo, la socialización de la misma entre todos los miembros y la representación de la REDIP frente a actores locales o espacios de construcción colectiva o incidencia política.

10. REFLEXIÓN CRÍTICA

Teniendo en cuenta que esta ha sido la primera vez que me enfrento a un reto de tal naturaleza y responsabilidad, inicialmente y ocasionalmente durante el proceso tuve miedo de no estar a la altura, no lograr lo que se esperaba de mí y decepcionar a las personas involucradas. Mi mayor miedo era no ser capaz de llegar a la solución que la REDIP necesitaba, ya fuera por mi intervención deficiente o por situaciones que se salían de mi control.

Además de todo lo anterior, enfrentarme a esta situación teniendo una relación tan estrecha con el entorno y sus habitantes implicó el estar cargada de sesgos que pudieron desviar mi desempeño, mis valoraciones y en general, todo el proceso realizado. Fue un esfuerzo personal cotidiano de ser consciente de estos sesgos y reconocer en cada momento si, por ejemplo, prefería no reunirme con alguien porque su despacho estaba en una zona alejada y

complicada de la ciudad o me intimidaba alguna situación por estar en un entorno conocido y no querer exponerme. No puedo afirmar que conseguí eliminar mis sesgos completamente pues forman parte de mí y no puedo desprenderme de ellos, pero sí hice un trabajo diario de crítica reflexiva y procuré que ellos no se reflejaran en los resultados de mi acompañamiento.

Aunque efectivamente sí fui capaz de enfrentar el reto, y todos esos miedos y limitaciones propias se superaron al ver mi trabajo valorado positivamente y conseguir poner en marcha la solución requerida, en retrospectiva haría un par de cosas de otra manera.

Para comenzar, haría un esfuerzo adicional por contactar y concertar citas para entrevistar a más representantes de instituciones, pues aunque en la metodología se indica que fueron 8 las entrevistas, la lista de sujetos a entrevistar inicial era de más de 20. Pude experimentar por mí misma la limitada respuesta de los miembros a correos y llamadas referentes a actividades en el marco de la REDIP y entiendo la frustración que pueden sentir la Secretaría Técnica o coordinación de mesas de trabajo al tener la misma reacción. Entiendo también el que por lo tanto se siga dependiendo del apoyo del PNUD y pienso que éste es un obstáculo que se superaría en parte con la institucionalización de la participación en red pero también con jornadas de capacitación sobre trabajo en equipo para los miembros. La cultura de trabajo en equipo, de beneficio colectivo antes que individual y de sacrificio por un bien común lamentablemente no destaca entre las particularidades socioculturales de los cartageneros. Ésta es una debilidad difícil mas no imposible de superar siempre y cuando exista una constancia e interés en hacerlo.

Otro aspecto que cambiaría de mi acompañamiento en el proceso es la metodología empleada en los talleres de trabajo. Como se describe en el desarrollo de las jornadas, hubo un apoyo experto adicional durante el primer taller y, valorando enormemente sus aportes, considero que debí insistir más en utilizar las técnicas que yo había propuesto desde un inicio en vez de ceder a su propuesta de planificación de actividades sin ofrecer mayor resistencia.

En cuanto obtuve los resultados del análisis de datos recopilados en el diagnóstico, tuve muy claro que las técnicas más apropiadas para sacar el mayor provecho posible eran el DAFO, el flujograma y el sociograma. Me sentía absolutamente confiada en que sería capaz de facilitar la aplicación de las mismas en los talleres de trabajo colectivo y había incluso enumerado los criterios para trabajar en equipos heterogéneos y diseñado las distintas fases. Con lo anterior no quiero decir que las actividades que finalmente sí se llevaron a cabo no hayan sido apropiadas ni efectivas, si no que yo sentía una responsabilidad y necesidad de emplear esos conocimientos adquiridos durante el Máster, sobre todo durante la UT. Métodos de Investigación Cualitativa, y ser un activo valioso para el proceso como algo más que una facilitadora o moderadora.

Finalmente mi rol en los talleres fue múltiple, pues en consonancia con la naturaleza del enfoque participativo y el paradigma constructivista, mis aportes fueron constantes e hice parte del diálogo como cualquier otro actor participante. Paralelamente, en algunos momentos hice también de facilitadora al explicar ejercicios o moderar debates. Por último, ejercí una función secretarial en la medida en que sistematicé y registré todo lo ocurrido en los talleres, sintetice los resultados de cada fase del proceso general y socialicé los mismos periódicamente,

contacté y convoqué a los asistentes a las reuniones, entrevistas y talleres y actualicé y divulgué la base de datos de miembros de la REDIP para facilitar la comunicación entre ellos.

Concluyo esta reflexión con un aprendizaje valioso que obtuve al finalizar la experiencia y que me acompañará de ahora en adelante: siempre es mejor contar con pocas personas motivadas que con muchas indiferentes. Esto significa que tiene más valor el trabajo generado a partir del interés colectivo y del esfuerzo, así sea más lento, que contar con una enorme mayoría cuyos empeños no tienen dedicación ni verdadera implicación personal. Es también una recomendación que traslado a la REDIP y a todos los que hayan dedicado una parte de su tiempo a leer este documento.

11. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias (2009). *Política de Inclusión Productiva para la Población en Situación de Pobreza y Vulnerabilidad*. Cartagena de Indias.

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias (2014) *Actualización de la Política de Inclusión Productiva para la Población en Situación de Pobreza y Vulnerabilidad*. Cartagena de Indias.

Corbetta, Piergiorgio (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, Editorial McGraw-Hill (Edición revisada).

Estruch, J. (2003) *La perspectiva sociológica en Cardús i Ros, Salvador (Coord.) La mirada del sociólogo. Qué es, qué hace, qué dice la sociología*. Barcelona, Editorial UOC.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994) *Competing paradigms in qualitative research* In N.K. Denzin & Y S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA.

Peris Blanes, J. (S.F.) *Aproximación a las Metodologías Cualitativas*. Valencia, Universitat Politècnica de València.

Saavedra Guzmán, R., Castro Zea. L.E., Restrepo Quintero, O. y A. Rojas Rojas (2001) *Planificación del desarrollo*. Bogotá, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Heron, J. (1996) *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London, Sage Publications.

