
MODELO DE GENERACION DE INGRESOS- TALLER ESCUELA DE CALZADO

Transferencia del modelo a la Agencia Colombiana
para la Reintegración (ACR)

CDP del Cuero – Fundación Universitaria
del Área Andina / Talleres Escuela Cali,
Bogotá y Pereira

MODELO DE GENERACIÓN DE INGRESOS- TALLER ESCUELA DE CALZADO

Transferencia del modelo a la Agencia Colombiana
para la Reintegración (ACR)

CDP del Cuero – Fundación Universitaria
del Área Andina / Talleres Escuela Cali,
Bogotá y Pereira

© **Agencia Colombiana para la Reintegración**

Director General

Joshua Shuajo Mitrotti Ventura

Director Programático de Reintegración

Esnéyder Cortés Salinas

© **Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

Jefe de Misión

Alejandro Guidi

Jefa de Misión Adjunta

Kathleen Keer

Coordinadora del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Catalina Acevedo

Gerente de Reintegración Económica

Mauricio López Posada

Responsable de Prensa e Información Pública, Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario

Angélica María Alzate

Autores

Lorena Valencia

Asociación Nacional del Sector del Calzado el Cuero y Afines (ANSECALZ)

Johanna Hernández

Fundación Universitaria del Andina – Alcaldía de Pereira

Gustavo Vivas

Lorena Frankly

Angélica López

Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP)

Diseño y diagramación

Christian Camilo Benito

Impresión Procesos Digitales S.A.S.

Primera edición 2015

Bogotá, D.C., Colombia

Agencia Colombiana para la Reintegración

Calle 12 C # 7 – 19

PBX: (57-1) 5932211

Bogotá, D.C., Colombia

www.reintegracion.gov.co

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Carrera 14 # 93B – 46

PBX: (57-1) 6397777

Bogotá, D.C., Colombia

www.oim.org

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad de (ACR) y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de Estados Unidos de América, ni de la OIM.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.



Escuela Taller, estrategia de desarrollo económico y generación de empleo para la Alcaldía de Pereira

En el año 2010, la Alcaldía de Pereira, en convenio con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), realizó un estudio en el sector de la fabricación de calzado para identificar necesidades de mano de obra y encontró diferentes tipos de demanda por parte de los empresarios.

Un año después de este estudio, la Alcaldía, la Agencia para la Cooperación Internacional de los Estados Unidos (USAID), la OIM y la Corporación para el Desarrollo del Cuero de Cali constituyeron la Escuela Taller de Calzado, como un programa de formación de recurso humano para el empleo y generación de ingresos en las empresas del sector de calzado.

La Talleres Escuela de Calzado funciona a través de un modelo de capacitación en la práctica, mediante la producción de los servicios de maquila por medio de la capacitación. Y aunque puede atender a todo tipo de poblaciones que se encuentren interesadas en la capacitación, se orienta, de manera especial, a los participantes de los programas de apoyo al Proceso de Reintegración de excombatientes, migrantes retornados, víctimas del conflicto armado (desplazados) y comunidades receptoras de Colombia.

En el 2013, la Corporación para el Desarrollo del Cuero de Cali transfirió el modelo la Escuela Taller a la Fundación Universitaria del Área Andina, que se convirtió en el operador del proyecto y en alianza con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) continúa atendiendo a Personas en Proceso de Reintegración (PPR) o excombatientes residentes en Pereira.

El modelo Escuela Taller fue liderado por la Alcaldía de Pereira, bajo la Estrategia de Desarrollo Económico y Generación de Empleo, de la línea 'Pereira Competitiva' del Plan de desarrollo 2012-2015 "Por una Pereira mejor". Adicionalmente, la iniciativa se enmarcó en la política pública del Municipio denominada "Pereira Innova", que incluye la consolidación de Centros de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE), donde actualmente se encuentra ubicada la Escuela Taller.

Es importante destacar que la implementación de este modelo contribuyó a mitigar las cifras de desempleo en la capital risaraldense.

Participación y experiencia

La Alcaldía de Pereira aportó recursos en efectivo y en especie para el funcionamiento del modelo Escuela Taller, a través de la asignación de las instalaciones locativas, vigilancia y servicios en el Centro de Emprendimiento y desarrollo Empresarial (CEDE) Ormaza, ubicado en la Avenida del Río Cra. 3 Bis N. 5-38, cuyas instalaciones locativas se encuentran dotadas especialmente para aportar a la formación para el trabajo de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Durante más de seis años, el modelo Escuela Taller se ha sostenido gracias al apoyo de la Alcaldía de Pereira, (USAID) y la OIM. Hasta octubre de 2015, la Escuela Taller del Calzado había capacitado a más 327 personas en operaciones especializadas de los sectores de la fabricación de calzado y la confección de prendas de vestir.

La Escuela Taller se convirtió en un 'Laboratorio de procesos de fabricación e instrucción', mediante el cual se realizan de manera permanente innovaciones en los procesos, a partir de investigaciones en los tiempos y movimientos de las diferentes operaciones y referencias. Asimismo, desarrolló material de apoyo didáctico para mejorar los procesos de capacitación. La investigación constante sobre las tendencias de la moda se sigue transfiriendo a los empresarios para que desarrollen colecciones innovadoras y productivamente eficientes.

Frente a este modelo, la Alcaldía de Pereira se plantea los siguientes retos:

1. Replicar este tipo de modelos exitosos a otros sectores de la economía del municipio.
2. Fortalecer los emprendimientos incubados bajo el modelo Escuela Taller, a través de la consolidación de redes empresariales y encadenamientos inclusivos que permitan la sostenibilidad de las diferentes unidades de negocio.

3. Construir un portafolio de productos innovadores, que no dependa de temporadas para su comercialización y que pueda atender compras públicas para el fortalecimiento y sostenibilidad de las nuevas unidades de negocio desarrolladas por el modelo Escuela Taller.
4. Profesionalizar la prestación de servicios de producción, a través de la especialización de operaciones en talleres satélites formalizados.
5. Continuar con el programa de fortalecimiento de competencias para el desarrollo humano en los beneficiarios (Construcción de proyecto de vida).
6. Incrementar la disponibilidad de maquinaria y equipo para la formación para el trabajo, así como el fortalecimiento de talleres satélites de producción y supervisores de calidad (Desarrollo de proveedores).
7. Sostener la articulación entre la academia, la empresa y el Estado para el desarrollo de estrategias de sostenibilidad que permitan la generación de empleo e ingresos a la Escuela Taller y sus beneficiarios.
8. Promover el comercio justo y la innovación social.
9. Fortalecer los conocimientos gerenciales de los empresarios del Sistema Moda.

Alcaldía de Pereira

2012 – 2015



ALCALDÍA DE PEREIRA
POR UNA PEREIRA MEJOR



TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	11
2. Objetivo	12
3. Contextualizar del modelo Taller Escuela de Calzado	13
3.1. Antecedentes	13
3.2. Objetivo	15
3.3. Consideraciones generales	15
3.4. Actores involucrados	16
4. Etapas del modelo Taller Escuela de Calzado	21
4.1. Gestión empresarial	21
4.2. Diseño del programa Taller Escuela	24
4.3. Selección de participantes en Proceso de Reintegración (PPR)	26
4.4. Capacitación	29
4.4.1 Descripción de la fase lectiva	31
4.4.2 Descripción de la fase práctica	32
5. Generación de ingresos	35
5.1 Acompañamiento y seguimiento	38
6. Consideraciones claves y sugerencias	43



1. INTRODUCCIÓN

Esta Caja de Herramientas es uno de los resultados de los convenios DDR 445 y DDR 446, suscritos entre la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP del Cuero), y el DDR 440, entre la OIM y la Fundación Universitaria del Área Andina para “Desarrollar e implementar un modelo de generación de ingresos, articulado al sector calzado, para Personas en Proceso de Reintegración y transferir dicho modelo a (ACR)”. Este producto busca transferir la metodología y estrategias de la ruta de empleabilidad Taller Escuela de Calzado a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y brindar el apoyo técnico para su implementación.

El presente documento recoge la experiencia del CDP del Cuero, el cual funciona como entidad operadora del Taller Escuela de Calzado de Cali, la Asociación Nacional del Sector del Calzado, el Cuero, y Afines (Ansecalz & Afines) en Bogotá, la Alcaldía de Pereira, a través de la política pública “Pereira Innova” y la Fundación Universitaria del Área Andina, actual entidad operadora del Taller Escuela de Pereira.

La información obtenida, basada en una experiencia de 10 años, describe un modelo de formación en los procesos de fabricación de calzado y marroquinería. Se hizo una capacitación teórico-práctica, orientada a la generación de ingresos de Personas en Proceso de Reintegración (PPR), que fue implementada inicialmente en Cali y la cual ha sido replicada exitosamente en Bogotá y Pereira.

La metodología propuesta para el desarrollo del documento consistió en la articulación de los tres Talleres Escuela, bajo la orientación de la OIM y la (ACR), con el propósito de sistematizar el modelo de generación de ingresos, describir las etapas que se desarrollan y los instrumentos aplicados, y evidenciar -mediante la recolección de experiencias- el trabajo realizado durante estos años con Personas en Proceso de Reintegración. De esa forma se contribuye a sus procesos de reintegración económica y social.

