



## Proyectos productivos incluyentes:

Un camino desde la experiencia de Emprender Paz

### Versión ejecutiva



Konrad  
Adenauer  
Stiftung



FUNDACION  
SOCIAL



Suecia  
Sverige



El Premio Emprender Paz, creado en 2007, busca exaltar y fortalecer iniciativas productivas desarrolladas por organizaciones del sector privado, que generen oportunidades de inclusión social y económica en poblaciones y territorios afectados por la violencia.

El Premio es liderado por la Fundación Konrad Adenauer, la Fundación Social y la Embajada de Suecia. Hasta el 2017 han participado 541 iniciativas empresariales de distintos sectores y regiones del país y 40 organizaciones han sido galardonadas.

A partir de la experiencia de 5 empresas ganadoras<sup>1</sup> se elaboró una publicación que propone una serie de pasos para que organizaciones del sector privado, conozcan el proceso para diseñar e implementar iniciativas productivas que involucren a población afectada por el accionar de grupos armados ilegales. Este documento pretende dar a los empresarios interesados en este tipo de proyectos esta información de manera sencilla y práctica.<sup>2</sup>

---

1. Alquería, Sodexo, Pavco, Universidad de la Salle y Fenalco/OIM/Coltabaco.

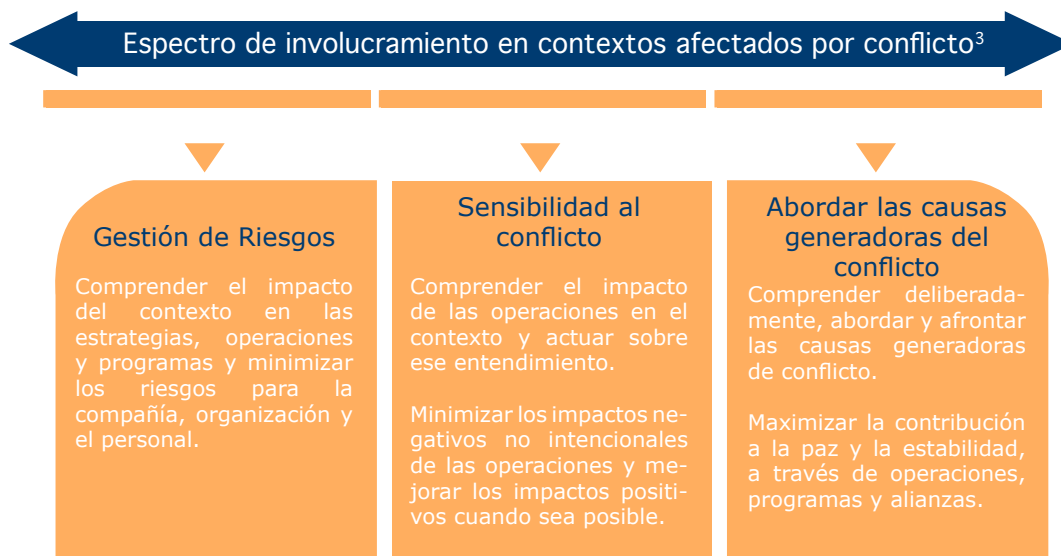
2. Para obtener la versión original del documento debe ingresar a [www.emprenderpaz.org](http://www.emprenderpaz.org)

## El rol del sector privado en la construcción de paz

En Colombia el conflicto ha dejado más de 8 millones de víctimas, aproximadamente 58 mil desmovilizados y una gran cantidad de territorios afectados.

Frente a este panorama el aporte del sector privado es fundamental para transformar las dinámicas socio-económicas a través de diferentes niveles de actuación.

El presente documento tiene como propósito invitar a las empresas a asumir un rol proactivo, a diseñar y liderar proyectos que, incluyan en sus estrategias de negocio a territorios y poblaciones excluidos y, que de manera simultánea beneficien a la empresa.



3. United Nations Global Compact. 2015. Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business Can Contribute. Disponible en [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Peace\\_and\\_Business/AdvancingSDGsPeace.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/AdvancingSDGsPeace.pdf)

## ¿Qué son los negocios inclusivos?

Son iniciativas productivas, ambiental y socialmente sostenibles, que en una lógica de mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos, lo que permite mejorar sus capacidades, la generación de ingresos y su calidad de vida.

### Proveedores

#### Objetivo

Incluir población afectada por la violencia en la cadena de suministro de la empresa.

