

**PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PUNTOS COMERCIALES  
EN BOGOTÁ: UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA SOCIAL**

Elaborado por:

Olga Lucía Bonilla Sebá – ID 738213

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0002003270](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002003270)

Layda María Zuluaga Rivera – ID 735323

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0002001327](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002001327)

Tutora:

Lina Rocío Medina Muñoz



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**UNIMINUTO  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL  
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA SOCIAL  
Sub-línea de Investigación: Análisis de dinámicas  
organizacionales y sociales**

**Bogotá, D.C.**

versión: abril 2022

**PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PUNTOS COMERCIALES  
EN BOGOTÁ: UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA SOCIAL.**

**Resumen**

La presente investigación es un acercamiento a la estrategia de Puntos Comerciales que implementa el Instituto para la Economía Social -IPES a través del Programa Alternativas Comerciales y al papel que cumplen los gestores de puntos comerciales. Junto a otras, los puntos comerciales son una de las estrategias de atención a vendedores informales en Bogotá que implementa el IPES en el marco de la política pública de economía social. En esta observación se identifican debilidades en la gestión operativa de los Puntos Comerciales, la cual se analiza mediante la herramienta DOFA con el propósito de identificar y sugerir alternativas de acción consolidación mediante un plan de fortalecimiento que permita potenciar la atención a los puntos comerciales, teniendo en cuenta la apropiación de las herramientas de la planeación estratégica y orientada a las necesidades actuales de los vendedores informales.

**Palabras claves:**

*Economía social, Planeación estratégica, fortalecimiento organizativo, vendedores informales.*

**Abstract:**

This research is an approach to the Commercial Points strategy implemented by the District Institute for Social Economy -IPES through the Commercial Alternatives Program and the role played by commercial point managers. Along with others, the commercial points are one of the attention strategies for informal vendors in Bogotá that the IPES implements within the framework of the social economy public policy. In this observation, weaknesses are identified in the operational management of the Commercial Points, which is analyzed through the DOFA tool with the purpose of suggesting alternatives for strengthening through a strengthening plan that allows improving the attention to the commercial points, taking into account the appropriation of strategic planning tools and oriented to the current needs of informal vendors.

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PUNTOS COMERCIALES EN BOGOTÁ: UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA SOCIAL.**

### **Introducción**

La investigación que se presenta a continuación se centrará en el análisis de la gestión de los Puntos Comerciales que implementa en Bogotá el Instituto para la Economía Social- IPES en el proceso de atención a los vendedores informales; y, específicamente, en las acciones que desarrollan los gestores de los puntos comerciales, cuya función es la atención y acompañamiento a los vendedores informales beneficiarios. Para el efecto, se realiza un acercamiento con alcance descriptivo que se apoya en herramientas conceptuales y metodológicas que brinda la Maestría en Gerencia Social.

Este trabajo partió de la observación de las relaciones construidas entre los gestores del Programa Alternativas Comerciales del IPES y los beneficiarios, para comprender la manera como se construye la gestión operativa en los puntos comerciales y la forma como se percibe por parte de los gestores de puntos comerciales el programa alternativas económicas. Además, se busca entender cómo responde dicha gestión a las necesidades y las opiniones de los beneficiarios directos de la gestión institucional, que son vendedores informales priorizados por el programa “Puntos Comerciales”.

El trabajo describe cómo se perciben la visión, misión, los objetivos, planes de acción, acciones institucionales y la formulación de alternativas de mejora de la estrategia puntos comerciales del IPES. Con el diseño de una propuesta de planeación estratégica se intentará identificar los problemas asociados a la gestión y plantear opciones de fortalecimiento o posibilidades de mejoramiento de los objetivos institucionales de mediano y largo plazo. Mediante el análisis de la información recolectada durante el trabajo de campo se identificarán

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

aquellas líneas de acción o posibles estrategias de fortalecimiento que eventualmente pueden ser asumidas por el IPES para ajustar su gestión.

Por lo anterior, consideramos que este trabajo se inscribe en la línea de análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneas, la cual incluye, de acuerdo con la guía metodológica investigaciones que analizan dinámicas y problemáticas organizacionales y sociales y sus posibles soluciones desde un marco interdisciplinar (UNIMINUTO, 2021). Desde esta perspectiva se tendrán en cuenta los elementos de contexto que pueden incidir sobre el funcionamiento efectivo de la organización y/o comunidad beneficiaria.

El periodo de análisis se fecha antes del inicio de la pandemia de Covid-19, se mantiene durante la pandemia y finaliza en la etapa de reactivación económica anunciada desde mediados de 2021. Tal situación extendió los plazos del trabajo de campo y hace necesario tener en cuenta las situaciones que afectaron a los vendedores informales en sus negocios y la movilidad, así como la falta de continuidad en los procesos de seguimiento y la pérdida de saberes acumuladas por parte de los gestores.

La pertinencia y oportunidad de análisis de este tema es manifiesta y pueden los resultados ser valiosos para orientar la implementación de propuestas que aporten al mejoramiento de la gestión social y organizacional, lo cual es indispensable además en la actual coyuntura de reactivación económica. Las herramientas de planeación estratégica y fortalecimiento organizacional contribuirán a generar conocimiento sobre propuestas para mejorar la gestión de la organización, en lo concerniente a la operativización de la herramienta utilizada para el fortalecimiento de capacidades de los gestores y mejoramiento de condiciones de los beneficiarios.

Por otra parte, el Instituto para la Economía Social IPES es la entidad de la administración de Bogotá que tiene a su cargo la atención a personas que realizan actividades

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

comerciales en espacios públicos del distrito capital. El IPES desarrolla su oferta de servicios mediante un proceso de planificación, operación y seguimiento basado en la planeación estratégica y táctica que atiende a las políticas públicas en materia de economía social y economías informales.

La problemática social sobre la cual actúa el IPES es el fenómeno de la economía informal, específicamente, las actividades comerciales que llevan a cabo personas en espacios públicos. Sobre esta situación, que tiene una recurrencia histórica, y hace parte de las preocupaciones de varias instituciones de la administración distrital, el IPES desarrolla su gestión orientada al fortalecimiento de las personas y sus negocios con procesos de formalización, regulación de la actividad en el espacio determinado y creación de valor social.

La oferta de servicios que gestiona el IPES incluye el estudio, gestión y atención a la problemática de la generación de ingresos de las personas que realizan actividades comerciales en espacios públicos desde la cual impulsa alternativas de integración económica mediante la generación de ingresos para las economías domésticas. La oferta de estos servicios sociales tiene un marcado enfoque individual, aunque eventualmente incluye iniciativas asociativas. En general, la oferta institucional se realiza directamente desde la operación de programas, proyectos y estrategias a través de servidores públicos o mediante la generación de cadenas de interacción económica con el sector solidario o privado.

## **4. Descripción del Problema y pregunta de investigación**

### ***4.1. Descripción del problema***

#### ***4.1.1. Antecedentes***

El Instituto para la Economía Social IPES es la entidad de la administración de Bogotá encargada de atender a las personas que realizan actividades comerciales en espacios públicos. En conjunto con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico Industria y Turismo, líder del sector, comparte la responsabilidad de implementar las políticas públicas de activación y desarrollo económico del Distrito Capital.

Para la realización de su misión, el IPES implementa su oferta de servicios mediante la planificación, operación y seguimiento de proyectos de inversión que apunta al cumplimiento de metas del plan de desarrollo y que incorpora en años recientes el diseño basado en la planeación estratégica y táctica.

También, la oferta de servicios incorpora, entre otras prioridades, el estudio, gestión y atención a la problemática de la generación de ingresos de las personas que realizan actividades comerciales en espacios públicos tendientes a ofrecer oportunidades alternativas de integración económica mediante la generación de ingresos para las economías domésticas y consolidación de emprendimientos ciudadanos.

La oferta de estos servicios sociales se enmarca en la perspectiva de la Economía Social, que históricamente ha caracterizado la entidad, o economía solidaria, como se le llamó durante un periodo de tiempo a la vocación del IPES. A pesar de ser un servicio público, tiene como pretensión apoyar la iniciativa privada en gran parte de tipo individual y eventualmente se dirige a iniciativas asociativas; en general el apoyo institucional se realiza directamente con servidores públicos y procura generar cadenas de interacción económica con el sector privado.

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

El IPES cuenta actualmente con cuatro modalidades de atención a población que realiza sus actividades en espacios públicos -alternativas comerciales, emprendimiento, plazas de mercado y formación- que aspira a cubrir una franja importante de población para mejorar los niveles de ocupación laboral del distrito. En general, el objeto de sus programas y proyectos se orienta a la economía informal del distrito.

La ocupación laboral, la generación de ingresos y empleo digno, son propósitos centrales de las modalidades de atención de IPES en Bogotá en el actual momento. Es preciso identificar estos énfasis en la estrategia de puntos comerciales para comprender su papel en el cumplimiento de estos propósitos como para formular las alternativas de atención a la problemática social de las ventas informales; sin que sea imprescindible también podría entenderse la situación actual de los referentes conceptuales utilizados en la Economía Social que se implementa a través de la gestión del IPES y que en diferentes momentos se formuló como economía del trabajo, o economía solidaria, en coherencia con los énfasis de las formulaciones de la política pública respectiva.

Bajo la formulación de la economía social el Distrito se ha vinculado al esfuerzo por participar en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible reduciendo la pobreza a través de alternativas económicas una de las cuales consiste en la atención a la economía informal. El resultado de este esfuerzo está relacionado con las cifras sobre los estudios de la ocupación laboral en varios países de la región como se verá en los siguientes párrafos.

En el periodo 2000-2014 el análisis de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM- realizado por CEPAL indica un crecimiento sostenido de la tasa de ocupación y al mismo tiempo una disminución sostenida de la tasa de desempleo. Al parecer, esta última reducción corresponde a una leve disminución del empleo informal que se denomina “empleo en sectores de baja productividad” pero que se mantiene en un 50% del total de la ocupación laboral.



## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

Igualmente, se verificó la cifra del 50% de participación de mujeres frente a un 43% de hombres en empleos informales con variaciones que van desde 27% como en Chile, al 60% Bolivia (CEPAL, 2015).

En el periodo 2020-2021 correspondiente a la pandemia, los organismos regionales de Naciones Unidas sostienen que se espera “una lenta recuperación del empleo” respecto al retorno a un nivel de la dinámica económica de la región similar a los anteriores a la pandemia. En un informe conjunto CEPAL y OIT señalan que un crecimiento sostenido “solo se alcanzaría en 2023 el nivel de PIB que existía en 2019” pero, para alcanzar un crecimiento adecuado promedio – alrededor de 0,40%- similar a los niveles del 2019 “no se alcanzaría en la próxima década” (CEPAL, OIT, 2020).

En el ámbito distrital, en el informe de rendición de cuentas de la Alcaldía de Bogotá para el año 2020, el sector desarrollo económico sostiene que el distrito ha tenido que atender los vendedores informales mediante apoyo directo con mercados “21.495 ayudas en especie (mercados) a beneficiarios del IPES”, “52.804 entregas de ayudas monetarias a vendedores informales” y “un total de 74.299 vendedores atendidos durante la emergencia por la pandemia” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021).

Sin duda, el periodo de reactivación económica supondrá la necesidad de fortalecer el apoyo del distrito capital a los nuevos vendedores ambulantes, que surgen de esta crisis social, como a los actuales beneficiarios para reiniciar sus negocios y alcanzar su formalización. Entre otras, la estrategia de gestores de puntos comerciales sigue siendo uno de los principales servicios dirigidos a impulsar la empleabilidad, generación de ingresos y reducción de la pobreza en Bogotá.

#### ***4.1.2. Identificación del Problema***

Entre los actores involucrados en la gestión de los puntos comerciales se destacan los siguientes:

**Secretaría de Desarrollo Económico:** Es la entidad del distrito encargada de liderar el sector desarrollo económico y turismo, así como dar lineamiento a las acciones que desarrollan las instancias adscritas entre ellas el IPES. De acuerdo con el diseño orgánico establece la normativa específica y coordina las acciones estratégicas que se establecen en la administración y se consignan en el plan distrital de desarrollo y plan de inversión. Tiene a su cargo liderar la implementación de cinco políticas públicas a saber: Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación; Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional; Política Distrital de Turismo; Política Pública de Trabajo Decente y Digno; Política Pública de Financiación y Democratización del Crédito; Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico. (Secretaría de Desarrollo Económico, 2021)

**Instituto para la Economía Social – IPES:** Es la entidad del distrito encargada de atender mediante la oferta de alternativas de ingresos a la población del sector informal que realiza su actividad en espacios públicos; administrar y desarrollar el sistema de abastecimiento de alimentos a través del sistema de plazas de mercado tendiente a impulsar el desarrollo económico de la ciudad. Tiene a su cargo la implementación de la política de economía social a través de sus funcionarios y contratistas. (IPES, 2019)

**Gestores de Puntos Comerciales:** Son las personas directamente responsables de la atención de los vendedores informales beneficiarios, que han sido ubicados en puntos comerciales, y realizan la gestión operativa de la entidad IPES, atendiendo a los lineamientos y directrices de un plan de acción diseñado por la institución. Entre sus funciones está atender las

necesidades de capacitación, orientación de los vendedores informales y realizar seguimiento a los negocios y procesos de formalización de los puntos comerciales.

**Vendedores informales de los puntos comerciales:** Son las personas beneficiarias del programa alternativas económicas ubicadas en los puntos comerciales. Muchos de estos vendedores estuvieron en las ventas callejeras y son beneficiarios del IPES por decisiones judiciales o por postulación para ingresar a la estrategia siguiendo un procedimiento previo.

En el ámbito distrital, la institución afirma que los puntos comerciales son una respuesta institucional a la problemática de las ventas ambulantes y se sostiene porque varios comerciantes agrupados generan un microespacio de oferta de bienes y servicios que están ubicados en 13 localidades. Tales puntos comerciales corresponden a 34 espacios públicos o administrados por el distrito que en su conjunto albergan 1.504 puntos de venta al público y una capacidad actual de albergar 1.950 puntos comerciales según lo reseñado por (IPES, 2019).

Los usuarios de estos servicios son atendidos regularmente por funcionarios del IPES conocidos como Gestores de Puntos Comerciales quienes realizan “visitas de orientación” y llevan a cabo seguimiento a las tareas y actividades que desarrollan a partir de planes de acción por punto comercial. Para el IPES los gestores realizaron en 2019 un total de 30.000 visitas de orientación, lo que significa cerca de 20 visitas al año por cada punto comercial, las cuales son reportadas como indicador de gestión institucional.

Adicionalmente, en los Puntos Comerciales son fundamentales las actividades de formación y capacitación llevadas a cabo por la institución o en alianza con otras instituciones o aliados -como fundaciones, corporaciones, empresas sociales-, para atender las necesidades de los gestores y sobre todo a los vendedores informales beneficiarios en el Distrito. Los puntos comerciales funcionan en locales administrados por el Distrito y adjudicados por el IPES.

**Gráfico 1:**

*Mapa de actores involucrados.*

Los Puntos comerciales también manejan los servicios que son producto de la implementación de otros proyectos del IPES, tales como la realización de ferias que promueven las ventas y divulgación de los puntos comerciales en fechas como día de la madre, amor y amistad, entre otras.

Además de los actores, en segundo lugar, se identifica el espacio y el tiempo que conforman el contexto en el que se realiza la observación. Respecto del espacio, los puntos comerciales están distribuidos en diferentes sectores de la ciudad que abarcan 13 localidades. Respecto del tiempo, la observación comienza antes del periodo pandemia, segundo semestre de 2020, durante la pandemia y hasta los meses iniciales de la reactivación económica a finales de 2021.

Con miras a conocer y aportar alternativas de acción a la dinámica de intervención social del IPES a través de los Gestores de Puntos Comerciales se ha enfocado la observación en el papel de la gestión que realizan los gestores, sobre las adecuaciones que podría realizar su institución y sobre las transformaciones que requieren realizar los vendedores informales

tendientes a mejorar y formalizar sus negocios frente a diferentes dificultades las cuales serán identificadas y analizadas para plantear estrategias de mejoramiento de la gestión.

#### ***4.1.3. Formulación del problema***

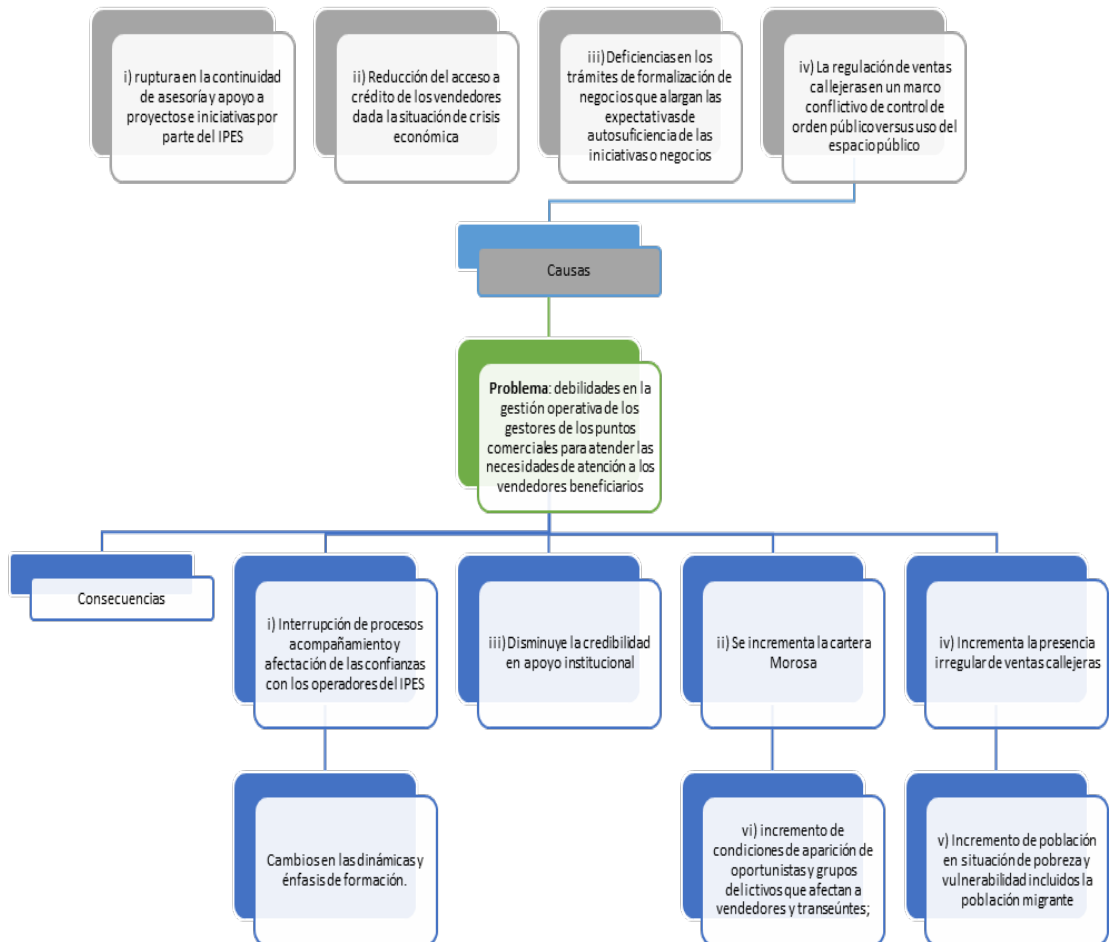
En este trabajo se considera pertinente realizar, desde el punto de vista integrador y de la Gerencia Social, un acercamiento a la gestión operativa que llevan a cabo los gestores de puntos comerciales, que implementan los Puntos Comerciales del programa Alternativas Comerciales que lleva a cabo el IPES en el Distrito Capital. Tanto de manera preliminar como a través de este acercamiento se identifican debilidades operativas que afectan la consolidación de sus iniciativas de negocio y procesos de formalización.

Por lo anterior, para el abordaje del problema de investigación se ha formulado la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales estrategias que puede contener la formulación de un plan de fortalecimiento desde la gerencia social tendientes a consolidar (mejorar) la gestión operativa de los puntos comerciales que implementa el IPES para atender las necesidades de los vendedores informales de los puntos comerciales en Bogotá?

#### ***4.2. El árbol de problemas***

**Gráfico 2:**

*Árbol de problemas*



El árbol de problemas que sirve de base a esta indagación se deriva de la identificación de las principales debilidades encontradas en el seguimiento realizado por el IPES a la estrategia de puntos comerciales.

Los resultados de dicho trabajo, que se encuentra en documento manuscrito de la subdirección de redes sociales y calidad de dicha entidad, fueron facilitados y sistematizados mediante transcripción y tabla descriptiva para este trabajo como muestra inicial, aprovechando nuestra participación directa en el trabajo de campo y consolidación de los resultados.

A partir de dicho ejercicio, en la perspectiva de formular el problema de investigación, el problema identificado se enuncia como **las debilidades en la gestión operativa de los gestores de los puntos comerciales para atender las necesidades de atención a los vendedores informales beneficiarios.**

De acuerdo con lo anterior, los principales efectos o consecuencias de la problemática - identificados, tanto en la muestra inicial, como en la observación realizada- corresponden a: i) Interrupción de procesos acompañamiento y afectación de las confianzas con los operadores del IPES, en este caso los Gestores GPC; ii) Se incrementa la cartera Morosa; iii) Disminuye la credibilidad en apoyo institucional; iv) Incrementa la presencia irregular de ventas callejeras; v) Incremento de población en situación de pobreza y vulnerabilidad incluidos la población migrante; vi) incremento de condiciones de aparición de oportunistas y grupos delictivos que afectan a vendedores y transeúntes; vii) Cambios en las dinámicas y énfasis de formación. Entre otros factores que se describen en el árbol de problemas se subraya la creciente afectación que implica el riesgo de acceder a créditos ilegales y el manejo del orden público a raíz de la protesta social y los choques de vendedores y fuerza pública en el uso del espacio público.

De otra parte, en las causas del problema se identifica la i) ruptura en la continuidad de asesoría y apoyo a proyectos e iniciativas por parte del IPES; ii) Reducción del acceso a crédito de los vendedores dada la situación de crisis económica; iii) Deficiencias en los trámites de formalización de negocios que alargan las expectativas de autosuficiencia de las iniciativas o negocios; iv) La regulación de ventas callejeras en un marco conflictivo de control de orden público versus uso del espacio público; v) Absorción de población al modelo de alternativa laboral para reducir pobreza alejándose de características de la economía del trabajo/economía social; vi) Imaginarios y creencias sobre posibilidad de ventas en determinados lugares de mayor

afluencia de personas; vii) Adecuaciones de las políticas públicas a las prioridades de gobierno de turno.

Las causas del problema parecen relacionarse, en principio, a un ámbito social y a un ámbito organizacional. Aquellas que relacionamos como sociales pueden verse referidas a las acciones realizadas por los actores involucrados en el fortalecimiento de sus capacidades para transformar la realidad social; mientras que las causas organizacionales permiten indagar por los beneficios que tiene la planeación estratégica de la gerencia social para mejorar la gestión que realiza el Distrito con las herramientas, recursos y propósitos que señalan las políticas en la materia, la ampliación e incidencia de la economía social y su interacción con las dinámicas de inserción laboral en el periodo contemporáneo.

#### ***4.3. Modelo de análisis***

A partir de la muestra inicial, cuyos datos permiten formular el árbol de problemas, también sirven para la identificación de las categorías a operacionalizar, y que son pertinentes para el análisis. Estas categorías son: la planeación estratégica, la economía social y el fortalecimiento institucional. Estas a su vez se desglosan en subcategorías desde las cuales se derivan indicadores que permitan orientar el trabajo de campo y desde luego los instrumentos de recolección de datos.

##### ***4.3.1. Categorías de análisis***

Las categorías de análisis que se van a operacionalizar son las siguientes:

###### **Planeación estratégica:**

La planeación estratégica se entiende como el proceso de planificación a largo plazo que involucra todos los aspectos que la organización deberá alcanzar de acuerdo con su visión, misión y objetivos (Mora, E., Vera, & Melgarejo, 2015). En el proceso de planeación se tendrá



## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

en cuenta diferentes niveles de planificación, es decir el directivo o estratégico, la planeación táctica y la planeación operacional de la organización.

Como parte de la planeación estratégica está la formulación de los objetivos estratégicos que definen la manera como una organización alcanza sus metas y propósito, de acuerdo con la visión y misión a largo plazo. Lo que se quiere alcanzar y como se quiere alcanzar define los objetivos estratégicos en una organización. Un momento importante de la planeación estratégica diferencia en el análisis los factores externos e internos que favorecen a la organización, como aquellos que se convierten en dificultades son analizados y sopesados para establecer la manera como se implementan los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias.