Para la aplicación del modelo se tuvo en cuenta el “Documento Conceptual de la Ruta de Reintegración”, de la (ACR).

Según ese documento, la Dimensión Productiva de la Ruta de Reintegración, toma como referencia la importancia de generar condiciones que permitan a las Personas en Proceso de Reintegración, disfrutar de sus derechos económicos, mediante el desarrollo de acciones que fortalezcan sus capacidades para la toma de decisiones y el ejercicio de sus libertades, que les faciliten acceder y hacer uso de las oportunidades que los entornos productivos les brindan, con el fin de alcanzar su desarrollo y estabilidad económica en el marco de la legalidad.

Otro referente importante para el desarrollo del modelo es la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) para los excombatientes, cuya dirección está a cargo de la (ACR).

El presente documento describe un modelo de generación de ingresos que propende por el cumplimiento de la PRSE y se alinea con ella mediante el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades del ser humano. El modelo permite incidir en los procesos de transformación social, económica y política del país, mediante el acompañamiento y orientación del proyecto de vida de quienes por diferentes razones hicieron parte de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (Gaoml) y ahora están comprometidos con el desarrollo humano y la construcción de paz, a través de la ruta de reintegración¹.

2. OBJETIVO

El objetivo de este documento es transferir la metodología y las estrategias del modelo de generación de ingresos Taller Escuela de Calzado a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y brindar apoyo técnico para su implementación, con base en las experiencias de los Talleres Escuela de Cali, Bogotá y Pereira.

¹ Tomado del documento interno de la ACR "Dimensiones de la ruta de reintegración, conceptualización y logros", 2014.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MODELO TALLER ESCUELA DE CALZADO

3.1. Antecedentes

El modelo Taller Escuela de Calzado surgió a raíz de la demanda de mano obra calificada que hicieron las empresas del sector calzado y marroquinería frente a las exigencias de competitividad cada vez más altas del mercado nacional e internacional, a causa de la reconversión de sus plantas de producción por la compra de equipo y maquinaria de tecnología avanzada, el relevo generacional y la necesidad de cubrir nuevos puestos de trabajo. Este modelo ofrece al sector empresarial la posibilidad de contratar personal con mayor capacitación técnica y más competencias laborales, lo cual contribuye en buena medida al incremento de la productividad y a la competitividad.

El Taller Escuela es un modelo de formación de recurso humano para el empleo y la generación de ingresos, a través de una metodología de capacitación práctica en la cual la premisa es aprender haciendo, valiéndose de la prestación de los servicios de maquila ofrecidos por el Taller Escuela para las empresas del sector.

La prestación de los diferentes servicios, como contratación de mano de obra, tercerización de procesos de producción y alquiler de maquinaria, implica una amplia gestión de promoción y divulgación. Esto es necesario no solo para dar a conocer el modelo y sus implicaciones sociales -pues está dirigido a ofrecer una alternativa de generación de ingresos sostenibles a población vulnerable-, sino porque también juega un papel fundamental en el desarrollo del modelo de capacitación real de producción de calzado, que permite desarrollar mayores niveles de aprendizaje en la población beneficiaria que participe de la formación.

El primer Taller Escuela de Calzado se abrió en Cali en 2004, financiado y apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Corporación de Desarrollo Productivo del cuero, calzado y marroquinería (CDP), la (ACR) y las agremiaciones de empresas del sector del cuero, calzado, marroquinería y afines.

El Taller Escuela de Cali inició su operación atendiendo a población desmovilizada, desplazada y en condiciones o situaciones de vulnerabilidad.

En un estudio realizado por la OIM en 2008, los fabricantes de calzado de la región de Bogotá, representados por Ansecalz (Asociación Nacional del Sector del Calzado, el Cuero y Afines), informaron de la falta de personal cualificado y expresaron su intención de contratar a las personas que participasen en el Proceso de Reintegración y que contasen con las habilidades necesarias para trabajar en dichas fábricas. Así se crea en 2009 el segundo Taller Escuela de Calzado.

En 2010, la Alcaldía de Pereira, en el marco del proyecto “Pereira Innova”, gestionó ante la Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, calzado y marroquinería y la OIM -con recursos de (USAID)-, la implementación de un Taller Escuela para beneficiar a la población vulnerable del municipio y contribuir en la solución del desempleo que afrontaba la ciudad.

En agosto de 2011, con un grupo inicial de 30 estudiantes, el Taller Escuela abrió sus puertas como una iniciativa de formación y empleo para apoyar a personas en Proceso de Reintegración, víctimas de la violencia, ciudadanos que retornan de otros países y personas en situación vulnerable.

En 2012, el modelo Taller Escuela de Calzado ganó el Premio Emprender Paz 2012. Este premio es uno de los reconocimientos más importantes que existen en el país para las iniciativas del sector público, privado y de cooperación, que trabajan en la construcción de paz y el fortalecimiento de las capacidades con población en situación de vulnerabilidad.

En 2013, los principales resultados generados por el Modelo Taller Escuela de Calzado en las tres ciudades, Cali, Bogotá y Pereira, donde actualmente tiene presencia fueron los siguientes:

Para las empresas del sector cuero, calzado, marroquinería y afines, es muy importante la existencia de los Talleres Escuela, por ser una fuente confiable para encontrar personal cualificado y dinamizar el proceso de contratación. De esa manera evitan el proceso de selección y capacitación de personas dentro de sus empresas y posibles retrasos en la producción.

Descripción de la población	Taller Escuela Cali (2004 - 2013)		Taller Escuela Bogotá (2009 - 2013)		Taller Escuela Pereira (2012 - 2013)		TOTAL	
	Capacitada	Vinculada laboralmente o con generación de ingresos	Capacitada	Vinculada laboralmente o con generación de ingresos	Capacitada	Vinculada laboralmente o con generación de ingresos	Capacitada	Vinculada laboralmente o con generación de ingresos
PPR	101	75	148	121	39	33	288	229
Red Unidos/Víctimas	324	243	79	69	50	38	453	350
Migrante retornada	0	0	15	9	8	5	23	14
Otra población en situación de vulnerabilidad	69	51	30	25	62	45	161	121
TOTAL	494	369	272	224	159	121	925	714

Fuente: Informe de resultados presentados por el CDP del Cuero de Cali, Ansecalz & afines y la Fundación Universitaria del Área Andina ante la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

3.2. Objetivo

Desarrollar el modelo para la capacitación y la producción de productos de calzado y artículos de marroquinería, como una estrategia que permita la vinculación laboral y la generación de ingresos para personas en condición o situación de vulnerabilidad, con especial atención en Personas en Proceso de Reintegración que han pertenecido a Gaoml, desde una efectiva relación con el sector productivo, para fortalecer los procesos de reintegración social y económica liderados por la (ACR).

3.3. Consideraciones generales

El desarrollo e implementación del Taller Escuela se basa en una óptima capacitación a través de un modelo teórico-práctico, que brinda respuestas a nuevas expectativas y requerimientos del sector, la sociedad, la educación, la economía y el Estado.

El modelo se fundamenta en la capacitación para la acción, mediante la generación de competencias laborales específicas¹ en la población beneficiaria. Para el propósito del documento se trata de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) atendidas y remitidas por la Agencia Colombiana para la Reintegración. El saber es el conocimiento de los procesos de fabricación de calzado y marroquinería. Se trata de un saber hacer, que

¹ Las competencias laborales específicas se desarrollan en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y en la educación superior. Estas están orientadas a habilitar a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Guía No. 21 Competencias Laborales. Ministerio de Educación

se refiere a la práctica integrada y un saber hacer en contexto, que es la aplicación de los conocimientos y el desarrollo social de la PPR en el sector.

Es necesario fundamentarse en una metodología práctica y participativa, donde el aprendizaje adquiere mayor trascendencia en las y los participantes, al vivir la experiencia y participar de manera activa en un escenario real de producción. Este escenario les permitirá en un futuro a corto plazo, de acuerdo a sus intereses, acceder a una alternativa de generación de ingresos sostenibles, bien sea mediante la vinculación laboral o la puesta en marcha de una unidad de negocio.

Dentro de la estructura organizacional del Taller Escuela se debe contar con un director general, el equipo técnico y el personal administrativo. Este último estará encargado, entre otras funciones, de realizar la gestión comercial, fundamental para los procesos de formación, pues el modelo se desarrolla con la participación de las empresas a través de la vinculación laboral y la contratación de los talleres para la prestación de servicios de producción.

3.4. Actores involucrados

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), organismo donante. Es la institución encargada de distribuir la mayor parte de la ayuda exterior de carácter no militar. Es un organismo independiente, aunque recibe directrices estratégicas del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Directamente o a través de agencias subsidiarias, el objetivo de (USAID) es reforzar la política exterior estadounidense, cooperando con los países receptores en las áreas económica, agrícola, sanitaria, política y humanitaria.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), organismo de cooperación y cofinanciador del proyecto. Es una organización intergubernamental, fundada en 1951, que se ocupa de la problemática de las migraciones. Con sede en Ginebra, cuenta con oficinas locales en más de 100 países. Se trata de una organización creada, mediante un tratado, por los Estados. Sin embargo, no depende de las Naciones Unidas.

