

Actividad Empresarial por la Reintegración

Una apuesta por la sostenibilidad

Acompañamiento empresarial integral
a participantes del proceso de reintegración

Política Desarme, Desmovilización y Reintegración

Blanca Isabel Martínez Peña



Actividad Empresarial por la Reintegración

Una apuesta por la sostenibilidad

Blanca Isabel Martínez Peña

Martínez Peña, Blanca Isabel

**Actividad empresarial por la reintegración: una apuesta por la sostenibilidad
/ Blanca Isabel Martínez Peña - - Medellín: Centro Editorial**

148 p.

ISBN 978-958-8599-60-1

1. Reintegración de Población Desmovilizada 2. Políticas de Desarme,
Desmovilización y Reintegración – Colombia 3. Reintegración social
322.420 9861 SCDD 20 ed.

Actividad empresarial por la reintegración: Una apuesta por la sostenibilidad

ISBN: 978-958-8599-59-5

ISBN: 978-958-8599-60-1

©Blanca Isabel Martínez Peña

©Organización Internacional para las Migraciones

©Centro Editorial Esumer

Medellín – Antioquia – Colombia

Abril de 2013

Edición:

Iván Sylva Sánchez

Diseño:

Sandra Aristizabal Carmona

Iván Sylva Sánchez

Diagramación:

Sandra Aristizabal Carmona

Impresión:

Editorial Artes y Letras

Esta publicación fue posible gracias al apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos aquí expresados pertenecen a sus autores y no necesariamente representan las opiniones de USAID y OIM.

Con el apoyo de:



Organización Internacional para las Migraciones – OIM

Marcelo Pisani

Jefe de Misión

Camilo Leguizamó

Coordinador del Programa de Reintegración

Mauricio López Posada

Gerente Proyectos Urbanos DDR

Luis Caicedo Valbuena

Monitor de Generación de Ingresos DDR

Luis Fernando Barrantes Ulloa

Enlace Regional

Programa de la Agencia Colombiana para la Reintegración, 2011

Paulo Andrés Serna Gómez

Director Regional

Mike Londoño López

Coordinador del Componente de Generación de Ingresos, 2009-2011

Carlos Eduardo Romero Ricaurte

Orientador del Núcleo de Proyectos Productivos, 2009-2011

Institución Universitaria Esumer

John Romeiro Serna Peláez

Rector

Hernando De Jesús Granados Cortés

Director de Investigaciones y Extensión

Blanca Isabel Martínez Peña

Miembro Grupo Investigaciones Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial

Eliana María Vásquez Martínez

Elkin Raúl Orlas Diez

Mario León Hincapié Espinosa

Consultores Empresariales

Luz Yaneth Giraldo Sánchez

Oscar Alberto Caro Álvarez

Sebastián Osorio Restrepo

Formuladores de Planes de Negocios

Profunda gratitud a Iván Sylva
por su invaluable aporte



Familia Unida, construcción realizada por un participante y su familia en jornada de integración realizada en enero de 2010.

CONTENIDO

Introducción	13
I. Marco de Referencia	17
1.1 Glosario	17
1.2 Contexto general y elementos jurídicos	18
1.3 El proyecto de “Acompañamiento Empresarial Integral” dentro del programa de reintegración	25
1.4 “Acompañamiento Empresarial Integral” en aplicación de la política	30
II. Documentación del modelo de intervención	35
2.1 Contexto de violencia y desmovilización en Medellín	35
2.2 Líneas de intervención	38
2.3 Propuesta metodológica de intervención	44
III. La intervención	61
3.1 Los actores del proceso de intervención	61
3.2 La Experiencia	63
3.3 Logros esperados	76
IV. Hallazgos y aprendizajes	83
4.1 La familia como soporte de la reintegración	83
4.2 Construcción de nuevas vecindades	85

4.3	Disciplina y persistencia para la reintegración social y económica	87
4.4	Fortalecimiento empresarial en contexto	88
4.5	Planes de negocios recursos de ayuda	91
4.6	Fortalecimiento empresarial y cadenas de comercialización	94
4.7	El papel de los equipos de trabajo interinstitucionales	95
4.8	Ser y hacer, aprendizajes y recomendaciones	96
V.	Anexos	105
	Anexo No. 1. Bitácora	105
	Anexo No. 2. Instrumentos o formatos del proceso	112
	Bibliografía	145

INTRODUCCIÓN

El propósito de este texto es presentar la documentación del Modelo de Intervención Empresarial Integral aplicado con excombatientes. El modelo está orientado a la generación de ingresos vía emprendimiento, en el marco de la Política de Desarme, Desmovilización y Reintegración.

La experiencia aquí presentada se ha llevado a cabo en Medellín y el Área Metropolitana durante el período comprendido entre 2009 y 2011, con aportes de USAID, la dirección de la Organización Internacional para las Migraciones y agencias estatales, y el acompañamiento empresarial de la Institución Universitaria Esumer, tanto en la gestación de ideas de negocio como en el fortalecimiento de aquellas que han sido autogestionadas por los desmovilizados participantes.

El documento se organiza en cinco partes, abordadas de la siguiente manera: la primera está constituida por el marco conceptual de la Política de Reintegración, el propósito general del proyecto y el contexto específico de su aplicación. En la segunda parte se presenta la documentación del Modelo propuesto e implementado para el proceso de acompañamiento empresarial integral y las líneas de intervención. La tercera parte aborda la experiencia de aplicación del Modelo de Acompañamiento Empresarial Integral, con evidencias testimoniales de actores, participantes y logros esperados. En la cuarta parte se exponen los hallazgos y aprendizajes obtenidos durante la intervención, y, finalmente, la quinta parte recopila los anexos que soportan la experiencia de intervención aquí descrita.



Juan Andrés Ramírez. Produce y comercializa arequipe y dulces (foto del archivo, 2009).

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Glosario

ACR: Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Armados al Margen de la Ley. Por efectos de la ley 1424 de 2011, es convertida en la Agencia Colombiana para la Reintegración.

CNDDR: Comisión Nacional de Desarme, Desmovilización y Reintegración.

CNRR: Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, la cual se transformó en Centro de Memoria Histórica por efectos de la ley 1448 de 2011.

CODA: Comité Operativo para la Dejación de las Armas. Esta entidad asigna un número de identidad al desmovilizado¹.

DDR: Proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración, en el marco de la Política Pública de Desarme, Desmovilización y Reintegración, cuya implementación se da como Programa, desde la ACR y al cual apoyan entidades gubernamentales y no gubernamentales, mediante proyectos.

Participante: Es aquel desmovilizado vinculado al programa de reintegración social y económica.

Desarme: El desarme es la recolección, documentación, control y eliminación de armas de corto y largo alcance; explosivos y artillería pesada y liviana que utilizaban miembros de grupos armados ilegales y, en algunos casos, población civil.

¹ Al momento de inscripción en el programa de Desmovilización y Reintegración, el comité operativo, asigna un número a cada desmovilizado y para los colectivos el carnet cuyo contenido número, hace alusión al tipo de desmovilización y grupo de procedencia.

Desmovilización: Consiste en el licenciamiento formal y controlado de miembros activos de fuerzas o grupos armados ilegales.

Reintegración: Es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible.

Reinserción: Consiste en la asistencia que se presta durante los primeros días a integrantes de grupos armados ilegales en su proceso de desmovilización. A esta fase le sigue una secuencia temporal de acciones orientadas a lograr el estatus de *reintegrado*.