A partir del diagnóstico se podrá indicar aquellos factores que están afectando el programa de puntos comerciales. Se obtendría información relacionada con la manera como se abordan las dificultades internas y externas para la atención a los beneficiarios o vendedores informales.

De manera complementaria el Plan de acción corresponde a la formulación del plan de fortalecimiento para la estrategia de puntos comerciales y el uso del tablero de control junto con las herramientas utilizadas para el seguimiento y evaluación. el plan de acción en la perspectiva de planeación estratégica también llamado Tablero de Control, es la herramienta mediante la cual se expresa la manera como se procede a lograr sus objetivos, metas y cumplir con su misión y visión estratégicos. Para el efecto, el plan de acción cuenta con aquellos aspectos relevantes tanto recursos, medios, procedimientos y secuencialidad de las acciones, la manera como los actores participan y asumen responsabilidades, así como la manera de hacer el seguimiento y control respectivo para garantizar el cumplimiento de los propósitos y metas.

### **Economía social:**

La Economía social se materializa a través de procesos como el cooperativismo, mutualismo y economía moral que surgieron desde el siglo XVII. Desde entonces integra las iniciativas solidarias, ecuménicas y libertarias que tuvieron su origen en Europa y se trasladaron a América manteniendo prácticas y concepciones similares. Sin embargo, estas distintas experiencias han tenido denominaciones diferenciadas y elementos característicos diversos. De acuerdo con (Monzón, 2006), en el devenir de un “tercer sector”, que se diferencia del sector público, privado y social, se puede identificarse una dualidad entre el sector “Non profit” y la economía social que tiene su evolución específica en los últimos 30 años. Las diferencias entre una y otra orientación se estudiarán en el marco teórico, pero en el marco de esta investigación esta categoría hará referencia “a una manera alternativa de hacer economía, con una modalidad de gestión democrática, orientada a perseguir una utilidad social en el marco de determinados principios y valores.” (Guerra, Economía social y economía solidaria en América Latina, 2006, pág. 194)

#### **Fortalecimiento organizativo:**

Corresponde a las dinámicas de formación del recurso humano necesario para el logro de los propósitos de la organización. El fortalecimiento de capacidades es tanto individual, como colectivo relacionado con las capacidades de la organización. Las capacidades comunitarias se conectan con conjuntos de organizaciones ciudadanas (Villar, 2009).

Ahora bien, desde la institución IPES, su intervención se presenta como producto de la implementación de planes de acción orientado por objetivos y estrategias razón por la cual se identifica la posibilidad de conocer la manera como las herramientas de planeación estratégica son apropiadas y empleadas para atender a la población usuaria de los puntos comerciales, así como reconocer las dificultades, retos y oportunidades que se presenta en el entorno específico (y

en la coyuntura actual) para atender la demanda de apoyo de los usuarios a fin de mejorar sus negocios, generación de ingresos y formalización comercial de sus iniciativas.

Estas tres categorías se operacionalizan en el presente trabajo a partir de la correlación siguiente: el problema puede ser resuelto si se atiende el fortalecimiento organizativo mediante una planeación estratégica que permita lograr los objetivos de la economía social con la población de vendedores informales de los puntos comerciales. Este relato está relacionado con el punto de vista integrador y de gestión de la Gerencia Social, en el entendido que el foco de la problemática es la existencia de debilidades de la capacidad requerida en la gestión para la atención de vendedores informales en los puntos comerciales, tendiente a consolidar sus iniciativas y expectativas de negocios. Debilidades que, como se señala en el árbol de problemas requieren fortalecer a los gestores de puntos comerciales que implementa el Distrito Capital a través de IPES.

## **5. Justificación**

El acercamiento a la problemática de los vendedores informales en los puntos comerciales es pertinente desde la perspectiva de la gerencia social porque se enfoca en un problema social al cual históricamente se aportaron varias alternativas de trámite y que en el periodo actual no puede perder la conexión entre su comprensión y su modelo de gestión.

Si bien, en la literatura se encuentran estudios sobre la economía informal y la gestión del IPES, en la revisión de esta no se encuentra un estudio de análisis sobre la gestión de los puntos comerciales como una de las alternativas que desarrolla el distrito para atender la formalización de los negocios de los vendedores informales. Por esta razón, el estudio de esta experiencia resultará de algún valor para la institución y para los estudios sobre estas problemáticas.

El planteamiento de alternativas prioriza las posibles estrategias de fortalecimiento de las formas organizativas de los vendedores ambulantes y del IPES en tanto acciones que actualizan y dan sentido a las políticas públicas en materia de economía social propuestas por el Distrito. Pero también, las propuestas de fortalecimiento apuntan a una forma de atender la problemática que supera el hacer de una entidad pública, en especial, para enfrentar el contexto de incremento de pobreza, desocupación y falta de oportunidades para muchas familias Bogotanas.

Por estas consideraciones, los principales resultados de esta investigación surgen de la aproximación a la gestión de la organización en la implementación de los puntos comerciales para que pueda identificar desde adentro y empleando la herramienta de planeación estratégica la búsqueda de estrategias de fortalecimiento que permita dar respuestas al trámite y mejoramiento de las dificultades encontradas y sobre todo puedan articularse desde un programa específico al ámbito general de la atención a la problemática de ventas informales en el marco de la economía social y la eficacia organizativa.

La situación general de crisis económica caracterizada por la recesión y falta de crecimiento de la economía nacional y local golpea las economías formales y sectores poblacionales informales con mayor fuerza, como ha sucedido en la coyuntura de la pandemia por Covid-19, entre el 2020-2021. Las ventas informales se han disparado por la presión de las personas a salir a las calles a ofrecer cualquier bien o servicio para generar ingresos familiares. Por su parte, los vendedores informales que tenían espacios definidos para sus actividades han visto decrecer sus ventas y afluencia de compradores.

Con este trasfondo, la atención a la actividad de vendedores informales a cargo del IPES ha encontrado mayores dificultades que se suman a las que venía presentando el programa de alternativas comerciales. Los Gestores de Puntos Comerciales cumplían un importante papel en el logro de los planes, programas y estrategias definidos para la atención a la población que

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

participa en el programa y como respuesta a las metas que se fijaron en la política pública distrital de atención a población que realiza actividades de ventas informales en espacios públicos.

Es decir, la situación observada involucra parte de la dinámica de la organización IPES para resolver un problema social y económico focalizando sus acciones sobre personas, en este caso vendedores informales, y actividades económicas en la forma de negocios que sean sostenibles para formalizar dichas iniciativas productivas y reducir la presión de las ventas informales callejeras en la ciudad. El principal agente de esta gestión de la estrategia de Puntos Comerciales es la atención directa de los gestores de puntos comerciales quienes operativizan el programa y la realización de ferias o eventos promocionales.

Como se deriva de la muestra inicial, realizada mediante observación directa y recolección participativa, la información arrojó varios aspectos identificados por los gestores y los vendedores que se consideran problemas o problemáticos para la gestión de la organización. Entre otros, el volumen de ventas, el crecimiento de cartera morosa, el retiro de vendedores de los puntos, los cambios de los gestores, la menor formalización de negocios; todo ello corresponde a problemas que apuntarían a la dinámica de gestión de la estrategia de los puntos comerciales y la manera como se operativiza y se formuló el plan de fortalecimiento.

Cabe señalar que El IPES implementa sus programas, entre ellos el programa alternativas comerciales, empleando la planeación estratégica y táctica, esto permite corroborar que la presente investigación supone que el estudio de los aspectos y la revisión de la manera como se operativiza el proceso, o es asumido por los actores involucrados, puede dar luces sobre las alternativas de acción para mejorar aquellos aspectos críticos que afectan la gestión y logros de la estrategia puntual.

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

Adicionalmente, se espera identificar cómo desde los mismos participantes de la situación pueden fortalecerse las capacidades de innovación, algunas de las cuales pueden ser complementarias de los esfuerzos evaluativos y de mejoramiento sostenible de los puntos comerciales. Tales capacidades se asocian con la dinámica del fortalecimiento organizacional y del fortalecimiento de capacidades de los actores centrales de la indagación como son los gestores de puntos comerciales y los vendedores informales participes del programa. Las acciones de fortalecimiento se orientan a la superación de tales debilidades mejorando las propias capacidades y resolviendo las dificultades que se presentan en el proceso de formalización de sus iniciativas y negocios, para atender la población de vendedores informales en Bogotá.

El estudio sobre esta problemática ofrece una perspectiva positiva a la luz de los criterios de pertinencia como se muestra a continuación:

Consideramos que existe una coherencia temática entre la herramienta de análisis Planeación Estratégica de la Gerencia Social y herramienta de gestión de la estrategia de puntos comerciales para lo cual el estudio aportará mayor conocimiento y recomendaciones sobre la mejor gestión de la dinámica externa actualizando varios de sus componentes o acciones, operativización de la planeación estratégica y táctica, lo cual entendemos como pertinencia de la investigación para la Gerencia Social.

De acuerdo con los resultados preliminares, la organización IPES considera igualmente que el análisis de las situaciones problemáticas aportará en el fortalecimiento y mejoras de la organización a través de sus herramientas de gestión por lo cual consideramos que es una investigación pertinente a la organización y al grupo de vendedores informales en proceso de formalización de sus negocios.

Adicionalmente, el estudio será pertinente para el problema abordado en la medida que las alternativas, sugerencias y recomendaciones mantengan la coherencia con los fines de la

estrategia de puntos comerciales y particularmente en lo referente al cumplimiento de los aportes institucionales al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS. En este sentido, es claro que los objetivos de desarrollo sostenible priorizados involucran



a) la reducción de la pobreza;

b) promover el empleo digno y la generación de ingresos para superar los niveles de pobreza históricos sumados a los efectos de la crisis económica y la pandemia por coronavirus.



## 6. Objetivos

### *Objetivo General:*

Formular un plan de fortalecimiento para la gestión de los puntos comerciales del IPES implementada por gestores de puntos comerciales en coherencia con la política distrital de economía social orientada a atender la problemática de los vendedores informales.

### *Objetivos Específicos:*

a. Identificar mediante la revisión de información bibliográfica disponible los desarrollos conceptuales sobre la economía social realizados en la política pública de atención a los vendedores informales del Distrito Capital.

b. Determinar mediante matriz DOFA las principales fortalezas y debilidades de las funciones desarrolladas por los gestores de los distintos puntos comerciales.

c. Establecer aquellas estrategias de fortalecimiento pertinentes y apropiadas por los gestores de puntos comerciales GPC aplicadas a la solución de las expectativas de mejoramiento de sus iniciativas de trabajo por parte de los vendedores informales en el contexto actual.

## 7. Diseño Metodológico

El diseño metodológico para esta investigación será:

a. **Tipo de investigación:** En las ciencias sociales se reconocen diferentes tipos de investigación de acuerdo a su alcance, como son: a) investigación exploratoria que “permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar” (Cazau, 2006, pág. 27); b) **investigación descriptiva** en el que “se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno” (Cazau, 2006, pág. 27); de forma similar el alcance descriptivo de una investigación “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren...” (Hernández-Sampieri, 2014); c) **investigación correlacional** que “tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (Cazau, 2006, pág. 27) y, d) **investigación explicativa** que “busca establecer, de manera confiable, la naturaleza de la relación entre uno o más efectos o variables dependientes y una o más causas o variables independientes... este tipo de investigación va más allá de la simple descripción de la relación entre conceptos, estando dirigido a indagar las causas de los fenómenos, es decir, intentan



explicar por qué ocurren, o, si se quiere, porqué dos o más variables están relacionadas” (Cazau, 2006, pág. 28).

En tal sentido, esta investigación llevara a cabo una investigación descriptiva, ya que busca identificar lo que sucede en la gestión operativa de una estrategia de atención a vendedores informales sobre la cual no existen estudios anteriores y, por lo tanto, los datos diagnósticos son utilizados para la construcción de la descripción de la problemática derivando de ellos el árbol de problemas y para indagar sobre las posibles líneas de acción para formular un plan de fortalecimiento.

**b. Enfoque de la investigación:** Se entiende por un tipo de análisis cuantitativo aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 15). En este trabajo se utilizará un muestreo por conveniencia, es decir, una técnica de muestreo no probabilístico en la que se selecciona aquellos casos accesibles y que sean más pertinentes para el futuro desarrollo del plan de fortalecimiento. Esta muestra se fundamenta, entonces, en la accesibilidad y proximidad de los sujetos, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular, como señala (Otzen & Monterola, 2017). En este sentido, serán encuestados los 10 gestores que se encargan de la gestión de los puntos comerciales del IPES en el Distrito Capital.

**c. Método de acercarse al objeto de estudio:** Los enfoques cualitativo y cuantitativo tienen a su vez un método para acercarse al objeto de estudio, lo que establece el alcance del modelo de análisis. En este trabajo se establece un modo de razonar deductivo, esto es, a través de un método que “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 15), lo que quiere decir que va de lo general a lo particular. En ese sentido, se tendrán en cuenta las

orientaciones conceptuales derivadas de los estudios sobre informalidad y economía solidaria para analizar los hallazgos de investigación.

**d. Praxeología:** el acercamiento a la problemática de la gestión de los puntos comerciales permitió identificar necesidades que implican una transformación en la manera como se puede abordar la economía social y la atención a los vendedores informales.

Adicionalmente, es importante subrayar que por el carácter cualitativo del estudio se deriva una propuesta interpretativa como observadoras de esta problemática y que del estudio de las interacciones entre los resultados y la explicación desde una mirada de la Gerencia Social y la planeación estratégica de organizaciones sociales. En este sentido se aplica lo que afirman Hernández, Fernández y Baptista, 2010, citado por Díaz Herrera cuando afirma que “los estudios cualitativos no velan necesariamente por una medición numérica, sino que por descubrir expresiones culturales y sociales a través de un proceso interpretativo entre observador y observado” (Díaz Herrera, 2018).

## **8. Estado del arte**

### ***8.1. Elementos normativos y estudios de referencia***

El papel del Estado frente a la informalidad se resalta de manera expresa en la expedición de la ley 1988 de 2019 en la cual se establecen lineamientos para la formulación de la política pública de los vendedores informales “a fin de garantizar los derechos a la dignidad humana, al mínimo vital, al trabajo y a la convivencia en el espacio público.” (Colombia., 2019). Así, en su definición del vendedor informal señala que “las personas que se dediquen voluntariamente al comercio de bienes o servicios en el espacio público, como medio básico de subsistencia, se denominarán vendedores informales.” Con lo cual se señala el carácter voluntario de la decisión

sobre esta actividad y la “subsistencia” como la finalidad de la actividad de comercio de bienes o servicios, estableciendo además la característica de ejercicio en el espacio público.

Al contrario, las actividades comerciales de subsistencia realizadas en espacio no público no serían actividades económicas informales, sino formales; tal sería el caso de las actividades comerciales realizadas en los hogares o en espacios privados si no utilizan el espacio público abiertamente, como las ventas de comidas caseras, puestos de comidas en las casas u otros servicios como las tiendas en las casas de los barrios populares. En Colombia, de hecho, con lo establecido en dicha ley lo que queda en evidencia es que se plantean unos lineamientos para una política a partir de la formulación de otra política, en este caso de control del espacio público como lo expresa la misma ley en su artículo 2° “La Política Pública de los vendedores informales, constituye el conjunto de principios, lineamientos, estrategias, mecanismos, programas y proyectos, que orientarán las acciones del Estado, con el fin de disminuir el impacto negativo que trae la ejecución de las políticas públicas de recuperación del espacio público” (Colombia., 2019).

En otro sentido, la informalidad laboral es una manera de presentarse en las personas las condiciones de pobreza y miseria que son las categorías propias del análisis económico. Una manera tradicional de abordar la pobreza en las personas que realizan actividades de comercio informal en espacios públicos consiste en la adaptación de estrategias para ayudar a la generación de ingresos, generación que reduce las condiciones de pobreza y facilita el tránsito hacia actividades formales empleando elementos de formalización de las actividades comerciales y la reubicación de los vendedores para reducir la vulnerabilidad y uso inadecuado del espacio público.

Las principales consecuencias de asociar la informalidad con la pobreza y el uso del espacio público han llevado a la priorización de acciones de política pública centradas en la

formalización y la reubicación, desatendiendo el papel de otros mecanismos que intervienen en la perspectiva de garantizar los derechos fundamentales de las personas y la condición de vulnerabilidad de quienes ejercen actividades comerciales informales.

Al respecto, en la jurisprudencia de la Corte Constitucional, se ha señalado las limitaciones en que se incurre cuando no se adopta adecuadamente principios como la “situación de especial vulnerabilidad y debilidad por sus condiciones de pobreza o precariedad económica” que exigen del Estado la aplicación de medidas afirmativas específicas y la tensión entre principios constitucionales entre los que señala:

Sin embargo, debido a la forma en la que se ejerce el trabajo de ventas ambulantes, estas acciones implican una tensión con otros principios constitucionales, a saber: a) el principio de confianza legítima, derivado de los principios de buena fe y seguridad y de la libertad de profesión u oficio; y b) la protección y conservación del espacio público, derivado del deber del Estado de velar por la protección de este. (Corte Constitucional, 2019)

La complejidad que se integra en el análisis de la informalidad con la perspectiva jurídica de la garantía de derechos, vincula la intervención judicial a las actividades administrativas del Estado para atender la vulnerabilidad de los vendedores informales y descubre la limitación que tienen las acciones institucionales tendientes a solventar la problemática social con procesos de formalización, en forma de trámites y requisitos pero igualmente, del control de la actividad en el espacio público y la consiguiente apuesta por la reubicación de los vendedores, uno de cuyos casos específicos son los “Puntos comerciales” asumidos como el centro de la atención de esta investigación.

Por otra parte, el análisis de las ventas informales ambulantes rememora la discusión respecto del espacio público. Como se ha puesto de manifiesto tanto en las definiciones de políticas públicas como de las acciones institucionales del distrito, en el espacio público se

reactualizan con mucha frecuencia dos grandes categorías conceptualmente hablando como son el “poder” y las “tensiones entre lo público y lo privado”. Para el efecto es necesario referir las acepciones que estas implican.

De una parte, el espacio en general representa en el ámbito cultural y simbólico un escenario del “poder” que se ejerce de múltiples maneras como puede serlo de manera fáctica como apropiación, posesión a la manera como se ejerce la propiedad privada y de manera simbólica especialmente.

En el espacio público, tradicionalmente, se escenifican valores y manifestaciones del ejercicio del poder, del contrapoder o de las tensiones entre poderes. En la modernidad, el poder desplegado en el espacio público es una construcción tendiente al “control social” ejercido desde la autoridad estatal, en el cual se establecen una serie de relaciones que convierten a los ciudadanos en sujetos pasivos de la propiedad colectiva del bien público ejercido a cargo de las instituciones estatales. En oposición al espacio no público que mantiene un rango de sentidos entre lo doméstico, privado, apropiado, comunitario, entre otros.

Con la hegemonía del pensamiento neoliberal, la privatización, la desregulación, la liberalización entre otros ítems, la dinámica de ejercicio del poder sobre el espacio se transformó. En este sentido, afirman Nuria Ricart y Antoni Remesar:

El proceso galopante del neo-liberalismo, supone, como bien sabemos, el desmantelamiento progresivo del denominado “estado del bienestar” y en el orden del urbanismo y el espacio público, la transición paulatina y constante de la toma de decisiones del estado hacia los promotores privados. Lo anunciaba Sennett (1974) señalando que el escenario público ha sido usurpado por la escena psíquica privada en detrimento tanto del individuo como de la sociedad. Es por ello que autores han alertado sobre el declinar de esta esfera pública absorbida por imparables procesos de

privatización. Ch. Boyer (1994) señalaba la inversión de valores que se venía produciendo desde hacía unas décadas, en el sentido de priorizar los valores de la “esfera privada” frente a los valores inherentes a la esfera pública. (Ricart & Remesar, 2013, pág. 27)

Por tanto, frente a las dinámicas de la privatización del espacio público, en una ciudad como Bogotá, donde deben primar las obras públicas de iniciativa privada, y armonizarse con la hegemonía de la sociedad consumista desarrollada, la imagen de los vendedores informales resulta un choque, una ofensa, un problema para su estética de centro comercial. Por tanto, se hace evidente que el escenario del espacio público no solo refleja este conjunto de relaciones simbólicas, sino sobre todo de tensión entre un poder hegemónico basado en el consumo y el control social elitista como también de un contra-poder, legal e ilegal, popular y subversivo que se refleja tanto en paredes (grafitis, pintas) sino en la apropiación de los espacios públicos por las instituciones y las gentes de bien, como de los pobladores populares y marginados.

En el espacio público como escenario de poder confluyen en contraposición abierta diferentes referentes simbólicos y en países como Colombia, la apropiación de la calle y los espacios públicos por los pobres y marginados moviliza un contra ataque desde las élites de poder, en el cual el espacio público debe ser neutral y marcado hacia el progreso y la estética de consumo. En el espacio público, finalmente la pugna es ideológica. En este sentido y como lo expresan mejor Bourdieu y Haake (1994), citado por (Ricart & Remesar, 2013) es insoslayable coincidir en que:

Lo que da miedo es que en Europa se empiece a seguir el modelo americano (en referencia al tema del patrocinio) [...] En la práctica la república, la res pública, es decir la cosa pública, está abandonada ... (el patrocinio produce) una forma inherente de censura, insidiosa, oculta. Es difícil arreglar el tema cuando el Estado abdica y las

instituciones se vuelven dependientes, en sentido estricto, de los patrocinadores. (Ricart & Remesar, 2013, p.29).

En uno de los estudios sobre las tensiones entre las ventas ambulantes y el espacio público en la plazoleta del Rosario, de Bogotá, (Perdomo, 2016) luego de retomar en su marco teórico varios conceptos y autores claves el aspirante a profesional en ciencia política concluye:

Las tensiones son principalmente producto de las estrategias de intervención frente al problema. La simple reubicación de los vendedores no los va a sacar del espacio público, siempre que no esté acompañada de una estrategia de conciliación que vaya más allá del repliegue en espacios cerrados. Aunque la finalidad pueda ser la de simplificar la problemática, condicionando la práctica de ventas informales, es factible que no funcione si no se les garantizan condiciones mínimas para su subsistencia. La idea del interés general es una construcción discursiva que sirve de justificación de las actuaciones y determinaciones del Estado ¿por qué es el interés general que no haya ventas ambulantes en el espacio público? A partir de esta idea se construyen tensiones justificadas en principios y funcionalidades del espacio. Sin embargo, las tensiones más gruesas se encuentran en el nivel de reconocimiento del otro y la construcción de territorialidades como desafío frente a los monopolios estatales de la violencia física y moral. (Perdomo, 2016, pág. 49)

Desde otro ángulo de especial interés para los planteamientos feministas están las lecturas sobre el rol y la informalidad de las mujeres en el mercado y la economía informal entre las que se encuentra (Medina Muñoz, 2005). De acuerdo con Calderón, M. (2018), en su revisión de la literatura sobre la economía informal (que fue el tema de su tesis doctoral) se propone como objetivo “mostrar el estado del arte de los conceptos de economía informal o subterránea, trabajo de mujeres y críticas al concepto de informalidad.” (Calderón Díaz, 2018, pág. 54)

Calderón reseña que bajo la denominación de economía informal se cataloga un gran número de actividades que “carecen de reglamentación institucional, de tecnologías, de formas avanzadas de producción y de una división del trabajo establecida, según World Trade Organization (WTO) (2009)” mencionado por (Calderón Díaz, 2018, pág. 54).

Más aún, Calderón citando a Hirshman, señala que “la evasión de impuestos es más viable para los empresarios de las pequeñas y medianas empresas y por tanto la informalidad se escoge como una forma de realizar su trabajo lejos de la formalidad, todo lo anterior debido a la incapacidad del Estado para cobrar el fisco a este tipo empresas.” (Calderón Díaz, 2018, pág. 60)

Señala también que, para De Soto (2008), representante de la escuela legalista la evasión de la formalidad está relacionada por una racionalidad que “incluye en su énfasis las comparaciones individuales entre beneficios y costos de evadir las normatividades y las relaciones entre informalidad y desarrollo económico.” (Calderón Díaz, 2018, pág. 60)

Cómo síntesis de la revisión realizada por Mayda Calderón señala que “Algunos autores plantean el fenómeno de la informalidad como un refugio involuntario donde las personas con pocas o ninguna opción en el mercado formal de trabajo ingresan para sobrevivir, lo que es parte de una válvula de escape a su destino, así lo señalan autores como Mejía y Posada (2007), Hart (1970), Tokman (1982) y Perry y otros (2007)”. (Calderón Díaz, 2018, pág. 67)

Subraya con este resumen que en Colombia las mujeres se mantienen más en la informalidad por la falta de acceso a las actividades de la formalidad y para reducir los gastos en impuestos manteniendo una “desobediencia social”, “distancias sociales, comodidad y conformidad” (Calderón Díaz, 2018, pág. 60)

Sobre los estudios de informalidad en Colombia, Calderón señala que se han presentado enfoques diversos de acuerdo con sus escuelas, pero también como expresión de pulsos y



tensiones entre estos enfoques como se ha señalado en este aparte. Cada estudio mide lo que quieren ver desde su perspectiva conceptual.