La OIM es el principal organismo en el ámbito de la migración y trabaja para ayudar a garantizar una gestión ordenada y humana de la migración, promover la cooperación internacional en la materia, ayudar en la búsqueda de soluciones prácticas a sus problemas y proporcionar asistencia humanitaria a los migrantes que la necesiten, ya sean refugiados, personas desplazadas u otro tipo de personas desarraigadas.

La constitución de la OIM reconoce explícitamente el vínculo entre migración y desarrollo económico, social y cultural, así como el derecho de la libertad de circulación de las personas.

Alcaldía de Pereira, entidad cofinanciadora del proyecto. Se encuentra a cargo de la administración política de la ciudad de Pereira y, a través de su política pública “Pereira Innova”, propicia una dinámica de gestión de recursos a nivel local, nacional e internacional para promover la productividad de las empresas y la competitividad de la región, de manera que con buenas prácticas se apoye la generación de empleo e ingresos en el municipio.

Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), entidad articuladora y encargada de la PRSE. Es una agencia adscrita a la Presidencia de la República, que está encargada de coordinar, asesorar y ejecutar con otras entidades públicas y privadas la ruta de reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley.

Adicionalmente, la (ACR) diseña, implementa y evalúa la política de Estado dirigida a la reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley (PRSE) que se desmovilicen voluntariamente, de manera individual o colectiva. La (ACR) trabaja en coordinación con los ministerios de Defensa, Interior y Justicia, y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

CDP del Cuero, entidad operadora del Taller Escuela de Cali. La Corporación para el desarrollo productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP del Cuero) es una institución sin ánimo de lucro, creada con el objetivo de contribuir al incremento de la productividad y competitividad del sector de curtición, calzado y marroquinería. El CDP del Cuero impulsa pequeñas unidades industriales y las articula a los diferentes niveles de producción en el plano local, regional y nacional, mediante la capacitación, asistencia técnica,

divulgación e información tecnológica, desarrollo de productos y ventas de servicios, interrelacionando el esfuerzo público y privado.

Ansecalz & Afines. La Asociación Nacional del Sector del Calzado, el Cuero y Afines (Ansecalz & Afines) es la agremiación de empresas del sector cuero, calzado y marroquinería ubicada en Bogotá, que tiene como propósito contribuir al fortalecimiento del sector del calzado y la marroquinería, a través del incremento de la productividad y la competitividad en las empresas.

Dentro de sus estrategias se encuentra la capacitación y provisión de mano de obra calificada, asesoría integral y asistencia técnica, incluidos servicios de maquila. Además, agrupa y vincula actores públicos y privados, con sentido de desarrollo empresarial y responsabilidad social. Desde 2009 es el operador del Taller Escuela de Calzado en Bogotá.

Fundación Universitaria del Área Andina, entidad operadora del Taller Escuela de Pereira. Es una institución de educación superior de carácter privado, comprometida con la formación integral y permanente de personas, con visión emprendedora, humanista y social, mediante la utilización de la técnica, la tecnología y la ciencia. Desde 2013 recibió del CDP del Cuero de Cali la transferencia del modelo Taller Escuela de Calzado, el cual ha venido operando hasta la fecha.

Taller Escuela de Calzado. Es un modelo de formación de recurso humano para el empleo y la generación de ingresos, a través, de la metodología de capacitación práctica aprender haciendo, que se vale de la prestación de los servicios industriales ofrecidos por el Taller Escuela para las empresas del sector.

Este modelo ofrece al sector empresarial la posibilidad de contratar personal con mayor capacitación técnica y competencias laborales, lo cual contribuye en buena medida con el incremento de la productividad y a la competitividad.

Empresarios del sector. Son el grupo de empresarios que hacen parte de la cadena productiva del sector cuero, calzado y marroquinería en las diferentes ciudades, y que se han articulado al proyecto a través de la disposición de sus empresas a recibir beneficiarios del Taller Escuela para la práctica y vinculación laboral.

Personas en Proceso de Reintegración (PPR). Hombres y mujeres desmovilizadas o desvinculadas de Gaoml que una vez cumplidos los requisitos legales ingresan al Proceso de Reintegración liderado por la (ACR). Un desmovilizado es una persona que abandonó un Grupo Armado Ilegal siendo mayor de edad. El término desvinculado hace referencia a niños, niñas y adolescentes que salen de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley.

Grupo Familiar. La ACR entiende por grupo familiar a las personas con las cuales la PPR establece relaciones de parentesco, afinidad y dependencia o interdependencia económica². Hacen parte de él:

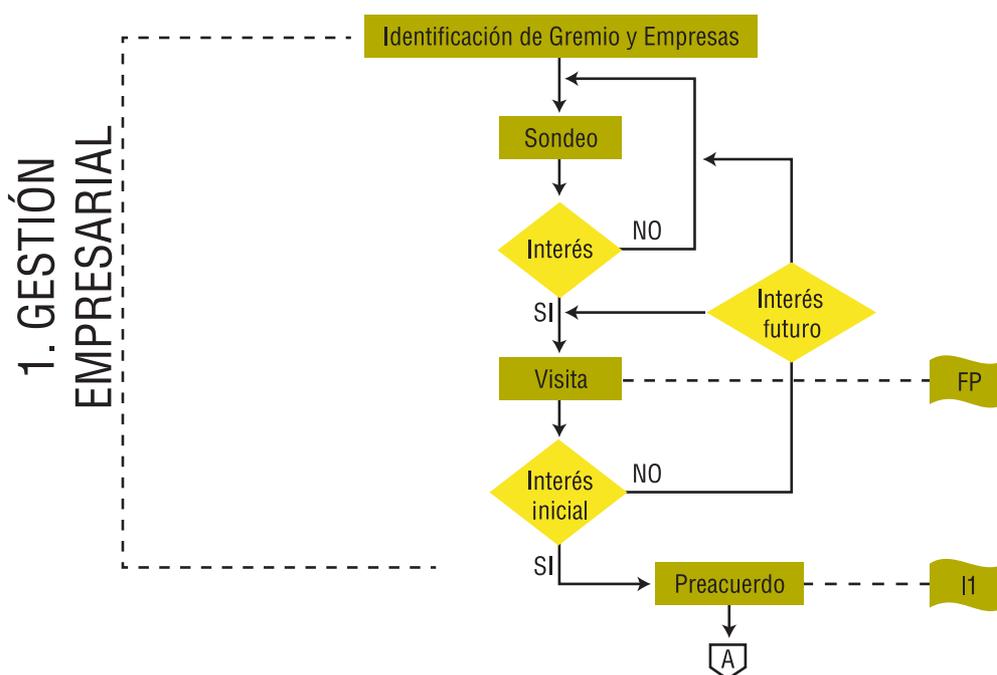
- a. El cónyuge o compañera (o) permanente, con la que se tenga una relación de afinidad y se cohabe.
- b. Los hijos, que cohabiten o no, menores de dieciocho (18) años con dependencia económica.
- c. Los hijos, que cohabiten o no, de cualquier edad si tienen incapacidad permanente con dependencia económica.
- d. Los hijos, que cohabiten o no, entre los dieciocho (18) y los veinticinco (25) años, cuando sean estudiantes de tiempo completo, tal como lo establece el Decreto 1889 de 1994.
- e. Los hijos, con los que se cohabe, que sean del cónyuge o compañera(o) permanente.
- f. Los padres con los que se cohabe.
- g. Las personas con relación de parentesco hasta segundo grado (únicamente: hermanos, abuelos y nietos) con las que se cohabe y se tenga dependencia o interdependencia económica.
- h. En caso de no cohabitar con ninguno de los anteriormente mencionados, se podrán tener en cuenta las personas con relación de parentesco hasta tercer grado (únicamente: tíos y sobrinos) con los que se cohabe y se tenga dependencia o interdependencia económica.

² Se entiende que existe dependencia económica cuando una persona recibe de otra los medios necesarios para subsistir. Por interdependencia económica se entiende la dependencia recíproca.



4. ETAPAS DEL MODELO TALLER ESCUELA DE CALZADO

El modelo Taller Escuela se implementa con un equipo de profesionales con experiencia en procesos de capacitación, generación de ingresos y atención a poblaciones vulnerables, diseñado para desarrollarse en cinco etapas: Gestión empresarial, Diseño del programa Taller Escuela, Selección de PPR, y Capacitación y generación de Ingresos, las cuales se describen a continuación:



4.1. Gestión empresarial

Es indispensable identificar un gremio o asociación del sector al cual se orienten las actividades para la gestión empresarial, el cual facilite una amplia base de datos para acceder a un mayor número de contactos. El sector calzado y marroquinería cuenta con un número importante de empresarios en las diferentes ciudades donde se ha implementado el modelo.

Una vez obtenida la base de datos, se inicia la promoción y divulgación del modelo. Se realiza un sondeo telefónico para conocer si hay o no interés de la empresa frente a la oferta de formación de mano de obra del Taller Escuela y se concreta una cita con el responsable o persona indicada. En la cita se presenta de manera detallada el modelo Taller Escuela de Calzado y se entrega a la empresa un Folleto promocional (Anexo FP), con el propósito de ilustrar el programa de capacitación y los servicios ofrecidos por el Taller Escuela.