GAML: Grupos Armados al Margen de la Ley.

GAI: Grupos Armados Ilegales.

PRSE: Política de Reintegración Social y Económica.

PDR: Proceso de Desmovilización y Reintegración.

PRVC: Programa de Reintegración a la Vida Civil.

1.2 Contexto general y elementos jurídicos

Desde los gobiernos nacional y local (caso Medellín), se han promovido programas tendientes a generar espacios propicios para la desmovilización de sujetos activos, miembros de grupos armados ilegales, ya que un proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) efectivo y bien ejecutado puede estimular la desmovilización individual o colectiva.

En relación con el conflicto armado colombiano, el proceso de DDR es un componente fundamental para la consolidación de la paz; por tanto la reintegración debe ser diseñada y ejecutada como elemento integral, a la vez que complementario a las estrategias de paz, seguridad y desarrollo socioeconómico. En tal sentido, para la comprensión del DDR es necesaria una aproximación a la política pública que, desde Presidencia de la República y los organismos gubernamentales y no gubernamentales implicados, se ha diseñado e implementado para direccionar el proceso.

El objetivo central de un proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración es consolidar en el corto plazo la seguridad social y, en el largo, estimular el desarrollo socioeconómico sostenible del país. Para eso es necesario implementar medidas que permitan la inserción y permanencia en la vida legal de la población desmovilizada, a través de mecanismos de articulación a cadenas productivas, ya sea vía inserción laboral o emprendimiento empresarial.

Los instrumentos de política pública que orienta y reglamenta los procesos DDR en Colombia, se proveen mediante la Ley 548 de 1999, direccionados por el Conpes 3554 del 1 de diciembre de 2008. De este último se toman las directrices y conceptualización siguientes².

1.2.1 Componentes del proceso de DDR

- *Desarme* es la recolección, documentación, control y eliminación de armas de corto y largo alcance; explosivos y artillería pesada y liviana que utilizaban los miembros de grupos armados ilegales desmovilizados, y en algunos casos la población civil. El desarme también incluye el desarrollo de programas de manejo responsable de armas.
- La *desmovilización* consiste en el licenciamiento formal y controlado de miembros activos de fuerzas armadas o grupos. La primera etapa de desmovilización consiste en la ubicación de quienes van a ser desmovilizados en zonas de concentración o campamentos especiales diseñados para el propósito. La segunda etapa se conoce como *Reinserción*, y abarca el paquete de apoyo temporal para la reubicación de los desmovilizados.
- La *Reinserción* consiste en la asistencia a integrantes de grupos armados durante su desmovilización, previa al proceso de reintegración. A través de la reinserción se ejecutan medidas asistenciales de corto plazo, que permitan cubrir las necesidades básicas inmediatas de los desmovilizados y sus familias, tales como pensión,

² Conpes 3554 del 1 de diciembre de 2008, en el que se y explica ampliamente la política DDR y los elementos de contexto, general y jurídico, correspondientes a las definiciones conceptuales y las orientaciones procedimentales.

alimentos, ropa, refugio, servicio médico, educación a corto plazo y entrenamiento para el empleo.

- La *Reintegración* es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren estatus civil, es decir, actúan en el marco de la legalidad como ciudadanos con deberes y derechos para ejercer y respetar. En esta fase se busca que consigan empleo e ingresos económicos para hacer sostenible su permanencia en el marco de actividades lícitas. La reintegración, primordialmente, se lleva a cabo a nivel local, aunque hace parte del desarrollo general de un proyecto de país y constituye una responsabilidad nacional, que puede contar con apoyo internacional.

1.2.2 Enfoques de reintegración

Las experiencias en procesos de DDR en el mundo indican que éstos pueden entenderse en dos sentidos: aquel en el cual se tiene en cuenta al individuo que se desmoviliza y su entorno familiar, y el basado en comunidades. El primero se caracteriza por el desarrollo de estrategias de largo plazo, aplicadas a cada persona (proyecto de vida) o grupo de individuos; este enfoque, que incluye la promoción y el desarrollo de capacidades y aptitudes académicas, vocacionales y ciudadanas, necesarias para la interacción pacífica en la sociedad, es el más practicado, dado que es menos costoso y más fácil de implementar. El enfoque individual o de grupo es el implementado actualmente, tanto en el contexto colombiano como en el ámbito local, para el caso de Medellín.

El segundo enfoque parte de la necesidad de crear espacios de comunicación entre las comunidades receptoras y los desmovilizados, de modo que faciliten la adaptación de estos a la vida civil, mediante estrategias de convivencia, construcción de ciudadanía, reconciliación y reactivación socioeconómica de las comunidades afectadas por la violencia. Este abordaje tiene el beneficio adicional de permitir una integración más profunda, con políticas de desarrollo, consolidación de paz y reparación de víctimas, a la vez que es el menos aplicado, por los elevados costos.

Según el Conpes3554:

Los escenarios de reintegración [...] cuentan con características diferenciadas, pero deben ser entendidos como parte del mismo proceso y por lo tanto

interdependientes, cosa que en la práctica permanente en las ciudades, no se ha aplicado como totalidad del proceso de reintegración.

Las comunidades receptoras, como escenarios en los que se desenvuelve el desmovilizado, son consideradas por la teoría como parte de la aplicación de las acciones proyectadas en la política de DDR. Los desmovilizados, en la medida en que se integran en las dinámicas locales de desarrollo y dejan de ser actores armados ilegales, se constituyen en ciudadanos “Reintegrados” a la vida civil.

Las personas en proceso de reintegración en Medellín están dispersas e inmersas en comunidades barriales, en las que desarrollan su proyecto de vida social, humano y, en muchos casos, empresarial; esto las convierte en actores del desarrollo local.

1.2.3 Beneficiarios del proceso de reintegración

La Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) determina tres grupos poblacionales a los cuales reconoce algunas diferencias, entre las que se cuentan aspectos culturales, geográficos, étnicos y de género. Estos son:

- *Desmovilizados y Desvinculados*: personas que han abandonado voluntariamente el Grupo Armado Ilegal (GAI) al que pertenecían. El abandono de las organizaciones puede darse en forma individual o grupal, lo que determina su condición al interior del programa. La PRSE clasifica a los desmovilizados y desvinculados en: a) adultos (mayores de 26 años), b) jóvenes (18 a 25 años), c) niños, niñas y adolescentes (menores de 18 años), d) líderes – mandos medios, y e) personas en situación de discapacidad física o mental.
- *Grupo familiar*: conformado por el desmovilizado/a, su cónyuge o compañero/a permanente, los hijos menores o estudiantes hasta 25 años de edad y, a falta de cualquiera de los anteriores, padres, hermanos mayores o menores en condición de discapacidad, que podrán ser incluidos en el grupo familiar.
- *Comunidades receptoras*: en las que se ubican o asientan los desmovilizados. Se trata de la comunidad que los recibe y las zonas circunvecinas. En el caso de Medellín se tienen identificadas algunas comunas en las que los desvinculados se asientan

mayoritariamente, aunque no se han catalogado como comunidades receptoras; en la mayoría de los casos son ajenas al fenómeno. El siguiente cuadro muestra las comunidades receptoras, por comunas, en los momentos de las desmovilizaciones colectivas³ (Espinal, 2008).

Tabla No. 1. Comunidades receptoras de Desmovilizados de los bloques “Cacique Nutibara” y “Héroes de Granada”.