Por otra parte, Rodrigo Agostino (2016) realiza una revisión de la informalidad laboral siguiendo las perspectivas sobre el trabajo de las escuelas paradigmáticas de la economía como el marxismo, la escuela neoclásica y el keynesianismo. Sin embargo, no se queda en la génesis e implicaciones sobre la economía informal y su relación con la formalidad, sino que le interesa identificar como surge y se fundamenta una economía popular. En el artículo de Agostino (2016) se señala que “intentará reflexionar acerca de qué implica que haya “trabajo informal” en una economía, cómo está definido (respecto de la economía formal) y qué relación podría establecerse entre éste y la economía popular.” (Agostino, 2016, pág. 218)

En su análisis separa el trabajo como un aspecto voluntario, pero el desempleo como un problema de origen estructural, lo cual puede confundirse. Igualmente, abordando el tema desde las escuelas puede diferenciar que:

Se aportaron elementos que permiten pensar al trabajo informal desde una lógica propia y no por oposición a la economía formal, ya que es resultado de la exclusión que esta última genera. En esta línea, el trabajo informal es el trabajo productivo y reproductivo que posibilita que la fuerza de trabajo expulsada del mercado de trabajo (y aquella que es mal remunerada) pueda vivir. (Agostino, 2016, pág. 223)

Los estudios, sobre la situación económica y situación laboral de sectores de la población como los trabajadores informales y las mujeres, reconocen el incremento en la afectación de sus condiciones a las que consideran de “impacto desproporcionado” como lo califica el seguimiento realizado por CEPAL, (2020).

No obstante, los mismos estudios reconocen que la situación venía deteriorándose desde antes, con lo cual se confirma que la informalidad laboral es un tema fuertemente estructural y

dependiente de los cambios en los modelos económicos y la configuración del mercado laboral.

CEPAL informa que:

Después de más de un decenio de crecimiento relativamente acelerado en la región, asociado entre otros factores al superciclo de los productos básicos, durante el cual aumentó la participación laboral y disminuyeron la desocupación y la informalidad laboral, desde 2015 se observa una desaceleración sostenida de las economías regionales. Esto tuvo un impacto en los mercados de trabajo, cuyos indicadores se deterioraron debido a la progresiva incapacidad de absorber la oferta de mano de obra y crear empleos de carácter formal, con ingresos laborales más altos y estables y cobertura de los sistemas de protección social. (CEPAL, OIT, 2020, pág. 91)

Igualmente, se identifica con mayor énfasis las poblaciones más afectadas que a su vez son considerados los más vulnerables. En el mismo estudio se afirma que:

Las personas jóvenes y, en particular, las mujeres jóvenes —que se encuentran en mayor proporción fuera del mercado laboral y del sistema educativo— constituyen un grupo especialmente vulnerable a los efectos agregados del deterioro del mercado laboral. (CEPAL, OIT, 2020, pág. 91)

Particularmente en Colombia, la explosión social que se expresó en las movilizaciones y deterioro del “orden público” a partir de abril, las marchas del 1 de mayo y las siguientes jornadas de protestas muestran, además del descontento social, los impactos de la pandemia. Estos dos fenómenos incrementan el descontento social que podría tener relación con la frustración ante las expectativas de vinculación laboral o de posibilidades de generación de ingresos.

Tal impacto está también relacionado con otros procesos como la consolidación de la vida urbana, incremento de la desigualdad y exclusión social, el envejecimiento de la población, los

desafíos ambientales y desarrollo tecnológico que agudizan la desigualdad de las mayorías.

CEPAL refiere que:

Los efectos de la pandemia suponen un gran retroceso en varios indicadores laborales, incluida la contracción de la ocupación, especialmente para las mujeres, las y los jóvenes y las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, como las personas afrodescendientes, migrantes y con menores niveles educativos, quienes tienen mayor presencia en el sector informal. Estos efectos pueden traducirse en un deterioro crítico del bienestar, que afecta los derechos de las personas y la sostenibilidad de las sociedades desde una perspectiva intergeneracional y de género. (CEPAL, 2020, p.111)

Estos indicadores parecen confirmarse en Colombia según el informe del (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2021) sobre la situación de desempleo de la encuesta nacional de hogares:

Para el total nacional, la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre móvil junio - agosto 2021 se ubicó en 10,6%, para las mujeres fue 18,1%. En el trimestre móvil junio - agosto 2020 estas tasas se ubicaron en 15,3% y 24,2%, respectivamente.

Para el trimestre móvil junio - agosto 2021, la tasa de desempleo de los hombres fue menor en 7,5 puntos porcentuales respecto a la de las mujeres. En el trimestre móvil junio– agosto 2020, esta diferencia fue de 8,9 puntos porcentuales. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2021)

En el mismo reporte se indica que la situación ha mejorado en el periodo 2020-2021 con una variación porcentual general del 6,3% dando a entender una mejoría o reactivación de la ocupación laboral que, sin embargo, sigue estando en su mayoría medida en función del trabajo informal como lo reportan las cifras de trabajadores por cuenta propia, empleo doméstico, jornaleros y trabajo sin remuneración.

Finalmente, es preciso identificar que la informalidad en Colombia se refiere a los siguientes casos de trabajadores:

1. Empleados particulares y obreros que laboran en establecimientos, negocios o empresas que ocupen hasta cinco personas en todas sus agencias y sucursales, incluido el patrón o socio;
2. Trabajadores familiares sin remuneración en empresas de cinco trabajadores o menos;
3. Trabajadores sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares;
4. Empleados domésticos en empresas de cinco trabajadores o menos;
5. Jornaleros o peones en empresas de cinco trabajadores o menos;
6. Trabajadores por cuenta propia que laboran en establecimientos de hasta cinco personas, excepto los independientes profesionales;
7. Patronos o empleadores en empresas de cinco trabajadores o menos. Se excluyen los obreros o empleados del gobierno. (Cepal, 2020, p.116).

Adicionalmente, encontramos una nueva revisión de la literatura sobre la informalidad laboral que realiza Sánchez (2013) quien pone en evidencia la relación entre el uso de los conceptos y las perspectivas conceptuales vinculadas a los análisis tanto privados como gubernamentales. Por ello afirma que:

Aunque no siempre la operacionalización e identificación del concepto es coherente con las causas asociadas al fenómeno o su articulación con otras dimensiones económicas y sociales. Se encuentra que diferencias en la operacionalización de la informalidad conducen a considerables diferencias en los niveles de informalidad identificados, en las tendencias, en el perfil socioeconómico de los individuos incluidos como informales, así como en las características personales y ocupacionales que se vinculan con la probabilidad de ser trabajador informal. (Sánchez, 2013, pág. 12)

Sánchez recuerda que las diferencias en la manera de entender la informalidad en el enfoque institucional es el grado de interacción con el Estado y la formalidad para los diferentes autores y tendencias. Igualmente, señala que en el otro extremo está la perspectiva estructural – funcionalista señalando que:

De acuerdo con Portes & Schauffler (1993) es el mismo funcionamiento y la lógica del sistema capitalista los que sustentan la informalidad, por lo que ésta tiene formas claras de integración con el sector regulado: muchas veces se presenta como un complemento más que como un ámbito marginal a prácticas capitalistas. (Sánchez, 2013, pág. 14)

Como otros autores, Sánchez también hace una revisión sobre la conceptualización de la informalidad en Colombia frente a lo cual señala que:

Distintos estudios sobre informalidad laboral aplicados para Colombia han tratado de analizar las causas, los determinantes, las articulaciones y el tratamiento de la informalidad, tomando como referencia algunos de los aportes de las principales vertientes que han tratado el tema en América Latina por cerca de cuatro décadas. Los contrastes entre las diferentes perspectivas van más allá de lo conceptual y teórico, por lo que una diferencia esencial se centra en las aplicaciones empíricas y en la mensurabilidad de la informalidad. (Sánchez, 2013. P. 20)

Además de la revisión de literatura sobre la informalidad Sánchez realiza un estudio cuantitativo sobre la problemática encontrando como hallazgos interesantes los siguientes:

Pese a las diferencias de enfoque conceptual y metodológico, se puede ubicar un perfil mayoritario de los trabajadores informales en los diferentes estudios considerados en este trabajo, a saber: concentración en edades adultas, en niveles educativos medios y bajos, en actividades comerciales, y principalmente en trabajadores con niveles de ingreso en los quintiles más bajos. No obstante, hay otros rasgos de los trabajadores y sus ocupaciones

en los que, dependiendo de la orientación operativa, cambia su influencia sobre la probabilidad de informalidad, tal es el caso de la posición en el hogar, la antigüedad de la ocupación y el rol del sector servicios. (Sánchez, 2013, p. 39)

Por otra parte, en las definiciones del plan estratégico sectorial de desarrollo económico se formularon en el periodo 2016-2020 cuatro ejes transversales. Uno de ellos compete al IPES como ejecutor de la política pública de atención a los vendedores ambulantes como lo indica en su informe, (IPES, 2019)

De acuerdo con la anterior formulación se establece un marco institucional de referencia centrado en varios sectores como el empresarial y comercial, la formación para el trabajo, la micro, pequeña y mediana empresa, las plazas de mercado, el abastecimiento de la ciudad. De manera específica las funciones del IPES se encuentran en el art. 79 del acuerdo distrital 257 de 2006 como se informa en el informe del IPES (2019).

Además de estas tareas misionales de la entidad, debe tenerse en cuenta que IPES hace parte del sector desarrollo económico en cabeza de la Secretaría de Desarrollo Económico. Desde esta interrelación se viene construyendo un plan estratégico sectorial que se remonta a 2016.

En las definiciones del plan estratégico sectorial de desarrollo económico se formularon en el periodo 2016-2020 cuatro ejes transversales. Uno de ellos compete al IPES como ejecutor de la política pública de atención a los vendedores ambulantes. De acuerdo con dicho plan, comparte con su sector la creación y fortalecimiento de una fuerte base de emprendimientos y desarrollo empresarial orientado a un fortalecimiento para el desarrollo del “ecosistema de emprendimiento empresarial del distrito” (IPES, 2019). Con esto se refiere a la creación de un subsistema de mypimes con planes de mejoramiento adaptados, modelo de asistencia técnica, gestión de fuentes de financiamiento, consolidación comercial de los emprendimientos,

desarrollo tecnológico, sostenibilidad ente otros aspectos claves para el desarrollo empresarial de las iniciativas de los emprendimientos y mypimes.

Le corresponde en esta estrategia sectorial cumplir con los siguientes objetivos:

Generar alternativas de ingresos a través del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial de la población sujeto de atención.

Consolidar un proceso de selección que permita vincular emprendedores genuinos.

Consolidar un modelo de asistencia técnica y seguimiento integral durante los dos primeros años de operación.

Gestionar y desarrollar diversas fuentes de financiamiento para los emprendimientos o fortalecimientos.

Apoyo al proceso de consolidación comercial de los emprendimientos.

Sostenibilidad de los Emprendimientos Sociales apoyados. (IPES, 2016)

La existencia de una cultura aún débil de evaluación las políticas públicas hacen necesario trabajar en la investigación cualitativa de los programas y proyectos del sector público y el sector privado. De acuerdo con OCDE (2014), hay una tradición de evaluar las políticas públicas en términos cuantitativos mediante técnicas estadísticas y econométricas principalmente.

Mucho más frágil se considera la investigación de innovación para el desarrollo en la perspectiva de la gestión pública, se indica que hay algún avance en áreas como la innovación de las empresas “... información para profundizar el entendimiento sobre innovación manufacturera. Aparte de algunos datos y análisis referentes a la innovación agrícola, parece que actualmente hay muy poca información sobre la innovación en otras áreas de la economía...”

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2014)

La investigación cualitativa para la evaluación de las políticas públicas es un campo de trabajo no solo para la alta gerencia, sino especialmente para la gerencia social. El propósito de

esta investigación está relacionado con esta necesidad, para tratar de aportar tanto conceptual como metodológicamente en las herramientas de este tipo de análisis. Estos esfuerzos son necesarios para aportar en la mejor comprensión de los mecanismos de intervención que desarrollen las políticas, pero también los medios alternativos tendientes a la consecución de las metas previstas.

Adicionalmente, los procesos evaluativos en la perspectiva de la innovación pueden ser indicativos de las nuevas necesidades y de nuevas herramientas para afrontarlos. De acuerdo con el informe de la OCDE, los enfoques cuantitativos “se deben complementar con enfoques más cualitativos y ‘blandos’ que faciliten el aprendizaje” y casi sentencia que “La evaluación se debe incorporar mejor a la práctica nacional” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2014, pág. 43).

## ***8.2. Marco teórico***

El ejercicio de acercamiento y exploración a la situación de los vendedores ubicados en los puntos comerciales que gestiona el IPES, facilitó el acercamiento a los estudios y esfuerzos explicativos sobre el fenómeno de las ventas callejeras, la informalidad, la economía social como un marco general en el cual se puede situar la problemática abordada. Ésta involucra una multiplicidad de enfoques y conceptualizaciones en la descripción y explicación de los factores identificados en el ámbito de las ventas callejeras. Sin querer abarcar ni agotar todo el espectro de estudio posible, se identifica de manera general, de una parte, el contexto en el cual se relacionan los conceptos centrales desde las ciencias económicas analizando factores como la productividad, el desarrollo económico, la empresa capitalista, las economías informales y la informalidad bajo la perspectiva del mercado laboral. Seguidamente, se referencian los esfuerzos de sistematización de la economía social o popular, los desarrollos solidarios y colectivistas.



Desde otro ángulo, se encuentran avances alrededor del estudio del trabajo, derecho al trabajo, trabajo decente y las dinámicas del mercado laboral capitalista abordadas desde distintas perspectivas teóricas.

En otra arista de la problemática social, para el caso colombiano, el análisis de las dinámicas del contexto social de poblamiento, urbanización, migración, guerra y conflicto interno aporta su cuota a la informalidad legal e ilegal de las ciudades y específicamente en el caso de Bogotá. Algunos estudios abordan tangencialmente esta dinámica y en este campo solo se menciona con el objetivo de animar una posterior profundización en este aspecto.

Desde la perspectiva de la gestión se realizó un acercamiento a los estudios y análisis sobre la gestión pública, la formulación y estudio de las políticas públicas, los soportes y lineamientos políticos y jurídicos que corresponden a la jurisdicción nacional o distrital y a los convenios internacionales en materia de derechos, trabajo, espacio público, ordenamiento territorial, entre otros aspectos de la gestión pública. Con estos elementos se realizó una primera definición de la problemática a partir de la cual se acotaron las aristas desde donde abordar el problema y elementos conceptuales para soportar su descripción y análisis.

De acuerdo con (IPES, 2019, págs. 26-47), en su acercamiento a la problemática, centraliza las categorías de informalidad y espacio público con lo cual acota su prioridad para dar respuesta a la garantía y ejercicio de los derechos fundamentales al trabajo y al espacio público. Adopta la definición de informalidad a partir de su aparición y cita a OIT, cuando afirma que “En el mundo actual, hay una mayoría de personas que trabajan en la economía informal porque no logran, ya sea encontrar otros trabajos o iniciar otras actividades económicas de la economía formal” (IPES, 2019, pág. 27)

Esta definición general no presenta de forma manifiesta la noción de espacio público como integrante de la informalidad, la cual es importante para desarrollar la misionalidad de la

entidad. En su lugar, OIT señala otras características de la informalidad como son a) uso de lugares pequeños y no bien definidos; b) condiciones de trabajo poco seguras y saludables; c) niveles bajos de competitividad y productividad; d) ingresos económicos reducidos e irregulares; e) jornadas de trabajo largas; f) poco acceso a información y mercados; g) poco acceso a financiación; h) baja capacitación y tecnología, entre otros. En informes más recientes OIT relaciona la informalidad con desventajas con respecto a la economía formal, precarización laboral, vulnerabilidad

Esta afirmación se sostiene en el hecho que el foco de atención está ubicado en la gestión que realiza una entidad pública que tiene contacto con la población de vendedores informales en la atención a grupos específicos desde un programa diseñado e implementado con una herramienta de gerencia estratégica y asume la problemática con recursos específicos con los cuales poder realizar una observación cualitativa para identificar tanto su funcionamiento como las posibilidades de mejorar los logros actuales o históricos.

La revisión documental sobre la categoría de la gerencia estratégica se retoma de las herramientas aportadas por la maestría y de manera específica por las cátedras sobre la planeación estratégica en la gerencia social.

Esta perspectiva se aleja de otras que desarrollan su estudio de la planeación estratégica centrados en la administración y la mercadotecnia como lo señalan (Cano & Olivera, 2008) catapultadas por la expansión de la economía de mercado (globalización) como el escenario natural, sino que las organizaciones son asumidas como empresas que se expanden en el mar de negocios global.

Siguiendo a González, Salazar y otros, la revisión sobre los principales teóricos del campo de la gerencia social la definen como una “herramienta para administrar y ordenar los cambios de una organización o empresa.” (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019, pág. 244).

Para este efecto la planeación estratégica analiza los factores internos y los del contexto para definir unos objetivos de la organización y establecer unas estrategias. En este punto González et al., refieren la finalidad de esta, según la cual se “reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que corresponden a las demandas del ambiente inmediato futuro” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, pág. 244)

En la revisión bibliográfica, los autores retoman a Chiavenato y Sapiro (2011) para afirmar que la planificación estratégica:

Exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, pág. 246)

El tipo de visiones resultantes ha sido materia de análisis y se puede afirmar con estos autores que el “análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, pág. 246). Esa construcción de futuros es subrayada igualmente por autores como (Mora, E., Vera, & Melgarejo, 2015)

Esta noción también se fundamenta en una perspectiva de transformación o cambios sustanciales en las definiciones del concepto de organización, cuando se afirma que:

La gerencia estratégica permite la toma de decisiones del gerente, las cuales deben asumirse como transformaciones, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del

capital humano. Todo ello, utilizando herramientas que permitan un desarrollo gerencial dirigido e incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales. (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019)

Este tipo de visiones sin embargo parece estar más relacionado con el nivel directivo de la organización cuando se afirma que su liderazgo, “la experticia e intuición de los gerentes es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional.” Esta afirmación siguiendo a autores como Thompson y Strickland, (2001), David (2003), entre otros mencionados en (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019).

Igualmente puede encontrarse este énfasis del líder en uno de los pioneros de la teoría de planeación estratégica como (Sallenave, 2002).

La perspectiva de David sintetiza el concepto gerencia estratégica del siguiente modo:

La gerencia estratégica permite la toma de decisiones del gerente, las cuales deben asumirse como transformaciones, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del capital humano. Todo ello, utilizando herramientas que permitan un desarrollo gerencial dirigido e incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales. (González, Salazar, Ortíz, & Verdugo, 2019)

Desde otro ángulo, la gerencia social se ha encargado de identificar en los procesos, los actores y los instrumentos la base de la planeación estratégica para producir transformaciones sociales que ayuden tanto al desarrollo integral como a la dignificación de las personas.

El segundo conjunto de trabajos en el que se enmarca el análisis de la problemática estudiada en esta investigación corresponde a los estudios económicos de la economía informal.

Este es un campo de investigación y discusión que tiene una larga trayectoria y refleja la tensión de las diversas escuelas económicas y paradigmas de la economía moderna y contemporánea. En las antípodas se puede identificar los estudios económicos de corte estructural y los estudios neoliberales sobre el mercado laboral.

Las principales características de la economía informal apuntan a su carácter estructural, que en el marco de la perspectiva económica neoliberal diferencia el mercado y ámbito formal, del mercado y ámbito informal. De acuerdo con una mirada neoliberal que fue impulsada por el Banco Mundial Perry, Maloney, Arias, Mason, y Saavedra-Chanduvi señalan que:

De los patrones de movilidad de los trabajadores y las motivaciones informadas para estar en sus ocupaciones actuales respalda la opinión de que la mayoría de los trabajadores independientes son en gran parte voluntarios y otorgan un valor significativo a los beneficios no pecuniarios del trabajo autónomo. (Perry, Maloney, Arias, Mason, & Saavedra-Chanduvi, 2007, pág. 74)

De acuerdo con esta tendencia la voluntariedad y las decisiones son factores fundamentales de la razón económica de los trabajadores independientes y las personas informales para realizar actividades fuera del mercado formal. Se podría decir, entonces, que buena parte de la informalidad obedece a decisiones de permanecer fuera del mercado formal, con el fin de no incurrir en los gastos que podría ocasionar la formalización empresarial o laboral.

En el medio académico se afianzó la tendencia a diferenciar el sector informal y sector formal como una oposición funcional y, también, a diferenciar entre formalidad e informalidad como el sometimiento a las normas y reglas de juego legal. Desde estas perspectivas mientras lo

informal se caracterizaría por la baja productividad, lo subnormal y en algunos casos en la ilegalidad, lo formal sería todo lo contrario. Mejía y Posada comentaron que:

El sector informal es el conjunto de las actividades productivas que no acatan, ex ante, las regulaciones estatales en materias económicas, sanitarias o ambientales debiendo ceñirse a ellas. El desacato de las normas y regulaciones puede ser total o parcial. El sector informal incluye las actividades personales o empresariales y, por extensión, las personas o empresas que evaden tales normas, pero no violan, por ello, el código penal; es decir, no son per se actividades delictivas; estas últimas usualmente se incluyen en la denominada economía subterránea. (Mejía & Posada, 2007)

Es importante resaltar que la relación entre la tendencia de los trabajadores informales a no formalizarse y el papel del Estado en el apoyo a la formalidad se expresa en la expedición de la ley 1988 de 2019, la cual establece lineamientos para la formulación de la política pública de los vendedores informales. En la definición de ley los vendedores informales son “las personas que se dediquen voluntariamente al comercio de bienes o servicios en el espacio público, como medio básico de subsistencia, se denominarán vendedores informales.” Esto subraya el carácter voluntario de la decisión sobre esta actividad y la “subsistencia” como la finalidad de la actividad de comercio de bienes o servicios, estableciendo además la característica de ejercicio en el espacio público.

Por último, el estudio del concepto de Economía Social reúne un conjunto de diferentes perspectivas y recorridos históricos sobre el tema. Para este acercamiento se han tomado elementos centrales de las conceptualizaciones de Monzón (2006), Puig, Coraggio (2016) y Guerra (2010). Desde un punto de vista histórico se puede decir que la economía social se

asimila a procesos como el cooperativismo, mutualismo y economía solidaria que se extienden desde el siglo XVII hasta el siglo XX. Desde otra perspectiva, integra las iniciativas solidarias, ecuménicas y libertarias que tuvieron su origen en Europa y se trasladaron a América manteniendo similitudes en prácticas y concepciones. Sin embargo, estas distintas experiencias han tenido denominaciones diferenciadas y elementos característicos diversos. De acuerdo con Monzón (2006), en el devenir de un “tercer sector” que diferencia sector público, sector privado y sector social en Europa, puede identificarse una dualidad entre el sector non profit y la economía social que tiene su evolución específica en los últimos 30 años, a pesar de sus raíces históricas. Esto genera confusiones y ambigüedades que propone superar en sus escritos.

De acuerdo con lo anterior, Monzón, 2006, establece como hito fundacional la expedición de la carta de economía social promulgada por la CNLAMCA en Francia:

En 1970 las organizaciones representativas de las cooperativas, mutuas y asociaciones francesas crean el Comité nacional de liaison des activités coopératives, mutuelles et associatives ( C N L A M C A ), que publica en 1980 la Charte de l'économie sociale, en la que se define a la ES como el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad. (Monzón, 2006, pág. 13)

A partir de estas características propone definir la Economía Social diferenciándola de las organizaciones denominadas en el mundo anglosajón Non profit u organizaciones sin ánimo de lucro. Así, bajo esta última denominación se puede encontrar las cooperativas, mutuales y

asociaciones contemporáneas, junto a los nuevos actores alternativos, libertarios o contestarios de la economía solidaria.