Sen, Amartya (1999) *Development as freedom*. New York, Oxford University Press.

Vallés, M. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Editorial Síntesis.

<http://datos.bancomundial.org/> (Consultado el 08/09/2015)

http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/poverty_reduction/proyecto-desarrollo-economico-incluyente--dei--.html (Consultado el 09/09/2015)

http://www.reservas.net/alojamiento_hoteles/cartagenadeindias_mapasplanos.htm (Consultado el 07/09/2015)

12. NUMERO DE PALABRAS

14.979

13. ANEXOS

ANEXO 1. Plan de Trabajo de la Mesa de Microfinanzas.

MESAS DE TRABAJO RED DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA DE CARTAGENA PLAN DE TRABAJO						
MESA: MICROFINANZAS OBJETIVO MESA: PROFUNDIZAR Y FACILITAR EL ACCESO DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y VULNERABILIDAD A LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y AHORRO						
OBJETIVOS	PRODUCTOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	ALIADOS	RESPONSABLES
Identificar la necesidad de financiación de la población	Estandarización de perfiles de empresarios de la microempresa ruta de atención	Identificar los empresarios Sistematización de la información Documentar perfil Definir ruta de atención por línea de crédito (zonas de intervención)	15-Jul	Humano Tecnológico Logístico	Imfs	PES PR / Fund. SerSocial / Microfinanciera Forjar
Dar a conocer el portafolio de servicios de las Imfs	Directorio Local de entidades microfinancieras	Establecer cronograma de socialización Iniciar jornadas Seguimiento y evaluación	30-Dec	Humano Tecnológico Logístico	Alcaldía Universidades Fundaciones Comunidades	Elsy Carvajal - PES / Fundación SerSocial
Promover la educación financiera	Formación y cultura hacia el ahorro	Masificación de la alfabetización financiera a través de promotores Actividades de formación conjuntamente con entidades de la Red Actividades formación conjuntamente con universidades Formar en el tema a las entidades de la RED	Dec-13	Finamerica: Costo del capacitador. Salón: Tecnar, ONG, Comunidad, PES, Bancolombia, Banagrario	Tecnar (estudiantes), Finamerica (capacitaciones), ONGs, Operadores de microcredito y lideres comunales	Actuar /Coosalud/Finamerica / Fund. Mario Santodomingo/Fund. SerSocial/ Microfinanciera Forjar
Generar espacios de concientización financiera con perspectiva social	Eventos realizados	Realizar un foro sobre microfinanzas desde una perspectiva social, en el marco del encuentro de las mesas de trabajo de la REDIP Definir plan de trabajo de actividades a desarrollar	Oct-13		Alcaldía, Universidades, ONGs, Comunidades	Plan Internacional / Actuar por Bolívar / PNUD
Generar recomendación de política pública	Documentos de recomendaciones elaborado	Revisar y analizar situación actual de las microfinanzas en la ciudad Revisar y analizar situación actual de la población atendida por las entidades microfinancieras Elaborar recomendaciones para impartir un mejor servicio Incidir en la política pública				Mesa + apoyo PNUD



ANEXO 2. Listado de preguntas para las entrevistas.

PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS:

- **PREGUNTAS DE CONTEXTO:**
 - ¿De qué se trata su institución?
 - ¿Qué te/los motivó a comenzar con este trabajo?
 - ¿Cómo institución, qué papel juegan en los procesos de inclusión productiva en la ciudad?
 - ¿Para ti qué significa inclusión productiva?
 - ¿En materia de superación de la pobreza, por qué considera primario el tema de la inclusión productiva? (a diferencia de la educación, salud, otros)
- **MOTIVO DE ARTICULACIÓN A LA RED**
 - ¿Cómo conoció la Redip?
 - ¿Cual fue el motivo principal por el cual comenzó a participar en la redip?
 - ¿Qué expectativas tenía al iniciar el proceso de articulación?
- **BENEFICIOS E IMPACTOS EN EL MARCO DE LA RED**
 - ¿Qué resalta de la redip durante su participación?
 - ¿Qué beneficio o valor agregado obtuvo para su entidad?
 - ¿Considera que ha habido algún impacto en los resultados de su entidad gracias a la red?
 - ¿Cuáles?
 - ¿Con qué instituciones ha trabajado conjuntamente en el marco de la red?
 - ¿Ha formalizado alianzas o convenios?
 - ¿Considera que sigue participando ahora en el mismo nivel de antes?
 - ¿Porque ha reducido su nivel de participación?
- **PROPUESTAS PARA MEJORAR**
 - ¿Qué cree que debe mejorar la red?
 - ¿Cree que la estructura de la red es la mejor para cumplir con sus objetivos?
 - ¿Si no, qué cambios cree necesarios en la estructura de la Red?
 - ¿Piensa que se deben replantear los objetivos?
 - ¿Qué acciones individuales o conjuntas se pueden emprender para potencializar iniciativa?
 - ¿Qué actores considera que pueden ser claves en la consecución de los objetivos de la red?

ANEXO 3. Acta del Primer Taller de Trabajo del 02/12/2015

ACTA

Taller de Planeación Estratégica de la Red de Inclusión Productiva 2 de Diciembre de 2014 Hotel Capilla del Mar – Salón Neptuno

Bienvenida

Comienza Celia Castillo dando la bienvenida a todos los asistentes, presentando la trascendencia del trabajo de la REDIP para el tema de generación de ingresos y de dinamización de la economía de la ciudad. Resalta además la importancia de este ejercicio para la ciudad y su potencial como agente de incidencia política.

Se hace la presentación individual de cada asistente, así como del facilitador Alexander Bances, quien comenta sus expectativas para el taller y su percepción previa sobre la REDIP teniendo en cuenta su observación externa y estudio de documentos.

Contextualización

Mercedes Rizo comienza su presentación con el objetivo de este taller, indicando qué productos se espera obtener al finalizar pero recordando el retraso en la agenda. Además hace un breve repaso histórico y contextualización de la REDIP para que quienes no conocen el trabajo se pongan en situación y como recordis para aquellos que han disminuido su nivel de participación. Dentro de este repaso explica la PIP³ y su relación con la REDIP y las demás iniciativas paralelas como el OML⁴ y CEMPRENDE. Por último, enumera y explica los avances y resultados que se han dado en el marco de la REDIP y de la PIP, en ocasiones con datos cuantitativos.