#### Beneficios

- Garantizar la oferta y calidad de materias primas.
- Reducir costos
- Mejorar el posicionamiento de marca.
- Garantizar la estabilidad en la cadena de suministro y lograr mayor eficiencia.
- Política de precios (tener precios ajustados a la calidad del producto o servicio ofrecido).
- Aprovechar incentivos para el inicio de operaciones en zonas afectadas por el conflicto.

#### Pasos iniciales

1. Identificar la necesidad u oportunidad de negocio.
2. Realizar la descripción de los procesos de producción (inputs-outputs).
3. Determinar los recursos necesarios (materia prima/PRM<sup>4</sup>, suministros y servicios).
4. Analizar el potencial de comunidades y territorios afectados por la violencia para cubrir estas necesidades.
  - Determinar población y territorio a considerar.
  - Comparar los parámetros de aprovisionamiento ofrecidos por las comunidades frente a los actuales proveedores (Calidad, coste, distancia, plazo de entrega).
  - Establecer posibles acciones para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de la empresa (cantidad, calidad, tiempos).
5. Definir el grado de involucramiento que la empresa está dispuesta a asumir para el desarrollo de proveedores (inversión, personal, acompañamiento a la población, entre otros).
6. Reconocer y acercarse a posibles entidades aliadas que faciliten el desarrollo del proyecto (inversión, relacionamiento con la comunidad, entre otros).

---

4. Planeación de Requerimientos de Materiales

# Consumidores/ Distribuidores

## Objetivo

Desarrollo o expansión de mercados que incluyan en su base a personas afectadas por la violencia

## Beneficios

- Ampliar la base de clientes.
- Tener acceso a nuevos mercados.
- Innovar en productos y servicios, diversificar el portafolio.
- Mejorar relaciones con la comunidad.
- Generar nuevos canales de distribución.

## Pasos iniciales

### Consumidores

1. Definir el producto o servicio a ofrecer a la población definida.
  - Determinar el segmento de mercado al cual se quiere llegar.
  - Definir necesidades particulares de este tipo de población.
  - Establecer la propuesta de valor (Precio, calidad, oportunidad del servicio, novedad, diseño, utilidad, personalización, etc.) que soluciona estas necesidades.
2. Definir el canal de distribución a utilizar.
3. Evaluar los beneficios para la empresa.

### Distribuidores

1. Analizar los canales de distribución existentes y determinar si es posible abrir nuevos o vincular en alguno existente a población vulnerable.
2. Establecer el segmento de mercado al que se quiere llegar a través de este nuevo canal.
3. Identificar las políticas internas de la empresa y verificar las condiciones que requiere la población para ser distribuidora.
4. Definir los beneficios y compromisos que tendrían las personas que se vinculen como distribuidores.

## Empleados

### Objetivo

Vincular laboralmente a personas víctimas de la violencia.

### Beneficios

- Acceder a mano de obra comprometida.
- Contribuir al desarrollo de capacidades de esta población.
- Ser reconocido bajo un sello o marca social.
- Obtener beneficios tributarios.
- Aportar a la reconstrucción del tejido social.

### Pasos iniciales

1. Identificar perfiles requeridos por la empresa.
2. Definir los beneficios y exigencias adicionales que implica contratar población afectada por la violencia.
3. Identificar entidades expertas en vinculación laboral de personas afectadas por el conflicto que puedan brindar acompañamiento a la empresa.
4. Acercamiento a estas entidades para establecimiento de alianzas.
5. Definir el modelo de empleabilidad (contratación directa, indirecta, pasantías del SENA).
6. Concertación y ejecución de procesos de formación a la medida.
7. Selección de personal de acuerdo a competencias y no a perfiles.

# ¿Cómo diseñar e implementar iniciativas productivas incluyentes?

## 1. Surgimiento de la idea y definición de la iniciativa

**Objetivo :** Identificar oportunidades o necesidades de negocio que pueden ser aprovechadas o solucionadas por medio de iniciativas productivas con población afectada por situaciones de violencia sistemática.

Cuando los proyectos están alineados a la actividad principal de la empresa es más factible su sostenibilidad a largo plazo, por esto el primer paso debe ser identificar esa necesidad u oportunidad de la empresa que puede ser cubierta de manera incluyente.

Luego se debe definir en qué punto de la cadena de valor se desarrollará el proyecto, se elabora el perfil del mismo, se determina el objetivo de la iniciativa, la población o territorio que participará, los resultados esperados y las comunidades beneficiarias. A su vez se debe definir el equipo de trabajo que desarrollará la iniciativa, teniendo en cuenta el acompañamiento psicosocial para la población afectada por el conflicto.