Comuna	Bloque Cacique Nutibara	Bloque Héroes de Granada	Otros	Total
Comuna 1	176	245	106	527
Comuna 13	21	68	90	179
Comuna 8	99	117	108	324
Comuna 3	97	275	118	490
Comuna 5	8	36	168	212
Comuna 6	46	51	151	248
Comuna 7	0	1	11	12

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2007.

1.2.4 Temporalidad del proceso de Reintegración

A pesar de que la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) es de largo plazo, el proceso de reintegración debe ser entendido como una intervención de carácter puntual y transitorio para cada individuo, es decir, los programas deben tener fecha de finalización⁴. Esto facilita la planeación de la intervención y posibilita la medición de

³ Se trata de los últimos datos disponibles.

⁴ A la fecha de edición de este documento no se tiene clara la política de DDR respecto de asuntos como el alcance en el tiempo, dado que se le introdujeron cambios mediante la Ley 1420 de 2011 y la Resolución 000163 de 2011, en las cuales se establecen lineamientos generales sobre el proceso de acceso a las ayudas, los criterios de permanencia en el programa y la finalización de la etapa de reintegración. La reglamentación y la implementación están en curso.

sus resultados, aunque no se hayan definido claramente los tiempos para los procesos formativos, de acompañamiento y ayudas, y de auxilios económicos.

1.2.5 Actores involucrados

En el desarrollo integral del programa de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) deben participar actores nacionales e internacionales: los desmovilizados que tienen la intención de reintegrarse, la comunidad y la sociedad que autónomamente aceptan o rechazan ese interés, las instituciones públicas y privadas que intervienen para apoyar y crear un ambiente propicio para el desarrollo y consolidación del proceso.

En muchas experiencias internacionales se han creado Comisiones Nacionales de Desarme, Desmovilización y Reintegración –CNDDR–, en las cuales los actores nacionales e internacionales se juntan para coordinar esfuerzos. En el caso colombiano, el Decreto 3043 de 2006 delega la responsabilidad de ente coordinador a la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Armados (ACR). La intervención del Gobierno Nacional consiste en la organización y coordinación de un sistema de servicios de atención directa, siguiendo dos pautas:

- i. *Atención especializada y escalonada*, consistente en el diseño de una ruta de atención específica para cada participante –individuo desmovilizado o comunidad receptora–, que se determina según el perfil. El perfil de la persona desmovilizada⁵ tiene en cuenta sus atributos psicológicos, sociales, vocacionales, laborales, cívicos y demográficos (i.e.: edad, género y etnia); por su parte, el perfil de las comunidades receptoras tiene en cuenta las condiciones sociales, económicas y políticas del territorio donde se asienta. Con esos perfiles se construyen las rutas de atención específica o rutas de reintegración, las cuales contienen paquetes de asistencia o servicios a la medida, escalonados y temporales, que se definen de acuerdo con las capacidades, necesidades y oportunidades identificadas.

⁵ La persona que ingresa al programa de DDR es abordada por profesionales psicosociales, para establecer, entre otros, su perfil humano, psicológico, educativo y técnico, con el objeto de orientarle en la ruta a seguir. En algunos casos el proceso se ha llevado a cabo con el apoyo de organismos internacionales.

ii. *Descentralización en la adaptación del programa y prestación de servicios:* el éxito y la consolidación del proceso de reintegración es posible por la coordinación de esfuerzos entre los niveles nacional, regional y local. El Gobierno Nacional, las entidades territoriales y las comunidades se responsabilizan del proceso de reintegración, convirtiéndolo en parte de sus agendas políticas y económicas; esto optimiza la utilización de los recursos disponibles y brinda una respuesta creíble y efectiva a la situación de las localidades. Para la aplicación de las acciones del programa se descentraliza la intervención, lo que supone mecanismos que facilitan la planificación, gestión y coordinación local participativa de los actores intervinientes en el proceso. Esta pauta busca que la PRSE se articule a las necesidades reales de cada región y localidad.

Las responsabilidades en el proceso de DDR estipulan que el Estado es el principal garante de su efectiva implementación y gestión, pues le compete delegar en la ACR la aplicación de las acciones propias del Estado y brinda el acompañamiento pertinente a través de los centros de atención descentralizados. El programa de la ACR en Medellín recibe el apoyo de Paz y Reconciliación, entidad que orienta acciones que asisten en la ruta educativa, psicosocial, de inserción laboral y de emprendimiento.

Los principios rectores del proceso de reintegración, determinados por la Política Nacional, son los enunciados seguidamente:

a. *Reconciliación:* entendida como el proceso de (re)construcción de relaciones y vínculos sociales de confianza y cooperación entre los ciudadanos, y entre estos y las instituciones políticas. La reconciliación implica reconocer y reflexionar sobre el pasado para construir un futuro común; además, aceptar las diferencias y forjar actitudes, como la tolerancia y el respeto hacia el otro. Este principio contempla la creación de espacios y lugares para el encuentro de actores en conflicto.

La reconciliación se puede abordar desde tres dimensiones: la interpersonal, que contempla la construcción o reconstrucción de confianza y cooperación entre individuos; la social, que involucra a la comunidad y a los afectados por la violencia y la política, que implica la restauración y/o el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre la sociedad y el Estado.

- b. *Sostenibilidad*: principio según el cual las políticas y estrategias que se adopten deben apuntar a la preservación de los recursos humanos, técnicos y económicos que soportan la ejecución de la PRSE, tanto cuanto a su reinserción en la familia y la sociedad, y la sostenibilidad del individuo en el ejercicio de actividades lícitas.
- c. *Equidad*: principio según el cual los beneficios jurídicos y socioeconómicos del PDR se aplican teniendo en cuenta las diferencias de la población objetiva y el tratamiento especial no discriminatorio por razones de origen social, étnico, racial, de género o de edad.
- d. *Transparencia*: principio orientado a la provisión de las garantías necesarias para permitir el control público del PDR, en la aplicación de beneficios y atención.
- e. *Corresponsabilidad*: que cubre tanto a desmovilizados del PDR como a la sociedad y las instituciones públicas y privadas implicadas. Se refiere a las funciones y responsabilidades inherentes a la aplicación de la política (Conpes, 2008).

1.3 El proyecto de “Acompañamiento Empresarial Integral” dentro del programa de Reintegración

El programa abordado por la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica concreta la política en acciones orientadas a obtener resultados en el mediano plazo, entre las que cuenta la Ruta Educativa, orientada a la generación de capacidades humanas, cognitivas y técnicas que permitan la consecución de ingresos mediante el ejercicio de actividades lícitas, como la inserción laboral o el emprendimiento del desmovilizado. Para ello se cuenta con un Capital Semilla⁶, regulado por el Artículo 6 del Decreto 1391 de 2011, al que se accede con el cumplimiento de los requisitos allí establecidos (Conpes, 2008). Estos se abordan más adelante en éste texto.

⁶ Capital Semilla: dentro del programa se cuenta con un apoyo económico para el montaje o fortalecimiento de emprendimientos; se tiene estipulado un valor de 3.5 SMLV, cuando se trata de un desmovilizado colectivo y de 14 SMLV para los desmovilizados individuales.

Para el cumplimiento de los propósitos del Programa de Reintegración, desde la ACR se brinda acompañamiento psicosocial; ésta entidad gestiona, mediante los órganos de gobierno central y los líderes regionales, la articulación de la cooperación nacional e internacional.