Reconocimiento

Alexander comienza su ejercicio hablando sobre la importancia estratégica que yace en incluir dentro los planes de acción institucionales la participación de sus representantes en este espacio. Afirma que Cartagena es una vitrina en temas de desarrollo y un ejemplo de iniciativas susceptibles a ser replicadas en diversos sectores. Por último, hace un reconocimiento general a la importancia y relevancia que tiene la REDIP particularmente en el contexto local, pero también regional e incluso nacional. Recuerda a todos que a partir de esta iniciativa se diseñó una Guía para crear una REDIP y es un modelo que ha sido replicado en 6 ocasiones en distintas ciudades del país.

La primera actividad consiste en apuntar en una tarjeta la expectativa con la cual cada asistente está en esta reunión. Al finalizar, todos compartieron sus razones y luego pegaron sus cartulinas en un lugar visible.

- Facilitar conocimientos y experiencias en la red
- Generar estrategias para aportar al desarrollo sostenible
- Gestión del conocimiento, sistematización y divulgación
- Gestión y sostenibilidad
- Movilización de alianzas público-privadas
- Visibilización y posicionamiento
- Incidencia en políticas públicas
- Organizar eventos institucionales
- Incluir en planes de acción institucionales la participación en la REDIP, que sea una acción medible dentro de las obligaciones de los representantes
- Generar cohesión y conexión dentro de la REDIP
- Ser interlocutores con el gobierno local
- Trazar líneas de acción para potenciar impacto
- Aumentar el nivel de participación e involucramiento
- Aprender sobre la REDIP

³ Política de Inclusión Productiva

⁴ Observatorio del Mercado Laboral

- Tener proyección y no quedarse en lo local

Se presenta un video de introducción de la PIP y de la REDIP para mostrar información sintetizada del tema.⁵ Al finalizar el video, Alexander destaca el marco jurídico que legitima a la REDIP dentro de la PIP, por lo que cuenta con un soporte que no tienen la mayoría de redes y espacios y que implica una fortaleza muy importante.

Resultados Pre-Diagnóstico

A continuación Diana Di Silvio hace la presentación de los resultados más relevantes del pre-diagnóstico que realizó sobre la REDIP⁶, seguido de una invitación a los asistentes a reflexionar sobre lo presentado y dar su opinión:

- Brenda Díaz opina que hay una gran precisión en lo presentado en el diagnóstico y que es completamente correcto en cuanto a lo que perciben las instituciones. Destaca la debilidad del trabajo por mesas y la falta de comunicación interna.
- Johanna Pineda habla sobre la gran importancia que tiene incluir dentro de los planes de acción de instituciones la participación en la REDIP.
- Beatriz Díaz dice que está completamente de acuerdo con el diagnóstico y que es VITAL la sistematización de lo que se avanza, ya que en muchas ocasiones las instituciones afirman haber tenido beneficios de la red en cuanto a datos para diseñar formación o prácticas compartidas, pero no saben como sistematizarlo y demostrarlo.
- Diana Ortiz dice que existen unos nodos (llámese mesas, secretaría, equipos, etc.) y que existe cohesión dentro de una red sólo cuando los nodos funcionan bien y hay un flujo de comunicación entre ellos, pero como los nodos en si no están funcionando, la REDIP en general no tiene cohesión y no hay articulación holística. Su aporte se trata de darle importancia a la cohesión y la conexión en todos los espacios de la red.
- Julio Flórez comparte que participó en las entrevistas porque es una de las instituciones que disminuyó su nivel de participación. Opina que la REDIP tiene que organizar eventos y dar visibilidad tanto a la red en sí como a sus miembros. Tiene que manejar y documentar muy bien los avances y tener un medio para dar a conocer, divulgar y comunicar lo que se está generando en su seno.
- Johana Pineda nos da un ejemplo de cómo la MECAD se va a formalizar por decreto y que así se debería hacer con la REDIP; que tenga un marco legal a un nivel superior y que no sea sólo una iniciativa de la PIP, si no que se genere una política específica para la REDIP en si.
- Julián Ospina cuestiona si los esfuerzos que se hacen desde la REDIP tienen eco y capacidad de interlocución en el gobierno local.
- Por último, Beatriz Díaz propone trabajar para que la PIP llegue a un Acuerdo Distrital.

Focalización estratégica

Cuando se concluye con la ronda de opiniones a raíz del diagnóstico, Alexander presenta el esquema de trabajo que se va a desarrollar a continuación y da un ejemplo un par de posibles resultados de este trabajo colectivo para tener presentes.

Pregunta para comenzar con los ejercicios:

¿La existencia de esta RED implica un fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instituciones?

Hay diversidad de opiniones ya que muchos harían un matiz a esa pregunta con relación a experiencias en el pasado, a la actualidad y a lo que esperan a futuro, ya que en la medida en que se participe activamente, se obtendrán beneficios o no.

⁵ Ver video en <https://www.youtube.com/watch?v=8yKYbH9wqMc>

⁶ Se adjunta en el correo el resumen en Power Point y el documento completo en WORD.