También es importante proyectar la inversión que requiere la iniciativa, definir qué porcentaje va a asumir la empresa y si es necesario gestionar recursos con otros aliados. Para apoyar el desarrollo de la iniciativa se debe realizar un mapeo de potenciales aliados, definir el rol y alcance de cada uno de ellos en las diferentes etapas del proyecto.



# Paso 1



## OBJETIVO

Identificar oportunidades o necesidades de negocio que pueden ser aprovechadas o solucionadas por la empresa al implementar iniciativas productivas con población afectada por situaciones de violencia sistemática.



## RESULTADO ESPERADO

Elementos clave de la iniciativa definidos para la toma de decisión.

## ¿CÓMO HACERLO?



## HERRAMIENTAS

- Cuestionario para definir el perfil del proyecto

## RECURSOS ADICIONALES

- Metodología LINK.CIAT.2014

## 2. Toma de decisión

**Objetivo:** Analizar el nivel de esfuerzo organizacional y los beneficios que genera el desarrollo de la iniciativa para la empresa y los participantes.

Para tomar la decisión de implementar la iniciativa es necesario analizar todos los factores, se debe contar con el apoyo de las directivas de la empresa y el compromiso de los miembros del equipo que lideran la iniciativa.

Entre los elementos internos a analizar, es importante garantizar que las personas que hacen parte de la organización comprendan la relación de la iniciativa con la estrategia de la empresa y los beneficios que representa tanto para ellos como para la población beneficiaria. El liderazgo debe surgir desde la dirección para que trascienda a toda la compañía.

La empresa debe hacer un análisis de las fortalezas y deficiencias del equipo a cargo, debe contar con un líder con la capacidad de tomar decisiones en la organización, ya que la implementación de la iniciativa requiere esfuerzos económicos y organizacionales.

De igual forma, es necesario evaluar la capacidad financiera de la empresa pues este tipo de proyectos se desarrollan en periodos de tiempo prolongados. También se deben identificar y valorar los riesgos que puede implicar para la empresa el desarrollo de la iniciativa, y prever acciones para mitigarlos.

En cuanto a los elementos externos, se debe hacer un análisis del territorio, identificar sus ventajas y desventajas, además de conocer las costumbres y prácticas de la población con la que se va a trabajar. Es importante iniciar un acercamiento con los posibles aliados, para saber si es posible contar con el apoyo que requiere la empresa. Estos factores serán fundamentales en la toma de decisión.

## Paso 2



### OBJETIVO



Analizar el nivel de esfuerzo organizacional y los beneficios para la organización y los participantes con el desarrollo de la iniciativa.



### RESULTADO ESPERADO

Tomada la decisión de implementar una iniciativa que contribuye a la construcción de paz.

### ¿CÓMO HACERLO?



#### Analizar

##### Elementos internos

- Integración con los objetivos estratégicos del negocio
- Compromiso de la dirección
- Equipo y capacidades
- Recursos económicos
- Riesgos

##### Elementos externos

- Análisis del entorno: Población, ventajas y desventajas del territorio, políticas públicas
- Alianzas

#### Toma de decisión

### HERRAMIENTAS

- Lista de chequeo para analizar elementos que facilitan u obstaculizan el desarrollo de la iniciativa
- Matriz DOFA

### 3. Diseño

**Objetivo :** Establecer de manera detallada la forma cómo se desarrollará la iniciativa productiva.

La fase de diseño es fundamental en cualquier tipo de iniciativa ya que permite definir el alcance del proyecto. Las empresas deben tener en cuenta que los procesos planteados deben ser flexibles, pues durante la implementación pueden surgir imprevistos. Una herramienta que puede ayudar al diseño de la iniciativa es la metodología de Marco Lógico, este proceso debe ser revisado constantemente para identificar posibles cambios y hacer los ajustes pertinentes.

Es recomendable realizar un proyecto piloto antes de implementar la iniciativa a gran escala, esto permite recopilar información para mitigar los riesgos y mejorar el diseño de la misma. En el diseño del proyecto se debe establecer un plazo realista para la implementación de todas las actividades e inversiones; se puede estructurar por fases de avance para tener una mayor organización.

La participación de los aliados en el diseño de la iniciativa es importante para aprovechar los conocimientos que estas entidades tienen sobre la población objetivo, además de definir su rol en el desarrollo del proyecto, que debe complementar el trabajo realizado por la empresa.

Estas iniciativas requieren de un equipo multidisciplinario, comprometido y capacitado para trabajar con este tipo de población, debe contar con un líder que gestione los procesos internos, las alianzas y los recursos.