Para conocer en cada empresa visitada los procesos de selección de personal e identificar sus necesidades o requerimientos de personal a corto o mediano plazo, se debe aplicar el instrumento Encuesta diagnóstica de necesidades de empleo del sector (Anexo I1)¹. Este es un medio de investigación exploratoria apropiada para esta etapa del proceso, ya que permite identificar los perfiles requeridos por la empresa para construir una oferta académica de acuerdo con las necesidades empresariales, que finalmente permitan la generación de pre-acuerdos a la hora de seleccionar y vincular mano de obra calificada.

Teniendo en cuenta los resultados del instrumento aplicado, se evalúan las demandas de formación de mano de obra, perfiles requeridos y necesidades de formación para el personal, expresadas por las empresas. Este proceso se puede desarrollar en un periodo de dos semanas.

El contacto con las empresas, a través de la etapa de gestión empresarial, tiene dos propósitos, además de identificar las necesidades de formación y mano de obra. Se busca la sensibilización y socialización acerca de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) y específicamente del Proceso de Reintegración, en el cual se enmarca el modelo de generación de ingresos del Taller Escuela para las PPR. Además, se busca la generación de confianza para lograr la efectiva participación de las empresas en el proceso.

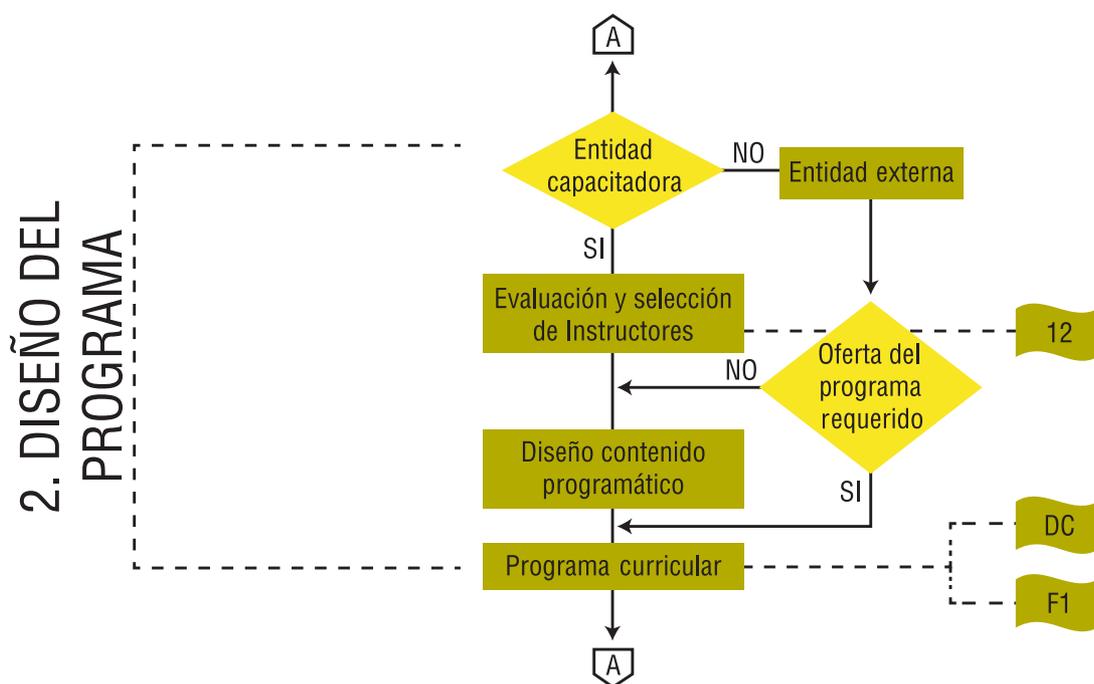
Los siguientes son aspectos importantes que deben ser transmitidos a las empresas para una adecuada sensibilización del programa:

- Presentación de los actores que intervienen en el desarrollo del programa, como entidades cofinanciadoras, articuladoras, operadores y población beneficiaria.

¹ Tener en cuenta el instructivo del anexo.

- Definir conceptos sobre los cuales está enmarcado el proyecto, como Proceso de Reintegración, Política de Reintegración Social y Económica (PRSE), Personas en Proceso de Reintegración, ruta de reintegración e inclusión de población vulnerable.
- Resaltar el acompañamiento permanente que brinda el proyecto tanto a las personas beneficiarias como a las empresas para la solución de situaciones y mejora del proceso.
- Beneficios de participar en el proyecto y contribuir al Proceso de Reintegración.

Adicionalmente, durante la ejecución del proyecto se deben programar actividades para continuar con la sensibilización en estos temas de manera más detallada y puedan ser incluidos aspectos como el enfoque de género.



4.2. Diseño del programa Taller Escuela

En esta etapa se diseña el programa curricular de acuerdo a las necesidades de formación identificadas en las empresas del sector. Tomando como referencia los programas de formación que ofrece el Taller Escuela se realizan los respectivos ajustes y mejoras.

Los programas que se estructuran dentro del modelo Taller Escuela tienen el objetivo de capacitar a personas en situación de vulnerabilidad en los diferentes oficios necesarios para la fabricación de calzado y marroquinería. Los cursos se diseñan de tal manera que tengan una fase lectiva y otra de práctica laboral, contando con un componente de desarrollo humano transversal a todo el proceso de formación.

Para el diseño y desarrollo de estos cursos se tienen en cuenta los requisitos y expectativas de la industria y de las entidades cofinanciadoras. El análisis de la Encuesta diagnóstica de necesidades de empleo del sector (Anexo I1) es el punto de partida para definir hacia dónde se deben orientar los cursos de capacitación que se van a ofrecer o la intensidad de horas que se le debe asignar a una competencia laboral específica, para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de empresas, que en su mayoría surgen de las condiciones que el sector atraviesa en una temporada específica.

Los resultados de la encuesta aplicada en la gestión empresarial, sobre las necesidades de mano de obra, considerando las oportunidades y los requerimientos generales del sector, se convierten en un insumo importante para iniciar el desarrollo de nuevos programas de formación o adaptación de los existentes.

Teniendo como referente las normas de competencia laboral² para la fabricación de calzado y marroquinería, y según las necesidades encontradas en las empresas, las personas a cargo del diseño curricular definen los contenidos a desarrollar en los programas que se van a ofrecer.

² Según el Sena, las normas de competencia laboral son estándares reconocidos por el sector productivo, que describen los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño, los contextos en que este ocurre, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. Las normas son la base fundamental para la modernización de la oferta educativa y para el desarrollo de los correspondientes programas de certificación.

Una vez el contenido del programa es revisado y aprobado por los encargados del proceso de capacitación y las autoridades pertinentes de la institución, se definen la metodología, tipos de evaluación, indicadores de logros y se descarga en el formato guía del diseño curricular (Anexo DC).

Teniendo el diseño curricular definitivo, se identifican las necesidades de recursos físicos para el desarrollo del curso, tales como: Instalaciones, maquinaria, equipos, repuestos y mantenimiento y de capacitación, como material didáctico, materia prima, equipo de instrucción y asesorías. Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se debe diligenciar el formato de Necesidades para el desarrollo de la capacitación (Anexo F1) y entregarlo al personal administrativo que opera el Taller Escuela.