- Bercelys Montes resalta la gran importancia de la gestión del conocimiento que se genere o se traiga a la REDIP.
- Sebastian Ayalde comienza por aclarar que es nuevo y que sus opiniones están basadas únicamente en lo que ha visto durante el taller. Valora a la REDIP como un modelo estructural muy bien organizado pero que es un espacio de trabajo donde se necesita fortalecer la comunicación y socialización. Se da cuenta inmediatamente de que no hay un doliente que asuma responsabilidad, no hay institucionalidad. Además recuerda que la estrategia de comunicaciones no es solo prensa, redes, etc., si no también las comunicaciones internas entre nodos que generen cohesión. Da el ejemplo de que no hay espacios informativos de la REDIP en Internet, si no que solo se conoce por el voz a voz. Lo anterior limita el acceso de los que son potenciales miembros porque no todos disponen de personas conocidas que lo conecten con la REDIP. Ve que Cartagena tiene un enorme potencial en este tipo de espacios colectivos.
- Dilia Pacheco afirma con seguridad que la participación en la REDIP si ha fortalecido su institución ya que es un gran espacio de visibilización y de trabajo conjunto, pero rescata que hay mucho trabajo por hacer. Ella comenta brevemente su participación siempre activa desde dos instituciones distintas. Recalca la importancia del Plan de Acción, de sistematizar todo, pero especialmente de reafirmar el compromiso de los miembros como un eje fundamental en el funcionamiento de la red.
- Mario Lombana empieza contando que él coordina todo el proceso de inclusión laboral de los jóvenes en la fundación. Por lo tanto, el valora los espacios que generen encuentro de actores y posibilidades para potenciar los resultados de su propia institución, generando alianzas y colaboraciones interinstitucionales. Reafirma la importancia de mejorar los procesos comunicativos para que se de una sistematización y una retroalimentación constante.
- Oswaldo Guerrero responde a la pregunta desde su experiencia como academia y considera que el trabajo con la REDIP si funciona para su institución, pero está de acuerdo en que hay dificultades.
- Dilia Ruiz valora la gran oportunidad que implica articularse a la REDIP para su institución sobre todo para obtener información de perfiles ocupacionales que permitan ajustar y optimizar la formación que se da desde el SENA.
- Nieves Jiménez dice que articularse ha permitido visibilizarse dentro de la ciudad y conocer otros actores. Además ha podido potenciar enormemente la capacidad de su institución y de sus líneas de trabajo a través de las alianzas generadas en ese espacio. Su entidad ha tenido unas ganancias altísimas como por ejemplo un proyecto conjunto con 25 entidades aliadas en donde se articulan recursos y se cuenta con servicios que otras entidades disponen. Estar en la REDIP ha implicado también impactar en la comunidad de mejor manera y coordinarse con otras entidades para evitar la duplicidad de esfuerzos.
- Brenda Díaz distingue una particularidad que tienen los gremios y es que se especializan en dar apoyos a entidades y ser entes articuladores en si mismos. Desde su institución solicita a la REDIP que abra espacios para que todos los empresarios asociados a FENALCO accedan a los recursos, prácticas y conocimientos que se comparten y generan allí. Considera que la REDIP es muy valiosa para FENALCO ya que ellos socializan con sus empresarios todos los avances que se dan en el trabajo en red.
- Johana Pineda indica que entró a representar a la REDIP en reemplazo de Dilia Pacheco. Considera que para el Colegio Mayor si ha sido muy beneficioso y ha entablado alianzas con Fundación Mario Santodomingo y CDA Colombia, entre otros. Habló sobre el Encuentro de Empleabilidad que se está organizando con CDA y opina que debería presentarse la REDIP como un actor más en este encuentro y participar activamente. Está de acuerdo con que falta la visibilización y comunicación de los esfuerzos de la REDIP.

- Gabriel Pérez considera que la red es muy funcional porque permite alinear todo lo que se requiere en el mercado y la oferta que hay, y destaca que el solo hecho de organizarse en red y de contar con aliados es un gran avance y beneficio. Lo que él ha apreciado es que una condición fundamental para este trabajo en red es que debe haber un buen sistema de comunicación de los nodos de trabajo.
- Ileana Mejía participa diciendo que a la fundación le interesa mucho los resultados de la REDIP para mostrarlos y categoriza los beneficios que ha obtenido su entidad en estratégicos, formativos y tácticos. A nivel estratégico indica que hay una deuda, pues con su participación ellos pretendían estar a la vanguardia en el tema de inclusión productiva y conocer tendencias locales e internacionales, estudios, investigaciones. En la misma línea está el desarrollo de capacidades (formación). A nivel táctico tienen unas alianzas con las que se apoyan o participan en proyectos. Ella también resalta la importancia de la visibilización particular de cada entidad dentro de los actores de la REDIP.
- Diana Ortiz reconoce que es relativamente nueva en el cargo pero considera que la relación de la REDIP con la Cámara de Comercio está al revés en términos de la dirección de los beneficios, ya que opina que la REDIP podría obtener más y no es así en la realidad. Ella piensa que si cada organización percibe el beneficio que puede obtener de su participación en la REDIP, aumenta el interés en afianzar su acuerdo de voluntad, pero que también hay que tener claro el aporte que ellos entregan a la REDIP.
- Celia Castillo interviene comentando que para el gobierno local es supremamente importante la REDIP porque puede ser vista desde esa entidad como una muy buena oportunidad para obtener un mapeo de la oferta de aquello que pueden contribuir al desarrollo económico incluyente a nivel local. Además la REDIP tiene un potencial de incidencia política en la medida en que se eleve el nivel de participación de sus miembros y la resonancia de los resultados de la REDIP. Existen ciertos programas dentro de la alcaldía que se fortalecen porque conocen actores y generan alianzas con entidades que ofrecen recursos complementarios al trabajo de esos programas o porque permiten la sostenibilidad en el tiempo de esos proyectos. Un gran beneficio de la REDIP es también que puede ser un dinamizador de esfuerzos que ocurren en la ciudad de manera que se mantenga su vigencia, en vez de que se pierda su trabajo con cada cambio de gobernante. Es el momento para que la REDIP de un paso cualitativo y se de una consolidación y fortalecimiento de los procesos de la red. Ella indica que estratégicamente, el doliente no puede ser la Alcaldía porque es un llamado de la sociedad civil y de las organizaciones hacia lo público. Es poner en servicio los conocimientos que producen las universidades y organizaciones a los gobiernos públicos como herramientas de las tomas de decisiones. La red tiene que estar por encima de situaciones particulares y coyunturales.
- Alexander Bances hace un paréntesis y presenta el tema de los indicadores. Es un enorme vacío el que los indicadores de recursos movilizados por la RED no están identificados, ni tampoco cual es la población sujeto de la RED (de las entidades miembro), o en que sectores de la economía están incluidos los beneficiarios para movilizar el desarrollo de la región. Hay un déficit de indicadores que no permite mostrar resultados.
- Raúl Taylor comenta que a la universidad le ha servido mucho su participación y viceversa. Han recibido mucho, ha sido medio de relacionamiento con todo tipo de entidades, no solamente de la academia. La universidad ha podido hacer parte de unas mesas que les ha permitido aportar ideas y esfuerzos a ese trabajo colectivo. También para fortalecer la proyección social, ya que la universidad trabaja en la línea de sensibilización de responsabilidad social. Por otro lado, a partir de la escuela de Cooperación Internacional para el desarrollo, la universidad ha aportado a CEMPRENDE y a la REDIP investigaciones, estudios y resultados para atender a la población vulnerable de manera pertinente. Valora la reciprocidad en su relación con la REDIP.
- Beatriz Díaz quiere recordar que cada uno de los asistentes al taller representan a las comunidades, empresarios y a otra gran cantidad de gente. Además la REDIP se preocupó

