



## Proyectos productivos incluyentes:

Un camino desde la experiencia de Emprender Paz



Konrad  
Adenauer  
Stiftung





# **Proyectos productivos incluyentes:** Un camino desde la experiencia de Emprender Paz

## Proyectos productivos incluyentes: Un camino desde la experiencia de Emprender Paz

ISBN

Bogotá, D.C. Colombia  
Septiembre 2017

© Corporación Emprender Paz  
Calle 72 N° 10 -71, piso 8  
[www.emprenderpaz.org](http://www.emprenderpaz.org)

Fundación Konrad Adenauer, KAS,  
Colombia  
Calle 90 n.º 19C – 74, piso 2 Bogotá  
Teléfono: (+57) 1 743 09 47  
[www.kas.de/kolumbien](http://www.kas.de/kolumbien)

Embajada de Suecia  
Calle 72 N° 5-83  
[www.swedenabroad.com/es-ES/  
embassies/Bogota-DC/](http://www.swedenabroad.com/es-ES/embassies/Bogota-DC/)

Comité Editorial  
Magda Tamayo Rey  
Pedro Andrés Miranda Medina  
Beatriz Eugenia Moreno Fuchs

Diagramación  
Ulpiano Bocanegra Lozano

Representante legal  
Beatriz Eugenia Moreno Fuchs

Representante de la KAS en Colombia  
Dr. Hubert Gehring

Coordinación de Proyectos de la KAS  
Angélica Torres

Embajador de Suecia  
Tommy Strömberg

Entrevistas y Sistematización  
BSD Consulting Colombia

Impresión  
Opciones Gráficas Editores Ltda

El presente documento es un producto en el marco de la cooperación de la KAS con la Corporación Emprender Paz. Los textos que aquí se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento ni la posición de la Fundación Konrad Adenauer.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial, sin la previa autorización escrita de los titulares.

# Contenido

	pág
<b>1.</b> Introducción.....	5
<b>2.</b> Contexto.....	7
<b>3.</b> ¿Cómo diseñar e implementar iniciativas productivas inclusivas?.....	11
<b>Paso 1</b> Surgimiento de la idea y definición de la iniciativa..	13
<b>Paso 2</b> Toma de decisión.....	27
<b>Paso 3</b> Diseño.....	35
<b>Paso 4</b> Implementación, monitoreo y seguimiento.....	53
<b>Paso 5</b> Continuidad, escalabilidad y réplica.....	55
<b>4.</b> Recomendaciones finales.....	60
<b>5.</b> Conclusiones.....	61
<b>6.</b> Glosario.....	62
<b>7.</b> Bibliografía.....	64
<b>8.</b> Anexos.....	65



# 1. Introducción

En 10 años de existencia el Premio Emprender Paz ha resaltado la labor de organizaciones del sector privado que han tomado deliberadamente la opción de desarrollar iniciativas productivas para generar oportunidades efectivas de inclusión social y económica en comunidades, poblaciones y territorios afectados por la violencia.

Dentro de las organizaciones del sector privado están empresas formalmente constituidas en mercados consolidados y emprendedores audaces de zonas complejas que construyen iniciativas para fortalecer capacidades y para generar ingresos estables y legales para comunidades en territorios excluidos.

Ambos grupos son los protagonistas del Premio. Los unos y los otros coinciden en una comprensión más responsable sobre su papel en la sociedad y sobre la necesidad de su aporte al desarrollo de los territorios, a la creación de oportunidades reales, al fortalecimiento de tejido social y la búsqueda de consensos sólidos como fundamento para el cese de la violencia.

El Premio Emprender Paz, creado en 2007<sup>1</sup>, busca exaltar, sensibilizar y fortalecer experiencias empresariales sostenibles que aportan a la construcción de paz en Colombia. Es liderado por la Fundación Konrad Adenauer, la Fundación Social y la Embajada de Suecia. Hasta el 2017 han participado 541 proyectos empresariales de distintos sectores y regiones del país y 40 organizaciones han sido galardonadas.

Este documento recoge la experiencia de empresas ganadoras del Premio y propone una serie de pasos para que organizaciones del sector privado, conozcan de manera general el proceso de diseño e implementación de iniciativas productivas con poblaciones afectadas o en territorios impactados por el conflicto.

---

1. Durante el año 2007 se realizó la estructuración del premio y en el año 2008 se llevó a cabo la primera versión.

El contenido se construyó a partir de entrevistas a funcionarios de cinco empresas ganadoras del Premio (ver síntesis en Anexo 1) y fue complementada con información secundaria. Las empresas participantes en el proceso fueron:

Alquería: Programa MACA  
Fenalco, OIM, Coltabaco: Proyecto Minimarkets 2\*3  
Pavco: Inclusión para la Paz  
Sodexo: Programa Soluciones  
Universidad de La Salle: Proyecto Utopía

Además de estas empresas participaron en el taller de retroalimentación y co-creación de este documento AcdiVoca, PNUD, Reconciliación Colombia, Agencia para la Reincorporación y la Normalización<sup>2</sup>, Grupo Takami, Manufacturas Querido Soldado, Tutto, Grupo G5 y Auren Consultores.

Con este documento se pone a disposición de los lectores algunos ejemplos de iniciativas que mezclan una visión empresarial con una intención profunda y genuina de reconstruir o construir formas de vida y convivencia en entornos socioeconómicos difíciles.

Las experiencias ganadoras del Premio son una semilla que muchos colombianos han plantado con valor, convicción, creatividad y esperanza, una muestra aleccionadora que quizás se puede convertir en un desafío e inspiración para otras organizaciones que buscan contribuir a la transformación de las causas que alimentan la violencia en muchas regiones del país.

---

2. Anteriormente, Agencia Colombiana para la Reintegración ACR



## 2. Contexto

La existencia de más de 8 millones de víctimas<sup>3</sup>, aproximadamente 58.000 desmovilizados colectivos e individuales y una gran porción de territorios impactados y marginados por la violencia en Colombia, representan un reto importante para el desarrollo del país. El aporte del sector privado en este contexto es fundamental para encontrar mecanismos que permitan la transformación económica y social de poblaciones y territorios excluidos.

Según el Pacto Global, un país con un ambiente estable<sup>4</sup> y en paz, facilita la materialización de nuevos negocios, la creación de oportunidades de inversión y permite reducir costos y riesgos operacionales. Frente a la pregunta de qué pueden hacer las empresas para contribuir a este propósito existen diferentes posturas y posibilidades que se pueden ubicar en el siguiente espectro:



3. Registro Único de Víctimas – RUV 2017.

4. 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/AdvancingSDGs-Peace.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/AdvancingSDGs-Peace.pdf)

En un primer nivel las empresas se limitan a implementar acciones que le permiten gestionar los riesgos derivados de los ambientes en conflicto. En un segundo nivel las empresas minimizan los impactos que sus operaciones generan en los contextos afectados por el conflicto y en un tercer nivel están las empresas que deciden tener un papel más proactivo, que diseñan y ejecutan proyectos orientados a prevenir, mitigar y superar las causas generadoras del conflicto.

Frente al tercer enfoque, algunas de las acciones a desarrollar por parte de las empresas para contribuir en la construcción de paz son:

- 1 Generar oportunidades para el desarrollo socioeconómico de poblaciones excluidas.
- 2 Promover la cohesión social y el diálogo en sus áreas de influencia.
- 3 Establecer alianzas con diferentes actores, para fortalecer las capacidades de las comunidades y poblaciones afectadas por el conflicto.

El presente documento tiene como propósito invitar a las empresas a asumir ese rol proactivo, a liderar proyectos e iniciativas que incluyan en sus estrategias de negocio a territorios y poblaciones excluidos a causa del conflicto. Uno de los caminos para lograrlo, es la unión de esfuerzos y la creación de alternativas productivas inclusivas que se traduzcan en oportunidades de desarrollo para todos.

## 2.2. Negocios inclusivos

Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida<sup>5</sup>. Existen tres modelos de negocios inclusivos que pueden ser desarrollados por el sector privado:



La inclusión de población afectada por el conflicto como proveedora de materia prima o servicios exige de la empresa un acompañamiento permanente para crear o fortalecer las capacidades que les permitan alcanzar la calidad y oportunidad requeridas. En este modelo los beneficios para la empresa están relacionados con el incremento de la eficiencia, el volumen o la calidad de la producción.

5. SNV y WBCSD. 2010. Inclusive Business: Creating Value in Latin America. Holland. SNV & WBCSD. Disponible en [http://www.snv.org/public/cms/sites/default/files/explore/download/wbcds\\_snv\\_inclusive\\_business\\_latam.pdf](http://www.snv.org/public/cms/sites/default/files/explore/download/wbcds_snv_inclusive_business_latam.pdf)

En la inclusión de personas afectadas por el conflicto como consumidores, se crean nuevos productos, más accesibles para este segmento, ampliando la base de clientes y generando canales innovadores de distribución. Esta estrategia se usa principalmente en productos de consumo masivo como teléfonos celulares, alimentos y productos para el hogar.