A pesar de perseguir algunos objetivos comunes como el talante alternativo, la autonomía de las decisiones, tipo de organización, formas democráticas de tomar decisiones y gestionar los recursos atendiendo a la utilidad social o colectiva, Juan Luis Guerra reconoce que es un sector más heterogéneo que en algunos países más que en otros, y asume diferentes modalidades como sector social: cooperativas de consumidores, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de vivienda, cooperativas agrarias, cooperativas de trabajo todas ellas con unos desarrollos históricos e incluso con cambios marcados en sus finalidades al paso del tiempo; todas ellas señala Guerra: “En los últimos años la irrupción de nuevos actores en todo el mundo ha obligado a los Estados a poner su mirada en este fenómeno socioeconómico. Surgen de esta manera una nueva oleada de políticas públicas y legislaciones que supera la clásica intervención cooperativista que caracterizó a nuestros países sobre todo en mediados del S. XX.” (Guerra, *Economía social y economía solidaria en América Latina*, 2006, pág. 207)

Por tanto, concluye el mismo autor que “el principal aporte que puede realizar el movimiento de la economía solidaria a las políticas generadas en los últimos años es contribuir a democratizar la economía y dotarla de mayores niveles de justicia, en el marco de una nueva conceptualización del desarrollo que ponga sus acentos en las dimensiones sociales y ambientales.” (Guerra, 2006, 208)

Finalmente, con una mayor fundamentación teórica, que complejiza el concepto y la perspectiva de una economía social se plantea como “el sistema histórico de instituciones, valores y prácticas recurrentes, [...] mediante el cual cada comunidad, conjunto de comunidades o sociedad, organiza y coordina el proceso económico en momentos críticos” (Puig & Coraggio, 2016): La producción racional de bienes y servicios bajo la pluralidad de formas cooperativas de



organización, las formas de distribución y redistribución, el intercambio justo entre personas y la reciprocidad, los modos de consumo responsables, la coordinación consciente y democrática del proceso económico, todo ellos combinando, edifican formas de decisión colectiva o mecanismos tales como el mercado regulado. De ahí, la importancia de este concepto para esta investigación, pues se debe tener en cuenta que el objetivo de las acciones emprendidas por el IPES es incorporar a los vendedores informales dentro del mercado regulado.

## **9. Elaboración del Instrumento de Recolección de Información**

### ***9.1. Antecedente, Muestra inicial***

Como lo señala (Valles, 1999) una de las fuentes generadoras de problemas investigables corresponde a “la experiencia personal y profesional” que, para el efecto coincidió con un trabajo de seguimiento realizado por IPES en diciembre de 2020 con la población de puntos comerciales. La información que se recolectó en ese trabajo se empleó en momentos que se desarrollaba el seminario de metodología en la Maestría de Gerencia Social para lo cual se tabularon los registros de las encuestas realizadas.

Para efectos de este trabajo, dicha información se convierte en la muestra inicial a partir de la cual se adoptan decisiones para la investigación. Como afirma Valle (1999) “La propia formulación del problema conlleva un proceso selectivo...” lo cual está relacionado con “las decisiones de muestreo que abordan los pormenores de la selección de contextos, casos y fechas.” (Valles, 1999, pág. 84)

Las principales características de la formulación inicial son:

Población: gestores de puntos comerciales y vendedores informales de los puntos comerciales en las 13 localidades del distrito. Aproximadamente, 65 personas hicieron parte del grupo inicialmente constituido por el IPES.

Aplicación: el grupo inicialmente constituido por IPES incluía personal de los distintos puntos comerciales, ya que había al menos 1 gestor o vendedor por cada una de las 13 localidades. (Véase Anexo 7)

El trabajo de campo realizado por el IPES para establecer los puntos comerciales recolectó información de los vendedores informales, mientras que la presente investigación solo incluirá los gestores. Por lo tanto, en la investigación la población objeto son fundamentalmente los gestores de los puntos comerciales y no los usuarios de la estrategia.

De otra parte, en la muestra inicial la recolección de información se realizó mediante cuestionario que se aplicó de manera presencial en el periodo anterior a la pandemia, el cual incluyó 10 preguntas, cada una sobre un aspecto de observación y la pregunta descriptiva de cada punto comercial se subdividió en 7 preguntas, así:

1. Punto Comercial
2. Localidad
3. Gestor
4. Profesión
5. Tiempo de administración del punto comercial
6. Características del punto comercial en lo referente a:
  - a) Mercancía que se comercializa
  - b) Generalidades poblacionales
  - c) Estado de cartera discriminada
  - d) Temas contractuales pendientes
  - e) Temas de Infraestructura
  - f) Mantenimiento módulos
  - g) Temas administrativos generales

7. Espacios de participación interinstitucional y compromisos.
8. Otros temas pendientes del punto comercial
9. Recomendaciones o sugerencias del gestor a la entidad para mejorar el punto comercial
10. Percepción de beneficiarios sobre el punto comercial y labor del gestor.

### ***9.2. Aspectos metodológicos***

La selección de la población y la decisión sobre la metodología está atravesada por las vicisitudes y restricciones impuestas durante el periodo de pandemia. La restricción para realizar actividades grupales y el aislamiento, fueron factores que llevaron a realizar las encuestas virtualmente y a priorizar el criterio de conveniencia para definir la muestra de la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual como señala Cantoni (2009), es el procedimiento más indicado cuando el carácter de la investigación es exploratoria. Según este autor “la utilidad de una muestra no probabilística reside no tanto en una “representatividad” de elementos, sino en una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características definidas previamente en el planteamiento del problema.” (Cantoni, 2009: 29).

De igual manera, la elección del tipo muestreo por conveniencia permite incluir al conjunto actual de la población vinculada a la problemática estudiada, que para el momento corresponde a todas las personas para realizar la atención a los puntos comerciales. El muestreo por conveniencia fue el más adecuado para indagar con las personas más próximas a la gestión de los puntos estratégicos establecidos para atender a los comerciantes informales.

Es preciso subrayar que la institución IPES contó hasta el año 2020 con un grupo de gestores de puntos comerciales que oscilaba en las 20 personas, con una distribución espacial

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

para las 13 localidades del Distrito. Sin embargo, en agosto de 2021 solo se contaba con 10 gestores contratados por la entidad para realizar esta función y distribuidos en las localidades, así que ellos constituyen el universo de análisis y son además todas las personas que fueron encuestadas.

Para la validación del instrumento de recolección se prevé que al menos tres participantes de dicha población apoyen la realización de la prueba piloto y que adicionalmente correspondan al menos a tres localidades o puntos comerciales.

Por las condiciones antes señaladas de aislamiento social y restricciones para el encuentro cara a cara con los gestores, se definió la aplicación del instrumento a diligenciarse de manera telefónica para lo cual se generó el guion de la encuesta, la cual podrá transcribirse mediante formato en la aplicación Forms de Microsoft.

El instrumento de recolección de datos del trabajo de grado de la MGS es la encuesta a partir de los ejercicios de adecuación de los indicadores a las categorías de análisis y alineado con los objetivos de la investigación. La encuesta telefónica posee las características definidas de recolección de datos, de acuerdo (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 269) como buena alternativa para obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población objeto de la investigación.

La finalidad de la encuesta es arrojar información sobre la manera como los gestores de puntos comerciales funcionarios del nivel operativo del IPES, de la Alcaldía Mayor de Bogotá perciben la formulación actual de la planeación estratégica de los puntos comerciales en el nivel operativo y las alternativas de fortalecimiento de capacidades en el programa de puntos comerciales que ayudarían a mejorar la atención a los vendedores informales en sus propuestas de negocio.

Como objetivos propios de la encuesta se definieron: i) obtener información sobre la manera como valoran el uso de la herramienta planeación estratégica en su entidad y su relación con el fortalecimiento institucional. Igualmente, ii) Establecer datos sobre las alternativas de fortalecimiento que se considera, pueden mejorar la atención que ellos realizan hacia los vendedores informales.

La elección del instrumento en forma de encuesta se corresponde con la valoración que se hizo de dos de sus características o funcionalidades, especialmente, la condición de ser un instrumento adecuado y útil para los acercamientos a dinámicas organizacionales que involucran algún conocimiento sobre las mismas o una evaluación de proyecto. Su utilidad está subrayada por el acceso inmediato a los datos, especialmente con el empleo de formularios digitales, la economía de recursos tanto materiales como digitales y la facilidad para la población participante.

La construcción de la encuesta se realizó simultáneamente con el ejercicio de acercamiento a la problemática, la elección de las categorías e identificación de los aspectos causales de la problemática abordada como puede ampliarse en el Anexo 2. En este sentido, ha sido un proceso complejo y metódico que ha significado ajustes permanentes para adecuar el instrumento a la necesidad de la investigación, los objetivos propuestos y las opciones de información y datos que serán objeto de análisis.

### ***9.3. Validación de los instrumentos***

Para la validación del instrumento se realizó el procedimiento de solicitud en el formato respectivo y se contó con la opinión de los siguientes expertos:

Experta: Lina Rocío Medina Muñoz, doctora en historia, docente investigadora de la Maestría en Gerencia Social de la Uniminuto.

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

Experto: Mario Fernando Gómez Otalora, Comunicador social y abogado especialista en derecho administrativo público, con más de 20 años de experiencia. En el IPES Se encuentra en la subgerencia de gestión de redes Sociales e informalidad.

El Anexo 3, por su parte, ilustra la elaboración de la guía de encuesta y su evaluación una vez se realizó la prueba piloto en campo. A este respecto es importante resaltar que una vez se avanzó en la validación del instrumento de recolección de datos se realizó un ejercicio piloto arrojando algunas consideraciones que señalan la utilidad de este para la aplicación del muestreo y recolección de la información en campo.

En la aplicación del piloto no se recibieron comentarios negativos sobre la formulación de las preguntas en términos de posible confusión o generación de dudas sobre la comprensión de cada uno de los ítems. Incluso para las preguntas abiertas no se identifica desviaciones o su falta de comprensión.

Sin duda, el proceso de adecuar sistemáticamente el instrumento de recolección de datos hasta su aplicación definitiva está restringido por los criterios de coherencia y utilidad de los ítems para recolectar información relevante para el propósito de la investigación.

La encuesta piloto se realizó en el mes de septiembre una vez se avanzó en la validación del instrumento por parte de nuestros expertos.

De acuerdo con la construcción de la encuesta se tuvo en cuenta el equilibrio entre el tipo de respuestas requerido por las preguntas lográndose un 51 por ciento para las respuestas de opinión; es decir, las correspondientes al tipo de preguntas abiertas que solicitan información de opiniones informadas sobre el total de ítems. El 49 restante esperaba un tipo de respuesta directa de información sobre los ítems realizados mediante preguntas cerradas, para lo cual se distribuyeron entre preguntas directas y preguntas indirectas.

En su aplicación se tomó como base del muestreo piloto un total de tres (3) personas encuestadas de la población objeto a quienes previamente se les solicitó su apoyo para aplicar la encuesta y realizar comentarios verbales sobre su diligenciamiento. Igualmente, una persona del nivel directivo de IPES apoyó el ejercicio.

Los principales resultados del ejercicio fueron los siguientes:

- Las preguntas fueron respondidos por las personas que conformaban la muestra;
- En los tres casos se mantuvo el anonimato de los encuestados;
- Se entregó la información pertinente sobre el carácter de la muestra y el tipo de colaboración académica del ejercicio;
- Finalmente, debe subrayarse el hecho que no se recibió comentario alguno respecto a la redacción de las preguntas propuestas bien, por su adecuada comprensión, o bien, por que hayan podido generar confusión. Por lo tanto, luego de la aplicación del piloto no se realizó modificación a la estructura de la encuesta.

## **10. Trabajo de Campo**

### ***10.1. Actividades de recolección de la información***

Después de validar el instrumento de recolección de información, utilizado en la aplicación de la muestra piloto, y consultando a dos expertos sobre la coherencia de la encuesta, se realizaron ajustes menores y se procedió a la aplicación de la muestra del trabajo de campo.

De acuerdo con lo establecido se mantuvo como canal de recolección de la información la encuesta telefónica para reducir las limitaciones impuestas por la pandemia. Los datos se digitaron y se realizó la tabulación para obtener un análisis preliminar de los datos, la notificación de las respuestas y la opción de recuperar las respuestas en la respectiva tabla automática en la aplicación Excel. A solicitud de algunos de las personas interesadas en realizar

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

la encuesta se omitió recopilar la identificación y recolección de datos de las personas participantes.

Durante una semana, se abrió el espacio para que las personas participantes, es decir la población objeto constituida por los propios Gestores de Puntos comerciales del IPES pudieran contestar las preguntas vía telefónica y pudieran hacer el envío de sus respuestas en el formato digital.

Las actividades realizadas para la aplicación del instrumento de recolección de información fueron:

- Contacto telefónico con funcionario coordinador de los gestores comerciales de la organización para comunicar la realización de la aplicación y facilitar el espacio para que los gestores interesados contestaran la encuesta
- Contacto telefónico con los gestores de puntos comerciales del IPES para confirmar el envío de la encuesta a sus correos electrónicos y verificar su aplicación en la plataforma de Windows;
- Envío de los formularios de encuesta a través de correo electrónico y copia del vínculo por WhatsApp, en algunos casos, para garantizar el acceso al instrumento al conjunto de gestores;
- Revisión de las notificaciones y del formulario durante la semana de aplicación para hacer seguimiento al diligenciamiento de las respuestas;
- Verificación de recepción de encuestas diligenciadas en la plataforma y revisión del análisis automático de respuestas mediante “resumen de respuestas”;
- Verificación de recopilación de la información en el formato de respuesta de Excel;



- Cierre de la aplicación para evitar la llegada de encuestas por fuera de los tiempos previstos.

Una vez se cumplió con los tiempos y se verificó la existencia del número de respuestas y encuestas diligenciadas se inicia el proceso de tabulación de la información para lo cual en la misma aplicación de Excel se utilizaron los resultados compilados.

Teniendo en cuenta la población de gestores, se logra la aplicación de 10 encuestas, correspondientes a igual número de personas de la población objeto.

Después de realizar las encuestas piloto, en la tabulación de la información se logró contar con una encuesta de refuerzo y ampliación de algunas informaciones de la organización con la persona coordinadora de los gestores de puntos comerciales, del Ipes. Dicha encuesta tuvo cerca de dos horas de duración y se analiza la validación de la información recopilada en las encuestas online con los aportes del informante cualificado. Para el análisis de la información recopilada se procede a analizar los datos cuyas respuestas corresponden a preguntas cerradas para su codificación y tabulación.

Igualmente, se realizó un instrumento en Excel para tabulación de las respuestas correspondientes a preguntas abiertas, se establece una codificación manual y se realiza un procedimiento de asociación de temas, triangulación de contenidos y sobre estas relaciones semánticas se establece la concordancia de la respuesta con la pregunta.

De acuerdo con el análisis propuesto la información permite abordar el acercamiento a la manera como la herramienta de planeación estratégica es apropiada por la estrategia de puntos comerciales y de esa manera aporta a la solución de un problema social tan pertinente como lo es la atención a los comerciantes informales que apoyan desde el programa de alternativas comerciales.

## ***10.2. Hallazgos de la investigación***

### **Sobre la cultura y liderazgo organizacionales**

Las cuatro primeras preguntas de la encuesta abordan el indicador “definición de la visión, misión y valores de la organización” de la categoría planeación estratégica, a partir de la cual se busca inferir sentidos del rol de los diferentes actores (directivo, operativo y beneficiarios) en la construcción, conocimiento y apropiación de la cultura de la organización, de lo cual se observa que existe el reconocimiento del rol directivo como orientador del proceso organizacional, pero mayoritariamente las respuestas subrayan que el nivel operativo y beneficiarios son quienes más deben conocerla, pero, contrariamente, son quienes más la desconocen. De manera complementaria, se señala en la mayoría de las opiniones que quienes más aportan en la realización de los valores, cumplimiento de la visión y misión de la organización son finalmente los funcionarios y los beneficiarios. De hecho, en la mayoría de las personas encuestadas, las opiniones apuntan a que esta acción de planeación estratégica debe ampliarse en forma más extensa tanto a beneficiarios como a personas externas a la institución.

Con respecto de los objetivos de la planeación estratégica se reconoce igualmente el rol directivo de la organización, pero se subraya una suerte de reclamo relacionado con la necesidad de tener una mayor ampliación en la participación de los beneficiarios y terceros en estas definiciones estratégicas. Aunque no parece que sean totalmente claros para los gestores los objetivos y políticas de la entidad, los consideran adecuados y mayoritariamente opinan que deben incluirse en actividades de capacitación o darles mayor difusión.

Las respuestas sobre los primeros indicadores correspondientes a la subcategoría de misión, visión y valores de la planeación estratégica arrojaron los siguientes resultados:

Este primer hallazgo identifica que el nivel operativo de la estrategia que corresponde a los funcionarios medios y gestores de puntos comerciales no poseen de igual manera el

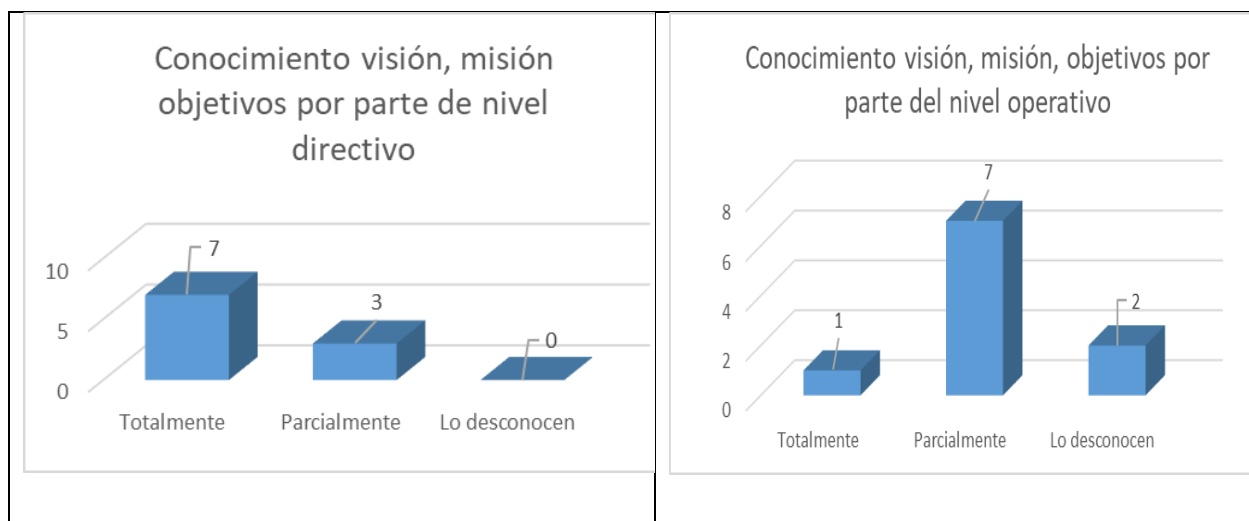
## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

conocimiento sobre los valores, visión, misión de la organización con lo cual se señala que entre el 7 y 9 de diez personas los conocen parcialmente o lo desconocen, mientras que contrariamente, consideran la mayoría tiene un conocimiento total y solo 3 personas lo tienen parcialmente.

Estas opiniones sugieren una diferencia entre lo formulado en la planeación estratégica institucional y lo apropiado por los cuadros operativos de la institución tanto en términos de roles como en términos de la cultura organizacional. De acuerdo con información de referencia, la muestra inicial, lo anterior confirmaría la escasa valoración de los procesos de inducción de los gestores y su contacto con los planes estratégicos institucionales, dado que les llega solo información básica de la planeación estratégica en un proceso de inducción formal y rutinario que no llega a profundizarse adecuadamente.

### Gráfico 3.

*Respuestas relativas a conocimiento de misión, visión y valores institucionales en los niveles directivo y operativo de la organización. Elaboración propia.*

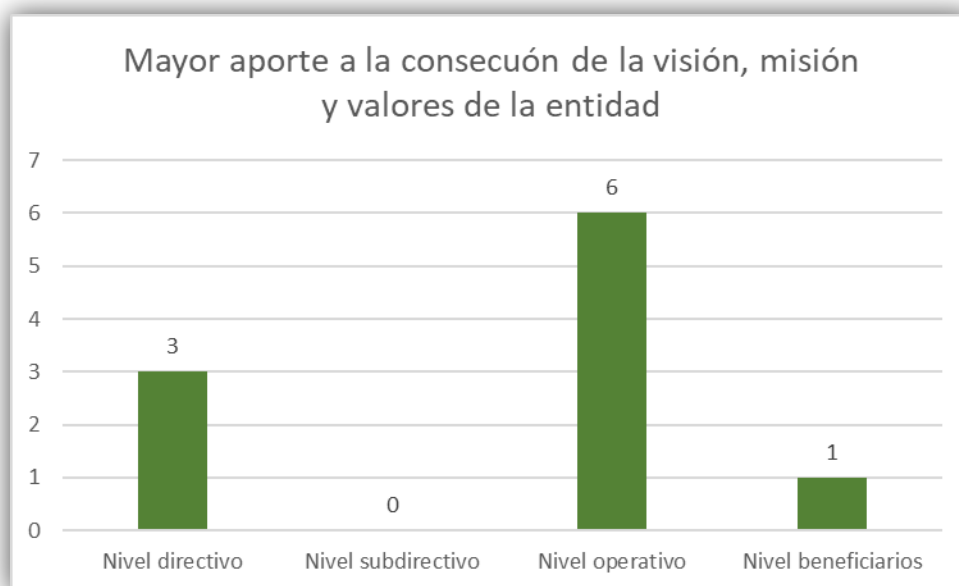


De acuerdo con la información preliminar, la planeación estratégica de IPES se ve afectada por las definiciones, lineamientos de política, planes de gobierno y planes de desarrollo

de las diferentes administraciones las cuales llegan para su apropiación fundamentalmente al nivel directivo de la organización. Las personas encuestas confirman que la definición estratégica de la organización no necesariamente es un proceso directivo y debe ampliarse incluso a los usuarios. Se considera que quienes más aportan al cumplimiento de los propósitos de la entidad son principalmente los integrantes del nivel operativo.

#### Gráfico 4.

*Nivel que más aporta a los logros de la misión, visión de la organización.*



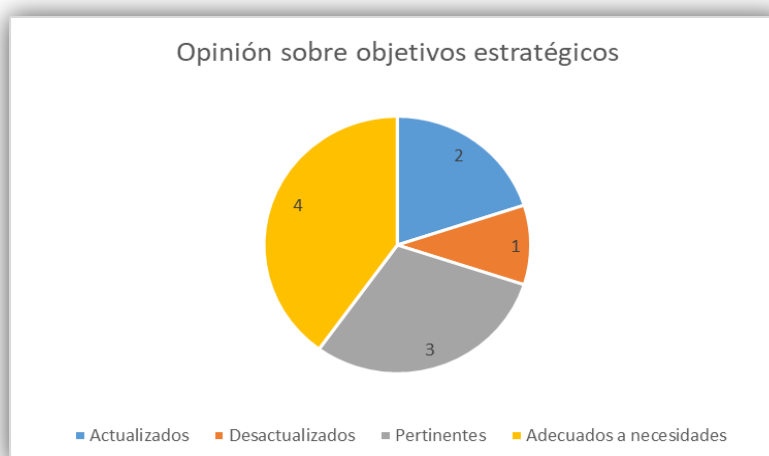
Por otra parte, el proceso de definición y selección de los objetivos estratégicos es percibido por el grupo de gestores como un proceso directivo correspondiente a la mayoría de las respuestas que señalan como un proceso no participativo estas definiciones estratégicas de la estrategia de puntos comerciales. Si bien, no se cuenta con una respuesta clara, posteriores indagaciones pueden ahondar en esta reproducción de la segregación que distancia las diferencias, saberes y aportes a partir de valores compartidos de una misma cultura. Es previsible

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

que esta desconexión entre los niveles directivo y operativo puede estar afectando el cumplimiento de los fines de la política pública respecto a la solución de la problemática de las ventas informales callejeras. Esta afirmación puede derivarse de las respuestas que informan sobre una disparidad de opiniones respecto a la relación entre esos objetivos con la atención a la economía informal.

**Gráfico 5.**

*Valoración objetivos estratégicos.*



Las respuestas sobre los objetivos estratégicos indican una mayor apropiación e importancia para la gestión operativa y territorial de los objetivos estratégicos. No obstante, se encuentra que no siempre se llevan a cabo debido a los cambios recurrentes por las decisiones directivas y arbitrarias por los cambios de las administraciones y respuestas que derivan de órdenes judiciales o debido a decisiones políticas de la entidad o la administración distrital.

Para establecer los planes estratégicos se hace indispensable la lectura y análisis del contexto como de la organización frente a lo cual las opiniones analizadas sugieren que este es un aspecto de fortalecimiento a realizar. Así, se encuentra que hay confusión en la manera de

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

abordar las amenazas relacionándolas con debilidades propias en la mayoría de las respuestas, a pesar de considerar que las “amenazas” requieren revisión y están identificados plenamente.

Tales amenazas se relacionan con debilidades, pero fundamentalmente con la falta de visibilidad de los puntos comerciales, con la ubicación poco adecuada y con las debilidades de promoción o publicidad.