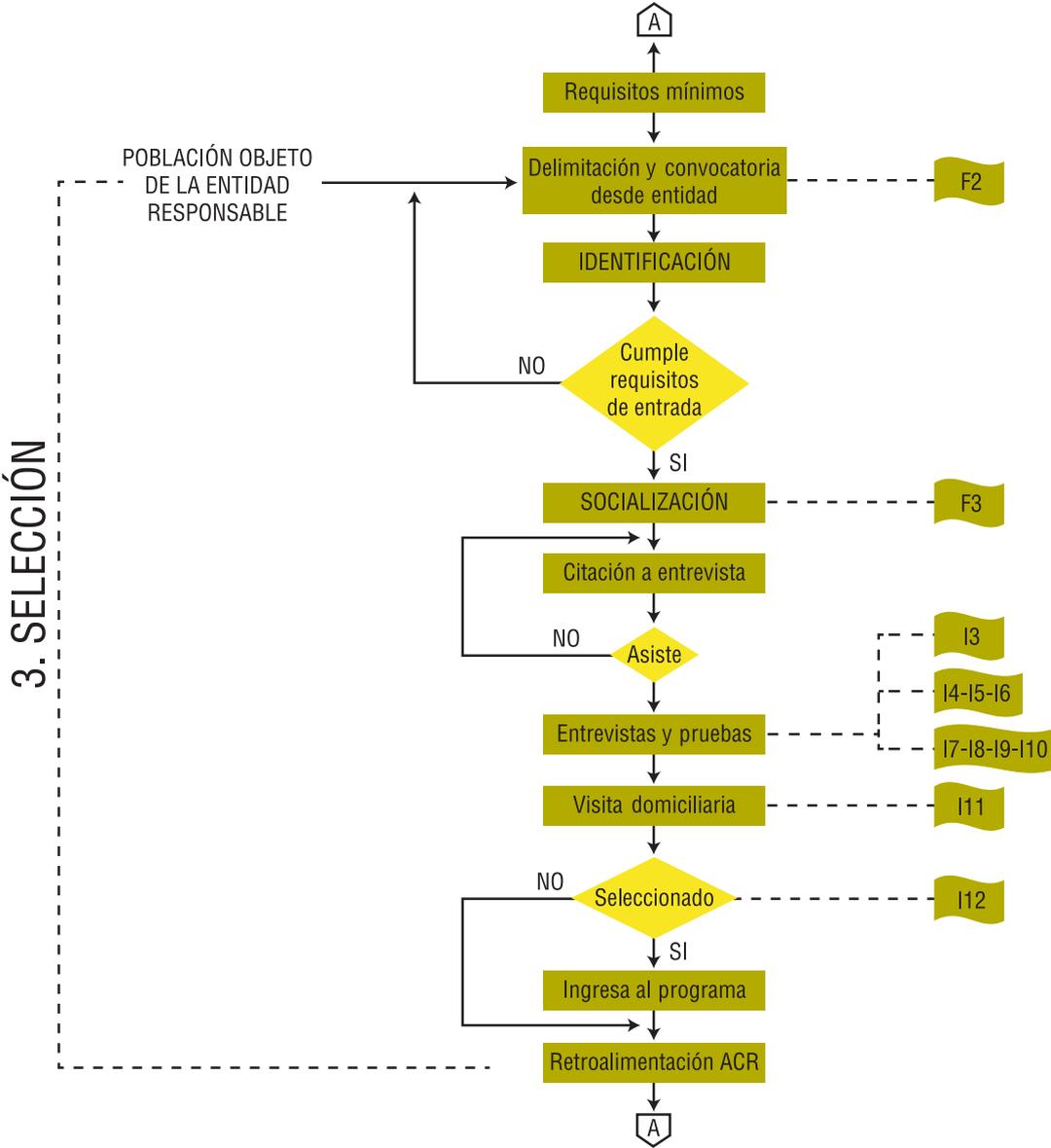
El Taller Escuela debe estar bajo la representación de un operador o entidad encargada de su funcionamiento. Esta debe estar legalmente certificada como una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano ante la entidad competente según la ciudad de implementación, lo que le da validez a los certificados expedidos y garantiza una formación adecuada y pertinente para los beneficiarios.

En caso de que la entidad operadora aún no se encuentre certificada como Institución de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, debe realizar una alianza con una entidad externa de capacitación, que cuente con programas de formación debidamente registrados y pueda emitir los certificados, como, por ejemplo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) u otra institución educativa que cuente con el diseño curricular del programa requerido³.

Una vez esté listo el programa de capacitación, se define el perfil requerido para el cargo de instructor, se realiza la convocatoria y entrevista a los aspirantes, aplicando el respectivo instrumento Análisis de entrevista de personal técnico instructor (Anexo I2), así como también la evaluación técnica, según el área de trabajo. De acuerdo a los resultados de dichas evaluaciones se informa al aspirante si fue o no seleccionado.

³ De no contar con el diseño curricular, se creara uno con el apoyo de la entidad operadora.

4.3. Selección de participantes en Proceso de Reintegración (PPR)



La entidad cofinanciadora, que dispone los recursos para la contratación del operador del Taller Escuela y su modelo de generación de ingresos, define el número de beneficiarios y las condiciones para el ingreso de los mismos.

La Agencia Colombiana para la Reintegración, que actúa como articulador del proceso, envía a la entidad operadora el listado de las personas interesadas en participar en el programa de formación en el formato de Remisión (Anexo F2). De manera concertada, la (ACR) y el operador elaboran un cronograma de actividades para convocar a los interesados a las reuniones de información y socialización.

En las reuniones de socialización se presentan los aspectos más relevantes del programa y los beneficios de participar, como son:

- Las instituciones que financian y apoyan el proyecto, los objetivos y alcances de la capacitación.
- Condiciones del programa correspondiente a las 200 horas de formación en fase lectiva y 200 horas en fase práctica en un ambiente real de producción, las cuales se deben cumplir como requisito para la aprobación del curso y son certificadas por la entidad pertinente.
- La realización de práctica laboral con la posibilidad de vinculación laboral, como resultado del interés de la persona que participa en el proceso de formación, y la disponibilidad y oportunidad laboral que tengan las empresas.
- La vinculación laboral en una empresa del sector que participe en el proyecto estará sujeta a las condiciones y reglamentos de la misma, relacionados con la selección y contratación de personal.
- Las relaciones interpersonales entre los beneficiarios, contribuyendo a su desarrollo social y mejorando sus oportunidades laborales.
- El acompañamiento y asistencia técnica permanente en cada etapa del modelo, mediante seguimiento individual.

Al final de la actividad de socialización, en el formato Datos interesados en participar en el modelo Taller Escuela (Anexo F3) se registran los datos de las personas interesadas en hacer parte del modelo Taller Escuela, para contactarlas posteriormente, e iniciar los procesos de selección. Estos incluyen la programación y desarrollo de entrevistas, visitas domiciliarias y la aplicación de pruebas psicotécnicas.

Con base en el listado de interesados se inicia el proceso de selección, el cual se explica a continuación:

1. Entrevista: Las PPR son citadas a una entrevista que aborda dos componentes: el personal y el técnico.

El componente personal tiene como objetivo identificar y evaluar aspectos relacionados con aptitudes y actitudes específicas, rasgos de personalidad e intereses o valores personales. Este ejercicio se realiza mediante una conversación entre la persona interesada y un asesor o profesional psicosocial, en la cual se abordan temas personales y familiares. Mientras se desarrolla la conversación se van diligenciando las respuestas en el respectivo formato y, posteriormente, se aplican las pruebas psicotécnicas.

Instrumentos empleados: Selección de PPR (Anexo I3), las pruebas psicotécnicas como el Test del dibujo Wartegg, Valanti y Prueba del árbol (Anexos I4-I5-I6).

La segunda parte de la entrevista comprende el aspecto técnico, a cargo del instructor técnico, quien aplica las pruebas pertinentes para medir la habilidad y destreza, además de analizar la motricidad fina y gruesa de la PPR.

Instrumentos empleados: pruebas de motricidad (Anexos I7-I8-I9-I10).

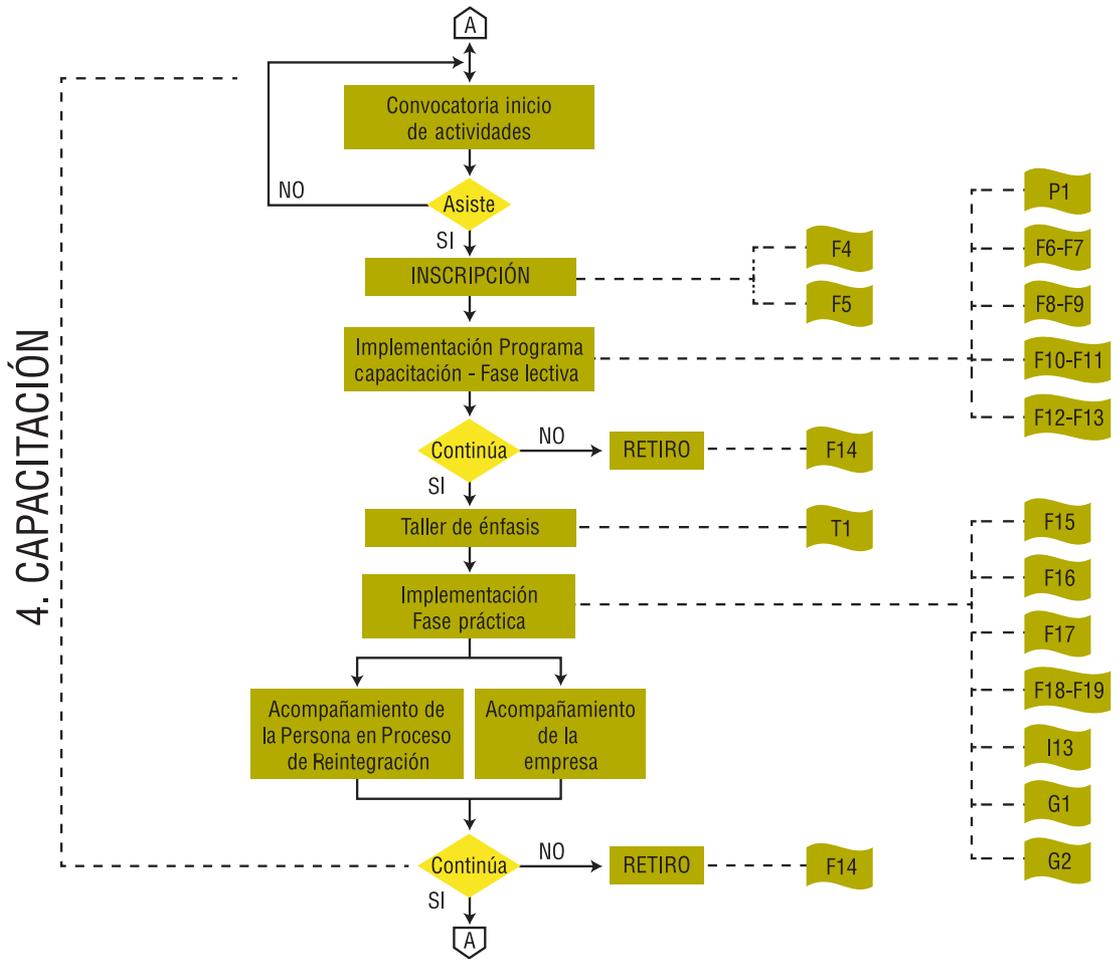
2. Visita domiciliaria: Después de la entrevista se realiza una visita domiciliaria por parte del asesor psicosocial y de desarrollo humano, con el propósito de identificar los vínculos de la PPR con su comunidad, la relación familiar y la proyección o relevancia de su proyecto de vida.