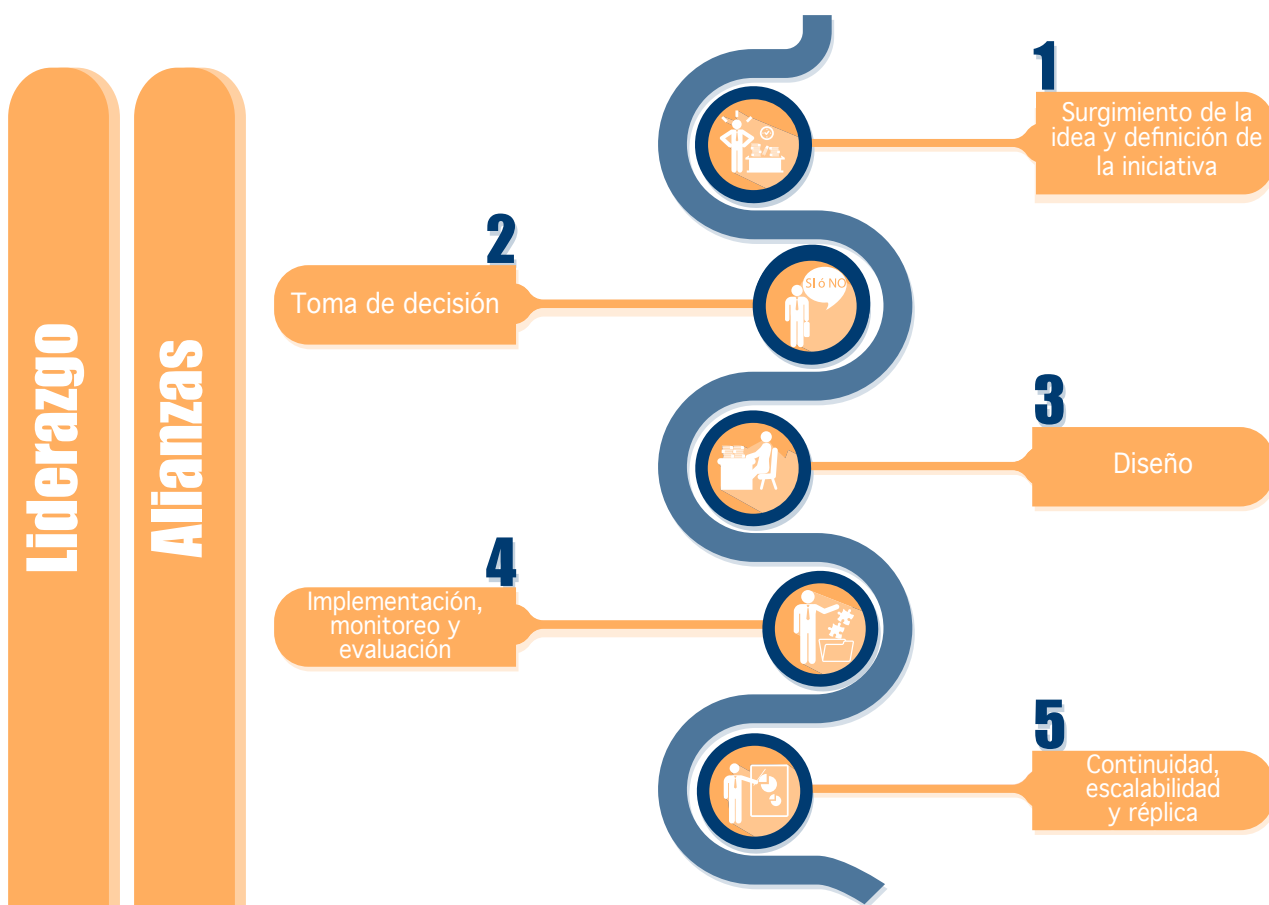
El emplear población afectada por el conflicto es una oportunidad para contribuir al desarrollo de capacidades y habilidades en poblaciones excluidas, contribuyendo a su integración en la cadena de valor de la empresa y en la dinámica económica del territorio.

Sin importar el tipo de proyecto elegido, es importante que las empresas mejoren a través de la iniciativa las capacidades y las condiciones de vida de la población afectada por la violencia. Las mismas pueden favorecer la integración de diversas poblaciones en los territorios, generar nuevos ambientes de convivencia y transformar algunas de las causas generadoras del conflicto como es la falta de oportunidades económicas.

### 3. ¿Cómo diseñar e implementar iniciativas productivas inclusivas?

La propuesta para diseñar y desarrollar iniciativas empresariales productivas o de empleabilidad incluye cinco pasos y dos elementos transversales, el liderazgo y las alianzas, que serán considerados en forma permanente durante su desarrollo.

Cada paso contiene, el objetivo, el resultado esperado, orientaciones sobre la forma de implementarlo, puntos a tener en cuenta, herramientas prácticas y referencias que pueden ser utilizadas como recursos de apoyo.





# Paso 1



## Surgimiento de la idea y definición de la iniciativa

### 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?



#### Puedo

Para aprovechar oportunidades o satisfacer necesidades de la empresa.

Mapear la cadena de valor

Evaluar la estrategia de negocio

#### Así se identifican

- Aspectos a mejorar
- Posibles innovaciones
- Oportunidades de desarrollo

#### Para definir

Tipo de iniciativa a desarrollar

Desarrollo de proveedores

Consumidores / distribuidores

Empleabilidad

#### Elaborar el perfil del proyecto

El paso a seguir es

Objetivo de la iniciativa

Población/territorio objetivo  
- Tipo de Población  
- Territorio  
- Análisis de riesgo y beneficio

Resultados/logros esperados  
- Para la empresa  
- Para la comunidad  
- Para los aliados  
- Análisis costo/beneficio

Recurso humano  
- Equipo líder de la iniciativa  
- Acompañamiento adicional

Inversión  
- Monto aproximado a invertir  
- Fuentes de recursos

Aliados  
- ¿Quién?  
- Roles

### HERRAMIENTAS



- Cuestionario para definir el perfil del proyecto

### RECURSOS ADICIONALES

- Metodología LINK.CIAT.2014



## Objetivo

Definir el tipo de iniciativa a ser implementada de acuerdo con las oportunidades o necesidades identificadas en el negocio.



## Resultado esperado

Elaborado el perfil del proyecto como insumo para la toma de decisión.

Al analizar la experiencia de empresas que han desarrollado iniciativas que aportan a la construcción de paz, el origen de estos proyectos ha estado relacionado con tres tipos de circunstancias:

Necesidades en la cadena de valor

Identificar cuello de botella o puntos críticos para la cadena de valor u oportunidades que puedan fortalecerla.

### Ejemplo

Alquería tenía una crisis en el suministro de leche por el fenómeno de La Niña en la zona de la sabana de Bogotá.

Decidió entonces explorar la zona de la Macarena para encontrar nuevos proveedores.

Invitación de entidades

Se recibe invitación a participar en un programa existente o diseñado por otros.

### Ejemplo

La Alcaldía de Medellín y la ACR invitaron a Sodexo a generar una iniciativa para lograr la inclusión económica y social de víctimas y desmovilizados generándoles oportunidades de empleo.

Compromiso social de los directivos

Un directivo tiene sensibilidad hacia cierta población y decide idear una iniciativa para beneficiarla.

### Ejemplo

El proyecto Utopía de la Universidad de la Salle nació hace más de 20 años a partir de la idea de un grupo de hermanos lasallistas, que frente a la situación de violencia y pobreza soñaron con crear un gran centro de formación para jóvenes rurales.





En este documento nos centraremos en iniciativas que surgen como respuesta a necesidades en el modelo de negocios o en la cadena de valor de la empresa dado que la experiencia indica que cuando los proyectos están alineados a la actividad principal de la empresa es más factible su sostenibilidad a largo plazo.

Si la iniciativa surge por invitación de otros o por un interés personal de la dirección, es fundamental encontrar alguna manera de relacionar ese proyecto con la cadena de valor, identificar el esfuerzo requerido, verificar su impacto y la posibilidad de que sea sostenible en el tiempo.



## ¿Cómo hacerlo?

A continuación se mencionan los elementos clave que la empresa debe definir para delinear una iniciativa y que hacen parte del perfil de proyecto. El primero es identificar la necesidad u oportunidad que puede ser cubierta de una manera incluyente, a partir de ahí, se continua con la delimitación del alcance de la iniciativa.

La Metodología Link brinda información valiosa sobre negocios inclusivos y herramientas para realizar el mapeo de la cadena de valor y del modelo de negocio<sup>6</sup>.

### Tipo de iniciativa a desarrollar

Una vez identificada la necesidad u oportunidad, la empresa podrá analizar la forma de resolverla de manera que impacte de manera positiva a la población objetivo.

6. Lundy, Mark, et. Al. 2014. Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Segunda edición. Disponible en [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/Metodologia\\_LINK.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Metodologia_LINK.pdf)

En este paso es importante definir en qué punto de la cadena de valor la iniciativa vinculará a estas poblaciones, si es como proveedores, empleados, consumidores, canales de distribución o en la prestación de servicios postventa. Para definirlo, la empresa puede utilizar como guía las siguientes preguntas orientadoras, según sea el caso.



## Preguntas orientadoras

### Desarrollo de proveedores

¿Qué tipo de materia prima o de servicios requiere la organización?

¿En dónde se produce o qué potencial de producción hay en la región?

¿Cuál es el segmento de población con que trabajará?

¿Existen asociaciones de productores con las que podría trabajar?

### Consumidores /Distribuidores

¿En qué consiste el producto / servicio creado para la población afectada por el accionar de grupos armados ilegales?

¿Qué necesidad resuelve?

¿Qué tan asequible es el nuevo producto?

¿El canal de distribución a usar es el tradicional o debe utilizarse un nuevo canal?

¿De qué manera la empresa se verá beneficiada con el desarrollo de esta iniciativa?

¿De qué manera la población o los territorios afectados por el conflicto se verán beneficiados por la iniciativa?

## Empleabilidad

¿Qué tipo de perfiles son requeridos por la organización?

¿De qué manera la empresa se verá beneficiada con el desarrollo de esta iniciativa?

¿De qué manera este tipo de población se verá beneficiada por la iniciativa?

¿Qué exigencias adicionales implicaría contratar este tipo de población?



## Objetivo de la iniciativa

El objetivo general que se pretende alcanzar con el proyecto, incluyendo los beneficios para la empresa, así como los beneficios para la población involucrada y los aportes en construcción de paz. Si bien en la fase del diseño se precisa el objetivo, es esencial tener claridad sobre qué se espera alcanzar con la iniciativa.

## Población o territorio objetivo

Las organizaciones deben determinar el tipo de población, la comunidad o el territorio donde van a desarrollar el proyecto. La elección requiere un análisis de beneficios y riesgos que trae a la organización trabajar con una población específica o en cierto territorio. Es importante que la empresa valore qué territorios o qué poblaciones tienen mejores oportunidades para cubrir la demanda interna.

## Resultados o logros esperados

Establecer de manera general los resultados y los beneficios esperados para la empresa, los aliados y las comunidades beneficiarias.

## Recurso humano

Todo proyecto requiere que la organización establezca un equipo de trabajo con perfiles afines al objetivo de la iniciativa. Por el tipo de población y territorio que involucran estos proyectos, es imprescindible contar en el diseño y en la ejecución con algún tipo de acompañamiento psicosocial que puede ser brindado por entidades externas. Lo importante desde el comienzo es definir un equipo comprometido con el diseño e implementación de la iniciativa.

## Inversión

El monto de inversión varía dependiendo del alcance del proyecto y los aliados que existan. En las iniciativas para consumidores los recursos son invertidos en innovación y desarrollo de productos. En iniciativas de empleabilidad se destinan recursos en capacitación y formación. Los proyectos con proveedores pueden exigir inversiones en capital de trabajo, capacitación, sistemas de gestión o infraestructura.