por incidir en el Plan de Desarrollo de los últimos 4 años y los intereses desde la REDIP para la ciudadanía quedaron estipulados en esos documentos. En últimas lo que se está pretendiendo con todo este trabajo es un desarrollo sostenible. Cuando expresan “la institución se beneficia”, se debe entender que es la población sujeto la que se beneficia en últimas. Un ejemplo de beneficios que han obtenido es que el OML le permitió conocer la necesidad a través de estudios de perfiles ocupacionales, crear un módulo de formación para el trabajo en carpintería de aluminio.

- Ricardo Mayorga aclara que puede parecer que ACOPI no ha recibido beneficios debido a su baja participación últimamente, pero indica que una de las líneas de trabajo de ACOPI es precisamente la participación en estos espacios y que su asistencia a esta reunión le permite emitir una valoración positiva sobre el enorme potencial que tiene la red sobre todo en temas de incidencia en políticas públicas.
- María C. Bustillo responde que han podido articular esfuerzos, generar sinergias y que sin duda entre todos hacemos más. Habla sobre la gestión del conocimiento a través de la REDIP y el OML por su calidad de universidad, lo cual ha generado pertinencia de formación de profesionales y un relacionamiento con el sector empresarial y solidario, que son ejes misionales de la academia (proyección social). Considera que a la red le faltan lineamientos claros para conseguir objetivos, generar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan visibilizar resultados.
- Ivette Membreño resalta que la Fundación Afrocaribe ha sido siempre muy activa y que para ellos la red ha sido importante ya que han logrado hacer alianzas para unir esfuerzos, han presentado proyectos conjuntos, participaron en la generación de un piloto con esfuerzo de varios miembros. Consideran que la mayor razón por la que no se da la inclusión productiva es por deficiencias cualitativas en los productos de las unidades productivas con las que trabajan y que uno de los beneficios de la REDIP ha sido el poder desarrollar un proyecto para mejorarlos y potenciarlos.
- Miriam Marrugo retoma lo comentado por María C. sobre la participación de la Universidad Libre y agrega que limita mucho el logro de los objetivos de la REDIP la dependencia al PNUD, la rotación en las instituciones pero sobre todo la falta de comunicación.

Estructura organizacional

Alexander conforma 4 equipos según las percepciones que se recogieron en el ejercicio anterior y solicita que los grupos redacten la Misión, Visión, Declaración de Valores y Objetivos estratégicos. Se hace una socialización inicial y se somete a la valoración y validación general, se realizan los ajustes pertinentes y se vuelve a socializar para una última validación.

Grupo 1 – MISIÓN

Generar oportunidades y capacidades en los actores territoriales para la inclusión productiva de la población cartagenera y bolivarenses en situación de pobreza y vulnerabilidad, articulando acciones y recursos públicos y privados con un enfoque de desarrollo sustentable.

Grupo 2 – VISIÓN

Al año 2020 la red es un modelo sostenible y referente a nivel regional y nacional para los sectores público, privado y social, en la promoción de procesos de inclusión productiva que contribuyen a la superación de la pobreza.

Grupo 3 – DECLARACIÓN DE VALORES

Equidad: facilitamos a la población vulnerable y en condición de pobreza la igualdad de oportunidades que permiten mejorar su calidad de vida.

Liderazgo: impulsamos iniciativas sociales, económicas, políticas, académicas y culturales que promuevan la inclusión productiva.

Transparencia: generamos confianza y credibilidad en todos los procesos, programas y proyectos que desarrollamos.

Confianza: creemos en las capacidades de nuestros miembros.

Cohesión: alineamos los objetivos de nuestros miembros con el objetivo de la REDIP.

Corresponsabilidad: trabajamos con otros y para otros.

Innovación: agregamos valor a los procesos de inclusión productiva locales.

Solidaridad: articulamos esfuerzos dirigidos hacia el logro del objetivo principal.

Grupo 4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incidir de manera efectiva en la implementación de la política pública de inclusión productiva.
2. Visibilizar y posicionar las acciones de la REDIP.
3. Garantizar la sostenibilidad financiera y social de la REDIP.
4. Articular y movilizar alianzas público-privadas para lograr las líneas estratégicas de la REDIP.
5. Gestionar el conocimiento que produce la REDIP entre sus grupos de interés.

Plan de acción estratégico

Al finalizar la definición de la Estructura Organizacional, en los mismos grupos se pide definir los EJES ESTRATÉGICOS que se consideran deberían definirse como ejes transversales en todas las acciones de la REDIP. Se socializan 3 por cada equipo de trabajo y finalmente se agrupan las propuesta y se eligen 4. Posteriormente, se asigna a los grupos 1 de estos ejes estratégicos a cada uno y se pide que definan actividades, productos e indicadores con un plazo máximo de 6 meses.

1. INCIDENCIA POLÍTICA

Posicionar en la agenda pública nacional y local la temática de la inclusión productiva.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	6
INCIDENCIA	1. Participación de los representantes de la REDIP en los espacios públicos de interés	1 representante en Consejo de Política Social (Gov. Alcaldía) 1 Representante en Concejo Distrital y Asamblea 1 Representante en Concejo Gremial	Nro de representantes de la RED/Nro de espacios Nro de propuestas incorporadas/presentadas y discutidas						
	2. Gestión de candidatos a la Alcaldía para incidir en programas de Gobierno	Documento de propuesta de inclusión productiva Espacio de discusión con candidatos (aliarse con los espacios existentes)	Nro de programas de Gobierno que incluyen temas de inclusión productiva						
	3. Privado (empresarios)								
	4. Educativa								