Instrumento empleado: Análisis de núcleo familiar (Anexo I11).

Una vez realizadas las pruebas de motricidad, las psicotécnicas y la visita domiciliaria, se reúnen el instructor técnico y el asesor psicosocial, para concluir el proceso de selección y calificar, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas y su observación. La valoración obtenida se consolida para el análisis en la Tabla de resultados (Anexo I12), la cual se socializa con la (ACR).

De acuerdo con estos resultados, se convoca a las PPR seleccionadas para dar inicio su proceso de capacitación.

Nota: En caso de que la persona no asista a una de las actividades de selección por alguna razón ajena a su voluntad, será citada por segunda vez. Si la inasistencia persiste, se dará por entendido que la persona ya no está interesada en participar del modelo Taller Escuela.



4.4. Capacitación

El proceso de capacitación está basado en lineamientos teórico-prácticos, que dan respuesta a las expectativas y requerimientos del sector, la sociedad, la educación, la economía y el Estado. Se fundamenta en una

metodología participativa, bajo la premisa de que el aprendizaje adquiere mayor significación y resonancia en la PPR, si esta vive su propio proceso de construcción.

La formación teórico-práctica constituye un distintivo del programa de formación. Para lograrlo se contemplan diversas alternativas, desde prácticas individuales de cada labor, hasta el desarrollo de un producto final en donde se ejecute o se ponga en práctica la teoría aprendida a lo largo del curso.

La PPR, como responsable y protagonista activa en su aprendizaje y en su formación, permite que los instructores técnicos, asesores empresariales y de desarrollo humano actúen como guías en un proceso personal continuo, que promueve la enseñanza, el gusto y el placer de aprender.

Para dar inicio a la capacitación, se contacta telefónicamente a la PPR y se le cita. En caso de inasistencia, esto deberá ser reportado al equipo profesional responsable en la (ACR), para la adopción de las medidas del caso.

Si la PPR asiste al inicio de actividades de formación, se procederá con el diligenciamiento del Formulario de inscripción (Anexo F4).

La inscripción de las PPR se realiza por parte de la entidad operadora del programa, diligenciando el Formulario de inscripción (Anexo F4), en el que se registran todos los datos de contacto y se anexan los documentos soporte de inscripción, como las fotocopias de la cédula de ciudadanía y del certificado del Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA), y una fotografía tipo documento.

Una vez se informan las condiciones del programa a las PPR en cuanto a horarios, derechos y deberes relacionados en el Manual de Convivencia, se debe suscribir el Acta de Compromiso para el ingreso al programa (Anexo F5).

La implementación del programa de capacitación del modelo Taller Escuela se divide en dos fases: lectiva y práctica. Cada una tiene una duración mínima de 200 horas.

4.4.1 Descripción de la fase lectiva

Durante el desarrollo de la fase lectiva se aplica el programa de formación para el cargo definido en la fase de diseño del programa y se forma a las PPR en las competencias específicas demandadas por las empresas productoras de calzado y/o marroquinería. En esta fase se definen y explican todos los conceptos teóricos de los diferentes procesos y las funciones a realizar. Además, se desarrollan ejercicios prácticos en los que se utilizan las herramientas y material adecuados.

Para lograr una efectiva formación que incluya la metodología teórico-práctica se cuenta con un Taller Escuela dotado con tecnología y maquinaria para la producción de calzado, en el cual se aplica un modelo de producción orientado a la atención de servicio de manufacturas para el sector, con el objetivo de mantener de forma permanente a la PPR en proceso de formación.

A medida que las PPR avanzan en su proceso de formación, el equipo instructor evalúa la pertinencia de incluirlas o no en alguno de los procesos de producción. Durante esta etapa las PPR reciben un auxilio de transporte establecido al inicio del convenio con la entidad cofinanciadora.

En esta fase se atienden grupos de aproximadamente 25 PPR y se aplica el instructivo Procedimiento para la realización del curso de capacitación (Anexo P1), al tiempo que se diligencian los formatos Listado de participantes (Anexo F6), Listado de asistencia (Anexo F7), Planilla de asistencia (ACR) (Anexo F8) y Registro de actividades de capacitación (Anexo F9).

Durante el desarrollo del curso de capacitación las PPR son evaluadas en todos los aspectos técnicos y se consolidan los resultados en el Registro de calificaciones (Anexo F10). De igual manera se evalúan el desempeño del equipo instructor y las condiciones del ambiente formativo, mediante la aplicación de la Evaluación del curso (Anexo F11). El seguimiento a la asistencia de las PPR a cada sesión o clase de capacitación, se realiza para identificar las causas de ausentismo mediante la aplicación del formato de Seguimiento a la asistencia del curso (Anexo F12). Al finalizar este proceso se realiza una evaluación al equipo instructor con una muestra del 20 por ciento de las PPR capacitadas mediante la aplicación del formato de Seguimiento a instructores (Anexo F13).

Al finalizar la fase lectiva, las PPR capacitadas deben asistir al Taller psicotécnico de orientación (Anexo I13), el cual permitirá conocer su orientación para la etapa de Generación de ingresos. Así se define si la PPR cuenta con las habilidades e intereses actuales para el emprendimiento o la empleabilidad en el sector.

En caso de que la PPR esté interesada y cumpla con los requisitos para la vinculación laboral, continúa su fase práctica dirigida a ocupar una vacante de las empresas del sector.

Cuando la PPR demuestra interés y capacidades para establecer su propio negocio, debe realizar un proceso de capacitación en formulación de planes de negocio que le permita desarrollar su idea, la cual será sustentada en primera instancia ante el comité del proyecto para su aprobación. De ser aprobada, deberá ser formulada en la herramienta denominada MIMA y, si su viabilidad técnica y financiera es factible, se procederá con el desembolso de recursos para su montaje e implementación. Los resultados de la aplicación del Taller psicotécnico de orientación (Anexo I13) deben ser retroalimentados a los profesionales de reintegración de la (ACR) para el seguimiento y fortalecimiento de actividades según el énfasis de la PPR.

Terminada la fase lectiva, si la PPR decide NO continuar el proceso de capacitación, se deben identificar las causas de su retiro y buscar alternativas para que continúe en el proceso o si es preciso formalizar el retiro en el formato de Acta de retiro (Anexo F14). Si la PPR decide continuar con el proceso de capacitación, ingresa de manera inmediata al desarrollo de la fase práctica.

4.4.2 Descripción de la fase práctica

Con los conocimientos adquiridos en la fase lectiva, la PPR es presentada y enviada a una empresa del sector, con la cual se ha gestionado previamente el tiempo de duración práctica que requiere el programa, que en este caso es de 200 horas por cada PPR. Además, se socializan las condiciones sobre las cuales se desarrollará la práctica y se establece el compromiso de vinculación laboral una vez cumpla las expectativas previstas para la primera semana de práctica.

Para acceder al beneficio del Fondo Regional del Empleo, equivalente a \$500.000 por cuatro meses de vinculación laboral, otorgado por la entidad

cofinanciadora a las empresas, el empleador debe entregar la siguiente documentación: Contrato laboral firmado por las partes, soportes de pago de la nómina, soportes de los pagos prestacionales y factura de un proveedor a nombre de la OIM.

Antes de ser ubicada en una empresa, la PPR debe leer detenidamente y aceptar la firma del Acta de compromiso fase práctica (Anexo F15), en la cual se establecen las condiciones y las oportunidades a las que tiene derecho al ser ubicada en una empresa del sector. De igual manera, al momento de presentar a las PPR en las empresas asignadas, se debe tener claro el Convenio de práctica laboral (Anexo F16), el cual debe ser firmado por las partes que intervienen en el proceso, es decir por la PPR que inicia la práctica, el representante de la empresa o empleador y la persona asignada por el operador responsable del seguimiento.

Durante el desarrollo de la fase práctica se trabaja con las PPR que tienen orientación por la vinculación laboral en su adaptación a las normas de la empresa, la subordinación directa, las exigencias de productividad y calidad, el buen desempeño y la aplicación de los conocimientos adquiridos en su proceso de capacitación. Igualmente, se realiza acompañamiento y seguimiento a las PPR y a la empresa, mediante visitas semanales por parte del equipo técnico y psicosocial de la entidad operadora. En dichas visitas se deben atender las inquietudes y necesidades de ambas partes (empleador y empleado) y se realiza una labor de intermediación y conciliación en los aspectos que así lo requieran. Paralelo a esto se debe aplicar el formato de Seguimiento a la fase práctica (Anexo I14).