En el marco de la articulación de la cooperación se gestan convenios, y de ellos proyectos encaminados a fortalecer las capacidades humanas y empresariales de los participantes. La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), implementa desde 2006 el Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario. En convenio con la Institución Universitaria Esumer, en el marco de la política de DDR, desarrolla un proceso de fortalecimiento de las capacidades que, mediante procesos formativos previos, permite a los participantes mejorar sus habilidades empresariales para soportar sus proyectos de vida.

La experiencia ha mostrado que, en la mayoría de los casos, los participantes requieren acompañamiento para aprender, implementar y mejorar sus prácticas empresariales, de modo que constituyan el soporte de sus proyectos, y con ello la sostenibilidad en la vida civil.

El proyecto apunta a la reintegración social y económica del desmovilizado mediante la generación de ingresos vía emprendimiento. Para ello ambas agencias, OIM y USAID, contribuyen al fortalecimiento de cada Unidad Productiva con un apoyo económico que puede llegar hasta US 1.500, y brinda a los participantes acompañamiento especializado en las áreas funcionales del negocio; de manera complementaria hace acompañamiento humano al emprendedor en su contexto familiar.

En síntesis, el proyecto de "Acompañamiento empresarial Integral", trata de fortalecer cada unidad productiva de manera integral (aspectos administrativos, productivos, de mercadeo, comerciales y de desarrollo humano), de modo que los participantes adquieran los elementos para articularse a las dinámicas formales, legales, económicas, comerciales y empresariales. Este proceso se ubica en el contexto de la política de Reintegración Social y Económica emanada de la Ley 418/97 y el Decreto 3043/2006, entre otros.

De los tres componentes del proceso de DDR, la etapa de reintegración de los desmovilizados presenta las mayores dificultades, puesto que para ello es fundamental la fortaleza institucional, económica, política y social, de la que usualmente adolecen los Estados que salen de una situación de confrontación armada, más aún si continúan inmersos en ella, como es el caso colombiano.

La política nacional plantea que:

Para impulsar un proceso de reintegración exitoso es fundamental gestionar simultáneamente esfuerzos para:

- a. Crear condiciones que permitan la transformación de los desmovilizados a ciudadanos autónomos.
- b. Fortalecer las bases sociales, económicas y culturales de las comunidades receptoras.
- c. Promover la convivencia y la reconciliación nacional. (Conpes, 2008)

Sobre los tres pilares conceptuales referidos se fundamenta la Política Nacional de Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas (PRSE). Planteados en otros términos, dichos pilares se traducen en que el desmovilizado, en primer lugar, se articule a las dinámicas sociales a partir del ejercicio de la civilidad; en segundo lugar, que desarrolle actividades lícitas para generar sus propios ingresos económicos mediante actividad empresarial o inserción laboral⁷, adquiriendo autonomía de las ayudas estatales. Y, en tercer lugar, aunque ni la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica ni el Operador cuentan con capacidad para impactar sustancialmente las comunidades receptoras, efectúan un aporte a la convivencia y la reconciliación nacional, en tanto su acompañamiento a los desmovilizados coadyuva a su reintegración plena en la vida civil, que se revierte en un sujeto menos en la confrontación armada.

⁷ La inserción laboral es brindada por el Programa de la ACR, que articula la demanda institucional y empresarial con la oferta de personal capacitado para el desarrollo de actividades que no requieren mano de obra calificada.

Ahora bien, la intervención de los facilitadores –incluyendo la ACR y otras entidades, gubernamentales o no gubernamentales– no constituye el proceso de reintegración en sí, sino que corresponde a una acción creadora de condiciones para la reintegración, en las cuales el desmovilizado es acogido en la sociedad, en general, y en el ámbito laboral o empresarial, en particular. El objeto de los facilitadores es propiciar alternativas de generación de ingresos en pro de la autarquía del desmovilizado que ha optado por renunciar a la violencia y contribuir a la paz y al desarrollo social y económico desde la civilidad⁸.

1.3.1 Entidades de Apoyo

Entre las entidades que apoyan el programa de DDR se encuentran: la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con el Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario. En desarrollo de su encargo misional, la OIM Colombia asiste al Estado y a la sociedad en la articulación y ejecución de iniciativas y políticas que permitan la construcción de paz duradera. Así lo ha hecho durante más de cinco décadas de trabajo en el país. En el contexto específico que nos ocupa, la misión de la OIM en Colombia implementa iniciativas que mitiguen los efectos ocasionados por la violencia en las dinámicas migratorias de la sociedad.

Por su parte, la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha hecho presencia en Colombia con el fin de apoyar los esfuerzos del Gobierno Nacional y de los colombianos, a través de iniciativas sociales, económicas y humanitarias que fortalezcan la presencia del Estado, fomenten la prosperidad y la legalidad, y mejoren las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables.

USAID y OIM crearon en 2006 el Programa para la Reintegración con Enfoque Comunitario, el cual ha acompañado al gobierno colombiano, hasta la fecha, en la tarea de reintegrar más de 54 mil excombatientes de grupos armados al margen de la ley,

⁸ La conceptualización y el marco en el que se plantea el alcance del proyecto de “Acompañamiento Empresarial Integral”, están en concordancia con la Política de Desarme, Desmovilización y Reintegración y se ejecuta en asocio con las entidades del orden nacional (ACR) y local (Paz y Reconciliación), encargadas de aunar esfuerzos para dar cumplimiento a la política.

y de brindar atención integral a las víctimas de la violencia. El Programa ha enfocado sus esfuerzos en tres áreas de trabajo: consolidación del proceso de reincorporación de excombatientes, acompañamiento en la implementación del proceso de Justicia y Paz, y asistencia a las víctimas en el acceso a verdad, justicia y reparación; además, el programa ha contribuido a la generación de espacios para la reconciliación social.

Después de siete años de la primera desmovilización colectiva (2005), el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración de excombatientes ha entrado en una etapa de consolidación. El Programa trabaja con el Ministerio de la Defensa, la Agencia Colombiana para la Reintegración y los gobiernos regionales y locales, con el fin de brindar asistencia a los combatientes que deciden desmovilizarse individualmente y acompañar a quienes llevan varios años en el proceso, para que se planeen su “graduación” y salida del Programa, lo que significa certificar al desmovilizado como “Reintegrado” social y económicamente.

De ahí que temas como desarrollo humano, generación de ingresos, educación formal o para el trabajo, son prioridad en la atención a los desmovilizados y hacen parte del conjunto de acciones que se implementan en pro de la integralidad del proceso de reintegración.

La atención a las víctimas de la violencia es igualmente un elemento central en un proceso integral de paz. En ese sentido, el Programa ha concentrado sus esfuerzos en apoyar a las instituciones encargadas de brindarles asistencia y guiarlas en el camino de restitución de sus derechos; asimismo, en la implementación de la Ley de Justicia y Paz y los procesos de reparación administrativa, judicial y colectiva.

El Programa entiende la reconstrucción de los proyectos de vida como parte del proceso de atención a las víctimas, por lo cual les hace acompañamiento a través de atención psicosocial y de generación de alternativas socio-económicas que les permitan superar la situación de vulnerabilidad.

Por su parte, en la OIM y en la USAID son conscientes de que la Reconciliación es el pilar más importante para la construcción de la paz. Por eso promueven la generación de espacios de convivencia en las comunidades afectadas por la violencia, y la implementación de campañas y modelos que generen dinámicas de perdón y reconciliación en las bases comunitarias.