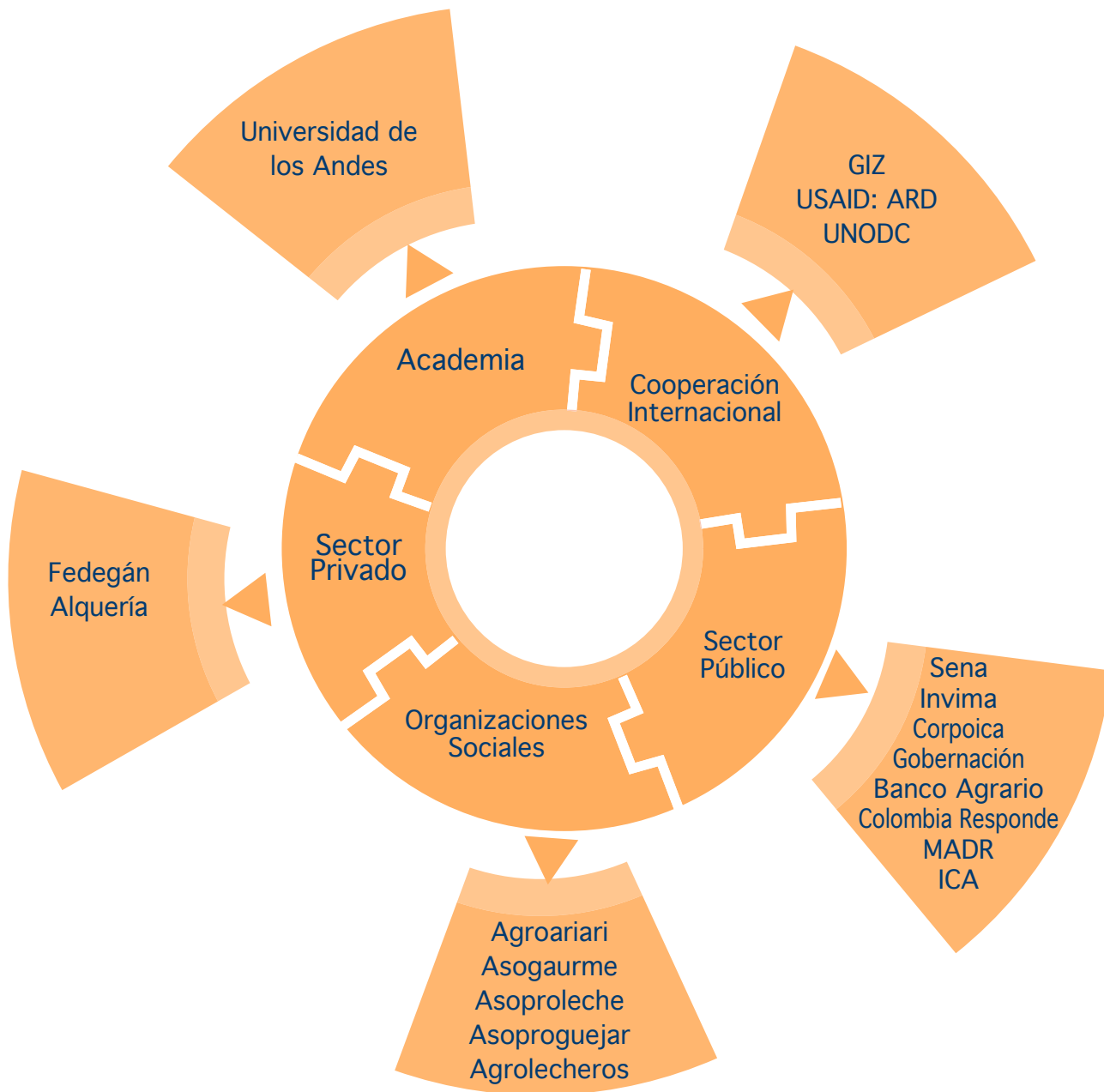
En esta primera fase es importante dimensionar cuánto está dispuesta la empresa a invertir en la iniciativa, proyectar el monto de la inversión, delimitar el alcance del proyecto y determinar si es necesario gestionar alianzas o recursos adicionales para ponerlo en marcha.

## Aliados

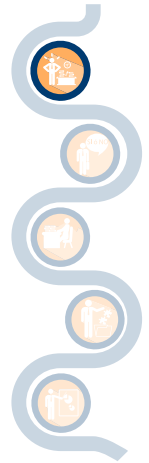
Una vez estructurada la idea se debe realizar un mapeo de los potenciales aliados con los que la organización puede apalancar el desarrollo de la iniciativa, definiendo el alcance y rol de cada uno en las etapas del proyecto. Para identificar aliados una alternativa es acercarse directamente a entidades públicas que tengan competencia sobre el trabajo con población afectada por el conflicto o también se puede acudir a los gremios donde existen conexiones con otros actores y programas a los cuales las empresas pueden sumarse. (Para mayor información ver anexo 2).

## Ejemplo

El siguiente esquema presenta el mapeo de actores realizado por Alquería dentro el proyecto MACA<sup>7</sup>.



7. Premio Emprender Paz. 2015. Sistematización de la experiencia MACA- Alquería: Una apuesta distinta al desarrollo lácteo en la zona de consolidación de La Macarena 2008-2015. Manuscrito no publicado. Bogotá, Colombia.





# ¡Para tener en cuenta!

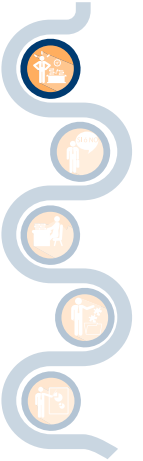
## Iniciativas de desarrollo de proveedores

- ▶ - Es un proceso que requiere tiempo para apoyar el fortalecimiento de capacidades operativas y administrativas, debido a que los pequeños productores o comunidades no están familiarizados con los requisitos de las empresas para adquirir productos o servicios.
- Existen incentivos que pueden apoyar el inicio de operaciones en zonas afectadas por el conflicto\*.
- Se requiere un equipo que trabaje en campo de la mano con los proveedores en el desarrollo de sus capacidades. Esto puede ser realizado a través de aliados.
- Las empresas deben realizar una evaluación de los procesos y calidad del producto con el proveedor para identificar oportunidades de mejora y así invertir los recursos de manera eficiente.
- Es imprescindible analizar la vocación productiva del territorio frente a la materia prima que se requiere o verificar el potencial para involucrar a una comunidad como proveedora.

\* La Reforma Tributaria aprobada en 2016 incluye beneficios tributarios para las empresas que decidan iniciar operaciones o realicen obras de infraestructura en los municipios más afectados por el conflicto denominadas ZOMAC. En esta categoría se incluyen 356 municipios que fueron definidos por el Departamento Nacional de Planeación DNP.

## Inclusión de consumidores o distribuidores

- ▶ - Requiere trabajo de campo para comprender las necesidades, expectativas y dinámicas de las comunidades a las cuales se les va a ofrecer el producto o el servicio. Este análisis etnográfico permite crear un servicio o producto acorde con las características de la población objetivo.
- Permite a las empresas ampliar y diversificar la base de consumidores y una mayor participación de mercado.



## ▶ **Iniciativas de empleabilidad**

- La empresa debe identificar los perfiles y competencias que requiere el grupo beneficiario y diseñar el programa de formación y capacitación, incluyendo conocimientos técnicos y competencias blandas básicas para su adaptación al ambiente laboral.
- El equipo que lidera el proceso debe estar convencido de la importancia del proyecto, ser capaz de generar receptividad y apoyo dentro de la empresa.
- Es recomendable organizar actividades que permitan la integración de los beneficiarios dentro de la organización.
- La empresa decide si hace pública la iniciativa con sus distintos grupos de interés. La comunicación interna y externa es un punto sensible y requiere prudencia para no afectar la cultura organizacional y evitar algún tipo de reacción adversa hacia los beneficiarios.
- Existen entidades públicas, de la sociedad civil y empresas de selección de personal con amplia experiencia en la vinculación laboral de población afectada por el conflicto.
- Existen incentivos y estímulos tributarios por vincular población afectada por el conflicto\*\*.
- La contratación de población afectada por el conflicto puede generar efectos reputacionales positivos y desarrollar un capital humano con altos niveles de pertenencia hacia la empresa, con un posible incremento de la productividad.

\*\* Para mayor información remitase a la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010). Otro documento relevante es el Decreto 2733 de 2012 en el que se crean incentivos tributarios para empresas o empleadores que contraten a mujeres víctimas de la violencia.



# Herramienta Paso 1

Tomando como base la información anterior analice y defina el tipo de iniciativa que su empresa podría desarrollar.

## 1. MODALIDAD

**Pregunta orientadora**

¿Cuál es la modalidad de negocio que la empresa puede desarrollar con las comunidades afectadas por el conflicto?

.....

.....

.....

.....

.....

**Respuesta**

**Ejemplo**

Desarrollo de consumidores

---

## 2. OBJETIVO

**Pregunta orientadora**

¿Cuál es el objetivo general de la iniciativa?

.....

.....

.....

.....

.....

**Respuesta**

**Ejemplo**

Otorgar servicios financieros a excombatientes





### 3. Población o territorio objetivo

**Pregunta orientadora**

¿Cuál es la población objetivo o el territorio en donde va a desarrollar la iniciativa?

.....

.....

**Respuesta**

.....

.....

.....

.....

.....

**Ejemplo**

Desmovilizados que terminaron la ruta de reintegración en ciudades intermedias

---

### 4. Recurso humano

**Pregunta orientadora**

¿Quiénes son los responsables del desarrollo de la iniciativa?

.....

.....

**Respuesta**

.....

.....

.....

.....

.....

**Ejemplo**

Jefe de desarrollo de producto

## 5. Inversión

**Pregunta orientadora**

¿En qué áreas considera que la organización debe invertir?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Respuesta**

**Ejemplo**

Investigación de mercados, publicidad

---

## 6. Resultados

**Pregunta orientadora**

¿Cuáles son los resultados para la empresa y las comunidades beneficiarias?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Respuesta**

**Ejemplo**

Para la empresa:  
Número de cuentas abiertas por la población objetivo.  
Monto de créditos colocados.



## 7. Aliados

**Pregunta orientadora**

¿Cuáles son los posibles aliados con quien debería articular los esfuerzos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Respuesta**

**Ejemplo**

Banco Mundial  
Agencia para la Reincorporación y la Normalización



# Paso 2

## Toma de decisión



### 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



## 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?

Tomar una decisión informada es un paso estratégico y tiene la mayor relevancia para el éxito y continuidad de este tipo de proyectos.

Es importante reconocer que la decisión de emprender una iniciativa productiva o de empleabilidad con población o en territorios afectados por el conflicto, debe contar con el patrocinio de los directivos y con el compromiso de los miembros del equipo que la lideran. De lo contrario, la iniciativa será vista como una actividad no estratégica para la compañía, dificultando su realización. Para tomar la decisión es fundamental analizar los siguientes elementos internos y externos:

## Elementos internos

- **Integración con los objetivos estratégicos de negocio**

Es importante que los diferentes actores al interior de la organización reflexionen sobre la relación que tiene el proyecto con la estrategia de la empresa, los beneficios que podría generar (económicos, reputacionales, u otros) y la manera como aportaría soluciones a las causas generadoras del conflicto.

## Ejemplo

En el Proyecto MACA de la empresa Alquería, el principal criterio para la toma de decisión fue evaluar el potencial productivo y la vocación económica de la zona para la producción de leche. Al verificar la existencia de ese potencial y contar con el acompañamiento de entidades públicas Alquería tomó la decisión de empezar a diseñar el proyecto.

### • **Compromiso de la dirección**

El liderazgo debe surgir desde la alta dirección de la empresa para que trascienda a toda la compañía, ya que el diseño y la implementación requieren esfuerzos importantes en lo económico y lo organizacional. El éxito de este tipo de proyectos radica muchas veces en el convencimiento y en la persistencia.