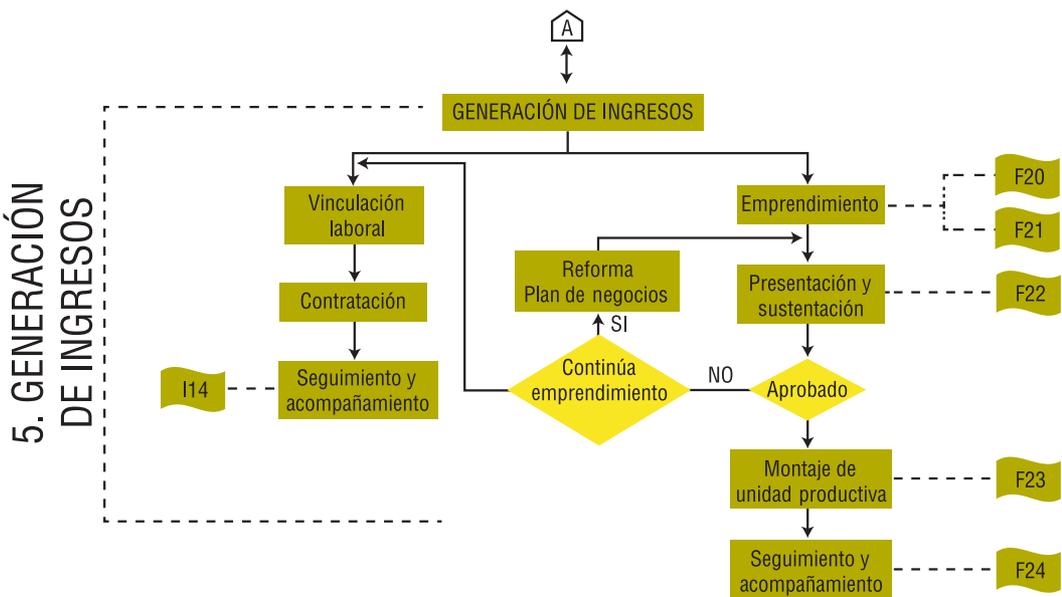
Es importante tener en cuenta que si la empresa no se encuentra a gusto con la PPR por su bajo desempeño laboral, inasistencia o alguna actitud que perjudique a la empresa, esta lo debe manifestar durante la primera semana de práctica, argumentando las causas de su descontento y solicitando el cambio por otra PPR. Si, por el contrario, la PPR cumple con las expectativas, se establece un compromiso para su continuidad, que le permita terminar su práctica y garantizar las condiciones para una vinculación remunerada. En ese caso se diligencia el Acta de compromiso de vinculación (Anexo F17).

Durante esta etapa las PPR reciben un auxilio de transporte establecido al inicio del convenio con la entidad cofinanciadora.

Las PPR que tienen orientación o vocación por el emprendimiento o creación de una unidad productiva deberán ser acompañadas en la formulación de su plan de negocios y en la asesoría para la fabricación de sus productos, incluyendo temas de gestión administrativa, comercial, financiera y de innovación. Para el desarrollo de esta fase la PPR debe suscribir o firmar el Acta de compromiso de participación en emprendimiento OIM (Anexo F18) o el Acta de no aceptación de emprendimiento (Anexo F19), según sea el caso.

Una vez terminada la fase práctica, si la PPR decide NO continuar en el proceso, se debe proceder con la identificación de las causas y diligenciar el Acta de retiro (Anexo F14).

El modelo Taller Escuela permite, además, la contratación directa de las PPR que no son vinculadas laboralmente en las empresas y aquellos que deciden no tomar la ruta de emprendimiento para el establecimiento de su unidad productiva. Las PPR que no logran alcanzar su curva de aprendizaje en el tiempo establecido por la metodología del Taller Escuela son reforzadas en su conocimiento, mediante un aumento en sus labores de práctica laboral en la planta de producción del taller. Reciben un tiempo adicional de acompañamiento y asesoría en los conocimientos adquiridos en la fase lectiva. De esta manera las PPR son niveladas y reforzadas para su contratación por parte del Taller Escuela, lo cual se constituye también en una alternativa de ingresos a través de la prestación de servicios.



5. GENERACIÓN DE INGRESOS

Esta etapa tiene como objeto contribuir con la estabilización socio-económica de las PPR que se forman en el Taller Escuela. Ofrece las siguientes alternativas a las que pueden optar las PPR de acuerdo a sus intereses y habilidades, identificadas a lo largo del proceso de formación:

- Vinculación laboral en empresas del sector. En este esquema una vez la fase práctica es finalizada y aprobada satisfactoriamente, las PPR son contratadas por las empresas y dejan de recibir el apoyo económico para transporte que tenían en la etapa de capacitación.

Las empresas deben definir las condiciones para la vinculación laboral de las PPR, las cuales debe incluir un tiempo mínimo de vinculación no inferior a cuatro meses, modalidad y periodicidad de pago. Dichas condiciones deben ser y quedar claras tanto para las PPR, como para el equipo de profesionales encargados del seguimiento.

Durante el periodo de vinculación laboral se realizan visitas quincenalmente. En esta etapa se aplica el instrumento de Seguimiento a la vinculación laboral (Anexo I14), donde se indaga con la empresa y con la PPR si se realizó afiliación al SGSS y si hubo libertad en la elección y afiliación de todo el núcleo familiar, si los descuentos y pagos de aportes y salario son oportunos y la PPR ha recibido copia del reglamento de trabajo.

Es muy importante conocer si la PPR ha denunciado algún tipo de acoso, dentro o fuera del ámbito laboral, por parte de alguno de sus compañeros de trabajo o algún superior, o si ha llegado a su lugar de trabajo con golpes o señas evidentes de algún tipo de agresión fuera de la empresa. También, si las actividades realmente desempeñadas reproducen prejuicios o estereotipos y, en especial, si es igual la remuneración que perciben hombres y mujeres; si hay casos de discriminación (especialmente basada en sexo, orientación de la sexualidad, identidad y rol de género, pertenencia étnica, edad o capacidad diferencial) por parte de cualquier integrante de la empresa hacia las PPR o por parte de estas hacia aquellas; si en algún momento se ha roto la proxemia o se han presentado cualquier tipo de tocamientos a las mujeres con el pretexto de expresar empatía, aceptación, colaboración, cariño o cualquier otra finalidad,

por parte de algún integrante de la empresa hacia la PPR o por parte de esta hacia aquellas o aquellos.

Es muy importante que haya mecanismos administrativos para que en los casos en los que se documente Violencia Basada en Género (VBG), incluida la violencia sexual, y cualquier forma de discriminación por parte de empleadores o cuando haya omisión en la adopción de medidas si se comete por parte de las PPR, se puedan suspender los recursos con los que se beneficien las empresas/empleadores.

También conviene verificar que se les garanticen los derechos laborales a las PPR que se encuentren en embarazo o lactancia.

Es relevante conocer en cada empresa cuáles son las principales causas generales de inasistencia y cuáles son las específicas de las PPR, y analizar esta información diferencialmente.

- Montaje y puesta en marcha de una unidad productiva. Hacen parte de este proceso actividades vitales para la sostenibilidad de la unidad productiva, como la asesoría empresarial para la formulación y el desarrollo del plan de negocios, el acompañamiento técnico para el montaje y optimización de la nueva unidad productiva, el acompañamiento psicosocial brindado a cada PPR y su núcleo familiar, y la entrega de recursos no reembolsables, representados en activos y capital de trabajo, los cuales están sujetos a la firma de compromisos por parte de la PPR y permanente seguimiento por parte del operador y de los entes financiadores del proyecto, para determinar su uso correcto y destinación.

Las PPR que quieran acceder al montaje y puesta en marcha de una unidad de negocios, deben cumplir los siguientes criterios:

- Estar activas en el Proceso de Reintegración o haberlo culminado acorde con los lineamientos establecidos por la (ACR) y que, previamente, no haya recibido aporte alguno a manera de capital semilla por parte de OIM.
- Cumplir las siguientes características:
- Aprobación del ciclo de formación para el trabajo, con un mínimo de 400

horas de instrucción (para el acceso a la modalidad de emprendimiento), o un mínimo de 200 horas (para el acceso a la modalidad de fortalecimiento en caso de tener una unidad de negocio constituida, sin haber recibido aporte de capital semilla por parte de la OIM).

- Certificado de evaluación de competencias laborales acorde con la actividad económica del plan de negocio.
- Reconocimiento de aprendizajes previos, (ACR)editados por la autoridad competente, acorde con el plan de negocio.
- Una vez aprobados los requisitos, se suscribe un acta en la cual la PPR se compromete a asistir a las reuniones de capacitación en la formulación de su plan de negocios, y a las actividades necesarias para su estructuración, consecución de cotizaciones y al buen uso y manejo de los bienes entregados por el programa.

Posteriormente, se realiza una visita diagnóstica para verificar el lugar donde se realizará el montaje de la nueva unidad de negocio. Se aplica el formato Visita diagnóstica para el montaje unidad de negocio (Anexo F20). El objetivo de este instrumento es determinar el entorno en el que se implementará y sus posibilidades de sostenibilidad.