Esta confusión parece indicar un mayor esfuerzo en el trabajo sobre la matriz DOFA para la lectura del contexto externo e interno de la estrategia de puntos comerciales como del programa. De hecho, el mayor número de encuestados afirman no contar con un diagnóstico adecuado o usar mediante la DOFA para identificar las principales amenazas y debilidades de la estrategia de puntos comerciales.

De forma similar, las respuestas indican que la formulación de alternativas para suplir las debilidades internas o afianzar las fortalezas carecen de un adecuado tratamiento en la planeación y cultura en la estrategia alternativas comerciales. Sin duda, las principales debilidades se identifican en la gestión tales como acompañamiento, procedimientos, la continuidad en la atención de los gestores para superar las deficiencias de los puntos comerciales que son reiteradas y enfrentar dos factores considerados críticos como el asistencialismo y la falta de innovación de los productos y negocio de los beneficiarios.

Las principales fortalezas, sin embargo, las subrayan en el capital humano del equipo de trabajo y las acciones que desarrollan para lograr la dignificación del trabajo a partir de la mejor atención a los negocios de las personas de los puntos comerciales. No obstante, la información sobre la continuidad de los gestores afecta este equipo de trabajo, así como los temas de contratación y rotación de los puntos debido al menor número de gestores contratados.

Mientras tanto, las debilidades identificadas están principalmente ubicadas en la gestión del IPES debido a la falta de soluciones a solicitudes no atendidas de los puntos comerciales, de

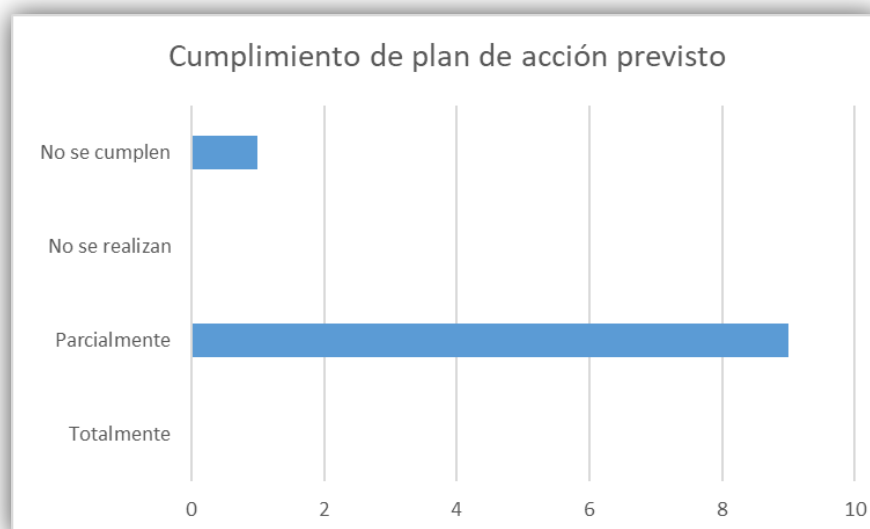
## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

problemas con la infraestructura de los espacios de los puntos comerciales y la ubicación poco adecuada de algunos de tales puntos comerciales, mientras que un menor número de opiniones señala las condiciones de los beneficiarios como los efectos del asistencialismo y la falta de compromiso para mantener sus iniciativas de negocios por parte de los usuarios o beneficiarios y formalizarse.

Uno de los hallazgos interesantes para un proceso de planeación estratégico se relaciona con el cumplimiento de logros y metas de los planes de acción. Sin duda, la valoración que realizan los gestores frente a este aspecto indica su desacuerdo parcial, pero mayoritario, respecto a la consecución de la metas y logros. Se indica en la información de la muestra inicial que las dinámicas institucionales consideradas lentas y arbitrarias no se encuentran alineadas al cumplimiento estricto de los objetivos previstos para el programa de alternativas comerciales. Esa misma perspectiva se mantuvo en las encuestas realizadas para el trabajo de campo.

**Gráfico 6.**

*Respuestas sobre cumplimiento de los planes de acción de los puntos comerciales.*



La categoría de fortalecimiento institucional que está vinculada con la planeación estratégica parece estar relacionada, como se esperaba, con las actividades de formación tanto de los operadores como de los usuarios del programa. Esta acción estratégica parece estar conectada con el fortalecimiento de capacidades tanto de los gestores de puntos comerciales como de los beneficiarios por lo cual cobra un valor especial de la gestión institucional. Una parte de esta formación se realiza directamente por la entidad y otra parte, relativa a la empleabilidad laboral a cargo del SENA como operador de esta formación.

La información que se encuentra en el grupo objetivo en la mayor parte de las encuestas identifica un cumplimiento parcial o no cumplimiento de las expectativas de los usuarios con la capacitación recibida para fortalecimiento de sus negocios. Se asume esta formación como un requisito formal y a veces no apropiado para atender los intereses prioritarios de los usuarios. En otros casos no ofrece los contenidos de interés o no apuntan a la complementación de los saberes con que cuentan los usuarios para garantizar mayor impacto en la atención de los puntos comerciales.

Por otra parte, como se identificó en los hallazgos preliminares, el trabajo de campo confirma que el proceso de formalización tiene limitaciones que no han podido ser resueltas por las declaraciones y acciones políticas en las distintas administraciones distritales. En primer lugar, se indica la necesidad de un acompañamiento a los usuarios por parte de IPES, la cual es considerada como una de las debilidades para alcanzar metas de formalización de los negocios de los puntos comerciales.

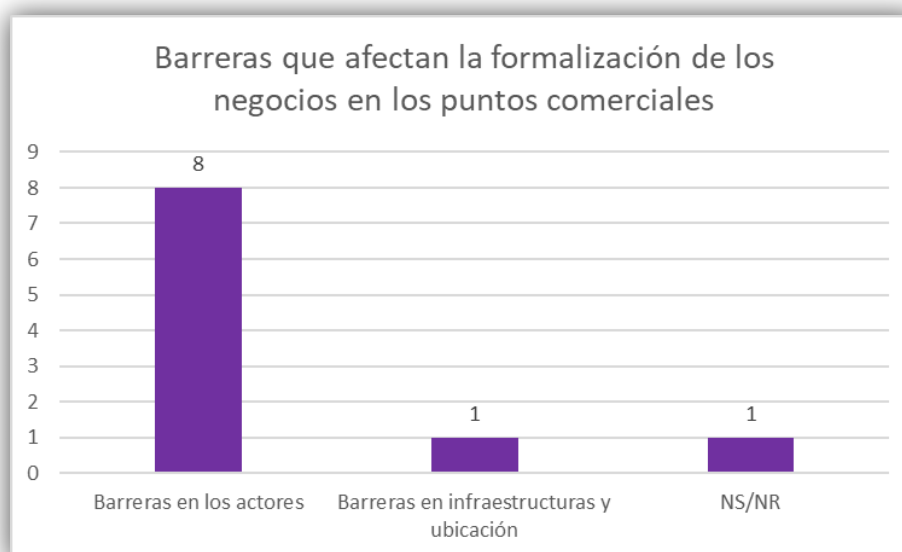
Pero igualmente, en segundo lugar, se indica que la mayor parte de las barreras y limitaciones para alcanzar las metas de formalización de negocios se encuentra en los propios usuarios y mayor interés de los usuarios para superar los efectos del asistencialismo y la



tendencia a permanecer en la informalidad que señalan algunas opiniones. Sin embargo, en estas opiniones se pierde de vista el contexto y la situación actual de incremento de la informalidad y la pobreza en la cotidianidad de la población no vinculada al mundo laboral.

### Gráfico 7.

*Barreras en la formalización de los vendedores informales de los PC.*



## 11. Discusión de los hallazgos

### a. Planeación estratégica.

La formulación de la visión, misión y valores de la organización no son conocidos por todos los integrantes de los puntos comerciales y su apropiación es desigual en cada uno de los niveles. El nivel operativo no cuenta con una robusta identidad o cultura organizacional que le permita replicarla hacia los usuarios; con ello se manifiesta una deficiencia en la calidad informativa que no aporta a la cultura organizacional. En esta dirección tendría que ampliarse mayor apropiación de la cultura organizacional prioritariamente a los gestores, luego a los

beneficiarios y a otros actores externos a la estrategia para conseguir posibles usuarios, aliados y competidores.

La información permite subrayar que el mayor aporte al cumplimiento de la visión, misión y valores de la entidad a partir de la implementación de los puntos comerciales lo viabilizan los funcionarios operativos y los beneficiarios de la estrategia, lo cual es una fortaleza; pero, requiere un proceso permanente de fortalecimiento en especial la ampliación de un mayor involucramiento de los usuarios, operativos y aliados en este proceso estratégico de afianzar la base de la cultura organizacional de los puntos comerciales.

Si bien los objetivos estratégicos se formulan en el nivel directivo, al parecer no cuentan con una base participativa que permita soportarlos al desarrollo operativo y la realidad social que se pretende resolver permaneciendo como objetivos estratégicos para la estrategia de puntos comerciales. Las respuestas identifican este aspecto como una debilidad, en tanto los objetivos estratégicos parecen estar más relacionados con el fortalecimiento de la entidad o el sector desarrollo económico de la administración distrital y verse afectado sus logros por los cambios o fluctuaciones de las formulaciones políticas de las administraciones distritales o nacionales que son externos a la organización.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos son apropiados medianamente por los gestores y los usuarios quienes señalan su desacuerdo con cambios frecuentes en orientaciones y procedimientos internos que se evidencian en las directrices de la estrategia y deficiencia en las acciones administrativas hacia la estrategia.

La percepción sobre la adecuación de los objetivos estratégicos está en riesgo por los constantes cambios tanto de lineamientos políticos como de cambios en la problemática social, relacionados con el incremento de niveles de pobreza, migración, el uso de las ventas callejeras para suplir la economía de los hogares más vulnerables.

La identificación de los factores externos, entre otras amenazas no son percibidos adecuadamente y se confunden con aspectos que son más debilidades; esto implica un mayor trabajo sobre la herramienta DOFA y, en cierto sentido, una perspectiva mucho más centrada en lo institucional que no permite interactuar con el entorno, donde se pueden resolver con otros actores varias necesidades importantes como los créditos para resolver cartera, o gestión con actores externos para incrementar la innovación en los negocios y modelo de comercialización.

A pesar de contar con lectura de los elementos de contexto y de la gestión propia de la organización no existe un uso eficiente de las posibilidades de la matriz Dofa para la actualización de los objetivos y orientación de las líneas de acción en el nivel operativo.

Igualmente, el uso de la Dofa para el análisis de los factores internos como debilidades y fortalezas no parece tener efectos positivos por cuanto las opiniones al respecto señalan que se usa parcialmente o no se utiliza en el nivel de gestión operativo.

De acuerdo con el análisis de información, las principales debilidades se relacionan con la gestión de los procedimientos internos, lo cual se evidencia en la lentitud de los trámites, acumulación de demandas no atendidas oportunamente, problemas de comunicación y cambios arbitrarios en decisiones que afectan la operatividad. Estos aspectos denotan otra serie de factores que no son del nivel operativo del programa o de los usuarios, aunque se señale también los efectos del asistencialismo como una debilidad en cabeza de los usuarios.

El plan de acción, por otra parte, no corresponde a una construcción participativa a cabalidad, en cuya elaboración no se evidencia la participación de los usuarios y los gestores son en el mejor de los casos, la fuente de información para el seguimiento a los planes institucionales y soporte para los informes operativos.

El conocimiento y manejo del plan de acción es parcial, como también el cumplimiento de metas previstas. Se encuentra en las opiniones al respecto un alto desacuerdo con el alcance de metas del plan de acción.

Las actividades del plan de acción no se cumplen en su totalidad de acuerdo con lo programado y su realización es parcial. Esta debilidad parece confirmar el potencial del fortalecimiento de la planeación estratégica en los niveles operativos desde la perspectiva de la gerencia social.

**b. Respecto de capacitación o formación:**

Las encuestas señalan que el proceso de formación no tiene en cuenta las solicitudes propuestas y las necesidades expresadas por los beneficiarios lo cual constituye una debilidad para un robusto proceso de formación en competencias y habilidades adecuadas para los negocios e iniciativas que llevan a cabo los usuarios. Tal formación no se percibe acorde a la utilidad y expectativas de los usuarios y los mismos gestores.

No obstante, las capacitaciones recibidas aportaron al mejoramiento de las capacidades de los vendedores para el manejo de sus negocios, pero aún falta la necesaria para impulsar sus esfuerzos y avanzar hacia otros niveles de formalización y consolidación de sus negocios. En algunos casos se requiere profesionalización, pero orientada a las necesidades actuales de los negocios y las expectativas de los usuarios.

En el proceso de acompañamiento se valora positivamente como una fortaleza la experiencia y saberes de los gestores en la transferencia con los usuarios; no obstante, los cambios en el grupo de gestores afectan este acumulado de saberes.

El acompañamiento de los gestores parece tener buen reconocimiento en los usuarios, según las encuestas, lo que se expresa por la calidad y buen trato de los gestores, pero sin embargo no hay unanimidad en esta valoración. Se reclama de ese acompañamiento superar

errores anteriores, enfocar las capacidades de los beneficiarios y mejorar la transferencia de información de la entidad y desde los usuarios hacia los directivos.

Uno de los aspectos que se ve afectado en la estrategia de puntos comerciales es el intercambio y reconocimiento de saberes tanto de los usuarios, gestores y clientes, representa una oportunidad para mejorar el programa y fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, se identifica en el cambio recurrente de los gestores la falta de continuidad de su acompañamiento y la pérdida de saberes y conocimientos adquiridos por la experiencia de varios años.

### **c. Respecto de la formalización:**

La formalización es uno de los incentivos y también propósito de las políticas de mejoramiento de las condiciones económicas y empleo digno. Esta se entiende más como un procedimiento con sus pasos que como una meta institucional. Los datos sugieren la necesidad de fortalecer el acompañamiento del IPES en su conjunto para avanzar en este reto atendiendo a profundidad cada caso. Igualmente, se requiere fortalecer la voluntad de los usuarios para lograr esa formalización.

La formalización no parece asumirse como una meta institucional y punto de llegada del acompañamiento a los vendedores informales. En este caso se señala como barreras y obstáculos dos condiciones que se encuentran en los actores vinculados al proceso; principalmente, el mismo IPES que cuenta con deficientes herramientas para lograrlo, que se subraya en la articulación con los actores que deben acompañar la empleabilidad y alternativa laboral (SENA, Servicio Público de Empleo, otros), que garantiza una vinculación al mercado formal. En segundo lugar, las restricciones en el acceso a crédito para sostener e impulsar de manera más eficiente los negocios e iniciativas tecnológicas de los usuarios.

## **12. Resultados finales y discusión sobre el problema: la formulación de un plan de fortalecimiento de los puntos comerciales**

### ***12.1. Diagnóstico estratégico***

El diagnóstico de la gestión operativa de los puntos comerciales corresponde a los interrogantes sobre la manera como se tramita las necesidades y expectativas de los usuarios de los puntos comerciales.

El punto de entrada de la indagación se ubicó en la gestión de los gestores de puntos comerciales, que son parte esencial de la acción del distrito para atender la problemática de las ventas informales. Como queda dicho, los gestores son parte de la gestión del IPES y hacen parte del programa alternativas económicas puntos comerciales, una de las estrategias del IPES -por tanto, del Distrito-, para implementar esta atención a vendedores informales.

Igualmente, al elegir la herramienta de gerencia estratégica se identifica en los gestores el foco de concreción del proceso de planeación estratégica y una de las fuentes de información para un análisis cualitativo. De hecho, uno de los primeros acercamientos aportó una serie de datos de referencia que se utilizaron para contrastar y reforzar el sentido de algunas de los hallazgos y conclusiones planteadas en este trabajo.

La información recolectada se analizó a partir de la herramienta DOFA que permite identificar los factores internos y externos de la estrategia de puntos comerciales a partir de los hallazgos que arrojó el instrumento de recolección de información aplicada por los gestores de puntos comerciales.

#### ***Tabla 2***

*Matriz DOFA de análisis de los hallazgos de la información de trabajo de campo*

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

	<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>	
<b>Debilidades</b>	El nivel operativo no conoce adecuadamente la misión, valores y visión de su organización	Los propósitos, misión y visión de las organizaciones de usuarios se articulan con los valores organizacionales.	<b>Oportunidades</b>
	Estos deben ser extensivos a personas externa a la organización		
	Objetivos construidos desde nivel directivo y alcaldía.		
	IPES cumple política de AVA positivamente, con buena atención, presencia territorial y brindando alternativas para mejorar	La experiencia podrá replicar sus éxitos en la medida que crece fenómeno de ventas informales callejeras.	
	Los objetivos estratégicos son apropiados medianamente por los usuarios	La transformación social de la problemática de ventas ambulantes se acompaña de un plan que involucra actores externos que apalancan los negocios surgidos de los PC para su sostenibilidad.	
	Las amenazas están parcialmente identificadas		
	No hay claridad en la identificación de las amenazas		
	No hay un estudio suficiente utilizando la herramienta DOFA		
	No hay análisis exhaustivo de los factores internos usando la DOFA		
	Hay debilidades en la gestión del IPES como las demandas no atendidas, comunicación y cambios/lentitud en procedimientos.	Una gestión articulada e interinstitucional construye agenda de fortalecimiento de negocios y acciones se sostenibilidad de ventas informales en el distrito.	
	El plan de acción no es una construcción participativa totalmente		
	El plan de acción es conocido parcialmente por los gestores y no define claramente las metas y logros de cada periodo		
	Las actividades definidas en el plan de acción se realizan parcialmente de acuerdo con lo programado		
	Parcialmente o no se tiene en cuenta las solicitudes y necesidades expresadas por los beneficiarios.		
	Los saberes propios de los usuarios no son adecuadamente		

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

	reconocidos a pesar de contar con una cultura organizacional propia.		
	El acompañamiento del IPES debe reforzarse para los procesos de formalización.	El distrito y asociaciones gremiales afianzan política pública de fortalecimiento del sector economía informal.	
	Los principales obstáculos o barreras para la formalización de los negocios se encuentran en los actores del proceso		
<b>Fortalezas</b>	El conocimiento del núcleo estratégico es mayor en los directivos	Lineamientos de política nacional o distrital ajenos a dinámica de los planes estratégicos del programa afectan su orientación e impacto.	<b>Amenazas</b>
	Quienes más aportan al cumplimiento de la visión, misión y valores son los operativos.		
	Objetivos estratégicos son actualizados, adecuados a las necesidades y pertinentes.	Los cambios en las dinámicas de la problemática social de pobreza, empleo digno y seguridad afectan los objetivos de largo plazo institucional y las capacidades de adaptación.	
	Objetivos son adecuados a la gestión, pueden mejorarse.		
	Fortaleza principal el equipo IPES y el esfuerzo por dignificar el trabajo	La debilidad financiera de la entidad para enfrentar la problemática de la informalidad afecta el impacto del hacer institucional.	
	La capacitación cumple medianamente con las necesidades y expectativas de los beneficiarios	El incremento de ventas callejeras sin control y gestión afecta los derechos de la población vulnerables.	
	La experiencia de los gestores es muy importante en el acompañamiento a los vendedores.		
	El acompañamiento de los GPC es considerado de calidad y garantiza el buen trato, pero puede mejorarse.	La movilidad de gestores se supe con el incremento de presiones de la economía informal ilegal incrementando vulneración a población usuaria.	

Los principales hallazgos de los factores internos subrayan la importancia de las dinámicas participativas que permiten el diálogo de expectativas de los actores involucrados en una transformación de la problemática social y no solamente en la agencia gubernamental.



La elección de la herramienta de Planeación Estratégica de la Gerencia Social, específicamente la herramienta DOFA permite retomar los resultados de la recopilación de información del trabajo de campo y desde el análisis de los factores identificados formular un plan de fortalecimiento para la estrategia puntos comerciales en función del fortalecimiento de capacidades para aprovechar las alternativas que ofrecen tanto la situación de contexto - coyuntura, mediano plazo, actores, recursos disponibles en el campo-, como profundizar en los beneficios de la economía social.

### ***12.2. Plan de fortalecimiento de los puntos comerciales***

En la formulación del plan de fortalecimiento para los puntos comerciales se incluyen el mapa estratégico, las líneas de acción y estrategias de fortalecimiento para que, de ser posible, la institución IPES podría tener en cuenta en una posible apuesta de potenciar los puntos comerciales.

La matriz DOFA permitió atisbar un diagnóstico específico del nivel operativo de los gestores en su función de atención a los vendedores informales de la estrategia Puntos Comerciales, y se procede a la formulación de los retos a alcanzar y acciones de fortalecimiento de tal gestión estratégica.

El diagnóstico cumple la función de describir la realidad del contexto en el que se implementa la gestión operativa de los puntos comerciales en los factores internos y externos. Al respecto, el ejercicio también apoya la perspectiva de dimensionar las necesidades de la gestión a partir de un marco de referencia basado en la planeación estratégica y aplicado específicamente a la estrategia de puntos comerciales y no a la institución IPES como organización. En la tabla 2 se consignan la información diagnóstica.

#### ***Tabla 3***

*Mapa estratégico (Cuadro: misión, visión, perspectiva de cliente, procesos internos)*

<b>Visión</b>	En el 2025, seremos reconocidos por aportar al trabajo decente y al mejoramiento de las condiciones sociales y productivas de la población de la economía informal, que contribuyan al crecimiento económico y reducción de las desigualdades de la ciudad, así mismo, contaremos con plazas de mercado posicionadas como lugares de encuentro ciudadano, abastecimiento de productos de calidad, referentes turísticos y gastronómicos del país.		
Perspectiva financiera	Incrementar la autonomía presupuestal y administrativa	Incrementar recursos para la inversión social	Incrementar las líneas de servicios de los negocios
Perspectiva del cliente	Incremento de recursos para el fondo de crédito y refinanciación	Aceleración de los procesos de mora y refinanciación institucionales	Ampliación de la base de beneficiarios y especialidad de negocio
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer la ruta de educación para el trabajo con tecnología y profesionalización educativa	Aumentar el apoyo y acompañamiento institucional a los vendedores para mejorar	Ampliar la infraestructura y presencia de puntos comerciales en la ciudad
Aprendizaje y saberes	Fortalecer el sistema de capacitación y diálogo de saberes del trabajo digno.	Fortalecer cultura organizacional extendiendo apropiación de plan estratégico	Fortalecer las asociaciones, mutuales y formas solidarias de los vendedores informales
<b>Misión</b>	El Instituto para la Economía Social tiene como propósito ofertar alternativas de generación de ingresos a la población de la economía informal que ejerce sus actividades en el espacio público; así como administrar y desarrollar acciones de fortalecimiento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado, para aportar al desarrollo económico de la ciudad.		

**Estrategias de Mejoramiento**

A partir de dicha herramienta que se condensa en el Anexo 7 como base para la formulación de estrategias, se formulan alternativas estratégicas para ese fortalecimiento, las cuales se describen en esta sección como propuestas posibles a partir del análisis de los datos obtenidos.

En la perspectiva de analizar los factores internos pertinente a la estrategia de puntos comerciales, por tanto, de convertir las debilidades identificadas en oportunidades se plantean tres propuestas de fortalecimiento:

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

En la línea de D1-D2-O1-O2, la formulación actual de los planes estratégicos sectoriales, de la institución se reactualizan en los objetivos y plan de acción del programa en el cual participan activamente los gestores y formas organizativas de los usuarios del programa.

Respecto a D5-D6-D7-D8-D9-D10-O2-O4-O6, se propone que se ha incorporado en el plan de gestión de la estrategia puntos comerciales el estudio de la aplicación y formulación de las herramientas de diagnóstico y análisis estratégico para el monitoreo y ajuste colaborativo de la gestión operativa del programa alternativas comerciales.

Igualmente, en la relación D10-D11-D12-O5-O6, el plan de fortalecimiento incorpora los planes de incentivos para superar las limitaciones de modelos de empresa y negocio individualistas y se orienta a la innovación social y empresarial social.

Y respecto de la relación debilidades que se transforman para enfrentar las amenazas se formulan las siguientes propuestas de fortalecimiento:

Respecto de D1-D2-D3-A1, La actualización de los objetivos y plan estratégicos se apropian por los actores del programa a través de agenda de gestión de las organizaciones de vendedores.

D3-D4-D5-D6-A2-A3-A4. El estudio y análisis contextual, de la competencia y actores claves fortalece las capacidades de adaptarse y superar las barreras actuales de la estrategia de puntos comerciales.

D9-D10-A2-A3-A4. El fortalecimiento organizacional incorpora en su plan estratégico de formación los actores externos que proporciona conocimiento específico, técnico y profesionalización en economía y mercadeo sociales.

D10-D11-D12-A3-A4-A5. El fortalecimiento organizativo implica el robustecimiento del músculo financiero de la entidad y el sector para acompañar el crédito y apalancamiento del sector social frente al incremento de pobreza.