### • **Equipo y capacidades**

Las empresas deben considerar las capacidades, habilidades y cualidades del equipo que se encargará del desarrollo de la iniciativa.

La gerencia puede realizar un análisis sobre las fortalezas y deficiencias de su equipo. Es esencial que exista un líder o intraemprendedor con la capacidad para tomar decisiones en la organización.

### • **Recursos económicos**

Es fundamental realizar una evaluación sobre la capacidad financiera de la compañía. Las organizaciones deben tener claro que este tipo de proyectos se desarrollan en periodos de tiempo prolongados y, por lo tanto, requieren de un esfuerzo económico importante y con perspectiva de largo plazo.

### • **Riesgos**

Es esencial para la toma de decisión identificar y valorar los potenciales riesgos (reputacionales, económicos, operativos) en los que podría incurrir la compañía al emprender en una iniciativa de este estilo y prever acciones para mitigarlos.



## Elementos externos

- **Análisis del entorno**

Se debe hacer un análisis previo del territorio donde se piensa ejecutar el proyecto, identificando sus ventajas y desventajas. En algunos contextos, existen políticas públicas que incentivan el desarrollo de proyectos de este tipo. Es importante reconocer las particularidades culturales de la población con la que se va a trabajar.

Se puede realizar un acercamiento a las autoridades departamentales, municipales, organizaciones de la sociedad civil o empresas que operan en la zona para identificar los riesgos y ventajas que ofrece ese territorio. Otra forma de obtener información es realizando un sondeo de noticias sobre la situación y problemáticas de la zona.

- **Receptividad de los aliados**

Si en el paso 1 se determinó que la existencia de aliados es un factor clave para el proyecto, se debe realizar un acercamiento preliminar con esos actores para conocer si existe la posibilidad de contar con el apoyo que la empresa requiere. La respuesta puede llegar a ser un factor fundamental para la toma de decisiones.





## ¡Para tener en cuenta!

- ▶ Es importante saber que para involucrarse en este tipo de iniciativas, las empresas deben estar dispuestas a experimentar y a flexibilizar ciertos procesos y procedimientos, pues durante la implementación surgirán situaciones no previstas.
- ▶ Es importante el apoyo de la gerencia para encontrar soluciones y superar esas dificultades que surgen en la práctica.
- ▶ Una vez se toma la decisión es importante comunicarla a los públicos relevantes dentro de la organización; dar a conocer los beneficios esperados para asegurar el apoyo hacia la iniciativa.
- ▶ El peso de las distintas variables en la toma de decisión depende de los intereses de las empresas. Para algunos, la alineación de la iniciativa con los objetivos estratégicos de negocio es el único requisito para que la empresa tome la decisión de emprender en estos proyectos. Para otros, se requiere el cumplimiento de todos los elementos analizados.
- ▶ La matriz DOFA puede servir como herramienta para identificar el nivel de preparación de la empresa para el desarrollo de la iniciativa.





## Herramienta Paso 2

La siguiente herramienta permite identificar elementos que pueden facilitar la toma de decisión. Las preguntas marcadas negativamente representan elementos que merecen atención, pues muchos de esos, son aspectos que pueden dificultar el desarrollo de las iniciativas. Marque con una X según corresponda.

Pregunta	Respuesta	
<b>▶ Integración con los objetivos estratégicos de negocio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La iniciativa propuesta contribuye al negocio y al mismo tiempo beneficia a población afectada por violencia presente en el territorio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>▶ Compromiso de la dirección y liderazgo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Existe al interior de la organización un líder que pueda encargarse de este tipo de proyectos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La iniciativa cuenta con el compromiso de los directivos de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>▶ Equipo y capacidades</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Considera que el personal de la organización cuenta con las capacidades y habilidades para poner en marcha la iniciativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



▶ **Recursos económicos**

¿Cuenta la compañía con recursos económicos suficientes para el desarrollo de proyectos productivos o de empleabilidad inclusivos?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▶ **Riesgos**

¿La organización ha hecho una valoración de los riesgos en que podría incurrir con el desarrollo de la iniciativa? ¿Estaría dispuesta a afrontar esos riesgos?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▶ **Experiencia**

¿Cuenta la compañía con experiencia en la formulación y desarrollo de proyectos similares?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▶ **Aliados**

¿Existen potenciales aliados para el desarrollo del proyecto?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▶ **Análisis del entorno**

¿Existen incentivos para el desarrollo de proyectos productivos o de empleabilidad en comunidades o territorios cercanos a las zonas de operación de la empresa?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Existen condiciones favorables o adversas que facilitan o dificultan la realización del proyecto?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------



# Paso 3

## Diseño



### 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.



## Objetivo

Establecer de manera detallada la forma como se desarrollará la iniciativa productiva.



## Resultado esperado

Proyecto productivo o de empleabilidad diseñado.



## ¿Cómo hacerlo?

Sin importar si la iniciativa es desarrollo de proveedores, creación de mercados, nuevos canales de distribución o de empleabilidad, la fase de diseño es importante para tener claridad sobre el alcance del proyecto. Todo proyecto debe contar con una mínima información para ser implementado. El presente documento propone la metodología de Marco Lógico para la formulación de proyectos.

La metodología de Marco Lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, análisis de grupos beneficiarios y facilitar la participación y comunicación de las partes interesadas<sup>8</sup>.

8. Ortegón, E., et., al. 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.



El presente documento no incluye el desarrollo del marco lógico pues existen numerosas guías sobre esta metodología. Queremos enfatizar en algunos puntos que son relevantes para el diseño de este tipo de proyectos.

## Proyecto Piloto

Una alternativa para mitigar los riesgos es, diseñar un proyecto piloto antes de implementar la iniciativa a gran escala, que permita recopilar información e insumos, así como ejecutar experimentos controlados con el objetivo de mejorar el diseño de la iniciativa y, así, reducir los posibles sobrecostos y riesgos en los que pueda incurrir la compañía.

### Ejemplo

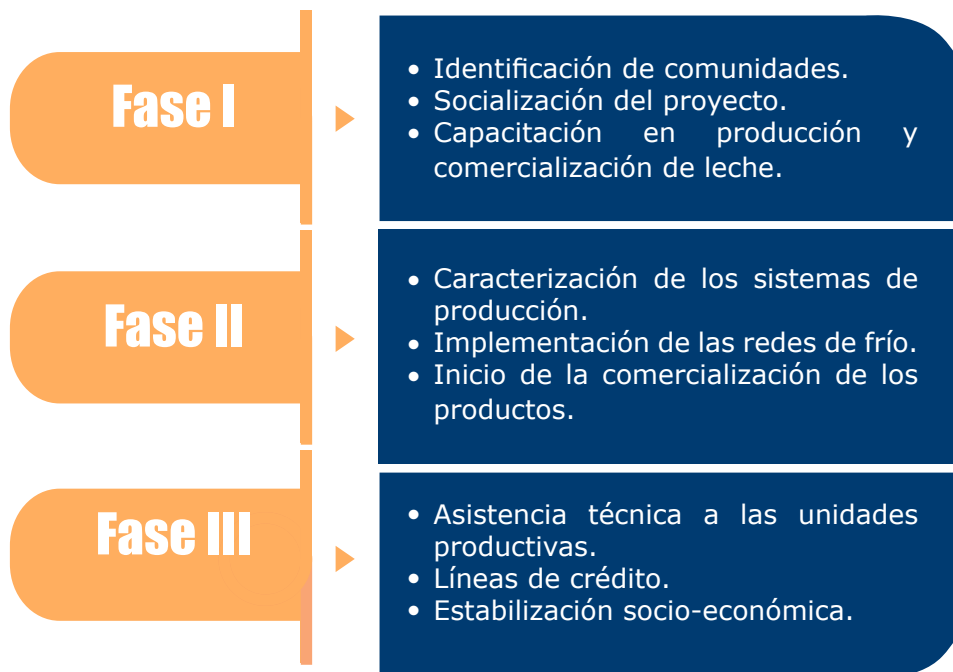
La iniciativa Minimarket 2x3 contempló en su diseño la formulación e implementación de una microfranquicia piloto ubicada en Ciudad Jardín, Barranquilla. Este ejercicio aportó aprendizajes para la apertura, un año después del piloto, de los Minimarket 2x3 de Lucero, en Barranquilla; Corozal y Sincelejo. Este primer Minimarket sirvió para entender que las dinámicas comerciales en un barrio de ingresos altos eran totalmente diferentes a las de los barrios populares.

## Horizonte de implementación

Es importante establecer un plazo realista para la implementación de todas las actividades e inversiones y si el proyecto es ambicioso pueden establecerse diferentes fases o etapas de avance.

## Ejemplo

Para la implementación del proyecto Maca, Alquería estableció diferentes fases de avances<sup>9</sup>.



## Rol de los aliados

La participación de los aliados debe complementar la capacidad interna en áreas de trabajo donde la empresa no tiene mucha experiencia.

Pueden realizarse ejercicios de co-creación que logren incorporar los conocimientos de estas entidades sobre la población objetivo en la fase de diseño y determinar de manera muy precisa cuáles serán los roles de cada aliado en el proyecto.

9. Mapa Social. MACA: Recuperando la producción lechera en la Macarena. Disponible en [http://mapasocial.dps.gov.co:8083/caso\\_de\\_exito\\_productos\\_naturales\\_de\\_la\\_sabana\\_s\\_a\\_alqueria\\_.pdf](http://mapasocial.dps.gov.co:8083/caso_de_exito_productos_naturales_de_la_sabana_s_a_alqueria_.pdf)





## Ejemplo

Para la implementación del proyecto Pavco estructuró, desde el diseño, cuatro niveles de alianzas:

- i. Con los gobiernos locales, regionales y nacional, con las instituciones públicas encargadas de la formación para el empleo (SENA, Caja de Compensación Familiar), organizaciones internacionales (UNICEF, Pacto Global) para el apoyo a emprendimientos comunitarios, programas educativos y proyectos generales de desarrollo.
- ii. Con las organizaciones comunitarias de la región para el apoyo a la creación de emprendimientos productivos.
- iii. Con otras empresas localizadas en la zona para la ejecución de actividades colectivas de responsabilidad social y para impulsar programas de desarrollo local.
- iv. Con universidades y organizaciones no gubernamentales de la región que contribuirían en el acompañamiento técnico de los procesos.

## Perfil del equipo

Este tipo de proyectos requiere un equipo multidisciplinario comprometido y capacitado para trabajar con este tipo de población.

Debe ser liderado por una persona que gestione internamente el patrocinio de la alta dirección, las alianzas, los recursos y que pueda impulsar la implementación del proyecto.

## Acompañamiento

El acompañamiento es uno de los componentes clave para el éxito de la iniciativa. El tipo de población y/o comunidades con las que se va a trabajar requiere un trato diferenciado respecto a la población

convencional. La organización debe definir desde un primer momento las metodologías que va a emplear, los componentes que ésta debe incluir y los responsables que se encargarán de brindar el acompañamiento. Si es a través de aliados, deberá confirmarse la disponibilidad de tal apoyo.