2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Comunicación externa sobre la REDIP y socialización interna de avances.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	
COMUNICACION ESTRATÉGICA	1. Promoción y mercadeo	Boletín informativo cada 3 meses	Nro de boletines informativos difundidos en el territorio			x			x	
		Base de datos de miembros potenciales	Base de datos actualizada con todos los miembros considerados potenciales			x				
	2. Visibilidad y representatividad	Establecimiento en redes sociales	1 perfil activo en facebook		x	x	x	x	x	x
			1 perfil activo en instagram		x	x	x	x	x	x

Planificación Estratégica 2015 de la Red de Inclusión Productiva de Cartagena (Colombia)

			1 perfil activo en twitter	x	x	x	x	x	x	
		Participación en espacios de trabajo colectivo como REDIP	Participación como REDIP en al menos 5 eventos en							x
	3. Comunicaciones internas y externas	Sistematización mensual de alcances	1 Documento de avances para cada nodo/mesa por mes	x	x	x	x	x	x	x
		Socialización interna de avances	1 Documento por nodo/mesa socializado por el comité de cada nodo/mesa a todos los participantes por mes	x	x	x	x	x	x	x
	4. Diseño de estrategia de comunicaciones	Definición del doliente/operador para cada período	1 doliente elegido para operar la estrategia de comunicaciones	x						

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Sistematización de conocimientos, divulgación de buenas prácticas y formación interna.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	6
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1. Creación de plataforma virtual para capacitación y transferencia de buenas prácticas	1 plataforma virtual de generación de conocimiento	plataforma implementada	(para noviembre 2015)					
	2. Crear manual para sistematización de buenas prácticas (modelo sistematización)	Manuales de buenas prácticas	Documento 100%				x		
	3. Diseño y desarrollo de plan de capacitación	Capacitaciones	2 capacitaciones al semestre		x				x

4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y SOCIAL

Acciones y medios que garanticen la continuidad y la sostenibilidad de la REDIP.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	6
1. Generar sinergias entre las organizaciones de la REDIP y los grupos de interés externos	1. Diseño de un proyecto conjunto en el marco de la PIP	1 proyecto autofinanciado	Diseñado al menos 1 proyecto interinstitucional al finalizar el 6to mes						x
	2. Realización de un evento (foros, talleres, etc.) que involucre a todos los grupos de interés	Evento masivo para trabajo interinstitucional entre la REDIP, con la participación de actores externos	Al menos 1 evento de trabajo con otros actores						x
2. Garantizar la sostenibilidad financiera y social de la REDIP	3. Establecer compromisos de aportes en dinero y/o especie para la sostenibilidad	Compromiso de aportes Membresía para participar							x
	4. Establecer convenio interinstitucional en el marco de la PIP	1 Convenio realizado	Al menos 1 convenio interinstitucional firmado						x
	5. Incluir las actividades pertinentes en el plan de acción de cada institución								x

Cierre

Los últimos ejercicios se realizaron con algo de prisa, por lo que no hubo un espacio que permitiera pulir y definir todos los puntos trabajados en equipo.

Queda pendiente:

- Definir las especificaciones operativas del plan estratégico.
- Los dolientes de cada actividad a los distintos niveles.
- Revalorar la estructura por mesas temáticas.
- Redefinir los temas que lideran cada mesa/nodo.
- Revalidar el Acuerdo de Voluntades y ratificarlo por parte de las instituciones.

ANEXO 4. Acta del Segundo Taller de Trabajo del 28/01/2015.

ACTA

2^{do} Taller de Planeación Estratégica de la Red de Inclusión Productiva 28 de Enero de 2015 Sede de la Universidad Libre de Cartagena

Agenda del día:

8:00 - 8:15	Bienvenida y contexto
8:15 - 8:40	Actualización de la PIP - Mercedes
8:40 – 9:00	Presentación avances - Diana
9:00 - 10:00	Trabajo en grupos para revalidar planeación estratégica
10:00 - 10:30	Plenario de lo trabajado en la actividad anterior
10:30 – 11:00	*Revisión de la estructura operativa de la REDIP
11:00 – 11:30	Cierre

*Esta actividad no se llevó a cabo por cuestiones de tiempo, por lo que queda pendiente.

Bienvenida

Eugenia da una breve bienvenida pidiendo a los asistentes que se presenten ya que hay caras nuevas, algunas porque hay puestos que han rotado entre los representantes de las entidades y es importante conocernos entre todos para dinamizar la actividad de hoy. Al finalizar la ronda, se presenta la agenda del día y se explica el objetivo del taller y qué se espera conseguir al finalizar las actividades.

Actualización de la PIP

Mercedes inicia presentando la PIP desde sus inicios: La PIP empezó como un documento indicativo para orientar asignación de recursos de las alcaldías a temas de desarrollo económico incluyente, pero cada día coge más fuerza y el objetivo de incidencia de la REDIP en temas públicos es un ejemplo de ello. Mercedes deja abierta la posibilidad de recibir retroalimentación y aportes durante este taller para agregar a la PIP que en breve sería entregada a la Alcaldía.

Recuerda que la PIP tiene un enfoque de derechos y de desarrollo humano, dentro de los cuales están los conceptos de desarrollo capacidades y ampliación oportunidades para la población vulnerable.

Apreciaciones sobre la actualización de la PIP (Se abrió un debate entorno al tema de las políticas de inclusión productiva, comentando aspectos como el de la importancia de las habilidades blandas, del trabajo decente y justo).

- No podemos dejar de lado la falta de capacitación técnica ni el acompañamiento psicosocial, ya que pueden apuntar a crearles capacidades pero también una conciencia sobre lo valioso de ese trabajo que tienen.

- Todo vuelve a la formación, ya que aunque que haya una ley que indique la obligación de contratar personal local, el empresario no cumplirá con la ley hasta que no haya un buen nivel de capacidades, habilidades y educación.

- Un ejemplo para incentivar la contratación de población vulnerable entre los empresarios es que la Cámara de Comercio puede dar incentivos al empresario para contratar personal local.

- Se resalta la importancia de hacer un buen trabajo desde la Mesa de Alianzas Público-Privadas sobre cómo se puede implementar los conocimientos y prácticas de inclusión productiva en todos los niveles del ámbito empresarial de forma muy concreta.

- Es valioso hacer una revisión minuciosa de cuál puede ser el trabajo del sector privado en alianza con el sector público entorno a el tema de inclusión productiva, y llevar una iniciativa al Consejo Intergremial.