1.4 Contexto específico del proyecto “Acompañamiento Empresarial Integral” en aplicación de la política

El proyecto de Atención Integral para el Apoyo a la Reintegración Económica y Social de Población Desmovilizada en los municipios de Medellín y el área metropolitana del Valle de Aburrá, ajustado en el marco de la PRSE, fue orientado hacia la *sostenibilidad* en el tiempo, de los participantes en el proceso de legalidad y civilidad. El objeto es la provisión de mecanismos de generación de ingresos mediante emprendimiento, dado que es un elemento determinante para el impacto en el proceso de Reintegración del desmovilizado, su familia y su entorno.

La OIM, en ejercicio de su encargo social y con los recursos de cooperación de la USAID, apoya la política de reintegración con el fortalecimiento de los mecanismos de generación de ingresos lícitos. La OIM formaliza convenios y alianzas con entidades que ayudan a atender la política de DDR en las zonas donde se encuentran los participantes. Esumer, mediante el convenio con la OIM y USAID, atendió una población de 100 desmovilizados, tanto colectivos como individuales⁹.

El acompañamiento empresarial se hace a través de profesionales y expertos, según clasificación previa de los negocios por actividad económica: servicios, comercial, confecciones, alimentos, entre otras categorías. Como ya se ha señalado, se apuesta por la generación de capacidades gerenciales para el manejo eficiente de los recursos físicos, económicos y humanos, partiendo de un estudio de viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Otro elemento de interés en el proceso, dado el contexto general de la población, corresponde al acompañamiento psicosocial, el cual es llevado a cabo por la ACR y reforzado desde el proyecto mediante talleres vivenciales de desarrollo humano y jornadas de integración, en las que se abordan aspectos de convivencia social, familiar y empresarial. Se busca fortalecer mecanismos de participación de los desmovilizados en la vida civil, desde lo cotidiano. Se abordan aspectos como:

⁹ Los desmovilizados denominados *Individuales* son aquellos que proceden de grupos de guerrilla, cuyo proceso se da de manera espontánea y personal. Desmovilizado *Colectivo* corresponde a actores armados de la AUC que se retiran de esas acciones por proceso grupales y decisión de los mandos.

- Convivencia familiar y comunitaria
- Valores humanos
- Convivencia comunitaria y cultura ciudadana
- Manejo de conflictos
- Integración familiar y valores familiares.

Con ello se pretende, más allá de sensibilizar, brindar herramientas que contribuyan en la inserción total y plena a la civilidad, mediante las prácticas de valores que aporten a la convivencia y generen confianza en el actuar social, familiar y empresarial.



Unidad productiva de emprendedor del sector Confecciones (foto del archivo, 2009).

II. DOCUMENTACIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN

2.1 Contexto de violencia y desmovilización en Medellín

Medellín se ha caracterizado como centro del conflicto armado colombiano en todas sus manifestaciones. En esta ciudad han confluído actores armados ilegales que se disputan el dominio territorial, desde huestes guerrilleras de ultraizquierda hasta milicias de ultraderecha, como los grupos paramilitares y las legalizadas Convivir¹⁰, pasando por bandas de delincuencia organizada, entre ellas las mafias del narcotráfico. Aunque parecen bien diferenciados, en muchos casos unos y otros grupos se confunden.

El narcotráfico es un gestor altamente relevante en la configuración y sostenimiento de algunos de esos grupos, especialmente en las postrimerías de la década de 1980 y en la de 1990. Milicianos, delincuencia y paramilitares se imbrican, como lo mostraron las conformaciones de los bloques Metro y Cacique Nutibara de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), que lograron un importante control territorial en los barrios, regulando actividades sociales, culturales y económicas.

¹⁰ Las Convivir fueron la manifestación legalizada de las autodenominadas organizaciones de autodefensa. Éstas tuvieron origen en el Magdalena medio, la serranía precostera caribe y la zona de Urabá, financiadas por terratenientes de la zona en convivencia con políticos y funcionarios del Estado, con objeto de contrarrestar la acción de las guerrillas de izquierda. El gobernador de Antioquia en el periodo 1995-1997 logró la legalización nacional de algunas de esas agrupaciones, que fueron denominadas Cooperativas de vigilancia –Convivir. Cuando las organizaciones paramilitares lograron copar el país y cooptar buena parte del Estado, negociaron su desmovilización y desarme. De ellas derivan los denominados “Desmovilizados colectivos”.

En 1990 se desarrollan procesos de diálogo y negociación con el grupo guerrillero M19, primer actor armado ilegal que hace dejación de armas. Luego se presentarían otros procesos de desmovilizaciones colectivas que impactarían la ciudad, entre las que se cuentan las presentadas entre 2003 y 2006 por los paramilitares.

En la actualidad Medellín es una ciudad receptora de actores desmovilizados provenientes de diferentes procesos y lugares. Cuenta con 3.861 participantes en el programa de la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Armados. De ellos 1.713 están dispersos en municipios de Antioquia y 2.148 son atendidos por Paz y reconciliación¹¹.

La caracterización de Medellín como ciudad receptora de desmovilizados se soporta en los datos disponibles de desmovilizaciones colectivas:

[En Medellín] comenzó¹² el desmonte gradual de 38 estructuras armadas, con 31.671 desmovilizados (6% eran mujeres) y 18.051 armas entregadas. En el marco general del proceso de negociación con las AUC, Medellín es la primera ciudad en enfrentarse a un programa de DDR y, además, la ciudad colombiana con mayor número de desmovilizados. Un mes antes de finalizar el periodo destinando para el proceso de desmovilización, en la ciudad se encontraban 2.885 ex combatientes (26% del total), que eran atendidos por el Programa de Paz y Reconciliación. La cifra correspondía a 868 hombres del Bloque Cacique Nutibara, 1617 del Bloque Héroes de Granada y 400 de los bloques Catatumbo, Pacífico, Bananero y otros bloques. (Espinal y Valencia, 2008, p. 15)¹³

¹¹ Datos reportados por el Centro de Atención de la ACR y del Programa de Paz y Reconciliación de Medellín, actualizado a diciembre de 2011. Es importante aclarar que en el centro de servicios de Medellín trabajan articuladamente ACR y Paz y Reconciliación. La primera entidad del orden nacional y la segunda específica del Municipio de Medellín; ambas entidades brindan atención a los Participantes.

¹² Hace referencia a la firma del Acuerdo de Santafé de Ralito en 2003.

¹³ La ubicación geográfica de los desmovilizados en el 2008 era la siguiente: 32% en Antioquia, 14.5% en Córdoba, 10.5% en Cesar, 8.6% en Magdalena y 6.8% en Santander; los demás en el resto del país. La distribución de los desmovilizados en las ciudades fue: Medellín 3.037, Montería 1.859, Valledupar 1.548, Santa Marta 1.228,

De ahí que los programas asociados al proceso de DDR sean relevantes para Medellín y, consiguientemente, para Antioquia¹⁴, dada la magnitud de la población a atender. El área de generación de ingresos es la línea de acción en la que se enmarca el proyecto de Acompañamiento Empresarial Integral. Se trata de una línea de demanda e impacto permanente, a la cual se articulan entidades que brindan ayudas para el cumplimiento de la política, lo que de otra manera sería un problema, pues para el Estado en el orden local representa una inversión social muy alta. Como se ha mostrado, Medellín ha sido una ciudad receptora de desmovilizados de las AUC, quienes, si bien se desmovilizan en diferentes lugares, finalmente toman residencia en Medellín; esto es, del total de 30.944 desmovilizados colectivos entre 2003 y 2005, cerca de 12% (3.713 aprox.) está ubicado en Medellín:

Tabla No. 2. Desmovilizaciones colectivas durante 2003-2005.Granada”.