Además la empresa debe definir la metodología, los componentes y responsables del acompañamiento que debe tener la población con la que se va a trabajar, este proceso puede ser realizado por aliados externos. En el diseño de la iniciativa se debe tener en cuenta el proceso de seguimiento y evaluación, que incluye los indicadores a medir, el levantamiento de una línea base, un plan de monitoreo y un equipo encargado del seguimiento; en el siguiente paso se explicará con mayor detalle esta etapa.

## Paso 3



### OBJETIVO

Establecer de manera detallada la forma como se desarrollará la iniciativa de negocio para la construcción de paz.



### RESULTADO ESPERADO

Proyecto productivo o de empleabilidad diseñado.

## ¿CÓMO HACERLO?



### Elementos claves a definir

#### Matriz de Marco Lógico

- Fin
- Propósito
- Componentes
- Indicadores, fuentes de verificación y supuestos

- Proyecto piloto.
- Horizonte temporal de implementación.
- Equipo a cargo de la implementación.
- Necesidades de acompañamiento a comunidades.

Iniciativa productiva que promueve la inclusión

## HERRAMIENTAS

- Matriz de Marco Lógico

## RECURSOS ADICIONALES

- Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz. 2015. Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial.
- Guía para el desarrollo de proveedores. ONUDI. 2002.

## 4. Implementación, monitoreo y evaluación

**Objetivo :** Ejecutar la iniciativa, monitorear el avance en la implementación y medir la contribución de la iniciativa a la población y al negocio de la empresa.

Para implementar la iniciativa, es necesario constituir el equipo de trabajo, asignar los recursos y realizar el acercamiento a la población objetivo. Se recomienda solicitar referencias a las organizaciones que trabajan en el territorio sobre los perfiles de los participantes, pues se debe contar con personas comprometidas y dispuestas a generar cambios en su contexto.

Es recomendable realizar un convenio o plan de trabajo con los aliados que se hayan definido en el que se especifique su rol, alcance y los canales de comunicación que mantendrán con la empresa y la población. También es importante generar espacios y actividades de integración con la población objetivo para alinear expectativas, detectar problemas y plantear mejoras en la implementación.

En esta fase se diseña y ejecuta el plan de monitoreo y evaluación, de acuerdo a los indicadores formulados en el Marco Lógico, estos indicadores deben ser sencillos y prácticos para facilitar su seguimiento, también deben incluir los resultados esperados tanto para la empresa como para la población beneficiaria. Este plan permite controlar la ejecución, hacer seguimiento a la gestión operativa y estratégica, además de evaluar los resultados y el impacto generado en las comunidades.

El monitoreo se realiza para determinar el progreso en la ejecución del proyecto, dar retroalimentación a los involucrados y recomendar acciones correctivas. La evaluación es una valoración y reflexión sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia y efectividad de las actividades propuestas, los procesos, resultados y el impacto del proyecto.

Para desarrollarlo es necesario un comité de seguimiento, en el que participen personas encargadas de la operación, personas no involucradas en la iniciativa y delegados de entidades aliadas. Se requiere generar espacios de retroalimentación con la población beneficiaria para recibir percepciones y sugerencias que enriquezcan el proyecto.

## Paso 4



### OBJETIVO



Ejecutar la iniciativa, monitorear el avance en la implementación y medir la contribución de la iniciativa a la construcción de paz y al negocio de la empresa.



### RESULTADO ESPERADO

- Iniciativa en ejecución.
- Ajustes realizados a la iniciativa para superar las dificultades identificadas en el monitoreo.

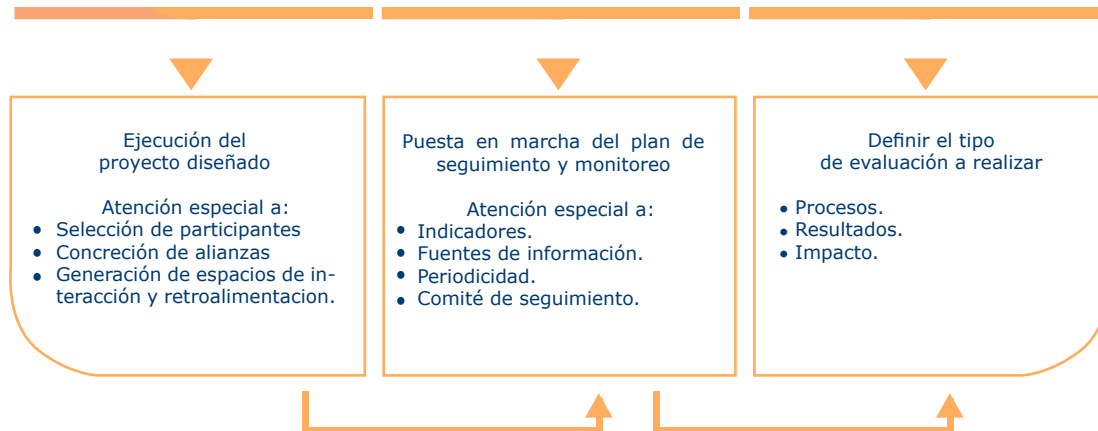
## ¿CÓMO HACERLO?