- Una propuesta que se hace para identificar duplicidades de esfuerzos en torno a la inclusión productiva es la de hacer un mapa donde se vea en cuantas mesas y espacios participa cada entidad. La proliferación de espacios de trabajo colectivos genera mucho desgaste y duplicidades en todos los niveles de la ciudad, por lo que es un ejercicio que se debe hacer para reducir la cantidad de ámbitos de trabajo y más bien articular y coordinarlos para potenciar sus logros.

Presentación avances

Brevemente se presentan los avances de la planeación estratégica que se viene haciendo desde finales del 2014, la cual comenzó con un diagnóstico a través de entrevistas donde se identificaron elementos negativos de la REDIP que habían generado una disminución en la participación de las entidades, así como también propuestas para mejorar el trabajo en red.

Se hizo un primer taller en Diciembre y se avanzó enormemente, replanteando la misión, visión, objetivos, líneas estratégicas y ejes estratégicos de la REDIP para el 2015. Se explicó que durante este taller se terminarían de definir la parte operativa del plan estratégico, dejando muy claro qué productos se espera obtener en el 2015, así como la asignación de responsables para cada uno.

Trabajo en grupos para revalidar planeación estratégica

Se solicitó a los asistentes organizarse en 4 grupos (uno por cada eje estratégico). Los asistentes decidieron que los grupos se conformarían de acuerdo a las capacidades, especialidades y conocimientos de las entidades, de manera que cada una se enfocaría en trabajar en aquello que más conoce y donde más se puede aprovechar su experiencia. Se recordó la importancia que tenía el asignar responsables para cada producto/actividad dentro de sus ejes estratégicos, pues la falta de los mismos era uno de los elementos negativos más redundantes a lo largo del diagnóstico.

Plenario de lo trabajado en la actividad anterior

A continuación se presentan las tablas resultantes del ejercicio en equipos y se apuntan las observaciones realizadas por los mismos grupos de trabajo o por los demás asistentes.

SOSTENIBILIDAD

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Sostenibilidad financiera y social	1. Realizar un presupuesto de lo necesario para mantener a la REDIP	1 presupuesto semestral	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Presupuesto terminado			x										
	2. Organizar y llevar a cabo un Foro Internacional de Inclusión Productiva	1 Foro IP en el 2015	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Foro llevado a cabo con éxito													x
	3. Planificar y llevar a cabo una Feria de la Inclusión Productiva 3.1. Vender el stand de la Feria entre las entidades de la REDIP o externas	1 Feria de Inclusión Productiva que genere excedentes para la REDIP	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Feria terminada con éxito							x						
Grupo de Trabajo: Universidad Libre, Fundación Amanecer, Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, Fundación Afrocaribe	4. Participar en el Consejo de Política de Inclusión Productiva creado en el marco de la PIP	1 Representante de REDIP en el CIP	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Representante activo en el CIP													x
	5. Realizar una base de datos de todas las entidades que financian redes de este tipo	Base de datos de entidades Propuesta de sostenibilidad	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Al menos 1 entidad financiando la REDIP													
	6. Presentar proyectos de ciudad en convocatorias a nivel nacional e internacional	Propuestas realizadas y presentadas	Grupo de Trabajo de la Sostenibilidad	Al menos 1 propuesta presentada													

- Laurina Pereira de la Oficina de Cooperación de la Alcaldía se compromete a trabajar para crear un Decreto del Alcalde donde se reconoce la existencia e importancia de la REDIP, de manera que se le dé más sostenibilidad y validez. Yina Meza (Ofic. Coop.) propone que se haga más bien un reglamento en vez de un Decreto.

- Se cuestiona si es posible financiar un foro internacional, pero Nieves Jiménez (Fundación Amanecer) le dice que el aporte de las entidades es crucial para este evento y que incluso puede generar excedentes. También se pueden usar recursos públicos, de cooperación o patrocinios.

- Otra propuesta de financiación fuera de la tabla es la de presentar frente a la APC una Guía modelo y de prácticas de la REDIP para que se apruebe por la comisión, de manera que se le destinen recursos.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Comunicación Interna	1. Generar un proceso de conocimiento y asociatividad de cada miembro de la REDIP	1. Creación y distribución de Base de Datos 2. Matriz de cada entidad (portafolio, servicios y proyectos)	*Base de datos *Matriz *Redes Sociales - Whatsapp *Página WEB (Colegio Mayor) *Correo de la REDIP (Diana)	Ma Alejandra Barragán (CCC) Buscar diseñador Mercadeo - U.Libre Shirley Roca	*45 miembros de la REDIP *Actualizarla cada 3 meses *Facebook (Diana)														
Comunicación Externa	2. Dar a conocer la REDIP para consolidarla y posicionarla	*Diseñar boletines de comunicación a la comunidad *Boletines de prensa *Sacar agenda de eventos	*Boletines impresos *Notas en medios de comunicación *Blog con historias de vida y proyectos *Link de página web de todas las entidades	Grupo de Trabajo Comunicación: Revisar los resultados de los medios anteriormente usados															
Grupo de Trabajo: Fundación Julia Zurek de Ardila, Fundación Ser Social, Fundación Rei, Unidad de Víctimas.	3. Diseñar y ejecutar un Plan de Medios para darle visibilidad a la REDIP	*Generar el espacio de trabajo para hacer proyectos (Buenas Prácticas)		Grupo de Trabajo Comunicación															
	4. Presentar a la REDIP en eventos, ferias, reuniones con diferentes actores públicos y privados			Grupo de Trabajo Comunicación															

Se divide en 2 sub-objetivos, comunicación interna y comunicación externa.

Comunicación interna:

- No es suficiente tener simplemente un directorio de entidades, si no que hay que hacer un proceso de conocimiento profundo de los servicios, enfoques y temáticas que trabaja cada entidad.
- Ya existe una cuenta de facebook, un correo institucional y una cuenta de dropbox, los cuales hay que ceder a los responsables de la estrategia de comunicaciones para darle continuidad a su utilización.