Bloque	Fecha de desmovilización	Lugar de desmovilización	Número de desmovilizados
Bloque Cacique Nutibara	Noviembre 26 de 2003	Medellín, Antioquia	368
Bloque Bananero	Noviembre 25 de 2004	Corregimiento El Dos, Turbo, Antioquia	447
Bloque Sur del Magdalena e Isla de San Fernando	Diciembre 4 de 2004	Corregimiento Santa Rosa, Santa Ana, Magdalena	47
Bloque Catatumbo	Noviembre 25 de 2004	Corregimiento Campo Dos, Tibú, Norte de Santander	1 425

Tierralta (Córdoba) 940, Caucasia (Antioquia) 728, Turbo (Antioquia) 646, Puerto Boyacá (Boyacá) 600; Valencia (Córdoba) 505, San Pedro de Urabá (Antioquia) 467, Carepa (Antioquia) 412 y Apartadó (Antioquia) 439 (Mapp/OEA, 2006, p. 5).

¹⁴ Los desmovilizados ubicados en Medellín están adscritos a la regional del Programa de la ACR, por lo que son atendidos por esta entidad y apoyados por Paz y Reconciliación, de ahí que las acciones que se orientan desde la regional Antioquia aplican para la ciudad, solo que Paz y Reconciliación apoya el área de generación de ingresos en procesos de empleabilidad y emprendimiento.

Tabla No. 2. (continuación) Desmovilizaciones colectivas durante 2003-2005.Granada”.

Bloque	Fecha de desmovilización	Lugar de desmovilización	Número de desmovilizados
Bloque Calima	Diciembre 21 de 2004	Corregimiento Galicia, Bugalagrande, Valle del Cauca	557
Bloque Sinú, San Jorge	Febrero 12 de 2005	Corregimiento Santa Fe de Ralito, Tierralta, Córdoba	925
Bloque Cundinamarca	Diciembre 9 de 2004	Corregimiento Terán, Yacopí, Cundinamarca	148
Bloque Suroeste de las AUC de Córdoba y Urabá	Enero 30 de 2005	Corregimiento Alfonso López, Ciudad Bolívar, Antioquia	125
Total Desmovilizados en 2003			1.041
Total Desmovilizados en 2004			2.648
Total Desmovilizados en 2005			10.419
Total Desmovilizados en 2006			16.836

Fuente: Informe N° 19 de la Defensoría, 2005.

Si al 31 de diciembre de 2011 el centro de atención de Medellín cuenta con 3.861 desmovilizados activos, esto da cuenta de la magnitud de esa población en la ciudad y las implicaciones de una adecuada atención por parte del programa.

2.2 Líneas de Intervención

Línea 1: Proceso de Reintegración (Programa ACR)

En el marco de procesos de desmovilización promovidos por el gobierno nacional se crea la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración en 2006 (ahora Agencia Colombiana para la Reintegración), con la misión de diseñar, ejecutar y evaluar la política de Estado dirigida a la reintegración social y económica de personas o grupos armados al margen de la Ley que se desmovilicen voluntariamente. Esa labor se realiza en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio del Interior y de Justicia, y la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

En Medellín se constituye el Programa Paz y Reconciliación en 2003, con el objeto de brindar atención integral y realizar seguimiento a los procesos de reintegración en la ciudad y el valle de Aburrá –el programa está adscrito a la Secretaría de Gobierno del Municipio.

El proceso de reintegración de la ciudad de Medellín se orienta desde el programa de la ACR y Paz y Reconciliación, y está constituido por un conjunto de acciones que encaminan al participante hacia la integración familiar, social y económica. El Programa orienta los pasos a seguir:

Después de tomada la decisión de desmovilizarse, la persona debe acercarse y manifestarle su voluntad de reincorporarse a la vida civil a cualquiera de las siguientes autoridades:

- Miembros de la Policía, el Ejército, la Armada o la Fuerza Aérea.
- Alcaldes o Gobernadores.
- Jueces o Fiscales.
- Representantes de la Procuraduría General de la Nación o la Defensoría del Pueblo.

Los primeros días:

La autoridad ante la cual los desmovilizados se presenten debe informar, tan pronto como les sea posible, a la guarnición militar más cercana y a la Fiscalía, la cual, de considerarlo pertinente, lo llamará a rendir indagatoria.

Los primeros días el desmovilizado permanece en la unidad militar o de policía más cercana al lugar de su entrega o en el sitio que le haya indicado la autoridad ante la cual se presentó, hasta que sea trasladado a la ciudad que el programa determine para su ubicación transitoria o definitiva. Idealmente, esto no tardará más de 8 días.

Por su parte, el Programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado, el Ministerio de Defensa Nacional se encarga de coordinar el traslado a la ciudad que determine el programa para su ubicación transitoria o definitiva. Además, de velar por el bienestar del desmovilizado hasta el momento en

que el Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA) determine si debe ser certificado.

‘Volviendo a la vida’

Dos meses después de haber salido del hogar de paz, y una vez esté en las listas del Alto Comisionado para la Paz (decreto 3360 de 2003) o certificado por el Comité para la Dejación de Armas –CODA–, el desmovilizado que desea voluntariamente adelantar el proceso de reintegración debe:

- Suscribir acta de compromiso con el Proceso de Reintegración.
- Presentar copia de la cédula de ciudadanía.

En caso de que el desmovilizado tome el proceso de reintegración, además de los documentos mencionados es importante resaltar que no puede haber sido expulsado por el Programa de Reincorporación del Ministerio del Interior y de Justicia o por el Comité de Suspensión y/o Pérdida de Servicios de la ACR y cumplir con la evaluación de criterios que para el efecto ha dispuesto la ACR.

Una vez cumplido el inicio de su camino a la civilidad, es orientado hacia el área psicosocial, que atenderá sus demandas y lo orientará mediante acciones individuales y grupales, a generar en él capacidades sociales, afectivas, familiares y humanas que le ayuden a incorporarse, de manera gradual, acorde a su propia evolución a la sociedad que lo recibe. El área educativa, orienta al Participante en una ruta de escolaridad y formación para el trabajo, pretendiendo con ello, que el Participante, esté formado, consciente y preparado para asumir su rol en la sociedad, vía empleabilidad o emprendimiento, como mecanismos para la generación de ingresos que les permita sostenibilidad económica y a su vez, sostenibilidad en la civilidad.

Una vez terminado el proceso de maduración, desde el programa se gradúa al Participante, significando esto, que se le considera un individuo Reintegrado social y económicamente.¹⁵

¹⁵ Descripción del paso a paso para desmovilizarse e ingresar en el proceso de reintegración (ver: www.reintegración.gov.co).