### Implementación

### Monitoreo

### Evaluación



## HERRAMIENTAS

- Cuadro con ejemplos de indicadores
- Formato plan de evaluación y monitoreo

## RECURSOS ADICIONALES

- Harker, Meléndez y Ocampo. 2017. Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales –ANDI. Fundación ANDI.
- Cohen, E. Y Martínez, R. 2004. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Buenos Aires: CEPAL.

## 5. Continuidad, escalabilidad y réplica

**Objetivo :** Definir la continuidad, escalabilidad o replicabilidad de la iniciativa de acuerdo con los resultados y aprendizajes obtenidos en la implementación.

La empresa decide si da continuidad, escala o replica la iniciativa durante su ejecución o al final del periodo de implementación, según las circunstancias y situaciones que se presenten. Si la decisión es darle continuidad, la iniciativa se seguirá desarrollando en las mismas condiciones, solo se ajustarán las posibles fallas que se hayan presentado durante la ejecución.

Según la capacidad técnica, operativa y los beneficios obtenidos, la empresa puede decidir ampliar la base de la población beneficiaria o el tipo de contribuciones entregadas a la comunidad. El crecimiento de las iniciativas podría requerir la inclusión nuevos aliados y/o el fortalecimiento de las alianzas existentes

También se puede replicar el proyecto o parte de sus componentes en otro contexto. Para esto, es necesario realizar un análisis de las características físicas, sociales, económicas y culturales del nuevo territorio y su población; además de evaluar los factores de la iniciativa que pueden ser replicables y los que deben ajustarse según las particularidades del contexto.

Luego de la implementación de la iniciativa, el líder y los aliados deben analizar los beneficios generados para el negocio de la empresa, los cambios en la calidad de vida de la población beneficiada y la contribución a la construcción de paz. Con los resultados obtenidos, se podrá definir si es estratégico desarrollar una segunda fase de la iniciativa.

Para tomar una decisión es necesario recoger información y sistematizar la iniciativa, de manera que pueda dar insumos para continuar, escalar o replicar el proyecto. La empresa debe identificar los aspectos que restringen y facilitan su desarrollo, al igual que determinar la viabilidad financiera para esta nueva etapa, que además requiere de un nuevo ejercicio de planeación para precisar su alcance.



## Paso 5



### OBJETIVO



Definir la continuidad, escalabilidad o replicabilidad de la iniciativa de acuerdo con los resultados y aprendizajes obtenidos en la implementación.



### RESULTADO ESPERADO

Decisión sobre la continuidad, escalabilidad o replicabilidad de la iniciativa.

### ¿CÓMO HACERLO?



Análisis de los resultados de la iniciativa.

- Beneficios para el negocio.
- Beneficio para la comunidad.
- Contribución a la construcción de paz.

Expectativas y capacidad de la empresa.

**Permiten a la empresa definir si**

Continúa la iniciativa con el mismo alcance.

Amplía la escala o alcance de la iniciativa.

Replica la iniciativa en otros contextos.



**La sistematización de la iniciativa sirve como insumo para la toma de esta decisión**

### HERRAMIENTAS

Lista de chequeo para evaluar cambios en el alcance de la iniciativa.

## Recomendaciones finales

Para impulsar y consolidar la iniciativa es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Establecer alianzas para que apoyen las áreas que no son fortaleza de la empresa.
- Comprender la cultura y dinámicas de la población con la que se trabajará.
- Cambiar el imaginario sobre el trabajo con poblaciones excluidas.
- Contar con patrocinio, liderazgo, decisión, constancia y capacidad de aprendizaje.
- Generar espacios de retroalimentación dentro de la empresa, con las comunidades y los aliados.

*“El proyecto es un ejemplo para muchos de que sí es posible hacer negocios e impactar zonas que necesitan ayuda en términos de comercialización y desarrollo” .*

Carlos Fernando Fuentes.  
Director de Fomento Ganadero Alquería



Este documento recoge la experiencia de empresas ganadoras del Premio Emprender Paz y a partir de allí propone una serie de pasos para que organizaciones del sector privado diseñen e implementen iniciativas empresariales sostenibles que contribuyen a la construcción de paz

**10**  
Años

Exaltando el compromiso del sector privado con la construcción de paz