### Ejemplo

Para el caso de Minimarkets 2x3, el acompañamiento se planteó como un componente esencial. La función de los líderes que acompañan consiste en administrar el negocio con los beneficiarios. Dependiendo de la ubicación geográfica, los líderes apoyan 4 o 5 proyectos promedio. Son personas locales que tienen experiencia en este tipo de negocios y en el manejo de población. Son fundamentales para solucionar problemas derivados de los roles de trabajo entre los participantes. Los líderes sirven como primera fuente para recopilar información que será discutida en los comités de seguimiento.

## Seguimiento y evaluación

Para garantizar que en la fase de ejecución se va a hacer un correcto seguimiento, es necesario, desde la fase de diseño definir tres aspectos importantes:

1. Indicadores a medir
2. Levantamiento de una línea base
3. Plan de monitoreo y equipo encargado del seguimiento

Estos tres aspectos se abordan con más detalle en el siguiente paso relacionado con la implementación, seguimiento y monitoreo.



## ¡Para tener en cuenta!

- ▶ Las estrategias empresariales no pueden estructurarse desde planteamientos rígidos, sino que deben ser flexibles en su diseño. Si bien se plantea una ruta de trabajo al inicio del proceso, debe permitirse modificar aquellos componentes que no estén funcionando como inicialmente se planearon.
- ▶ El marco lógico debe ser revisado periódicamente para identificar oportunamente cambios en el contexto que ameriten una revisión de los objetivos y actividades planteados.



## Herramienta Paso 3

La metodología de marco lógico es particularmente útil para la planificación de las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos del proyecto<sup>10</sup>. A continuación se presenta la Matriz de Marco Lógico que podrían seguir las empresas como base para diseñar su proyecto o iniciativa.

10. Para tener mayor información sobre la metodología de Marco Lógico remitirse a: Aldunate, E & Córdoba, J 2011. Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico, Santiago de Chile, Chile: CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeación Económica y Social ILPES; Ortegón, E., et., al 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile.



Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos o hipótesis
<b>Objetivo General</b> a largo plazo al que contribuye el proyecto.	Indicadores para el logro del objetivo general	Fuentes para verificar el/los indicador(es) del objetivo general.	
<b>Objetivo Específico</b> que se alcanzará con el proyecto.	Indicadores para el logro del objetivo específico	Fuentes para verificar el/los indicador(es) del objetivo específico del proyecto.	Condiciones necesarias para lograr el objetivo general.
<b>Resultados</b> que el proyecto debe lograr para cumplir con el objetivo específico.	Metas variables del proyecto en términos de cantidad, calidad y tiempo.	Fuentes para verificar el logro de los resultados del proyecto.	Condiciones necesarias para lograr el objetivo específico del proyecto.
<b>Actividades</b> por realizar en el proyecto para alcanzar cada resultado.	Recursos necesarios para la realización de las actividades.	Fuentes para verificar el desempeño de las actividades y del empleo de los recursos.	Condiciones necesarias para lograr los resultados.





# Paso 4



## Implementación, monitoreo y seguimiento

### 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

##### Ejecución del proyecto diseñado

- Atención especial a:
- Selección de participantes
  - Concreción de alianzas
  - Generación de espacios de interacción y retroalimentación.

#### Monitoreo

##### Puesta en marcha del plan de seguimiento y monitoreo

- Atención especial a:
- Indicadores.
  - Fuentes de información.
  - Periodicidad.
  - Comité de seguimiento.

#### Evaluación

##### Definir el tipo de evaluación a realizar

- Procesos.
- Resultados.
- Impacto.

### 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.



## Objetivo

Ejecutar la iniciativa, monitorear el avance en la implementación, medir el impacto en la población beneficiaria y la contribución de la iniciativa al negocio de la empresa.



## Resultado esperado

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

## Implementación

La implementación consiste en poner en funcionamiento las actividades que se planearon en la fase de diseño y que hacen parte del marco lógico. Los primeros pasos seguramente serán constituir el equipo que lidera la iniciativa, asignar los recursos necesarios y realizar el acercamiento a la población con la que se va a trabajar.



## ¿Cómo hacerlo?

Durante la fase de implementación, las organizaciones deben tener en cuenta ciertos aspectos que al final pueden ser fundamentales para el éxito de la iniciativa.





## **Selección de los participantes**

Es recomendable solicitar referencias a diferentes organizaciones en el territorio o que trabajen con la población beneficiaria (gobierno, iglesias, organizaciones de la sociedad civil, etc.) sobre los perfiles de los participantes. Es importante encontrar personas con voluntad de cambio y que estén dispuestos a modificar los comportamientos generados por los escenarios de violencia. Las expectativas de las empresas y de las personas (ser empleado o emprendedor) deben ser claramente identificadas y alineadas.

Existen diferencias entre los procesos de atención a víctimas y desmovilizados pues el impacto y las secuelas del conflicto y las necesidades de reconocimiento e inclusión son diferentes. Las empresas deben comprender los procesos de cada entidad para evitar problemas o retrasos en los procesos jurídicos, de contratación, desembolsos de recursos, entre otros, los cuales pueden generar costos adicionales para las empresas.

## **Delimitación de los roles de los diferentes aliados**

Es deseable formalizar la relación con los aliados a través de un convenio o un plan de trabajo que haga explícitos los roles y alcances de cada uno. Así mismo establecer los canales de comunicación entre los socios y delimitar el uso que pueden hacer de la información que se produzca a lo largo de la implementación del proyecto.

## **Retroalimentación e interacción entre la empresa y los beneficiarios**

Es necesario generar espacios y actividades de integración regulares que permitan alinear expectativas, y en conjunto, detectar rápidamente problemas y mejoras necesarias en la implementación. Estos espacios son fundamentales para lograr relaciones basadas en la confianza con la población beneficiaria. La confianza construye y genera beneficios para todos los involucrados.



## ¡Para tener en cuenta!

- ▶ En esquemas de desarrollo de proveedores es importante trabajar con las asociaciones de productores; fortalecer las capacidades locales ayuda a que los procesos tengan sostenibilidad en los territorios, permiten tener mayor impacto y llegar rápidamente a más productores.
- ▶ En los territorios afectados por el conflicto, se debe tener en cuenta los retos e inconvenientes que pueden surgir por la dependencia que crean los subsidios ofrecidos por algunos programas públicos o la deficiente infraestructura que puede llegar a limitar la operación.
- ▶ También es importante la adaptación de los procesos a las dinámicas locales para sacar provecho de la cultura local. Comprender el contexto es fundamental para lograr relaciones estables con las comunidades.
- ▶ Una buena práctica es generar espacios de retroalimentación entre los líderes de iniciativa al interior de la empresa y los demás colaboradores para sus experiencias y aprendizajes, para compartir.

## Monitoreo y Evaluación

El monitoreo tiene como propósito determinar el progreso en la ejecución del proyecto, dar retroalimentación a los involucrados de la iniciativa y recomendar acciones correctivas a problemas que afectan el desempeño del proyecto.



La evaluación es una valoración y reflexión sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia y efectividad de las actividades propuestas, los procesos empleados, los resultados y el impacto de un proyecto en ejecución o finalizado<sup>11</sup>.

El objetivo en esta fase es diseñar y poner en marcha el plan de seguimiento y monitoreo con base en los indicadores que se formularon en la fase de diseño e incluidos en el marco lógico.

El plan de evaluación y monitoreo es un instrumento que permite controlar la ejecución, realizar seguimiento de la gestión operativa y estratégica, y valorar el diseño, la implementación, los resultados y los impactos de los proyectos<sup>12</sup>. El plan define la periodicidad con la que se hará el seguimiento y las fuentes de información pertinentes. Es posible que durante la implementación se requieran ajustes al conocer la información disponible y los costos de la medición.

Si en la fase de diseño se determinó que se realizaría una línea base para conocer la situación de la población beneficiaria, esta va a ser una de las primeras actividades de monitoreo dentro de la fase de ejecución. La información recogida permitirá posteriormente medir la contribución de la iniciativa a la inclusión económica de la población afectada por el conflicto; inclusión que constituye un aporte a la construcción de paz.

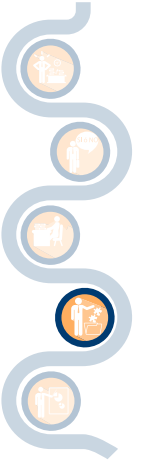
Los indicadores deben incluir en lo posible los resultados esperados para la empresa y por otro lado los resultados para los beneficiarios. Los indicadores deben ser sencillos y prácticos para facilitar el seguimiento y análisis. En la tabla se presentan ejemplos de indicadores según el tipo de iniciativa.

---

11. Ortegón, E., et., al. 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.

12. Di Virgilio, M. y Solano, R. 2012. Monitoreo y Evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC Y UNICEF.

	Cambios para la empresa	Cambios para los beneficiarios
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de materia prima.</li> <li>• Calidad de la materia prima disponible.</li> <li>• Reducción de costos (materia prima, transporte).</li> <li>• Estabilidad en las relaciones con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen y calidad de producción.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades administrativas</li> <li>• Acceso de los proveedores a nuevos mercados.</li> <li>• Acceso a tecnología.</li> </ul>
Empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en la rotación de personal.</li> <li>• Cambios en la productividad.</li> <li>• Cambios en el clima laboral.</li> <li>• Mayor disponibilidad de personas para desarrollar una labor específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el nivel de ingresos.</li> <li>• Estabilidad en el empleo.</li> <li>• Capacidades fortalecidas (habilidades para el trabajo, experiencia laboral).</li> </ul>
Consumidores /distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores niveles de venta.</li> <li>• Nivel de penetración a nuevos mercados.</li> <li>• Diversificación de canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos productos o presentaciones más accesibles.</li> <li>• Generación de ingresos al participar como distribuidores.</li> </ul>



La existencia de un comité de seguimiento es muy importante, en lo posible deben participar personas encargadas de la operación, integrantes no involucrados en la cotidianidad del proyecto y delegados de las entidades aliadas. El seguimiento debe hacerse sobre la ejecución de las actividades y el presupuesto de manera regular, al menos cada tres meses.

Adicionalmente, es deseable garantizar espacios de retroalimentación con la población beneficiaria para recibir insumos, lecciones y sugerencias que puedan enriquecer el proyecto.

Con respecto a la evaluación, pueden elegirse varios focos. Existen 3 tipos de evaluación, de procesos, de resultados y de impacto. Cada una arroja cierto nivel de información. La evaluación más compleja es la de impacto por el proceso metodológico que implica. Si no es posible realizarla, al menos una evaluación de resultados es muy pertinente para analizar si se cumplieron los objetivos del proyecto con respecto a la empresa y a la población objetivo.