Entendido el proceso de reintegración como un conjunto de acciones que se interrelacionan, hacia el propósito superior que emana de la aplicación de la política, la intervención empresarial llevada a cabo por Esumer se aborda como un aporte al proceso en estos términos:

Gráfica 1. Emprendimiento como parte del Proceso de Reintegración



La sostenibilidad en la ciudad implica incorporar al proyecto de vida del Participante la opción del emprendimiento o de la inserción laboral, como mecanismos que permiten generación de ingresos mediante actividades lícitas. En la opción de emprendimiento se intervienen los diferentes estadios del desarrollo empresarial: fase inicial de creación y fortalecimiento¹⁶. Para la creación de unidades productivas el programa asigna un Capital Semilla equivalente a 3.5 SMLV para desmovilizados colectivos y 14 SMLV para

¹⁶ La intervención de la Institución Universitaria Esumer aplica solo para la línea de Reintegración Social y Económica, mediante procesos de acompañamiento empresarial integral.

desmovilizados individuales. Esto da lugar a la segunda línea, en la cual el proyecto interviene de forma directa.

Línea 2: Fortalecimiento empresarial integral (generación de ingresos)

Esta línea apunta al fortalecimiento y maduración empresarial en los tres procesos de las áreas funcionales de negocio, predefinidos desde lo individual (técnico, comercial y administrativo), con miras, en el mediano y largo plazo, a fortalecer procesos de sostenibilidad empresarial.

Los tres procesos no son lineales ni idénticos para todos los casos de emprendimiento o las unidades productivas, ya que su aplicación depende de las necesidades puntuales y estratégicas de cada uno, según el Diagnóstico Empresarial, que tiene por objeto el análisis de las áreas funcionales del negocio y la identificación de las debilidades objeto de abordaje mediante asesoría y acompañamiento. Se parte de lineamientos generales que orientan las acciones a implementar, en el horizonte de lograr la estructuración de la empresa y la adquisición de competencias empresariales del emprendedor.

La orientación de la intervención se centra en el *mejoramiento de las prácticas en el desarrollo de la actividad empresarial generada por la oferta de un bien o servicio*. Con esto se pretende fomentar acciones hacia la inserción en el mercado local de manera consciente, esto es, planeada, preparada y asumiendo los retos del mercado, para lo cual deben incorporarse acciones orientadas al mejoramiento del producto o servicio, acorde con la demanda, dado que no siempre el emprendedor conoce la dinámica real del mercado objetivo. La venta efectiva debe ser uno de los propósitos a alcanzar por parte de los emprendedores.

En el proceso de diagnóstico se detectan necesidades que, dentro del contexto del emprendedor, usualmente novato, se evidencian como falencias genéricas o comunes: la planeación del negocio, la gestión hacia la sostenibilidad económica, la calidad del bien o servicio; además, en muchos casos son afectados porque el individuo carece de visión y mentalidad debidamente entrenadas; para ello se establecen acciones de asesoría individual o procesos formativos subgrupales, tendientes al abordaje de esos aspectos que son objeto de mejoramiento de la cultura organizacional, la mentalidad

empresarial y la dimensión humana del emprendedor, junto con su entorno familiar y social, que funcionan como factor relevante en el éxito, tanto del proceso de reintegración como en el del negocio.

Línea 3: Articulación e integración en las dinámicas locales

La actividad empresarial necesariamente debe articularse al contexto local; es decir, al mercado, las condiciones sociopolíticas y económicas en las cuales se desarrollan las actividades, y la comunidad hacia la cual se dirige el bien o servicio. De ahí surge la necesidad de orientar al emprendedor a comprender las dinámicas locales, su entorno y las condiciones bajo las cuales debe desarrollar la actividad; también, cómo ésta aporta a la comunidad elementos de desarrollo y cómo contribuye al mejoramiento de la calidad de vida. De ahí que el proyecto de intervención empresarial aporte herramientas para la articulación natural del emprendedor a las dinámicas locales del territorio en el que se asienta, de modo que obtenga el conocimiento contextual y lo utilice en beneficio de su unidad productiva.

Las herramientas provistas en la intervención de la I.U. Esumer son:

- Mediante mecanismos de transferencia de conocimientos, buenas prácticas empresariales. Desde una pasantía o mesa de trabajo con un experto, se le ayuda al participante a desaprender y reaprender, a través de prácticas orientadas.
- Procesos de acceso a créditos que les ayuden a dinamizar sus economías y mejorar su capacidad productiva, en caso de requerirla, dado que los apoyos brindados desde el proyecto no siempre son suficientes.
- Acercamiento a dinámicas de ciudad que fomentan el fortalecimiento de la base del tejido empresarial, de modo que puedan articularse a otros procesos de acompañamiento y asesoría en otros niveles.
- Participación en eventos comerciales o promocionales que les permita aprender sobre las exigencias y dinámicas de los públicos y los mercados.

Las herramientas transferidas parten desde y se dirigen hacia un individuo reintegrado en su accionar social y económico, como mecanismo que refuerza y empodera al participante en la civilidad.

2.3 Propuesta Metodológica de la Intervención

El Proceso de Intervención corresponde a un modelo desarrollado y validado mediante ejercicios de acompañamiento empresarial a diferentes poblaciones y contextos socioeconómicos de emprendedores y microempresarios, cuya forma de abordaje se centra en el principio: Aprender Haciendo. A continuación, en el Gráfico 2, se desagrega el proceso de intervención mediante un modelo genérico, el cual es aplicado y ajustado a contextos específicos para orientar las acciones de la intervención empresarial integral con personas en proceso de reintegración:

Gráfica 2. Proceso Genérico de Intervención



Las responsabilidades y modos de actuación para cada uno de los actores implicados se definen en contexto, según el carácter y el propósito de cada una de las instituciones intervinientes y la población a la que se orienta el proceso de intervención.

2.3.1 Roles y responsabilidades de los actores en el proyecto

a. Del Operador: Ajustarse al lineamiento del Programa de Reintegración de OIM y USAID, establecido dentro del convenio DDR 225, para la ejecución del proyecto de acompañamiento integral a población desmovilizada de Medellín y el Área Metropolitana.

Maneja los recursos económicos, ajustado a las normas tributarias establecidas desde USAID y la OIM.

Planea la ejecución del proyecto según las restricciones de tiempo, recursos y alcance designados por los patrocinadores o promotores.

Suministra información permanente a la OIM, tanto durante la ejecución mediante Fichas de Seguimiento, cuanto en la ejecución presupuestal.

Coordina, dirige y controla las actividades propuestas para el proceso de acompañamiento.

Vela por el adecuado manejo de los recursos y la información confidencial de la que entra a ser partícipe.

Hace seguimiento oportuno a los proyectos productivos.

Vincula personal competente al proceso de acompañamiento.

Vela por el adecuado desempeño de los asesores en relación con los participantes.

Establece directrices de manejo de proveedores, ajustadas a los lineamientos de compras de la OIM.

Conoce la política de Desarme, Desmovilización y Reintegración.

Coordina y orienta los comités técnicos ordinarios y extraordinarios.

b. De los Aliados: entidades que aúnan esfuerzos económicos, humanos e institucionales para el desarrollo del proyecto:

- **Organización Internacional de las Migraciones (OIM):** Provee al Operador los elementos conceptuales, tributarios y de alcance, bajo los que deben ejecutarse las acciones y el manejo de los recursos económicos.

Orienta al Operador en el desarrollo de las actividades propias del proyecto dentro de sus lineamientos institucionales, entendiendo que es un Organismo Internacional que maneja recursos de cooperación internacional.

Audita directamente al Operador mediante el Enlace Regional para proyectos urbanos.

Asiste a los comités técnicos ordinarios y extraordinarios citados por el Operador.