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

En la relación entre los factores internos que son fortalezas y se podrán convertir en oportunidades se identifican las siguientes:

F1-F2-F3-O1-O2. El fortalecimiento de un plan de formación con módulo específico de estudio del diseño estratégico y evaluación colectiva del programa Alternativas comerciales.

F4-F5-A1-A2-A4. Adopción de la estrategia de fundrising para impulsar estrategia de réplica de la experiencia en nuevos vendedores informales.

F6-F7-A3-A4-O6. Para el fortalecimiento organizativo se implementa proceso de diálogo y réplica de saberes de gestores y vendedores formalizados para apoyar los nuevos negocios y emprendimientos desde el programa.

Con respecto a los factores internos que son fortalezas, pero en relación con las amenazas podrían reducir el efecto de las posibles amenazas, además de las dos anteriores, la aplicación en matriz DOFA facilita la interacción con el siguiente planteamiento:

F1-F2-F3-F4-F5-A2. El fortalecimiento organizativo implica una construcción conjunta de réplica de la experiencia para impulsar proceso del acompañamiento a dinámica de ventas informales a partir de la situación generada y posterior a la pandemia por Covid-19.

De acuerdo con estos planteamientos, es preciso trascender la perspectiva institucional gubernamental y abocar la problemática con un criterio multifactorial. En tal enfoque, la formulación de la misión, visión y valores de la estrategia involucra y debe hacerse extensiva a otros actores quienes deberán realizar sus aportes para ampliar la proyección de un programa como alternativas comerciales y superar la perspectiva de simple proyecto de inversión de una determinada institución.

Esta afirmación está relacionada con la conclusión según la cual el nivel operativo de la entidad no cuenta con una robusta identidad o cultura organizacional que le permita replicarla hacia los usuarios de manera clara y sencilla repitiendo, quizá con deficiencia en la calidad

informativa, formulas rituales que no aportan a la cultura organizacional. En esta dirección, se tendría una oportunidad de ampliar el conocimiento de la cultura organizacional a los externos a la organización como sus posibles usuarios, aliados y clientes en un ambiente mucho más interactivo y ligado a la innovación de los emprendimientos y negocios.

Lo que se identifica como una debilidad, podría convertirse en una oportunidad en la medida que los beneficiarios logren avanzar en un proceso organizativo que les confiera suficiente peso para ser aceptados como socios en el negocio de catapultar los negocios informales en empresas colectivas o individuales que reproduzcan una cultura del trabajo decente, la diversidad y la innovación. En un sentido, podría pensarse en asociaciones de vendedores que asumen la tarea estratégica de acompañar y apoyar la sostenibilidad de otros incipientes negocios informales para conformar un mercado basado en la economía social y sus valores.

Respecto de los objetivos estratégicos, se ha identificado en el trabajo de campo la falta de conocimiento y participación de los gestores y usuarios en los mismos. También, se ha identificado que la entidad ve afectados sus procesos de planeación a largo plazo debido a los ajustes o cambios de políticas, decisiones o lineamientos de gobierno de turno y muchas veces, las prioridades en cabeza de los equipos que gerencian los programas y proyectos. Estas circunstancias denotan la flexibilidad que debe tener la institución IPES para adaptarse a este tipo de dinámicas institucionales, pero afectan las expectativas y necesidades de los procesos que ponen en juego los gestores desde el programa y las apuestas que realizan los vendedores desde las oportunidades que reciben de acompañamiento y apalancamiento.

De ahí que, el primer efecto que resienten los usuarios del programa Puntos Comerciales por esta dinámica, es la poca comprensión de estos cambios y las capacidades resilientes para la adaptación a las mismas. Teniendo en cuenta también, el hecho que las asociaciones o

agrupaciones de vendedores son débiles para adaptarse a esta circunstancia, se ve afectada la credibilidad en la institución o el programa que les brinda el acompañamiento y se incrementa la incertidumbre por los posibles nuevos cambios que podrían sufrir en el corto plazo en la consecución de los objetivos.

En ese sentido, es previsible que el primer efecto adverso de esta situación sea la afectación de la cultura organizacional que, a pesar de promover la preparación para la autonomía, genera mayor dependencia, en tanto que no se esté transformando la situación que genera la vulnerabilidad de las personas usuarias.

Desde este punto de vista parece razonable lo que algunos gestores cuestionan sobre la cultura “asistencialista” que se hace visible en muchos vendedores que no quieren formalizarse o persisten en mantenerse como vendedores informales por considerarlo menos arriesgado que mantener su propio negocio.

Un segundo aspecto que genera amenaza se relaciona con la variación de los planes de acción en el corto plazo que no responden a un ajuste claro de respuestas de la estrategia a las amenazas externas o ajuste internos a partir del análisis situacional o de actores y decisiones para la adaptación o la innovación de los procesos de los puntos comerciales, sino que se derivan de lineamientos, órdenes y demás situaciones de la dinámica gubernamental que afectan la consecución de los objetivos y los planes estratégicos de largo y mediano plazo.

### **Conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo con el diagnóstico realizado en esta investigación respecto de los aspectos que tendría una propuesta de fortalecimiento organizacional, se prevé que la estrategia central de tal fortalecimiento es la Reorientación.

**REORIENTACIÓN:** De acuerdo con esta macro estrategia, la estrategia de puntos comerciales está en una situación en la que, a pesar del planteamiento de oportunidades, no puede aprovecharlas porque por sí sola no cuenta con los recursos suficientes (presupuestales, financieros, materiales) en el actual contexto y con capacidades necesarias para ello. Cabe recordar que, de acuerdo con las proyecciones de la entidad, la tendencia actual es el crecimiento de la población vulnerable en el ejercicio de las ventas informales.

Mediante la estrategia de Reorientación, la entidad, aquí queremos decir, la institución IPES como distrito y otros actores involucrados, entre ellos las organizaciones de ventas informales del distrito, sería el líder de un proceso en el que tratará de reorientar sus estrategias y debilidades para aprovechar las oportunidades y establecer un adecuado programa de acciones específicas como las que se proponen en este aparte.

El fundamento de la estrategia de reorientación supone una multiplicidad de interrelaciones entre la entidad y la revitalización de la estrategia de puntos comerciales que será una agenda conectada con una agenda internacional enfocada a los ODS, en especial la productividad para el trabajo decente, la innovación para el fortalecimiento del sector social.

**Bibliografía**

- Agostino, R. (2016). Trabajo informal desde la formalidad: Economía popular desde la reproducción de la fuerza de trabajo. *Otra Economía, 10 (19) julio diciembre*, 218-223.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). *Informe de rendición de cuentas*. Bogotá:  
[http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/control/vf\\_ppt\\_dialogos\\_ciudadanos\\_12-03-21.pdf](http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/control/vf_ppt_dialogos_ciudadanos_12-03-21.pdf).
- Calderón Díaz, M. A. (2018). Revisión de la literatura sobre Economía informal y trabajo de las mujeres. *Semestre Económico Vol.21, N.48, julio-septiembre, Medellín*, 51-71.
- Cano, M., & Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa. Universidad Veracruzana. México*, 32-44.
- Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales. Vol 7 n.2. Buenos Aires*.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: U. de Belgrado.
- CEPAL. (2015). *América Latina y el Caribe: una mirada al futuro desde los Objetivos del Desarrollo Milenio. Informe regional de monitoreo*. Santiago: CEPAL.
- CEPAL, OIT. (2020). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política. Informe 23*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Colombia., R. d. (2019). Ley 1988 de 2019. *Congreso de la República*.
- Corral, Y., Franco, A., & Corral, Z. (2015). Procedimientos de muestreo. . *Revista ciencias de la educación. Vol.45, n.26*, 151-167.
- Corte Constitucional, C. (2019). Sentencia T-243-2019.



- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, D. (2021). Principales indicadores del mercado laboral agosto 2021. *Boletín técnico GEIH*.
- Díaz Herrera, C. (2018). *Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación*. Santiago de Chile: Utaica.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos, vol 21, N.1, Urbe, Cuenca Ecuador*, 1-39.
- Guerra, P. (2006). Economía social y economía solidaria en América Latina. *Papeles de relaciones ecosociales y de cambio global*, 67-76.
- Guerra, P. (2012). Tipología, identidad y debate conceptual. El caso de las legislaciones latinoamericanas en economía social y solidaria. *Vii Congreso internacional Rulescoop*, 12.
- Hernández-Sampieri, J. e. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill Educación.
- IPES. (2019). *Las ventas informales en el espacio público en Bogotá*. Bogotá.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero, v.8 n.9. Cochabamba, Bolivia.*, sp.
- Medina Muñoz, L. (2005). Comercio callejero: sistema racional de distribución minorista. *Revista Universitas Humanistica*. .
- Mejía, D., & Posada, C. (2007). Informalidad: teoría y análisis de política. *Borradores de Economía. Banco de la República, N. 455, Bogotá*.
- Monzón, J. (2006). Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector. *Revista de Economía pública, social y cooperativa. Universidad de Valencia*, 9-24.

- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, v.31, n.134, enero-marzo. Universidad ICESI, Cali, 79-87.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). Estudio de la OCDE de las políticas de innovación de Colombia. Resumen ejecutivo. *Doi: 10.1787/9789264204485-en*, 45.
- Otzen, T., & Monterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.
- Perdomo, J. (2016). Tensiones socioespaciales por las ventas ambulantes en el espacio público de Bogotá a partir del Decreto 456 de 2013. Estudio de caso: Plazoleta del Rosario. *Universidad del Rosario*.
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Mason, A., & Saavedra-Chanduvi, J. (2007). Informality: Exit and exclusion. World Bank Publications. *Banco Mundial*.
- Puig, C., & Coraggio, J. (2016). *Economía social y solidaria. Conceptos prácticas y políticas públicas*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Ricart, N., & Remesar, A. (2013). Reflexiones sobre el espacio público. *Waterfront*, N,25, 5-25.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, R. (2013). Enfoques, conceptos y metodologías de la medición de la informalidad laboral en Colombia. *Lecturas de Economía*, vol 79, junio-diciembre, Medellín, 9-40.
- Secretaría de Desarrollo Económico. (22 de 12 de 2021). *Desarrollo Económico*. Obtenido de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/organigrama-sdde>
- UNIMINUTO. (2021). *LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN, PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PROFUNDIZACIÓN E INVESTIGACIÓN*. Bogotá.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Vásquez, P., & Parra, L. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Universidad del Istmo, Oaxaca. *Universidad del Istmo,, Oaxaca*, 6-12.

Villar, R. (2009). El fortalecimiento de capacidades y el apoyo desde las bases: la experiencia de RedeAmérica. *Documento de trabajo n.6 CEU, Universidad de San Pablo, Madrid.*, 44.

## Anexos

### Anexo 1. Tabla matriz de operativización de variables

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Fuentes
Planeación estratégica.  Cómo proceso sistemático y herramienta para la definición de planes que buscan alcanzar los objetivos de una organización, la herramienta de planeación estratégica es una categoría establecida en el campo de la Gerencia Social.	Objetivos estratégicos	- Definición de la visión, misión y valores de la organización; - Objetivos formulados y apropiados por la organización;	Funcionarios coordinación del programa e IPES.
	Matriz DOFA	- Análisis de factores internos identificados por la organización; - Análisis de factores externos identificados por la organización;	Gestores de Puntos Comerciales.
	Plan de Acción	- Líneas de acción definidas e implementadas.	
	Indicadores de gestión	- Herramienta de seguimiento empleada por la estrategia.	
Fortalecimiento institucional.  Corresponde a las dinámicas de formación del recurso humano necesario para el logro de los propósitos de la organización. El fortalecimiento de capacidades es tanto individual, como colectivo r elacionado con las capacidades de la organización. Las capacidades comunitarias se conectan con conjuntos de organizaciones ciudadanas (Villar, R. 2009).	Formación y capacitación	Coherencia de los planes y dinámicas de formación y capacitación de la estrategia.	Gestores de Puntos Comerciales.
	Desarrollo de capacidades	- Experiencias y prácticas de gestión que impactan a los beneficiarios. - Fortalecimiento de capacidades de nivelación y homologación de los beneficiarios.	
	Diálogo de saberes	- Aprendizajes y saberes significativos en la interacción de gestores y vendedores. - Experiencias de acompañamiento que más han sido apropiados por beneficiarios.	
	Formalización de iniciativas y negocios	- Procedimientos y lineamientos de formalización de negocios de vendedores informales; - Barreras que afectan los procesos de formalización de los vendedores.	Gestores de Puntos Comerciales.
Economía Social “a una manera alternativa de hacer economía, con una modalidad de gestión democrática, orientada a perseguir una utilidad social en el marco de determinados principios y valores.” (Guerra, Economía social y economía solidaria en América Latina, 2006, pág. 194)	Acercamiento de políticas públicas a la economía social	Coherencia de planeación estratégica con política pública.	Gestores de Puntos Comerciales.
	Diálogo de saberes	Apropiación de la estrategia de los saberes y capacidades de los usuarios.	

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

## Anexo 2. Tabla árbol de problema

Causas			Problema	Efectos		
Dinámicas de planeación no estratégicas	Cambios en la gestión institucional y Movilidad Gestores PC	Ruptura continuidad de asesoría y apoyo a proyectos e iniciativas.	Debilidades en la gestión operativa de los gestores de puntos comerciales para la atención de vendedores informales de puntos comerciales en Bogotá.	Interrupción procesos acompañamiento y confianzas.	Reducción de efectividad de las alternativas.	
	Políticas de alternativas a generación de ingresos.	Reducción de acceso a crédito de los vendedores		Se incrementa Cartera Morosa	Riesgo de quiebra	Riesgo de acceder a créditos ilegales.
	Regulación y procedimientos para legalizar iniciativas y negocios.	Deficiencias en trámites de formalización de negocios.		Disminuye credibilidad en apoyo institucional.	Fomenta la cultura de ilegalidad.	Vinculación a grupos ilegales o delincuenciales
		Regulación de ventas callejeras.		Incrementa presencia irregular de ventas callejeras	Incrementa tensiones con políticas de espacio público	Choques de vendedores y fuerza pública
	Políticas de reducción de pobreza	Absorción de población a alternativa laboral para reducir pobreza		Incremento de población en situación de pobreza y vulnerabilidad	Reducción y vulneración de derechos fundamentales	
	Imaginarios sociales de supervivencia económica.	Creencia sobre posibilidad de ventas en determinados lugares de mayor afluencia de personas.		Incremento de condiciones de aparición de oportunistas.	Personas con intereses ilegítimos cooptan labor de vendedores.	
Acumulado histórico de exclusión social y económica	Respuestas coyunturales a problemas de estructura.	Adecuaciones de las políticas públicas a las prioridades de gobierno.		Cambios en las dinámicas y énfasis de formación.		

**Anexo 3. Tabla construcción de instrumento de recolección de datos**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Característica</b>	<b>Validación</b>
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Definición de la visión, misión y valores de la organización	¿Considera que el nivel directivo conoce la visión, misión y valores de la entidad? ¿Considera que el nivel operativo conoce la visión, misión y valores de la entidad?	Cerrada	DOFA
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Definición de la visión, misión y valores de la organización	¿Considera que el conocimiento de la visión, misión y valores de la entidad debe ser extensivo a personas externas a la organización?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Definición de la visión, misión y valores de la organización	¿Qué nivel de gestión aporta más a la consecución de las visión y misión de la entidad?	Cerrada	
<b>Economía social</b>	Objetivos estratégicos	Definición de la visión, misión y valores de la organización	¿En su opinión cómo está cumpliendo el IPES con la política de atención a los vendedores ambulantes?	Abierta	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Objetivos apropiados por la estrategia	¿Cómo se construyeron los objetivos estratégicos?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Objetivos apropiados por la estrategia	¿Considera que los objetivos estratégicos se encuentran?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Objetivos apropiados por la estrategia	¿Los objetivos estratégicos de la organización son conocidos por los gestores de puntos comerciales?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Objetivos apropiados por la estrategia	¿Los objetivos estratégicos de la organización son apropiados por los beneficiarios del programa alternativas comerciales?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Objetivos estratégicos	Objetivos apropiados por la estrategia	¿Qué opinión tiene sobre los objetivos estratégicos de su organización?	abierta	
<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores externos de la organización - Amenazas	¿Están identificados los principales factores externos que afectan el logro de los objetivos de su estrategia?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores externos de la estrategia - Amenazas	¿Cuál es la principal amenaza que afectará su estrategia?	abierta	

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores externos de la estrategia - Amenazas	¿Los gestores de Puntos comerciales han estudiado en mediante matriz DOFA las principales amenazas y oportunidades de su programa?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores internos de la estrategia - Debilidad/Fortaleza	¿La estrategia ha realizado un análisis de los factores internos tanto debilidades como fortalezas?	Cerrada	
<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores internos de la estrategia - Debilidad/Fortaleza	¿Cuáles son las principales debilidades del programa alternativas y puntos comerciales?	abierta	
<b>Planeación Estratégica</b>	Matriz DOFA	Factores internos de la estrategia - Debilidad/Fortaleza	¿En su opinión cuáles son las principales fortalezas del programa alternativas y puntos comerciales?	abierta	
<b>Planeación estratégica</b>	Plan de Acción	Actividades y programación incluyente	¿Los gestores y vendedores de los puntos comerciales construyeron conjuntamente el plan de acción?	Cerrada	
<b>Planeación estratégica</b>	Plan de Acción	Metas y logros transparentes	¿El plan de acción define claramente la metas y logros de cada periodo?	Cerrada	
<b>Planeación estratégica</b>	Plan de acción	Actividades y tareas plausibles	¿Las actividades previstas en el plan de acción se realizan a cabalidad y se cumple con lo programado?	Cerrada	
<b>Fortalecimiento</b>	Capacitación	Expectativas	¿Considera que el proceso de capacitación ha cumplido con las necesidades esperadas por los beneficiarios?	Abierta	DOFA
<b>Fortalecimiento</b>	Capacitación	Pertinencia temática	¿El proceso de capacitación ha incluido las solicitudes y necesidades expresadas por los beneficiarios?	Abierta	
<b>Fortalecimiento</b>	Capacitación	Eficacia práctica	¿Considera que la capacitación ha mejorado las capacidades de los vendedores en sus negocios?	Abierta	
<b>Fortalecimiento</b>	Desarrollo de capacidades	Aprendizajes y saberes significativos	¿De qué manera la experiencia de los gestores es importante para el aprendizaje de los vendedores de puntos comerciales?	Abierta	
<b>Fortalecimiento</b>	Desarrollo de capacidades	Experiencias de acompañamiento	¿El acompañamiento de los gestores comerciales cómo es considerado por los vendedores de puntos comerciales?	Abierta	
<b>Economía social</b>	Diálogo de saberes	Diálogo de saberes	¿De qué manera cree que son reconocidos los saberes propios de los vendedores en los puntos comerciales?	Abierta	

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

<b>Fortalecimiento</b>	Diálogo de saberes	Saberes prácticos	¿En su opinión cuáles son los principales procedimientos o lineamientos en el proceso de formalización de los negocios de los puntos comerciales?	Abierta	
<b>Fortalecimiento</b>	Formalización	Formalización de negocios de vendedores informales.	¿En su opinión cuáles son las principales barreras u obstáculos que afectan la pronta formalización de los negocios de los puntos comerciales?	Abierta	



**Anexo 4. Muestra inicial, recolección de información mediante encuesta (2020)**

1. Punto Comercial Galería Plaza España: a) mercancía que se comercializa Calzado deportivo, ropa deportiva y ropa de segunda; b) generalidades poblacionales 222 mujeres 134 hombres, 15% adultos mayores (estratos 1 a 4); c) Estado de cartera discriminada "Al momento de recibir el punto la cartera ascendía a 130 millones de pesos aproximadamente. Actualmente, está en 35 millones aprox. Solamente 3 personas deben más de un millón de pesos El 50% de los usuarios están al día. Estrategias implementadas por el gestor: Requerimientos, cobro personal, compromisos de pago y se hicieron cierres parciales (sellar módulos que más debían) ...Llevar el cobro de cartera del IPES al punto facilita el pago. Crear credibilidad tanto del gestor como del IPES"; d) Temas contractuales pendientes, Se lleva 2 años haciendo negociaciones con los usuarios para lograr llegar a acuerdos, durante 2019 se celebraron 67 contratos, al cierre de 2020 se esperaba dejar listas 80 a 90 carpetas, para dejar el 50% de los usuarios con contrato. En 2019 quedaron en firme 284 querellas por cesión irregular, las cuales están en curso; a medida que los usuarios van entregando documentación y firmando se van suspendiendo y archivando las querellas; e) Temas de Infraestructura; En 2019 se inició un proceso preventivo, arreglando canales y cambió de tejas. En 2020 se colocó la cubierta de las cocinas y al frente de los baños, se hizo arreglo de iluminación Durante 2020 se hicieron varios arreglos, sin embargo, la Secretaría de Salud solicitó todo el cambio de cubierta. f) Mantenimiento módulos. El IPES no hace mantenimiento de los módulos, porque se hace uso del aprovechamiento de los espacios, cada usuario hizo su modulo. g) temas administrativos generales. Se requiere un apoyo administrativo permanente, dado que el volumen de información es muy grande. Es importante que el IPES tenga en cuenta el tamaño de cada punto comercial al momento de hacer requerimientos administrativos. 7. Espacios de participación interinstitucional y compromisos. Se

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

trabaja de la mano con la Alcaldía Local en temas de seguridad, temas de RIVIS; sin embargo, es muy dispendioso por dificultades de comunicación interna de la Alcaldía Local. Finalizar tema contratación, infraestructura cambiar techos, abrir puertas por el costado. El IPES debe invertir más en este punto, aunque sea autosostenible a los usuarios les sale muy costoso el mantenimiento de la infraestructura. 8. Otros temas pendientes del punto comercial.

Mantenimiento (tejado). 9. Recomendaciones o sugerencias del gestor, a la entidad para mejorar el punto comercial. Contratos. Es necesario que el gestor designado tenga un apoyo administrativo permanente. 10. Percepción de beneficiarios sobre el punto comercial y labor del gestor. A los usuarios les gusta la permanencia del gestor, no se sienten cómodos con cambios tan seguidos.

2. Punto comercial Kennedy central: a) artesanías, ropa, pero especialmente libros nuevos y de segunda; b) Personas mayores de 60 años, en su mayoría mujeres. c) La cartera estaba en 10 millones aproximadamente, ahora está en 7 millones aproximadamente. Llevar el cobro de cartera del IPES al punto facilita el pago, dado que no tienen los beneficiarios cultura de pago; d) Está en proceso de suscripción de contratos, dado que los beneficiarios forman parte de una sentencia (antiguo LEY). Aproximadamente se lleva sin contrato 5 años. e) El tanque de reservas de aguas está generando inconvenientes, porque aparentemente quedo mal instalado. Ya el gestor oficio al área de diseño. Se han hecho mejoras de iluminación del punto comercial; f) Con el fin de mejorar los problemas de convivencia internos se han realizado jornadas con el equipo psicosocial del IPES, es necesario mantenerlas. 7. Se incentiva a los beneficiarios a participar en ferias del IPES. Con el fin de abrir alternativas de reactivación económica. 8. Cambiar la estructura del punto comercial, ya que no es atractivo para la clientela. 9. Hacer publicidad 10.

PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

La ubicación del punto es favorable, sin embargo, se debe lograr hacer más atractivo para beneficiarios y posibles clientes.