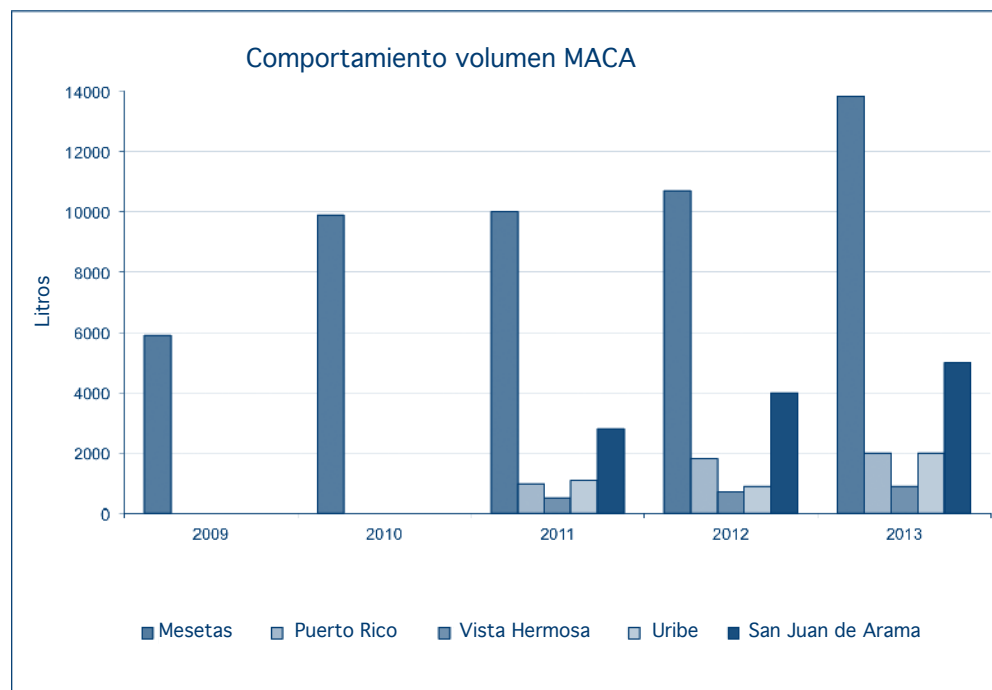


Adaptado de: Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales. Fundación ANDI. 2017.

Para realizar la valoración del impacto de las iniciativas empresariales en las comunidades involucradas, es recomendable partir del análisis en profundidad de los indicadores que fueron establecidos para medir las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios y analizar si se ha logrado una mayor inclusión de esas poblaciones en las dinámicas sociales y económicas territoriales.

### Ejemplo

Uno de los resultados primordiales para Alquería era incrementar la producción y la compra de leche en la Macarena, por eso ese fue un indicador al que se le hizo monitoreo de manera permanente. La gráfica muestra uno de los indicadores a los que se le hizo seguimiento de manera permanente durante la ejecución del proyecto<sup>13</sup>.

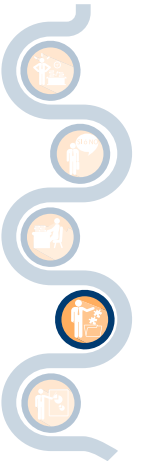


13. Premio Emprender Paz. 2015. Sistematización de la experiencia MACA- Alquería: Una apuesta distinta al desarrollo lácteo en la zona de consolidación de La Macarena 2008-2015. Manuscrito no publicado. Colombia.



## Herramienta Paso 4

El plan de evaluación y monitoreo debe incluir objetivos, actividades, indicadores, medios de verificación y responsables. Se deben usar los objetivos e indicadores formulados en el marco lógico.



Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores	Medio de verificación	Responsable	Actividad





# Paso 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.



### 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.



## 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?

La empresa puede decidir si da continuidad, escala o replica la iniciativa al final del periodo de implementación establecido en la fase de diseño, o durante la ejecución debido a situaciones particulares (surgimiento de necesidades u oportunidades adicionales para la empresa, contacto con nuevos aliados, entre otras).

### Continuidad

En este caso la decisión es seguir desarrollando la iniciativa en las mismas condiciones en que viene funcionando, ajustando únicamente las posibles fallas que hayan podido presentarse durante la fase de ejecución inicial.

### Crecimiento o escalabilidad

Las compañías, dependiendo de la capacidad técnica, operativa y los beneficios obtenidos, pueden determinar, ampliar la base de la población beneficiaria o ampliar el tipo de contribuciones que entrega a la comunidad. En ambos escenarios, el crecimiento de las iniciativas podría demandar la inclusión y/o el fortalecimiento de nuevos aliados.



### Ejemplo

El crecimiento de los Minimarkets 2x3 estuvo mediado por el fortalecimiento y entrada de nuevos aliados y entidades. A la iniciativa se han sumado organizaciones como Postobón y Surtigas, las cuales además de invertir capital aportan sus conocimientos en temas técnicos y administrativos. De esta manera, a lo largo de los 6 años que lleva la iniciativa, se han implementado 21 Minimarkets en el país.

## Réplica

La empresa puede decidir replicar el proyecto o parte de sus componentes en otros contextos. Lo anterior implica un análisis detallado de las características de nuevos territorios o comunidades, evaluando criterios como las condiciones sociodemográficas de las poblaciones, el capital social y natural, los incentivos económicos para el establecimiento de iniciativas empresariales, y la vocación económica del mismo. Asimismo, es imprescindible que las organizaciones evalúen el funcionamiento del programa, enfocándose en los componentes que pueden ser replicables o fueron factores de éxito de la iniciativa y aquellos que deben ser ajustados o modificados de acuerdo a las particularidades del contexto.

### Ejemplo

Alquería decidió replicar dos componentes que fueron exitosos en el proyecto MACA en otras zonas del país: Escuelas de Campo Agropecuarias (ECAS) y el plan finca.

Para esto reestructuró el equipo interno e involucró áreas de la empresa que no tuvieron participación en el proyecto MACA, como el área de comunicaciones y gestión humana.

Después del periodo inicial contemplado para la implementación, el líder encargado de la estrategia y los aliados deben analizar los resultados alcanzados y hacer un balance de la iniciativa con respecto a:

- a. Beneficios generados por la iniciativa para el negocio
- b. Cambios en la calidad de vida de los beneficiarios
- c. Contribución a la transformación de las causas de la violencia.

Una vez realizado ese balance es importante determinar si para la empresa es estratégico desarrollar una segunda fase de la iniciativa.

Para tomar esa decisión la empresa puede identificar los aspectos que restringen o facilitan la continuidad, escalabilidad, o replicabilidad del proyecto. Es indispensable determinar la viabilidad financiera de esa nueva etapa del proyecto.

La segunda fase del proyecto requiere de un nuevo ejercicio de planeación para precisar su alcance. Para tal fin se puede volver a usar el marco lógico como herramienta y retomar los pasos iniciales de este documento.



## ¡Para tener en cuenta!

Es esencial que el equipo de trabajo recoja información de las buenas prácticas de los diferentes pasos y los sistematice como lecciones aprendidas, para que sirvan como insumo en la réplica de los proyectos y como herramienta para reducir costos en tiempo y en recursos.



## Herramienta Paso 5

Esta lista de chequeo tiene como propósito evaluar aspectos esenciales de la organización que facilitan o restringen la escalabilidad o crecimiento de las iniciativas, marque con una x frente a cada pregunta<sup>14</sup>.

14. Cooley, L. and R. Kohl. 2006. "Scaling Up—From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners". Washington D.C: Management Systems International.

► ¿La iniciativa es relevante para la comunidad con la que se trabaja?

**Factor A favor**  Aborda necesidades de la población objetivo y genera beneficios para la organización.

**Factor en contra**  No aborda necesidades de la población objetivo.

► ¿La iniciativa ha generado resultados positivos para la empresa?

**Factor A favor**  ¿Ha tenido impacto positivo en los resultados de la empresa, mejorado la reputación o el relacionamiento con la comunidad?

**Factor en contra**  La iniciativa no tuvo el impacto que se esperaba en la cadena de valor y en los resultados de la empresa.

► ¿La réplica o aumento de escala de la iniciativa podrían generar un impacto positivo en otros contextos?

**Factor A favor**  ¿La escalabilidad podría generar beneficios adicionales para la empresa y para la población objetivo?

**Factor en contra**  ¿La escalabilidad podría no generar beneficios relevantes para la empresa y para la población objetivo?

► ¿La iniciativa ha contado con aliados?

**Factor A favor**  La iniciativa es apoyada o patrocinada por individuos o por instituciones.

**Factor en contra**  La iniciativa no es apoyada o patrocinada por individuos o instituciones.

► ¿La iniciativa ha tenido aceptación por parte de los diferentes grupos de interés?

**Factor A favor**  No enfrenta oposición por los diferentes actores.

**Factor en contra**  Enfrenta oposición por los diferentes actores.

► ¿La compañía cuenta con las capacidades necesarias para escalar la iniciativa?

**Factor A favor**  La compañía cuenta con el recurso humano y la capacidad de gestión para implementar una iniciativa de mayor alcance.

**Factor en contra**  La compañía tendría dificultades en la gestión para implementar una iniciativa de mayor alcance.

► ¿La iniciativa ha tenido aceptación por parte de los diferentes grupos de interés?

**Factor A favor**  La empresa ha documentado los aprendizajes o cuenta con procedimientos estandarizados que facilitan la réplica de la iniciativa.

**Factor en contra**  La empresa no cuenta con una documentación o con procedimientos estandarizados que faciliten la réplica o escalabilidad.

► ¿Cuenta la organización con suficiencia financiera para soportar los costos asociados a la escalabilidad y/o réplica de la iniciativa?

**Factor A favor**  El crecimiento o réplica del proyecto puede ser financiado por los ingresos generados por la iniciativa o cuenta con el apoyo económico de aliados.

**Factor en contra**  La iniciativa no está generando ingresos que pueden ser empleados para escalarla o replicarla, y no existe una fuente de financiación externa por parte de los aliados.

## 4. Recomendaciones Finales

- ▶ Establecer desde el inicio alianzas que complementen las áreas de trabajo que no son fortaleza de la empresa, ya que trabajar de esta manera permite compartir y aminorar los riesgos.
- ▶ Comprender las dinámicas de la población y su cultura facilita el logro de resultados.
- ▶ Es necesario cambiar el imaginario sobre el trabajo con poblaciones excluidas y despojarse de los juicios de valor que se tienen, ya que al brindar oportunidades de inclusión a esta población se generan lazos de confianza que mejoran el ambiente en el cual la empresa desarrolla sus operaciones.
- ▶ Un liderazgo con decisión, constancia y capacidad de aprendizaje permite impulsar y consolidar el proyecto.
- ▶ Generar espacios de retroalimentación dentro de la empresa y con las comunidades, es esencial para entablar relaciones de largo plazo basadas en la confianza, facilitando el éxito y la sostenibilidad de la iniciativa.