Comunicación externa:

- Es necesario tener una página web para darnos a conocer de una manera actualizada y dinámica. (El Colegio Mayor a través de Johanna Pineda ya tiene una persona que apoyará este producto, además de que también pusieron a disposición un espacio físico para convertirlo en la sede de la REDIP dentro del Colegio Mayor).
- Miriam Marrugo informó que desde la Universidad Libre tiene a disposición un estudiante en prácticas para que asuma la secretaría técnica de la REDIP por un período determinado.
- Sebastian Ayalde habla sobre la creación de un blog anexo a la página web en donde cada entidad periódicamente cuente una historia real y humana de desarrollo económico incluyente desde una perspectiva muy personal y sencilla.
- Elsy Carvajal dice que en vista de que hay rotación y que a las reuniones siempre vienen personas nuevas, es importante tener a los miembros de la red actualizados en torno al propósito de la red y que todos hablemos un mismo lenguaje y vengamos desde el mismo punto, por lo cual es vital la socialización constante de avances de la REDIP y el juicio de los representantes de entidades para dedicarle tiempo y estar al día.

INCIDENCIA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incidencia	1. Participación de la REDIP en espacios de incidencia de la ciudad	1 Representante en el Consejo de Política Social	PES														
		1 Representante en Consejo Distrital	Oficina de Cooperación de la Alcaldía														
		1 Representante en el Consejo Gremial	ACOPI, FENALCO, CAMACOL														
	2. Gestión ante candidatos a la Alcaldía para incidir en Programas de Gobierno	Documento de Propuesta de Inclusión Productiva	CDA, ACOPI, FENALCO, Di Silvio Trattoria														
		Reconocimiento a empresarios públicamente	ACOPI, FENALCO, CAMACOL, Unidad de Víctimas														
	3. Sensibilización a los Empresarios	Feria Inversa de Empleo	CEMPRENDE, PES, Cámara de Comercio														
		Programa Educativo de Intraemprendimiento	Universidad de San Buenaventura														
4. Educativa	Decreto REDIP (o reglamento ¿?)	Laurina Pereira															

- Sobre el representante en el CPS: Celia Castillo dice que se debe hacer una solicitud a la doctora Rocío Castillo (quien funge como secretaria técnica de la mesa) y solicitar un espacio para ser invitado. El nivel de participación inicial sería sin voz ni voto, pero luego puede cambiar. Celia dice que justo en este momento hay una sensación de necesidad de cambiar o rotar miembros para refrescar los aportes dentro del CPS, por lo que piensa que coyunturalmente es pertinente realizar el esfuerzo por cumplir con esa actividad, y ella se compromete a entregar la carta de solicitud de participación por medio del área formal para que se comience con el proceso de ingreso de la REDIP a este espacio.
- Los representantes ante el consejo gremial ya existen, pero debe tenerse una agenda definida y unos objetivos claros de la REDIP dentro de ese consejo. (ACOPI, FENALCO, CAMACOL).
- Hector Vargas (CEMPRENDE) propone que en vez de hacer una feria laboral con el modelo típico de el empresario presentando sus vacantes y las fundaciones sociales ofreciendo personal capacitado, debería ser que las entidades de capacitación para el trabajo quienes presenten su mano de obra y los empresarios se acerquen para ofrecer sus puestos.
- Sería ideal incidir como REDIP en los programas educativos de la secretaria de educación para reforzar la importancia y relevancia en capacidades entorno al desarrollo económico y humano (formación del ser) que luego seran vitales para su incorporación en un ambiente laboral.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Gestión de Conocimiento	1. Sistematizar las buenas prácticas como actividad de transferencia de conocimiento y consolidación de alianzas y de RED	1. Modelo para recopilar la información 2. Mapeo y actualización 3. Construir una línea de socialización virtual o presencial	1. Modelo 2. 4 mapeos 3. TIC (apoyado por comunicaciones)	Universidad Libre	Documento de B.P. *lanzamiento *reconocimiento			x			x			x			
2. Diseño de Plan de Capacitación y Desarrollo		*Cooperación Internacional *Alianzas público-privadas *RSE **Vigilancia tecnológica **Estructuración de proyectos *Objetivos del Milenio (Ejecución y resultados) *Paz y postconflicto		Alcaldía, ELACID, AECID, Colegio Mayor de Bolívar			x		x		x		x		x			x
Grupo de Trabajo: Universidad Libre, Colegio Mayor de Bolívar, Universidad de San Buenaventura.		3. Abrir espacios de socialización de investigación relevantes para REDIP	*Invitación a investigadores, red ORMET, centros de pensamiento, etc.			1 evento de socialización (1 o 2/año)								x				

- Es codependiente con el eje de comunicación interna y ambos equipos de trabajo y responsables deben coordinarse para ciertos productos.
- Se debería también articular el producto de los cursos-seminarios dentro del Plan de Capacitación y Desarrollo con la actividad en torno a las habilidades blandas definida dentro el eje de Incidencia (Ver tabla Incidencia).

Cierre

Se despide el taller con gran éxito y queda pendiente empezar a trabajar por los productos más próximos dentro de las tablas. También se invita a los asistentes a seguir trabajando por concretar al máximo posible las actividades y productos (en algunos casos hubo duplicidades entre 2 grupos de trabajo distintos).

ANEXO 5. Segmento de la Entrevista 1 - 24/10/2014

¿Cómo institución, qué papel juegan en los procesos de inclusión productiva en la ciudad?

“Fíjate, yo te voy a decir: creo que nosotros estamos haciendo inclusión productiva adoptando la parte de los modelos, el concepto de los negocios inclusivos y tratando de participar, y hemos estado en unos proyectos apoyando, ni siquiera mucho con dinero, porque realmente nosotros como empresa y como fundación estamos en un territorio muy amplio: Bolívar, Córdoba y Sucre.

Entonces, realmente en la ciudad de Cartagena, que es exactamente el territorio que la red tiene, no tenemos mucho. Realmente teníamos el proyecto de Islas de Rosario, una zona rural, un corregimiento de Cartagena, pero realmente, digamos que todo lo que tiene que ver con la misma actividad de (*la empresa*), no ha sido mucha. (...) Nos interesa participar porque efectivamente si creemos que podemos ser un ejemplo de cómo las empresas integren su cadena de valor con ese concepto e formemos en el tema, y nos aprendamos en el tema, porque además el tema está... o sea, es un círculo, estamos aprendiendo pero además en ese aprendizaje estamos involucrando a las empresas con las que nos relacionamos.”