3. Punto comercial Calle 19: a) Lentes, montura de gafas bisutería, productos naturales y relojería. Cafetería. b) "13 mujeres 5 hombres de 50 a 60 años 1 Indígena"; c) La cartera estaba en 4 millones aproximadamente, ahora está en 3 millones aproximadamente. Llevar el cobro de cartera del IPES al punto facilita el pago; d) Aproximadamente el 70% del punto comercial está legalizado, hay personas que tienen deuda y por eso no se pueden legalizar; e) Hay problemas de tejados, hay muchas goteras, se han hecho solicitudes al área de diseño y aunque se han subsanado aún queda mucho por hacer. No hay aviso exterior del punto comercial; f) Los módulos presentan puertas caídas, las divisiones son huecas en PVC, generando problemas de roedores. Se sugiere cambiar estos módulos; g) Lograr el saneamiento de cartera, para así lograr legalizar a todos los beneficiarios del punto comercial. 7. "Se incentiva a los beneficiarios a participar en ferias del IPES. Con el fin de abrir alternativas de reactivación económica. 8. Se incentiva a los beneficiarios a que participen en los cursos brindados por el área de emprendimiento en convenio con el SENA." 10. Hacer más visible el punto comercial

4. BULEVAR DE LAS CARACAS: a) Ropa nueva; b) Adulto mayor, las cuales están cobijadas en una Sentencia. Hay personas indígenas, hay Pcd; c) No se genera cartera, ya que están cobijados por Sentencia; d) Por la sentencia no se pueden generar contratos; e) el IPES no puede hacer mejoras estructurales, dado que este terreno es del IDU y además a futuro habrá una estación del Metro; sin embargo, se presenta un tema y es que no hay servicio de acueducto; f) Se han colocado baños portátiles, se ha solicitado al área de diseño para que se coloque un tanque para la reserva del agua. El punto se le adecuó la iluminación, lo cual lo hace más visible; g) Son carpas; 7. Participan en el madrugón; 8. Subsanan tema de acueducto, es primordial, mejorar la

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

distribución de las carpas, mejorar la planimetría para que sea más equitativo. 10. Los beneficiarios solicitan acompañamiento del IPES para mejorar condiciones de salubridad

5. PC PLAZOLETAS DE COMIDAS 20 DE JULIO: a) El punto comercial está diseñado para cocinas. Almuerzos corrientes; b) "Son personas que se encuentran amparadas en el marco de sentencia. 5 mujeres" c) Aproximadamente hay pendiente 6 millones cuatrocientos mil pesos; d) 2 contratos vigentes, 3 usuarias en proceso de restitución en el área jurídica del IPES, e) Mantenimiento de cubierta, se colocó aljibe alrededor de la plazoleta, mantenimiento de rejillas, instalación y cambio de un tanque de agua, se está a la espera de un ajuste al tanque, ya que tiene problemas de fluidez de agua a las cocinas. Hay un problema de fuga de gas natural, impidiendo sortear módulos; f) Es necesario trabajar en lo referente a la situación del gas; g) Se necesita sortear 6 cocinas. 7. se está implementando el shut de basuras. 8. Lo más urgente es arreglar el tema del gas para que se puedan sortear. 9. Es necesario inaugurar el punto nuevamente, hacerle publicidad, para que pueda tomar fuerza en el entorno. 10. Es un punto que tiene bastante clientela, especialmente los días domingo, que es cuando la población visita la iglesia del 20 de Julio.

6. RECINTO FERIA 20 DE JULIO: a) Carpas, quioscos, ropa, zapatillas, artículos para mascotas, perfumerías, peluquería, comidas; b) Hay diversidad de población, jóvenes, adultos mayores. En teoría por sentencia deberían ser 25, sin embargo, hay 77, 2 son ocupaciones ilegales, 15 son parte de la Sentencia; c) Es un punto que se entregó en dos administraciones anteriores a un solo beneficiario, asumiendo él los arriendos de los locales que se iban a entregar a los vendedores informales que se encontraban en una Sentencia. d) A 2020 el sr. Barrera está debiendo al IPES aproximadamente 120 millones de pesos. e) Solo hay 7 contratos de arrendamiento, entre los cuales hay beneficiarios de la Sentencia y otros no forman parte de este

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

grupo, la cartera de éstos es de 12.5 millones aprox Existen varios procesos de recuperación en área jurídica del IPES. "Hay 42 locales (7 con contrato), 2 bodegas, una de las cuales fue recuperada. Un auditorio que tiene problemas en el techo a causa de un Vendaval. Un quiosco construido por un usuario, 30 carpas sin contratos, no se reportan en el drive, estas personas usufructúan servicios públicos. E) Hay problemas en las columnas, la planta eléctrica no funciona. Hay excesiva proliferación de palomas deteriorando la infraestructura. Los baños están muy deteriorados. Hay una tarima, necesita mantenimiento. Hay 20 cocinas que no se usan por problemas de vientos." F) Hay que hacer mejoras a todo el recinto ferial, Los factores climáticos afectan mucho al Punto, teniendo en cuenta su ubicación g) Es necesario contar con una oficina estructurada, donde los gestores puedan trabajar sin desplazarse al IPES. 7. Se han realizado reuniones con la Alcaldía Local, ya que esta instancia debía dar línea de que vendedores debían estar ahí, sin embargo, la Alcaldía dice que se debe inicialmente revisar a donde se va a reubicar las personas que se encuentran irregularmente. 8. Hay una usuaria que administra baños, usufructuándolos, sin embargo, no aporta nada al IPES. Las cafeterías funcionan de 6am a 10pm, 9. Colocar puertas para cerrar el punto comercial durante las noches, con el fin de mejorar la seguridad. 10. Es necesario verificar los pasos a seguir en términos jurídicos con el fin de lograr sanear el Recinto.

7. PC. Flores de la 26. A) Arreglos florales para toda ocasión b) 22 usuarios activos, 20 mujeres, 2 hombres, 1 Pcd; todos adultos mayores. C) 3 beneficiarios al día, el resto está debiendo alrededor de 20 millones de pesos, está cifra se mantiene porque estos productos generan mucha pérdida, particularmente en tiempos de pandemia. D) Hay 4 beneficiarios que tienen contrato, a los demás no se les puede hacer contrato por la alta deuda que tienen estos usuarios. E) El punto se encuentra ubicado en una zona de alto riesgo, F) Hay que

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

hacer mantenimiento a las cubiertas de los locales, ya que tienen muchas goteras g) Generar estrategias para que los beneficiarios logren poner su cartera al día 7. Es importante hacer empalme cuando se entregué un punto comercial a otro gestor, informar de todas las incidencias del lugar, así como recomendaciones 8. Hacer publicidad para el punto e intensificación de la seguridad, ya que está ubicado en un sitio muy peligroso. 9. Es un punto muy inseguro, se pierde clientela por eso y por no tener un parqueadero cercano

8. PC 7 de agosto a) Zapatos, arreglos de maletas b) 13 beneficiarios, todos adultos mayores. C) 2 beneficiarios al día, 11 beneficiarios deben aprox 8 millones de pesos d) De 13 beneficiarios, uno tiene contrato de hecho, dos módulos abandonados e) Hay que hacer mejora de cubiertas, caja. 10. Es importante hacer empalme cuando se entregué un punto comercial a otro gestor, informar de todas las incidencias del lugar, así como recomendaciones.

9. PC. Rotonda Candelaria a) 18 módulos, 13 ocupados, los 5 restantes fueron a sorteo, ganaron 2 personas. 4 cafeterías, servicio técnico celulares, joyerías, un módulo de artesanías, entre otros b) 13 personas actualmente, en su mayoría adultos mayores. C) Al recibir el punto había una cartera de 17 millones ochocientos, se han realizado dos jornadas de cartera en el punto, lo cual ha permitido disminuir el monto en casi 2 millones de pesos. D) De las 13 personas que están trabajando, hay 5 con contrato directo, los 8 restantes por deuda en cartera no se ha podido hacer contratos. e) Dadas las características del punto, donde los módulos son pequeños, hace falta un espacio de bodega para los vigilantes y se puedan guardar las cosas de aseo y elementos de bioseguridad. F) Un módulo que necesita puertas (módulo 11). Se han hecho mantenimientos a la puerta de entrada del Punto, g) Replantear las mercancías de los módulos que van a adjudicarse, es importante diversificar. 7. El IPES paga los servicios públicos 8. Se promueve que los beneficiarios participen en ferias 9. El tamaño del punto, así como sus

PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

características facilita la administración del punto. 10. Espacio de almacenaje y de trabajo para el gestor.

9. PC. Flores de la Calle 68 a) 44 módulos activos, 40 trabajan y comercializan flores 4

manejan alimentos b) "60% mujeres, 40% hombres. 12 personas están atendiendo

directamente, el resto de módulos están siendo atendidos por familiares" c) Al recibir el punto

había una cartera de 11 millones, se han realizado dos jornadas de cartera en el punto, lo cual ha

permitido disminuir el monto, actualmente hay una cartera de 6 millones de pesos aprox. D) 26

personas con contrato activo, se están revisando los documentos para entrar a legalizar los

restantes. E) Aunque se han hecho mejoras en las cubiertas, en donde están ubicadas las

cafeterías quedo con goteras, ya se notificó. F) Se han hecho limpiezas frente a cada

módulo, para evitar taponamientos. Hay problemas con palomas, por eso se colocó una malla en

los techos. G) Hay un proceso de manejo de residuos orgánicos que el IPES paga, teniendo en

cuenta la cantidad de residuos que se generan en el punto. 7. 5 brigadas de secretaria de Salud

para prueba COVID. Se ha realizado articulación con Alcaldía Local 9. Revisar los

requisitos para la legalización de contratos y revisar la cubierta del punto.

10. Plaza cultural: a) flores 200 b) 53 módulos, 51 para flores, 2 cafeterías 70% mujeres,

30%hombres. 6 adultos mayores c) Nadie tiene contrato activo por la alta deuda en cartera, el

punto tiene aproximadamente una cartera de 50 millones d) procesos de legalización pendientes

por temas de cartera e) Es un punto bien ubicado y cuenta con la infraestructura adecuada. Se

hizo cambio de tejas, hay 22 módulos desocupados, los cuales fueron utilizados por los f)

beneficiarios como bodegas hay una deuda de 22 millones con PROMOAMBIENTAL, el IPES

ayuda a gestionarse pago, aunque los servicios públicos los paga cada beneficiario, los módulos

desocupados los va a asumir el IPES. Aunque el predio donde se encuentra el punto está dividido

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

para varias entidades, (IPES, IDRD, Alcaldía Local de Usaquén) la administración es del IPES.

8. Se han realizado jornadas de recolección de residuos con... 9. Es necesario techar el punto comercial.

11. Rotonda Santa Fe 22 módulos a) artesanías b) Adulto mayor, cuentan con un grupo operativo interno, el cual lidera procesos o puede ser puente entre la entidad y el resto de los beneficiarios c) 2 módulos en proceso de restitución, uno por abandono, el otro por fallecimiento de la beneficiaria. D) De los 20 módulos restantes, 4 con contrato vigente, 1 en renovación contractual, la cafetería 1 está en legalización, porque se encontraba de hecho, la cafetería 2 se sacó a sorteo, la cocina está en proceso jurídico, ya que hizo colección ilegal de gas y tiene deuda por ese concepto, los demás no se pueden legalizar por deuda o porque no quieren firmar E) El punto comercial se inunda fácilmente por la característica del techo, ya que tiene forma de embudo. F) Mantenimiento de cielo raso, cambio de la estructura que sostiene la membrana. G) En la cafetería 2 se inunda fácilmente, por lo tanto, hay que revisar esto. Los módulos están en buenas condiciones. 7. Es prioritario resolver lo de la cubierta, ya que en ocasiones pasadas se ha roto el soporte de la membrana, lo cual repercute en los módulos y beneficiarios. Se han hecho avances con el IDT y la SDDE, con el fin de que se fomente este espacio para los turistas extranjeros que visitan el sector, así como ser partícipes cuando se realice ciclovía nocturna. 8. Legalización, mantenimiento de infraestructura, revisar la grifería que se colocó, ya que se está generando malos olores. 9. Es importante publicitar este punto, ya que se encuentra en una ubicación estratégica, desde el punto de vista turístico. 10. A los usuarios les gusta la labor de la gestora, sienten que es un apoyo en muchos temas, sin embargo, están muy preocupados por la cubierta.



## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

12. Box Coulvert a) 25 modules, 23 ocupados, 2 en procesos de firma de contrato.  
 Variedades b) Personas adultas en general c) 23 en procesos de restitución, ya que se han negado a firmar contratos Se hizo cambio del cielo raso, sin embargo, es necesario el cambio de sanitarios. Revisar la motobomba porque está defectuosa y se daña d) Con el cambio del cielo raso, un módulo se inunda, es necesario revisar esto e) "Se evidencia que los beneficiarios subarriendan el módulo. Tienen un ahorro propio, lo cual permite mejoras logísticas. F) El tema de seguridad es muy importante mejorarlo. G) Los beneficiarios tienen un ahorro, que les permite recurrir para mejoras logísticas del punto." 7. Se han realizado jornadas con el ICBF y Policía de Infancia y Adolescencia, con el fin de que no lleven a trabajar a los menores de edad. 8. Es evidente que los beneficiarios subarriendan los módulos o tienen empleados mientras los beneficiarios salen a vender 9. Mantenimiento de la motobomba, publicitar el punto.

13. Bode-ganga Usme a) 60 módulos, 2 cocinas. 30 módulos en estado de ocupación: 15 en estado de renovación contractual, 14 con contrato vigente; hay 30 módulos inactivos porque las personas que llegan al punto no les gusta mucho, porque los módulos son muy pequeños. Se vende mercancía usada y nueva b) En general son adultos mayores. C) Cuando se asignó el punto, la cartera era alta, sin embargo, con las jornadas de cartera se han disminuido las deudas. D) Recuperación de 4 módulos, ya están en proceso de restitución e) Se debe hacer mantenimiento prioritario al tejado, ya que por lluvias se levantaron las tejas. Mantenimiento de caja de aguas negras Se deben cambiar las rejas de los módulos f) Se deberían ampliar los módulos, así se disminuya la cantidad de estos. G) recuperación de espacio público interno y externo, es importante 7. La Alcaldía Local es un gran apoyo en los diferentes procesos, teniendo en cuenta que los beneficiarios de este punto son personas muy vulnerables. 8. Cambio

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

de las puertas cortinas, mantenimiento módulos; 9. El punto comercial no es del agrado de muchos beneficiarios, tanto por el tamaño de los módulos, como por la ubicación del punto.

14. Pasaje comercial Santa Lucía a) Plantas medicinales b) 90% adultos mayores, solo 2 hombres c) Cuando llegó la gestora, todos los beneficiarios debían, hoy en día nadie debe. 3 carpetas radicadas para proceso. Una persona ganó sorteo y está próxima a llegar al punto. C) Las canaletas se taponan, las rejas son muy duras d) N.A. f) Hay 3 módulos para sortear  
7. N.A. 8. N.A. 9. Es importante promocionar la plaza de mercado

15. Rotonda Chapinero a) Camisetas, artesanías, bolsos, cachivaches, 1 cafetería b) 75% adulto mayor, 10 mujeres, 9 hombres c) Cuando se recibió el punto todos los beneficiarios tenían deuda de aproximadamente 2 años, en este momento nadie tiene deuda. La estrategia de la gestora fue hablar directamente con los beneficiarios. D) 5 carpetas para legalizar, los demás no se les ha vencido" e) A la entrada del punto hay goteras. Las puertas cortinas deben tener mantenimiento porque están muy duras" f) Hay un módulo que limita con un parqueadero, la pared está ahuecada, lo que hace que se filtre el agua. G) N.A. 8. N.A. 9. N.A. 10. Debería haber más promoción de los puntos comerciales, las ferias virtuales son muy favorables. Se sienten apoyados por el IPES tanto en el punto como a nivel personal, les gustaría que se diversificar la oferta de los cursos que proporciona la entidad.

16. Cuatro vientos a) 12 módulos, 8 en uso. Es un restaurante popular b) 100% mujeres c) Desde la llegada del gestor la cartera ha bajado, debido a las 2 jornadas de cartera que se han llevado al punto d) No se están realizando contratos, tanto por temas de cartera, como por las cesiones. e) Se realizó cambio de puntos de energía, cambio de iluminarias, se pintó. F) Se pintaron los módulos Es común que los beneficiarios hayan cedido sus módulos a sus trabajadores o empleados. 8. El 4 de octubre de 2020 se realizó una actividad de reactivación

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

económica; 9. Es necesario tener una vigilancia permanente. Ya que se presentan robos, problemas de convivencia.

17. Cachivaches a) 37 módulos de los cuales hay 15 desocupados por fallecimiento de los beneficiarios y los familiares no han hecho la respectiva entrega mercancía de recicle, 2 cafeterías b) Son usuarios que llevan en el punto más de 10 años. Son personas adultas y adultas mayores, población vulnerables c) La cartera ha disminuido considerablemente luego de las jornadas de cartera realizadas, para que el próximo año se pueda hacer renovaciones contractuales d) Nadie tiene contrato, ya que todos tienen deuda e) Se hizo cambio de baterías sanitarias, cambio de iluminarias. f) Es necesario cambiar los techos, ya que son muy viejos; g) Es un punto autosostenible, cuenta con su propio administrador, una junta. 7. Además del canon de arrendamiento del IPES, tiene un canon interno

18. Plaza La Esperanza. A) El predio está dividido en 3 partes, 2 privadas y el IPES. Se trabaja frutas y verduras b) Hay 2 adultos mayores que no han vuelto por pandemia, lo atienden 2 empleadas c) Cuando el gestor llegó existía una cartera alta, ya para diciembre se había logrado disminuirla considerablemente. D) "La gestora que tenía a cargo el punto anteriormente, dejó en curso unos procesos de restitución por temas de cartera alta, sin embargo, los beneficiarios han logrado bajar la deuda, aunque estos procesos siguen en curso, lo cual genera malestar entre los beneficiarios, ya que el proceso de restitución implica un proceso largo. E) Son 10 demandas, de las cuales 4 ya han llegado a los usuarios."; F) Durante 2019 se hizo mantenimiento, se logró tener vigilancia 24 horas; 10. El espacio entre módulos es muy estrecho, lo cual hace que los vendedores se salgan a la calle 19, sería muy bueno lograr ampliar los módulos para evitar uso espacio público.

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

19. Proyecto análogo Centenario a) Se comercializa ropa, marroquinería, productos misceláneos, relojería; b) Adultos mayores c) Cuando el gestor recibió el punto, la cartera era muy alta, sin embargo, se generó una estrategia interna de ahorro, para que los beneficiarios lograran ponerse al día, y es así, como en noviembre de 2020, la cartera del punto estaba prácticamente saneada (96% al día). D) En este momento todos los beneficiarios están en una situación de hecho, se está esperando que el área de diseño entregue los costos de canon de arrendamiento y lindero e) Aunque el punto es nuevo aún no hay contadores de luz individuales, el tema de agua, durante el mes de diciembre se hicieron pruebas para las motobombas g) Se hizo sensibilización a cada beneficiario, saben que están sobre un canon de arrendamiento, pero lo importante es que se apropien y cuiden los módulos, para que haya una estética uniforme; 7. El 7 de diciembre de 2020 se hace la transición del CED centenario al proyecto análogo, proyecto que se les había prometido a los beneficiarios 4 años atrás. Se proyecta que el 15 de enero de 2021 debe estar entregado con todas las adecuaciones. 8. Dado que el punto es nuevo, durante 2021 se deben generar estrategias entorno del manejo de cobros, control de aseo, control de zonas comunes etc. 9. "Durante septiembre, se realizaron pruebas COVID. Durante el mes de diciembre se trabajó con la SDIS, en un proyecto para los niños; Con IDARTES se está articulando para que se puedan hacer unos murales en el punto y así hacerlo más atractivo." 10. Temas de infraestructura: arreglos logísticos estéticos.

20. Punto comercial Furatena; a) Variedades, ropa deportiva, medicina ancestral, productos manufactura, 2 cafeterías y 3 tiendas pequeñas; b) 60 personas, aprox. 15 adultos mayores. Comunidad indígena; c) Cuando le fue asignado en marzo, la cartera estaba muy alta, el gestor sugirió abonos de cartera voluntarios, esto ha funcionado, las jornadas ha permitido que aprox 10 personas ya se encuentren totalmente al día Aprox. el 60% de los beneficiarios tienen el contrato

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

vencido. Por temas pendientes de cartera no se puede legalizar d) La cubierta del punto está en malas condiciones, cuando llueve afecta al punto. Es necesario hacer mantenimiento a las puertas de entrada, pintar al interior es necesario; e) Hay muchos módulos para arreglos, aprox. 20; f) La afluencia de público es muy baja por temas de pandemia, esto afecta a los vendedores; 7. N.A. 8. Es necesario una campaña publicitaria más agresiva, sería bueno que se destine un recurso para esto. 10. Los beneficiarios están preocupados por la afluencia de público y el mantenimiento del punto.

21. PC. Manzana 22: a) Ropa y calzado nacional; b) 3 indígenas, 2 ecuatorianos, el resto colombianos; c) Dado que los beneficiarios que se encuentran en este punto, están por Sentencia del Pacto Santafé, a ellos no se les hace contrato, ni generan cartera; d) Dado que los beneficiarios que se encuentran en este punto, están por Sentencia del Pacto Santafé, a ellos no se les hace contrato, ni generan cartera "El espacio donde funciona el Punto es de la ERU y esta entidad se lo entregó al IPES para su administración; e) El punto no cuenta con baterías sanitarias"; f) Por iniciativa propia de los usuarios con recursos que han gestionado con diferentes fuentes e inversores, han decidido arreglar los módulos, aunque inicialmente eran casetas. Ahora bien, aún se conservan algunas casetas, los usuarios le solicitaron la autorización al IPES para hacer el cambio, se está a la espera de la respuesta; g) En el año 2004 el distrito informó a estos usuarios que se les iba a entregar un lugar aledaño al sitio donde funcionarían locales y serían reubicados; a la fecha no ha pasado nada; 8. Es fundamental gestionar las baterías sanitarias; 9. Los Beneficiarios se sienten bien de sacar su punto comercial adelante luego de 15 años de trabajo, consideran fundamental la solución al tema de los baños.

22. Centro cultural y comercial Veracruz: a) artesanías, ropa., restaurantes, cafeterías; b) 60 beneficiarios en total, entre los que se encuentra Población vulnerable, hay adultos mayores,

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

mujeres cabeza de hogar; c) Se ha mantenido, hay más o menos un millón y medio aproximadamente, ya que existe un gran compromiso por parte de los beneficiarios; d) Hay contratos vigentes, los que no tienen contrato es por temas de deuda; f) Se han realizado los mantenimientos pertinentes, canaletas, cubiertas. Sin embargo, es necesario arreglo de pisos, elementos para secado de manos, canasta de basura de pedal; g) Hay módulos deteriorados, los usuarios por iniciativa propia arreglan dichos módulos. 7. Se han realizado reuniones con Alcaldía Local y comunidad con el fin de dialogar sobre seguridad del sector, entre otros temas; estas reuniones han permitido dar a conocer el punto comercial en el sector, lo cual es positivo. 8. Mejoras de infraestructura. 9. "La entidad debería tener mostrar más interés en los beneficiarios, realizar jornadas de visitas: las respuestas a los requerimientos realizados por el gestor deben atenderse a la mayor brevedad. 10. "Es necesario hacer publicidad del punto"

23. Punto comercial Quirigua: a) uniformes estudiantiles, confecciones, bisutería; b) Madres cabeza de hogar, adulto mayores; c) Hay 32 módulos, de los cuales hay 26 activos. La cartera se ha mantenido, se debe un millón doscientos a quinientos; d) Hay contratos vigentes, los que se han vencido no se puede hacer contrato nuevo, por deuda; f) Se hizo una adecuación muy importante, se puso cerámica en los pisos, se hizo ubicación de los módulos; g) No se hace seguido, cada beneficiario hace sus arreglos. 7. "Hay un grupo operativo, que sirve de puente con el IPES, llevan pago de servicios. 8. Se cuenta con vigilancia diurna, se hace aseo 2 veces por semana. A futuro está pendiente la instalación de cámaras y televisor. Hay una cocina inactiva, aunque ya se entregó, le falta un mantenimiento simple, para que pueda salir a sorteo." 9. Se promueve la participación en ferias. Adecuación e instalación de nuevos módulos, ya que los que tienen actualmente son tipo carpas. 10. Visitar los puntos comerciales por parte de los directivos

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

de la entidad, con el fin de que puedan escuchar a los beneficiarios y así trabajar de forma sincronizada con el gestor.

24. Punto comercial Plaza San Andresito: a) Ropa, calzado, cocinas, maletas, chaquetas; b) De 50 años en adelante; c) Hasta noviembre de 2020 había una deuda de 178 millones. La estrategia es llevar el cobro de cartera al punto; d) Se están llevando procesos de restitución, los cuales han sido muy lentos, esto genera que los usuarios pierdan confianza en el IPES, porque sienten que la entidad no actúa. E) Se ha invertido mucho en este punto, dado que es un sitio grande; f) En el punto comercial hay locales, módulos, chazas. Hay muchos usuarios que se encargan de hacer mejoras, sin embargo, el IPES si debe hacer unas mejoras directamente. G) Se redujo el número de vigilante, solo hay 3. En cuanto al personal de aseo, es necesario contar mínimo con 4 personas, dadas las dimensiones del Punto. 7. Durante la temporada decembrina se ha trabajado de la mano con la SDDE, SDIS, Alcaldía Local. Se realizaron actividades con los hijos y nietos de beneficiarios. 8. Es necesario resolver los temas jurídicos pendientes del punto. 9. Es necesario contar con el apoyo administrativo, dado que el punto es muy grande, pero, además, hay temas pendientes.