## 5. Conclusiones

El desarrollo de iniciativas para generar oportunidades económicas que aminoran las causas o efectos del conflicto y la reconstrucción del tejido social pueden ser utilizadas por las empresas para encontrar soluciones que fortalezcan sus negocios.

Las iniciativas que incluyen población afectada por el conflicto requieren esfuerzo, audacia y disposición de trabajo pero también generan beneficios tangibles e intangibles y valiosos aprendizajes para las empresas. En el caso de iniciativas con desarrollo de proveedores los beneficios más relevantes son: garantizar la oferta y calidad de materias primas, reducir costos, mejorar el posicionamiento de marca, alcanzar una mayor participación en el mercado, garantizar la estabilidad en la cadena de suministro y lograr una mejor respuesta a las exigencias del mercado.

Las iniciativas que incluyen a la población afectada por el conflicto como consumidores permiten ampliar la base de clientes, tener acceso a nuevos mercados, innovar en productos y servicios, diversificar el portafolio, mejorar el posicionamiento de la marca y mejorar las relaciones con la comunidad.

Por su parte, las iniciativas de empleabilidad permiten acceder a mano de obra comprometida y capacitada a la medida, ser reconocido bajo un sello o marca social, obtener beneficios tributarios y aportar a la reconstrucción del tejido social de sus entornos.

La creación de este documento ha sido una oportunidad para el Premio Emprender Paz de entender la fortaleza y compromiso de las empresas que a lo largo de estos años se han postulado al reconocimiento y ratifica la necesidad de continuar inspirando a otros empresarios a crear rutas de inclusión y desarrollo socio económico tan relevantes para nuestro país.



## 6. Glosario

**Análisis etnográfico:** estudio de las diversas formas de vida de un grupo de personas; se realiza mediante la observación y descripción de su comportamiento social (creencias, valores, motivaciones, perspectivas y las variaciones de acuerdo a los momentos y circunstancias).

**Base de la pirámide:** población con niveles de renta inferiores a 3.000 dólares al año.

**Cadena de suministro:** proceso que encadena los proveedores de bienes y servicios y clientes, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto terminado. Incluye las etapas de suministro (adquisición de materias primas), fabricación (transformación) y distribución (traslado hasta el cliente final).

**Cadena de valor:** es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

**Habilidades blandas o sociales:** son aquellas capacidades que le permiten a una persona interactuar con otras personas (habilidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad).

**Modelo de negocio:** representación simplificada de la lógica del negocio, descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero. Una herramienta comúnmente usada para graficar el modelo de negocio es el modelo canvas, que incluye las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.



**Población afectada por el conflicto:** personas que han sufrido algún tipo de daño por la existencia de grupos armados ilegales que producen situaciones de violencia sistemática. Algunos de estos grupos son:

- Población en situación de desplazamiento o en proceso de retorno
- Mujeres víctimas: viudas, desplazadas, madres cabeza de familia en regiones afectadas, víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto
- Personas con discapacidad física, sensorial y/o psíquica producto de la violencia
- Víctimas de minas antipersonas
- Personas en proceso de reintegración
- Comunidades en riesgo de desplazamiento, reclutamiento forzado, vinculadas a cultivos ilícitos o víctimas de enfrentamientos armados

**Territorio afectado por el conflicto:** municipios que han sufrido los efectos de la violencia sistemática por el desplazamiento, masacres, hostigamientos de grupos armados ilegales, emboscadas, sabotajes, extracción de recursos en diversas formas (la extorsión, el secuestro y la producción y comercialización de cultivos de coca), homicidios selectivos y ofertas de justicia.

**Valor Compartido:** concepto que vincula el desarrollo de la actividad de la empresa con el entorno social en el que se desempeña. Para Porter, creador del concepto, es posible la obtención de utilidades pero atendiendo las necesidades y generando valor los diferentes grupos de interés.

## 7. Bibliografía

Aldunate, E & Córdoba, J. 2011. Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico. CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeación Económica y Social ILPES. Santiago de Chile. Chile

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. Disponible en <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/561fb3fbd229a.pdf>

Cohen, E. Y Martínez, R. 2004. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Buenos Aires. CEPAL.

Cooley, L and R. Kohl. 2006. “Scaling Up—From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners”. Washington D.C: Management Systems International.

Harker, Meléndez y Ocampo. 2017. Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales –ANDI. Fundación ANDI. Bogotá.

Lundy, Mark, et. Al. 2014. Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Segunda edición. Disponible en [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/Metodologia\\_LINK.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Metodologia_LINK.pdf)

ONUDI. 2002. Guía para el desarrollo de proveedores. Disponible en [https://www.unido.org/fileadmin/import/9605\\_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf)

Ortegón, E., et., al. 2005. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.

Premio Emprender Paz. 2015. Sistematización de la experiencia MACA- Alquería: Una apuesta distinta al desarrollo lácteo en la zona de consolidación de La Macarena 2008-2015. Manuscrito no publicado. Bogotá, Colombia.

SNV y WBCSD. 2010. Inclusive Business: Creating Value in Latin America. Holland. SNV & WBCSD. Disponible en [http://www.snv.org/public/cms/sites/default/files/explore/download/wbcd\\_snv\\_inclusive\\_business\\_latam.pdf](http://www.snv.org/public/cms/sites/default/files/explore/download/wbcd_snv_inclusive_business_latam.pdf)

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)

# 8. Anexos

## Empresas participantes

### PAVCO - INCLUSIÓN PARA LA PAZ

Modalidad	Empleabilidad
Ganador en	2009
Iniciativa	<p>En 1998 se expidió la Ley Páez que estableció condiciones especiales para el inicio de operaciones de empresas en el Norte del Cauca, afectado por un desastre natural, para estimular el crecimiento económico y generar oportunidades para sus pobladores; Pavco decidió establecer una planta de producción para la fabricación de tuberías en el municipio de Guachené.</p> <p>Pavco vio esta Ley como una oportunidad y determinó desde el inicio, emplear personal proveniente de la región que ha sido víctima de la violencia. Los trabajadores son afrodescendientes en su mayoría, con bajos niveles de escolaridad. Los beneficiarios generaron compromiso con la compañía en tanto que han visto esta iniciativa como una oportunidad económica para el desarrollo de sus comunidades.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr la competitividad de la planta industrial con base en las capacidades locales: prioridad en empleo y proveeduría básica.</li><li>• Convertir a la región en un entorno económicamente competitivo.</li><li>• Impulsar el desarrollo social de la región.</li></ul>
Componentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación y generación de empleo calificado de personas de Guachené y municipios vecinos.</li><li>• Impulso a la creación de empresa y la productividad del territorio.</li></ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• El 90% de los colaboradores provienen de la región</li><li>• Se fortalecieron proveedores locales como las asociaciones de mujeres que son responsables de proporcionar la comida a los visitantes y colaboradores de la planta, así como de suministrar los uniformes para los trabajadores de las plantas.</li><li>• La planta en Guachené tiene los mejores índices de productividad frente a otras plantas de la empresa en el país.</li></ul>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adriana García (Gerente de Responsabilidad Corporativa), Fabio Piñeros (Gerente de Planta), Jorge Molina (Supervisor de Planta Guachené), Rodrigo Aboui (Ingeniero planta Guachené)</li></ul>

## SODEXO - PROGRAMA SOLUCIONES

<b>Modalidad</b>	Empleabilidad
<b>Ganador en</b>	2012
<b>Antecedentes</b>	En 2006 surge de la alianza entre Sodexo, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y el Programa Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, el Programa Soluciones el cual promueve la vinculación laboral formal y estable de la población vulnerable al conflicto del país.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover espacios de desarrollo laboral, que aporten a una auténtica integración social de los participantes.</li><li>• Contribuir a la reincorporación de los participantes, a través de un componente en la formación individual, con foco en disciplina y valores necesarios en el trabajo y la vida comunitaria.</li><li>• Facilitar mecanismos de desarrollo integral, orientado a la construcción de tejido social.</li></ul>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleabilidad directa: estrategia de vinculación laboral formal y estable para la reintegración económica y social de los participantes al entorno laboral.</li><li>• Formación para el empleo: formar a los integrantes con las cualidades necesarias para el mercado laboral de acuerdo con la demanda de las empresas aliadas.</li><li>• Iniciativas productivas: apoyo a iniciativas productivas emprendidas por los integrantes del programa con enfoque en competitividad y autosostenibilidad en actividades relacionadas con las necesidades de las empresas aliadas.</li></ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empleabilidad directa: 100 beneficiarios, 76 desmovilizados colectivos, 15 desmovilizados individuales y 9 víctimas.</li></ul>
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dálida Villa (Jefe Desarrollo Sostenible Sodexo), Fernando Ojalvo (Vicepresidente de asuntos Corporativos Grupo Sura), Socorro Fuentes Cardozo (Administradora contrato Sodexo - Bancolombia), Gabriel Ciro (beneficiario) y Wilmar Andrés Montoya Giraldo (beneficiario).</li></ul>

## UNIVERSIDAD DE LA SALLE – PROYECTO UTOPIA

<b>Modalidad</b>	Consumidores
<b>Ganador en</b>	2013
<b>Antecedentes</b>	<p>La iniciativa tiene como intención formar bachilleres entre los 18 y los 22 años provenientes de zonas rurales afectadas por la violencia, en Ingeniería Agronómica. El proceso de selección se realiza en el lugar de origen de los candidatos. Todos los estudiantes admitidos son becados. Los estudios los realizan en el único campus universitario rural de Colombia, ubicado en Yopal.</p> <p>El modelo incluye la formación de los estudiantes bajo la modalidad de ‘aprender haciendo’ y ‘enseñar demostrando’, una práctica productiva en el campus y la implementación de un proyecto productivo en el lugar de origen en el cuarto año del programa. La universidad trabaja para reducir las brechas educativas como una vía para lograr la inclusión y la construcción de paz.</p>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir a jóvenes bachilleres de zonas rurales afectadas por la violencia en Ingenieros Agrónomos con la mejor formación posible a través de una metodología práctica.</li> <li>• Convertirlos en líderes para la transformación social y política de sus lugares de orígenes.</li> <li>• Lograr la empresarización productiva del campo en sus lugares de origen como resultado del proceso.</li> </ul>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Ingeniería Agronómica: residencia en campus, ofrecido únicamente a jóvenes bachilleres de zonas rurales afectadas por la violencia. Duración de doce cuatrimestres distribuidos en 4 años.</li> <li>• Investigaciones Agrícolas y Ganaderas: los laboratorios del campus en agroindustria, suelos y agua, química, fitopatología, entomología, georeferenciación, ayudan a consolidar los semilleros de investigación e innovación.</li> <li>• Programa de formación para el Liderazgo Social, Político y Productivo: los jóvenes reciben formación en ciudadanía y en otras temáticas relevantes para convertirlos en líderes comunitarios.</li> <li>• Laboratorio de Paz: la residencia en el campus permite a los jóvenes crear y gestionar un sistema de convivencia con unos valores mínimos y unas reglas comunes.</li> <li>• Empresarización del campo: la Universidad brinda recursos para el desarrollo de un proyecto productivo a final de la carrera, que incentiva el retorno de los estudiantes a sus zonas de origen.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el inicio del programa se han graduado 177 estudiantes del Programa Académico de Ingeniería Agronómica.</li> <li>• A 2017 205 estudiantes provenientes de 113 municipios y 21 departamentos se encuentran matriculados.</li> <li>• Anualmente ingresan al programa 64 estudiantes.</li> <li>• En la cohorte del 2017 el 50% de los candidatos son mujeres.</li> </ul>
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hermano Carlos Gómez Restrepo (Visitador del Distrito Lasallista de Bogotá), Hermano Nestor Raúl Polanía (Director Campus Yopal), Camila Herrera Umaña (Directora de Filantropía), Luis Fernando Molano Mateus (Profesional Gestión Privada), Milton Molano Camargo (Jefe de división de planeamiento estratégico) y David Leonardo Flechas (Coordinador de Proyectos Productivos).</li> </ul>