En el caso que se requiera fortalecimiento a una unidad de negocio se diligenciará el formato Visita diagnóstica unidad de negocio existente (Anexo F21).

Con el apoyo del operador, las PPR seleccionadas para esta línea de intervención deberán formular su plan de negocio mediante un esquema de atención grupal y asistir a los talleres de emprendimiento, manejo y optimización de su unidad de negocio, siguiendo los siguientes pasos:

- a. Formulación de planes de negocio:
 - Talleres de capacitación donde se desarrollan las siguientes competencias: Liderazgo, iniciativa, perseverancia, capacidad de comunicación y trabajo en equipo, herramientas financieras básicas y de control administrativo.
 - Asistencia técnica. A través de la atención individual se brinda la asesoría

necesaria para la formulación del plan de negocio bajo la metodología MIMA, teniendo en cuenta aspectos como diseño del plan de negocio, elaboración y evaluación de plan de inversión, ensamble y finizaje de productos, definición de marca, logo y eslogan.

- b. Aprobación de planes de negocio. El comité del proyecto evaluará y aprobará los planes de negocio formulados teniendo en cuenta criterios como inversión, proyección y competencias desarrolladas por las PPR. Las decisiones del comité serán estrictamente técnicas y no se basarán en ningún tipo de discriminación. Se relacionarán en el Acta de comité técnico (Anexo F22).

Una vez aprobado el plan de negocio, se procede con la radicación de una carpeta de las PPR, que debe contener los documentos relacionados en la Hoja de control del expediente (Anexo L01).

- c. Montaje y puesta en marcha: Las compras de maquinaria, equipos e insumos requeridos para el montaje de las unidades de negocio se realizarán bajo los lineamientos establecidos por cada entidad financiadora.

La entidad operadora acompañará a las PPR en la gestión de compras para la implementación de su unidad de negocio y brindará apoyo durante el proceso de montaje y puesta en marcha de la nueva unidad productiva.

Una vez la PPR recibe los bienes, equipos, materiales e insumos, debe proceder a instalar la unidad de negocio y ponerla en funcionamiento, para lo cual contará con el apoyo del equipo técnico de la entidad operadora. Este, a su vez, realizará la verificación del cumplimiento del Plan de compras y se diligencia el Acta de entrega de bienes e insumos (Anexo F27) y el Acta de donación apoyo a unidad de negocios (Anexo F26).

Las unidades productivas ya instaladas iniciarán los procesos de producción y comercialización de calzado con el acompañamiento del equipo técnico de la entidad operadora. Durante esta etapa se diligencia el Instrumento de monitoreo y seguimiento a unidades de negocio (Anexo I16).

5.1 Acompañamiento y seguimiento

Esta etapa consiste en realizar un proceso planificado y organizado para validar la implementación del modelo, desde la experiencia de las empresas y del beneficiario.

Acompañamiento a la empresa, A lo largo del proceso se busca la sensibilización de la empresa frente al Proceso de Reintegración, la inclusión de población vulnerable y otros temas relacionados, que les permita a los empresarios comprender mejor su rol dentro del modelo de generación de ingresos, como uno de los actores importantes para el logro de los objetivos.

También es importante programar para las empresas participantes talleres para la transferencia de conocimientos en temas como:

- La importancia de la inclusión de políticas de equidad de género para la mujer, en sus procesos de selección, operación y direccionamiento empresarial.
-
- Rechazo explícito a todo acto de violencia o acoso laboral, incluida la sexual.
-
- Todo tipo de discriminación, especialmente basada en género, orientación de la sexualidad, identidad y rol de género, pertenencia étnica, edad o capacidad diferencial.
-
- Proxemia o relación que existe entre el espacio y las personas. Se sugiere incluir en estos talleres a todo el personal de la empresa.

Y otros temas que se consideren relevantes, como información o para el mejoramiento de la empresa, de acuerdo con las necesidades expresadas durante el acompañamiento.

Desde el comienzo debe ser claro para las empresas y cualquier persona que ejerza control o supervisión en ellas que el rompimiento de la proxemia y cualquier tipo de tocamiento a las mujeres con el pretexto de expresar empatía, aceptación, colaboración, cariño o cualquier otra finalidad constituye violencia de género y casi siempre violencia sexual.

Asimismo, conviene que se realicen ejercicios de sensibilización y análisis objetivo de los perfiles laborales, evitando sexismos y otros tipos de prejuicios y/o estereotipos, principalmente aquellos que promueven la división sexual del trabajo, o la división social del trabajo fundado en procedencia étnica.

Teniendo en cuenta que cada empresa posee sus propios mecanismos para la selección y contratación de personal, se considera importante recordarles a las empresas que no pueden exigir a las PPR exámenes de VIH o pruebas de embarazo como requisito de admisión.

Acompañamiento y seguimiento a las PPR. De igual manera, las PPR son atendidas desde la primera etapa del modelo, a través de talleres psicosociales, y luego en su proceso de ingreso a las empresas desde la práctica laboral o en la constitución de su unidad de negocio. Las PPR son visitadas por los instructores técnico y psicosocial cada semana, en las empresas o unidades de negocio, para garantizar su adaptabilidad al cambio y afrontar los nuevos retos que se presentan.

Es un proceso de intercambio de experiencias donde cada instructor es el encargado de apoyar, gestionar y canalizar las necesidades y dificultades de las PPR, atender sus inquietudes y mediar en la solución de conflictos, a través de consejo y guía. Asimismo, de realizar seguimiento al desempeño laboral y el desarrollo de sus habilidades y destrezas en los puestos de trabajo.

El acompañamiento se realiza con el propósito de buscar la sostenibilidad de las PPR, tanto en los puestos de trabajo de quienes se vinculan laboralmente, como de las unidades productivas creadas o fortalecidas en el marco del proyecto.

Acompañamiento psicosocial y técnico a las PPR vinculadas laboralmente en empresas del sector. El equipo de asesoría realizará quincenalmente seguimiento para evaluar individualmente su desempeño, mejorar el compromiso con la empresa y de esta manera lograr su permanencia en la misma. Para esta actividad se debe aplicar el Instrumento de Seguimiento a la vinculación laboral (Anexo I15).

Acompañamiento psicosocial y técnico a unidades productivas. Las PPR recibirán acompañamiento por parte del equipo técnico (asesoría psicosocial,

técnica y de diseño), con una periodicidad quincenal. Esta actividad debe hacerse de manera directa en cada unidad productiva implementada. Se busca evaluar el desempeño de las PPR, la calidad de sus productos, verificar los ingresos percibidos, la implementación efectiva de su plan de negocios, su buena administración y efectiva comercialización. Para ello se debe aplicar el Instrumento de Monitoreo y seguimiento a unidades de negocio (Anexo I16).

Si en el desarrollo de esta actividad se identifican necesidades orientadas a la actualización del conocimiento y enseñanza de nuevas metodologías de trabajo, se implementará la nivelación de las PPR.

El acompañamiento a las unidades productivas comprende:

- Seguimiento a la implementación de su plan de negocios.
- Implementación de herramientas financieras básicas y de control administrativo.
- Asesoría en gestión técnica y productiva.
- Formación en técnicas de comercialización de calzado.
- Participación en eventos comerciales de venta al detal o al por mayor.
- Capacitación en procesos de legalización de una empresa.



6. CONSIDERACIONES CLAVES Y SUGERENCIAS

Relación con la entidad cofinanciadora para la implementación del modelo Taller Escuela.

El modelo Taller Escuela está diseñado para que su funcionamiento sea cofinanciado por parte de una entidad donante, ya sea por medio de fondos provenientes de organismos de cooperación internacional, recursos públicos o recursos privados, entre otras fuentes.

También se deben tener en cuenta los intereses, capacidades y planes del operador. Normalmente el operador diseña anualmente una planeación estratégica, donde se identifica la formación de recurso humano como factor crítico para la competitividad de las empresas y diseña actividades para lograrlo. Cuando existe un modelo claro como el modelo Taller Escuela con resultados evidentes, es más seguro el éxito de la intervención.

Conviene tener en cuenta en el diseño del programa las temporadas de mayor demanda del sector y programar los tiempos para las fases previas a la vinculación laboral, de tal manera que coincidan con la demanda. Un factor que influye de forma importante con el cumplimiento del cronograma que se diseñe es la posibilidad real de la (ACR), para la promoción y remisión de los potenciales beneficiarios.

El Taller Escuela se convierte en un laboratorio de procesos de fabricación e instrucción, mediante el cual se realizan de manera permanente innovaciones en los procesos, a partir de investigaciones en los tiempos y movimientos de las diferentes operaciones y referencias. Asimismo, desarrolla material de apoyo didáctico para mejorar los procesos de capacitación. La investigación constante sobre las tendencias de la moda se transfiere a las empresas para que desarrollen colecciones innovadoras y productivamente eficientes.

MODELO DE GENERACION DE INGRESOS- TALLER ESCUELA DE CALZADO

Transferencia del modelo a la Agencia Colombiana
para la Reintegración



CDP del Cuero – Fundación Universitaria
del Área Andina / Talleres Escuela Cali,
Bogotá y Pereira