25. Minicentro; a) Ropa, mantenimiento de computadores, peluches; b) 8 mujeres, 2 hombres; c) Hay deuda de los beneficiarios, sin embargo, llevar jornada de cartera no es viable, dado que no asisten al punto; d) Aparentemente el gestor que estaba designado anteriormente para el punto, ya había iniciado procesos contractuales, sin embargo esas carpetas no se encuentran en el IPES, lo que hace que los usuarios ya no quieran hacer el proceso; e) N.A f) Están bien los módulos; f) Este punto tiene como característica especial, es un punto privado donde el IPES tiene ubicados algunos usuarios. G) Los módulos están ubicados al final del pasaje, lo cual desfavorece a las ventas de los beneficiarios. 7. No se cuenta con seguridad, ni publicidad alguna. Es importante

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

reiterar que es un punto privado, por lo tanto, se requiere permisos y articulaciones. 8. N.A. 9. Es necesario revisar la pertinencia de continuar manteniendo a los beneficiarios ubicados en este punto, teniendo en cuenta que no asisten por razones de ventas bajas, mala relación con los vendedores privados, inseguridad, entre otras cosas. 10. Los beneficiarios sugieren que los gestores tengan continuidad.

26. Punto Comercial Calle 53: a) artesanías, misceláneas y artículos navideños; b) "17 beneficiarios la gran mayoría son mujeres, sólo hay 4 hombres."; c) No generan cartera, ya que los beneficiarios están por un Acuerdo Administrativo; d) No están legalizados los beneficiarios, porque ellos sienten que tener contrato no es favorable a sus intereses. Es fundamental resolver este tema; e) "No hay servicio de acueducto en el punto, la gestora ya inicio trámite en la EAAB. Los beneficiarios deben correr con los gastos de instalación y no todos los beneficiarios quieren; f) No hay módulos sino carpas, aunque el área de diseño ya ha revisado el tema, no se puede realizar ningún cambio hasta que se legalice la situación de los beneficiarios."; g) Hay carpas. 7. Los beneficiarios que hacen sus propias mejoras. 8. Se debe mejorar la planimetría de los módulos con el fin de hacer equitativas las ventas para todos los beneficiarios. 9. Hay apoyo permanente del cuadrante de la Policía, con el fin de preservar la seguridad en el punto. Realizar una mesa de trabajo donde participen la Alcaldía Local, abogados del IPES y de los beneficiarios con el fin de lograr un acuerdo para legalizar a los beneficiarios. Debe haber acompañamiento permanente del área jurídica para lograr resolver esta situación. "Los beneficiarios se sienten sin respaldo por parte del IPES, se sienten inconformes la rotación de los gestores. 10. Hay problemas de convivencia, dado que no respetan espacio público, hay rivalidades, sin embargo, ellos se sienten con derecho de hacer lo que quieren, dado que no tienen contrato."



## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

27. Galerías Plaza: a) Comidas y bebidas. Bebidas alcohólicas; b) 2 locales funcionando de 30; c)

Todos los beneficiarios tienen deuda pendiente, incluyendo los 2 activos. No se puede hacer jornada de cartera porque los beneficiarios dejaron abandonados los módulos. Es necesario contar con el acompañamiento de la parte jurídica. D) Los beneficiarios tienen contrato, sin embargo, no cumplen con el reglamento. Los beneficiarios están interesados en comprar el espacio al IPES; e) Al estar abandonado el punto, los vendedores informales del sector aprovechan para guardar cosas o dejar basura, por lo tanto, se hizo una jornada de aseo para dejar en óptimas condiciones el punto; f) El hijo de un beneficiario, viendo que los beneficiarios se estaban saliendo, se ofreció a hacerse cargo de pagar su mensualidad, con el fin de que le prestaran sus locales para vender licor. El asunto es que ya tiene 7 módulos en esas condiciones, sin embargo, hasta el momento el señor no ha pagado y la cartera se continúa incrementando; g) "Los beneficiarios que están activos comercializan bebidas alcohólicas, porque están ubicados en el sector de bares y discotecas. Los usuarios han manifestado que ellos anteriormente vendían otros productos, (ropa, zapatos), pero como no venden, se salieron y dejaron abandonados los módulos, generando cartera. 7. No se cuenta con seguridad privada. 8. Es necesario revisar la situación actual del punto, ya que se está desperdiciando espacio. Hay que localizar a los usuarios asignados al punto comercial y resolver los temas pertinentes. 9. Es necesario revisar la situación actual del punto, ya que se está desperdiciando espacio. Hay que localizar a los usuarios asignados al punto comercial y resolver los temas pertinentes. 10. Los beneficiarios del punto manifiestan que se sienten sin acompañamiento por parte del IPES.

28. Mercado fresco Marco Fidel Suárez: a) frutas y verduras, los fines de semana carnes frescas y restaurante típico; b) 4 personas beneficiarias todos adultos mayores; c) 2 personas en mora, aproximadamente 30 mil pesos de deuda; d) En la administración anterior el Alcalde Local, de

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

manera verbal le solicitó al IPES la entrega del predio, ya que los beneficiarios no iban, Durante noviembre y diciembre de 2020 se realizaron reuniones con la Alcaldía Local con el fin de trabajar sobre este tema, ya que se ha informado que el IPES debe administrar el punto, para realizar la activación del punto. E) Hay deterioro en los baños, la cocina es habilitada los fines de semana. Dado que el IPES no estaba ejerciendo la administración el lugar funciona como parqueadero o almacenaje. Ya el IPES está organizando para poder limpiar al lugar. Es necesario hacer demarcación de espacios para los beneficiarios, para saber cuántos beneficiarios se van a ubicar. Se van a generar jornadas de aseo, así como el mantenimiento de los letreros de las fachadas; f) Se deben adelantar los contratos con las 4 personas que hacen pagos y no lo tienen; g) En mesas de trabajo con la Alcaldía Local, se acordó que asignarían RIVIs a los vendedores interesados en ubicarse en el punto. 7. Teniendo en cuenta que los beneficiarios son adultos mayores, verificar si pueden trabajar en el punto, o sus hijos, como lo están haciendo en este momento; 8. Es importante publicitar el punto, ya que debido a su ubicación es desconocido en el sector. 9. Los beneficiarios están interesados en que el IPES continúe administrando el punto comercial.

29. Mercado fresco Lote Los Sierra: a) Se guardan 500 carretas que vienen trabajando, sin embargo, actualmente se guardan 250, de personas que dicen que forman parte de beneficiarios de la Sentencia; b) esto está en revisión, porque muchos datos no concuerdan. El IPES está haciendo esta revisión con el fin de ir saneando la información; c) N.A. d) N.A. e) En el lote no hay desnivel para que el agua lluvia corra. El lote cuenta con baños, sin embargo, no tienen luz, de hecho el lote no tiene servicio de energía; f) En el lote se encuentran una especie de hangares, de 4m x 4m, las carpas están deterioradas. Se han hecho 2 jornadas de aseo por semana; f) "Este punto surgió a raíz de la Acción Popular 317 de 2010, donde el Estado ordena al IPES y otras

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

entidades construir unos puntos de atención para ubicar 3700 vendedores del 20 de julio, por eso se construyó el Recinto Ferial del 20 de julio, la Plazoleta de Comidas y por solicitud de la comunidad, para las personas que venden fruta y verdura y 5 personas que vendían misceláneos, se compró un terreno a la familia Los Sierra. G) Este predio se construyó para esas personas. En el 2003 cuando se compró el predio, las personas duraron un año 8 meses y dijeron que el predio no era conveniente, está alejado de la carrera 6, en una bocacalle, es descubierto, con inconvenientes para manejos de aguas lluvias, etc.; por esas razones los vendedores salieron nuevamente al espacio público. En enero se hará un listado con el fin de informar a la comunidad que las carretas abandonadas serán trasladadas"; 7. Se generaron reuniones con la Alcaldía Local, con el fin de aclarar si el punto comercial está tomando una vía principal. 8. Es importante tener en cuenta que en frente del lote se está construyendo un proyecto habitacional muy grande, donde se va a generar un punto de salida y entrada de personas, donde si se llega a crear una vitrina más comercial, con mejores espacios; existe un plus para crear un buen proyecto. 10. Los beneficiarios dicen que no regresan al lote, hasta que no salgan los vendedores ubicados en la carrera 6.

30. Rotonda Barrios Unidos: a) 12 locales, 2 activos. Dos cafeterías; b) 2 mujeres cabeza de familia; c) Estas mujeres están en mora en 3 meses aproximadamente; d) Las usuarias están interesadas en continuar con el IPES en otro punto comercial; e) A las beneficiarias se les informó que el punto va a ser demolido; f) Las canaletas están tapadas de barro, se ha hecho gestión, pero no se ha solucionado. G) N.A. 7. El punto está un poco solo, en razón que Transmilenio compró el lote y va a ser demolido. 8. N.R. 9. Las jornadas de aseo no se hacen regularmente. Es necesario que se tenga en cuenta el punto, ya que las beneficiarias trabajaran

hasta que éste sea demolido. 10. Las beneficiarias indican que se sienten solas y sin respaldo por el IPES.

## Anexo 5. Tabla tabulación de los resultados aplicación de encuesta semiestructurada para recopilación de información

No.	Pregunta	Respuesta	Nro..
1	Considera que el nivel directivo de IPES conoce la visión, misión y valores de la entidad	Totalmente	7
1		Parcialmente	3
1		NA	0
2	Considera que el nivel operativo conoce la visión, misión y valores de la entidad	Totalmente	1
2		Parcialmente	7
2		Lo desconocen	2
3	Considera que el conocimiento de visión, misión, y valores de la entidad debe ser extensivo a personas externas a la organización	Si	9
3		No	1
4	Qué nivel de gestión aporta más a la consecución de la visión, misión de la entidad	Nivel directivo	3
4		Nivel subdirectiva	0
4		Nivel operativo	6
4		Nivel beneficiarios	1
5	Cómo se construyeron los objetivos estratégicos	Proceso P directivo	5
5		Proceso P participativo	4
5		Proceso P Alcaldía	1
6	En su opinión, cómo está cumpliendo el IPES con la política de atención a los vendedores ambulantes	Desarrolla buena atención	3
6		Presencia territorio	3
6		Débil atención	2
7	Considera que los objetivos estratégicos son	Actualizados	2
7		Desactualizados	1
7		Pertinentes	3
7		Adecuados a necesidades	4
8	Los objetivos estratégicos de la organización son conocidos por los gestores de puntos comerciales	Si	6
8		No	4

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

9	Los objetivos estratégicos de la organización son apropiados por los beneficiarios del programa alternativas comerciales	Si	6
9		No	4
10	Qué opinión tiene sobre los objetivos estratégicos del programa Alternativas comerciales	Objetivos adecuados	5
10		Desconocidos	2
10		Segmentar y revisar	2
11	Están totalmente identificados los principales factores externos que afectan el logro de los objetivos de su estrategia	Totalmente	0
11		Parcialmente	5
11		Requieren revisión	5
12	Cuál es la principal amenaza que afecta el programa alternativas comerciales.	Permanencia activa PC	2
12		Falta compromiso	2
12		Falta visibilidad PC	2
12		Otros	2
13	Los gestores de puntos comerciales han estudiado mediante matriz DOFA las principales amenazas y oportunidades de su programa	Si	3
13		No	7
14	La estrategia ha realizado un análisis de los factores internos tanto debilidades como fortalezas	Totalmente	1
14		Parcialmente	7
14		No se ha realizado	2
15	Cuáles son las principales debilidades del programa alternativas y puntos comerciales	Debilidad gestión IPES	4
15		Debilidades PC no atendidas	3
15		Asistencialismo	1
15		Productos no innovadores	1
16	En su opinión cuáles son las principales fortalezas del programa alternativas y puntos comerciales	Dignificación trabajo	3
16		Equipo IPES	5
16		Variedad de los PC	1
16		NR	1
17	S.R: Los gestores y vendedores de los puntos comerciales construyeron conjuntamente el plan de acción	Total de acuerdo	0
17		Parcial de acuerdo	4
17		Parcial en desacuerdo	4
17		Total en desacuerdo	2

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

18	S.R: El plan de acción del programa alternativas comerciales define claramente las metas y logros del cada periodo	Total de acuerdo	0
18		Parcial de acuerdo	3
18		Parcial en desacuerdo	7
18		Total en desacuerdo	0
19	S.R: Las actividades previstas en el plan de acción se realizan a cabalidad y se cumple con lo programado	Totalmente	0
19		Parcialmente	9
19		No se realizan	0
19		No se cumplen	1
20	Considera que el proceso de capacitación ha cumplido con las necesidades esperadas por los beneficiarios.	Cumplimiento parcial	3
20		No cumplen	3
20		Si cumplen	3
20		NR	1
21	El proceso de capacitación ha incluido las solicitudes y necesidades expresadas por los beneficiarios	Parcialmente	5
21		No incluyen	3
21		Incluyen	1
21		NR	1
22	Considera que la capacitación ha mejorado las capacidades de los vendedores en sus negocios	No mejoró capacidades	2
22		Parcialmente mejoró capacidades	1
22		Mejóro capacidades VA	6
22		NS/NR	1
23	De qué manera la experiencia de los gestores es importante para el aprendizaje de los vendedores de puntos comerciales	Acompañar para cumplir reglamento	1
23		Importante acompañamiento GPC	8
23		NS/NR	1
24	El acompañamiento de los gestores comerciales cómo es considerado por los vendedores de puntos comerciales	Acompañamiento necesario	2
24		Acompañamiento de calidad	3
24		Acompañamiento regular calidad	2
25	De qué manera cree que son reconocidos los saberes propios de los vendedores de puntos comerciales	Mediante ferias	2
25		Cultura organizativa	3
25		No reconocimiento o regular reconocimiento	4

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

26	En su opinión cuáles son los principales procedimientos o lineamientos en el proceso de formalización de los negocios de los puntos comerciales	Estudio de caso a profundidad	1
26		Adquirir un local comercial	1
26		Mayor interés actores	2
26		Acompañamiento IPES mayor	4
27	En su opinión cuáles son las principales barreras u obstáculos que afectan la pronta formalización de los negocios de los puntos comerciales.	Barreras en los actores	8
27		Barreras en infraestructuras y ubicación	1
27		NS/NR	1
	N=Total preguntas	N=27	
	Nr= No sabe, No responde	Nr=13	
	RR= Respuestas contestadas	RR= 257	
	R=Total respuestas	R=270	



## Anexo 6. Matriz DOFA para análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información del trabajo de campo.

	<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>	
<b>Debilidades</b>	El nivel operativo no conoce adecuadamente la	Los propósitos, misión y visión de las organizaciones de usuarios se articulan con los valores organizacionales.	<b>Oportunidades</b>
	Estos deben ser extensivos a personas externa a la		
	Objetivos construidos desde nivel directivo y	La experiencia podrá replicar sus éxitos en la medida que crece fenómeno de ventas informales	
	IPES cumple política de AVA positivamente, con buena atención, presencia territorial y brindando	La transformación social de la problemática de ventas ambulantes se acompaña de un plan que involucra actores externos que apalancan los negocios surgidos de los PC para su sostenibilidad.	
	Los objetivos estratégicos son apropiados medianamente por los usuarios		
	Las amenazas están parcialmente identificadas		
	No hay claridad en la identificación de las amenazas	Una gestión articulada e interinstitucional construye agenda de fortalecimiento de negocios y acciones se sostenibilidad de ventas informales en el distrito.	
	No hay un estudio suficiente utilizando la herramienta DOFA		
	No hay análisis exhaustivo de los factores internos usando la DOFA	Organizaciones civiles, instituciones y educativas coordinan plan de formación y fortalecimiento de negocios para la reactivación del sector economía social	
	Hay debilidades en la gestión del IPES como las demandas no atendidas, comunicación y	El distrito y asociaciones gremiales afianzan política pública de fortalecimiento del sector economía informal.	
El plan de acción no es una construcción participativa totalmente			
El plan de acción es conocido parcialmente por los gestores y no define claramente las metas y logros	Lineamientos de política nacional o distrital ajenos a dinámica de los planes estratégicos del programa afectan su orientación e impacto.		
Las actividades definidas en el plan de acción se realizan parcialmente de acuerdo a lo programado			
Parcialmente o no se tiene en cuenta las solicitudes y necesidades expresadas por los			
Los saberes propios de los usuarios no son adecuadamente reconocidos a pesar de contar con			
El acompañamiento del IPES debe reforzarse para los procesos de formalización.	Los cambios en las dinámicas de la problemática social de pobreza, empleo digno y seguridad afectan los objetivos de largo plazo institucional y las capacidades de adaptación.		
Los principales obstáculos o barreras para la formalización de los negocios se encuentra en los			
<b>Fortalezas</b>	El conocimiento del núcleo estratégico es mayor en los directivos	La debilidad financiera de la entrada para enfrentar la problemática de la informalidad afecta el impacto del hacer institucional	<b>Amenazas</b>
	Quienes más aportan al cumplimiento de la visión, misión y valores son los operativos.		
	Objetivos estratégicos son actualizados, adecuados a las necesidades y pertinentes.	El incremento de ventas callejeras sin control y gestión afecta los derechos de la población	
	Objetivos son adecuados a la gestión, pueden mejorarse.		
	Fortaleza principal el equipo IPES y el esfuerzo por dignificar el trabajo	La movilidad de gestores se supl con el incremento de presiones de la economía informal ilegal incrementando vulneración a población usuaria.	
	La capacitación cumple medianamente con las necesidades y expectativas de los beneficiarios		
	La experiencia de los gestores es muy importante en el acompañamiento a los vendedores.		
	El acompañamiento de los GPC es considerado de calidad y garantiza el buen trato pero puede mejorarse.		

## Anexo 7. Tabla ejercicio de planteamiento de alternativas de fortalecimiento a partir de matriz DOFA

Factores internos	Debilidad DO	Debilidad DA	Factores externos
D1. El nivel operativo no conoce y no tienen apropiados adecuadamente la misión, valores y visión de su organización	D1-D2-O1-02. La formulación actual de los planes estratégicos sectoriales, de la institución se reactualizan en los objetivos y plan de	D1-D2-D3-A1. La actualización de los objetivos y plan estratégicos se apropian por los actores del programa a través de agenda de gestión de las	O1. Los propósitos, misión y visión de las organizaciones de usuarios se articulan con los valores organizacionales y el contexto de reactivación económica.
D2. Los objetivos deben ser extensivos a personas externas a la entidad			O2. La experiencia puntos comerciales vinculada como alternativa frente a crecimiento del fenómeno de ventas informales callejeras.
D3. Objetivos construidos desde nivel directivo y alcaldía.			O3. La transformación social de la problemática de ventas ambulantes se acompaña de un plan que involucra actores externos que apalancan los negocios
D4. IPES cumple política de AVA positivamente, con buena atención, presencia territorial y brindando alternativas para mejorar		D3-D4-D5-D6-A2-A3-A4. El estudio y análisis contextual, de la competencia y actores claves fortalece las capacidades de adaptarse y superar las barreras actuales de la	O4. Una gestión articulada e interinstitucional construye agenda de fortalecimiento de negocios y acciones se sostenibilidad de ventas informales en el distrito.
D5. No hay claridad en la identificación de las amenazas	D5-D6-D7-D8-D9-D10-O2-O4-O6. Se ha incorporado en el plan de gestión de la organización la el estudio de la aplicación y formulación de las herramientas de diagnóstico y análisis estratégico para el monitoreo y ajuste colaborativo de la gestión operativa de la organización	D9-D10-A2-A3-A4. El fortalecimiento organizacional incorpora en su plan estratégico de formación los actores externos que proporcional conocimiento específico, técnico y	O5. Organizaciones civiles, instituciones educativas e internacionales coordinan plan de formación y fortalecimiento de negocios para la reactivación del sector económico
D6. No hay un estudio suficiente utilizando la herramienta DOFA		D10-D11-D12-O5-O6. El plan de fortalecimiento incorpora los planes de incentivos para superar las limitaciones de modelos de empresa y negocio individualistas y se orienta a la innovación social y	O6. El distrito y asociaciones gremiales afianzan política pública de fortalecimiento del sector economía informal.
D7. Hay debilidades en la gestión del IPES como las demandas no atendidas, comunicación y			
D8. El plan de acción es conocido parcialmente por los gestores, no es una construcción participativa totalmente y no define claramente las metas y logros de cada periodo			
D9. Las actividades definidas en el plan de acción se realizan parcialmente de acuerdo a lo			
D10. Los saberes propios de los usuarios no son adecuadamente reconocidos a pesar de contar con			
D11. El acompañamiento del IPES debe reforzarse para los procesos de formalización.			
D12. Los principales obstáculos o barreras para la formalización de los negocios se encuentra en los actores del proceso			
F1. El conocimiento del núcleo estratégico es mayor en los directivos	F1-F2-F3-O1-O2. El fortalecimiento de un plan de formación con módulo específico de estudio del diseño estratégico y evaluación colectiva del programa Alternativas comerciales	F1-F2-F3-F4-F5-A2. El fortalecimiento organizativo implica una construcción conjunta de réplica de la experiencia para impulsar proceso del acompañamiento a dinámica de ventas informales postcovid.	A1. Lineamientos de política nacional o distrital ajenos a dinámica de los planes estratégicos del programa afectan su orientación e impacto.
F2. Quienes más aportan al cumplimiento de la visión, misión y valores son los operativos.			A2. Los cambios en las dinámicas de la problemática social de pobreza, empleo digno y seguridad afectan los objetivos de largo plazo institucional y las capacidades
F3. Objetivos estratégicos son actualizados, adecuados a las necesidades y pertinentes.			A3. La debilidad financiera de la entidad para enfrentar la problemática de la informalidad afecta el impacto del hacer institucional e incrementa la intervención
F4. Fortaleza principal el equipo IPES y el esfuerzo por dignificar el trabajo	F4-F5-A1-A2-A4. Adopción de la estrategia de fundraising para impulsar estrategia de replica de la experiencia en nuevos vendedores informales.		A4. El incremento de ventas callejeras sin control y gestión afecta los derechos de la población vulnerables.
F5. La capacitación cumple medianamente con las necesidades y expectativas de los beneficiarios			
F6. La experiencia de los gestores es muy importante en el acompañamiento a los vendedores.	F6-F7-A3-A4-O6. Para el fortalecimiento organizativo se implementa proceso de diálogo y réplica de saberes de gestores y vendedores formalizados para apoyar los nuevos negocios y emprendimientos desde la organización del programa.		A5. La movilidad de gestores se suple con el incremento de presiones de la economía informal ilegal incrementando vulneración a población usuaria.
F7. El acompañamiento de los GPC es considerado de calidad y garantiza el buen trato pero puede mejorarse.			
	<b>Fortaleza FO</b>	<b>Fortaleza FA</b>	

## PLAN DE FORTALECIMIENTO PUNTOS COMERCIALES BOGOTÁ

PREGUNTAS	1. ¿Considera que el nivel directivo de IPES conoce la visión, misión y valores de la entidad?	2. ¿Considera que el nivel operativo conoce la visión, misión y valores de la entidad?	3. ¿Considera que el conocimiento de la visión, misión y valores de la entidad debe ser extensivo a personas externas a la organización?	4. ¿Qué nivel de gestión aporta más a la consecución de las visión y misión de la entidad?	5. ¿Cómo se construyeron los objetivos estratégicos?	6. ¿En su opinión cómo está cumpliendo el IPES con la política de atención a los vendedores ambulantes?
OPCIONES DE RESPUESTA	Totalmente	Totalmente	Si	Nivel Directivo	Proceso de planeación directivo	Respuesta abierta
	Parcialmente	Parcialmente	No	Nivel subdirectivo	Proceso de planeación amplio y participativo	
	Lo desconocen	Lo desconocen		Nivel operativo	Definidos por la Administración Distrital	
				Nivel de beneficiarios		
CALIFICACIÓN PREGUNTAS	47	50	48	48	49	50

FIRMA EXPERTO(A)

PREGUNTAS	1. ¿Considera que el nivel directivo de IPES conoce la visión, misión y valores de la entidad?	2. ¿Considera que el nivel operativo conoce la visión, misión y valores de la entidad?	3. ¿Considera que el conocimiento de la visión, misión y valores de la entidad debe ser extensivo a personas externas a la organización?	4. ¿Qué nivel de gestión aporta más a la consecución de las visión y misión de la entidad?	5. ¿Cómo se construyeron los objetivos estratégicos?	6. ¿En su opinión cómo está cumpliendo el IPES con la política de atención a los vendedores ambulantes?
OPCIONES DE RESPUESTA	Totalmente	Totalmente	Si	Nivel Directivo	Proceso de planeación directivo	Respuesta abierta
	Parcialmente	Parcialmente	No	Nivel subdirectivo	Proceso de planeación amplio y participativo	
	Lo desconocen	Lo desconocen		Nivel operativo	Definidos por la Administración Distrital	
				Nivel de beneficiarios		
CALIFICACIÓN PREGUNTAS	50	48	49	49	47	50

FIRMA EXPERTO(A)