## FENALCO, OIM, COLTABACO - MINIMARKETS 2X3 PARA LA PAZ Y LA RECONCILIACIÓN

<b>Modalidad</b>	Consumidores y distribución inclusiva
<b>Ganador en</b>	2013
<b>Antecedentes</b>	<p>La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) invitó a Coltabaco, Fenalco Atlántico y a gobiernos locales a formular proyectos que brindaran alternativas económicas sostenibles para los desmovilizados y que contribuyeran al proceso de reintegración. Se consolidó un acuerdo entre la ACR, Fenalco, Coltabaco y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) para el desarrollo de la iniciativa Minimarket 2X3 para la paz y la reconciliación consistente en el establecimiento de franquicias en donde el franquiciante le concede el derecho comercial al franquiciado de usar la tecnología, la marca y el acceso a una red estructurada de economías de escala.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Generar ingresos para personas en proceso de reintegración y víctimas del conflicto armado, a través del montaje de microfranquicias de tiendas que les permitan mantenerse en la legalidad y reconciliarse con la comunidad que los recibe.</p>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación técnica: curso teórico-práctico en administración de micronegocios, comercio y servicios con énfasis en operaciones comerciales, inventarios y manejo de sistemas de puntos de venta.</li><li>• Asesoría jurídica: se agrupa a los participantes (tres por minimarket) y se inicia un proceso de asesoría jurídica para la construcción de los estatutos, el registro ante Cámara de Comercio y Dian, y la apertura de una cuenta bancaria.</li><li>• Asesoría y acompañamiento técnico en el montaje de las tiendas: búsqueda de locales y evaluación de mercados, adecuación y dotación de locales, y compra de inventarios, a través de procesos de negocio con proveedores.</li><li>• Acompañamiento integral a la gestión: manejo de registros contables, estructura de costos y precios, elaboración de estados financieros, organización y exhibición de productos, y atención al cliente, durante los dos años siguientes para garantizar la sostenibilidad.</li></ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se han implementado 16 Minimarkets para desmovilizados y 21 Minimarkets con víctimas en 6 departamentos.</li><li>• 1.200 horas de capacitación hasta final de 2013.</li></ul>
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mauricio López (Gerente Generación Ingresos y Sector Privado OIM), Carlos Henao (Especialista en Generación de Ingresos OIM), Juan Ernesto Parra (Director Fenaltiendas Fenalco), Carlos Ortiz (Gerente Contribuciones Coltabaco Coltabaco), Carol Patiño (Ejecutiva Senior de Asuntos Corporativos Coltabaco).</li></ul>

## ALQUERÍA - PROYECTO MACA FOMENTO GANADERO

### Modalidad

Desarrollo de proveedores de materia prima

### Ganador en

2014

### Antecedentes

En 2008 frente a la escasez de leche a nivel nacional por el fenómeno de La Niña, Alquería inició un proyecto de desarrollo de proveedores en el piedemonte llanero. El proyecto se dio en el marco de una oportunidad por la creación de las zonas de consolidación del Estado.

Alquería se benefició al asegurar y fortalecer la proveeduría de leche. Los campesinos, por su parte, encontraron canales permanentes de comercialización y alternativas económicas sostenibles y legales para mejorar su calidad de vida.

### Objetivos

Brindar a pequeños y medianos productores de leche, un canal formal para la comercialización de su producción que le ofrezca: estabilidad, acompañamiento, incentivo a la productividad y elimine la intermediación para el mejoramiento en su calidad de vida.

### Componentes

- Educación campesina: programas de formación complementaria en alianza con el SENA para los productores de leche y programas formales de Tecnólogos
- Agropecuarios (Herederos de Tradición).
- Programas de Asistencia Técnica: se trabajan programas de Plan Finca y articulación con programas de Alianzas institucionales con el fin de incrementar el volumen de producción y disminuir los costos de producción.
- Apoyo e inversión: líneas de Crédito e inversiones con las asociaciones.
- Insumos: programas de proveeduría de insumos.
- Barreras Sanitarias: programas de acompañamiento y formación en Brucelosis y Tuberculosis.

### Resultados

- Productores vinculados a la producción de leche: 1.500
- Organizaciones campesinas de productores de leche: 14
- Evolución compra de leche: 18.000 litros/día en el 2008 a 70.000 litros/día en el 2014.
- El aumento en la productividad significa incrementos de ingresos para los productores de 5 millones al año a unos 20 millones anuales por conceptos de venta de leche.
- Establecimiento del centro de operaciones en San Luis Cubarral.

### Fuentes de información

- Carlos Fernando Fuentes (Director Fomento Ganadero), Mauricio Ariza (Coordinador Senior Abastecimiento Fomento Ganadero), Jordan Martínez (Coordinador Cuenca Llanos Orientales), Gilberto Olaya (beneficiario).

## Programas de apoyo a la construcción de paz

Agencia para la Reincorporación y Normalización ARN  
[www.reintegracion.gov.co](http://www.reintegracion.gov.co)

Entidad pública que lidera el proceso de reintegración de excombatientes (antes ACR). Los programas en los que puede involucrarse el sector privado son:

- **Empleabilidad:** los empresarios pueden vincular laboralmente a personas que se encuentran en Proceso de Reintegración o que lo ya hayan culminado exitosamente. La ACR realiza un acompañamiento directo a la empresa y a la persona desde el comienzo y durante el proceso.
- **Encadenamiento Productivo:** promueve el encadenamiento productivo de los emprendimientos de personas en proceso de reintegración a la cadena de valor de las empresas.
- **Práctica Laboral:** brinda a personas en proceso de reintegración la posibilidad de adquirir habilidades y experiencia en el ámbito laboral. Las empresas permiten que estas personas puedan completar su proceso de formación para el trabajo, que es un requisito de la Ruta de Reintegración.
- **Programa de voluntariado:** consiste en la donación de tiempo, conocimiento y experiencias, en los cuales se busca el fortalecimiento de las competencias técnicas, administrativas y/o financieras de las personas en Proceso de Reintegración que tienen sus propias unidades de negocio.

EmPaz  
<http://www.ideaspaz.org/business-peace>

Herramienta diseñada por la Fundación Ideas para la Paz en alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá, que ayuda a las empresas a evaluar los resultados e impactos de su gestión sobre los diferentes ámbitos que incluye la construcción de paz.



## Pacto para la Competitividad Inclusiva

ANDI y PNUD suscribieron un convenio de colaboración para articular, apoyar y acompañar a las empresas interesadas en desarrollar proyectos, que a través de modelos de encadenamientos productivos trabajen para mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables. En este ejercicio 37 empresas han firmado el Pacto por la Competitividad Inclusiva, siendo consientes que este acuerdo es la gran apuesta del sector privado por desarrollar proyectos productivos con impacto social desde el seno de sus negocios.

Premio Emprender Paz  
[www.emprenderpaz.org](http://www.emprenderpaz.org)

El Premio busca exaltar el compromiso del sector privado con la construcción de paz. Cada año se eligen 4 proyectos que reciben como premio asistencia técnica. Uno de los propósitos del Premio es difundir las buenas prácticas de las empresas que tan tomado la decisión de contribuir a la construcción de paz y motivar a otras empresas a emprender proyectos similares.

Mapa social Departamento de la Prosperidad Social  
[www.mapasocial.dps.gov.co](http://www.mapasocial.dps.gov.co)

En el Mapa Social se pueden encontrar los proyectos sociales desarrollados por distintas entidades en el país. Se puede hacer la búsqueda por temáticas y por territorio. Es una herramienta que permite identificar actores que trabajan en los territorios y qué tipo de inversiones realizan.

Reconciliación Colombia  
[www.reconciliacioncolombia.com](http://www.reconciliacioncolombia.com)

Organización multisectorial que nace como iniciativa en 2013 y se constituye legalmente en el 2015 buscando ser una plataforma de coordinación de la sociedad civil que trabaja en la reconciliación del país. Su misión es contribuir a la reconciliación de Colombia desde un enfoque regional a través del diálogo y la acción colectiva, con el fin de tener un impacto transformador en el país.

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas UARIV  
[www.unidadvictimas.gov.co](http://www.unidadvictimas.gov.co)

Entidad gubernamental que tiene como función la atención y reparación integral de la población víctima del conflicto armado, coordinando políticas encaminadas a satisfacer los derechos de verdad e implementar estrategias para el restablecimiento social y económico de las víctimas, así como el impulso al retorno a sus territorios de origen. A continuación se muestran algunos de los programas que desarrolla la Unidad de Víctimas:

- Programa de Atención Diferencial para la Población Víctima del Conflicto Armado  
[www.serviciodeempleo.gov.co](http://www.serviciodeempleo.gov.co).

El Servicio Público de Empleo (SPE) desarrolla desde el 2014 el programa con el propósito de mejorar las condiciones de empleabilidad, a través de actividades que buscan la nivelación de capacidades y formación para el trabajo, y facilitar el acceso al empleo de población víctima del conflicto armado.

- Mapa Oferta. Es una herramienta que ofrece la Unidad para las Víctimas para dar a conocer los planes, programas, proyectos y acciones específicas brindadas por las entidades de orden nacional y territorial que hacen parte del Sistema SNARIV, y demás organizaciones públicas o privadas que se suman a la reparación integral a las víctimas. En esta herramienta aparecen todos los proyectos y programas a los cuales las empresas se pueden incorporar.

- Unidos podemos reparar a las Víctimas. Es una campaña nacional que busca lograr la sensibilización y solidaridad de la sociedad civil, el sector privado y gremial en la reconstrucción del proyecto de vida de más de 8 millones de víctimas del conflicto armado oficialmente registradas en el país; convocar a los actores económicos a participar en la recuperación del proyecto de vida de las víctimas y las comunidades mediante la inclusión en los procesos productivos, de comercialización y negocios; y fortalecer la política de reparación integral a las víctimas a través de la consecución de nuevas fuentes de financiación.



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