Cumple los acuerdos establecidos en el convenio y realiza los desembolsos al operador, acorde con el desempeño de lo establecido.

Coadyuva en el desarrollo del convenio y sus actividades.

- **Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR):** su rol está orientado a brindar el apoyo que el Operador requiera en cuanto atención y asistencia psicosocial a los Participantes atendidos en el proyecto.

Suministra información pertinente y suficiente al Operador en relación con los perfiles de los Participantes.

Ayuda al Operador en el proceso de acceso al capital semilla de la ACR, para los Participantes que tengan derecho a él.

Asiste a los comités técnicos ordinarios y extraordinarios citados por el Operador.

Brinda apoyo, ayuda e información pertinente al Operador respecto de los participantes, en cuanto a asuntos que puedan afectar la unidad productiva, poner en riesgo los recursos de las entidades de apoyo o hagan peligrar la seguridad de consultores o personal en trabajo de campo en vínculo con el operador.

Ofrece acompañamiento psicosocial, establecido dentro del programa, y suministra la información relacionada al Operador y a la OIM.

- ***Del Coordinador del proyecto:*** persona responsable de direccionar las acciones del proyecto.
Hace de enlace con la OIM para efectos de comunicación e informes.
Coordina todas las actividades propias del Operador, según el convenio.
Suministra información permanente al Operador, a la OIM y a la ACR.
Orienta los procesos y las actividades de campo.
Maneja presupuesto y recursos, ajustado a los lineamientos institucionales de la OIM, Esumer y los propios del proyecto.
Mantiene buenas relaciones con las entidades Aliadas.
Contribuye al buen desempeño de los Asesores y a la realización de las actividades propuestas.
Garantiza que el proyecto se ajuste a los tiempos estipulados.
- ***Del Asesor:*** Persona experta en un aspecto empresarial o humano específico, que tiene por encargo acompañar a los emprendedores.
Realiza las actividades de campo propuestas en el convenio para el acompañamiento empresarial, en el área de su dominio; es decir, actividades orientadas a la empresa respecto de los asuntos financieros, administrativos, de comercialización y mercadeo, y aspectos técnicos del producto o servicio, en función de generar capacidades y autonomía en el beneficiario.
Suministra la información acordada y la solicitada por la coordinación del proyecto.
Informa, de manera permanente, las dificultades o situaciones presentadas en el trabajo de campo.
Documenta las acciones de intervención mediante los formatos previstos por el proyecto.
Cumple las metas dentro de la metodología establecida por el Operador.
Entrega la documentación correspondiente al desarrollo de las actividades, al sistema de monitoreo y seguimiento.

Acompaña y asesora a los beneficiarios con la Responsabilidad Social y la ética profesional que amerita el asunto.

Retroalimenta al Operador, en cabeza de la coordinación, sobre el proceso de intervención.

- **Del Emprendedor:** es el sujeto de la intervención, y todas las acciones están orientadas a él. Su participación activa y compromiso son fundamentales, pues es quien debe facilitar las actividades del proyecto planteadas para su beneficio.

Suministra la información personal y del negocio que se le solicite, bien sea a través de los asesores o de gestores de las entidades de apoyo.

Se dispone actitudinalmente hacia el proceso, los asesores y el desarrollo de las actividades.

Coopera con la documentación exigida por la ACR y la OIM para acceder al capital semilla del programa y al proceso de fortalecimiento de su unidad productiva.

2.3.2 Selección de Beneficiarios del Programa de la ACR

Perfiles

a. Beneficiario: El programa de la Agencia Colombiana para la Reintegración cuenta con una amplia base de datos en la que se caracteriza cada Participante, dado que al ingresar al proceso de desmovilización se construye su perfil psicosocial, educativo y de habilidades para el trabajo. Para el proceso de selección de beneficiarios del programa se parte del cumplimiento de los parámetros establecidos por la ACR, como mecanismo para acceder al Capital Semilla.

Algunos de esos mecanismos son: tener una idea de negocios clara y consolidada o tener un negocio funcionando durante 10 meses o más con recursos propios. Se busca con ello que el capital provisto por la ACR y la OIM, ayude a la puesta en marcha del negocio previsto o fortalezca las capacidades internas del negocio, de forma que permita al Participante sostenerse y asumir los retos empresariales.

Los requisitos específicos para acceder al Capital Semilla son establecidos por la ACR y se toman como requisitos ante la OIM, para acceder a las donaciones de USAID que se traducen en apoyos económicos para los Participantes, estos son¹⁷:

- Estar activo en el Programa, lo que implica no haber delinquido con posteridad al proceso de Desarme y Desmovilización.
- Contar con un concepto favorable en el ámbito psicosocial.
- Disponer de una idea clara de negocio o de un emprendimiento.
- Certificar la ruta educativa:
 - ✓ Mínimo 5° grado de primaria
 - ✓ Capacitación en formación para el trabajo no inferior a 400 horas, relacionada con la actividad a desarrollar; es decir, formación en técnicas relacionadas con la actividad a desarrollar mediante negocio u orientación a la empleabilidad. Para algunos que, sin tener la formación para el trabajo, cuentan con la experiencia en un arte u oficio no inferior a 5 años o quienes tienen su negocio por un tiempo no inferior a 10 meses, se les valora como casos especiales, dado que no cumplen con la formación pero cuentan con experiencia, lo que se toma como equivalente.
 - ✓ Capacitación en emprendimiento no inferior a 100 horas.
 - ✓ Vinculación a una EPS.
 - ✓ Estar registrado y activo en el programa del Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA) de la ACR.

Finalmente, el perfil de los participantes se aborda conjuntamente con la ACR, pues ésta suministra la información pertinente y el Operador¹⁸ elige a quienes se les califica con mejores perfiles, determinados por actitudes personales y empresariales, como iniciativa, entusiasmo, deseo de progreso y aprendizaje.

¹⁷ Los requisitos presentados no están vigentes, dado que fueron modificados por la resolución 000163 de 2011. Se presentan aquí porque estaban vigentes durante el convenio ejecutado entre 2009 y 2011. Esto significa que bajo esos criterios se hizo el proceso de selección.

¹⁸ Para la OIM, el Operador Integral que asume el proceso de acompañamiento empresarial integral a los Participantes emprendedores en el caso que se documenta, es la Institución Universitaria Esumer.

b. Asesores: El Operador ejecuta las acciones de asesoría y acompañamiento a los microempresarios y determina los criterios pertinentes para el proceso, a ser tenidos en cuenta por los asesores según las características poblacionales. Para ello se determinan las siguientes cualidades profesionales y humanas, según el proceso o área del saber de un profesional:

- Tener título profesional en el área administrativo-financiera.
- Tener título profesional en el área de mercadeo.
- Tener título profesional o especialista en alimentos, servicios, confecciones y comercialización (ciencias ingenieriles).
- Tener experiencia en procesos de acompañamiento empresarial, preferiblemente en empresas familiares.
- Gusto por el trabajo en equipo.
- Capacidad de trabajo con comunidad vulnerable.
- Conocimiento de la ciudad, barrios y zonas marginales.
- Disponibilidad hacia el trabajo social.
- Habilidades comunicativas para relacionarse con diferentes niveles culturales, intelectuales y sociales.
- Conciencia social para intervenir comunidades e individuos en contexto de postconflicto.
- Conocimiento general sobre la política DDR.
- Conocimiento y capacidad de aplicación del modelo de intervención empresarial provisto por el Operador.

2.3.3 Talleres de sensibilización

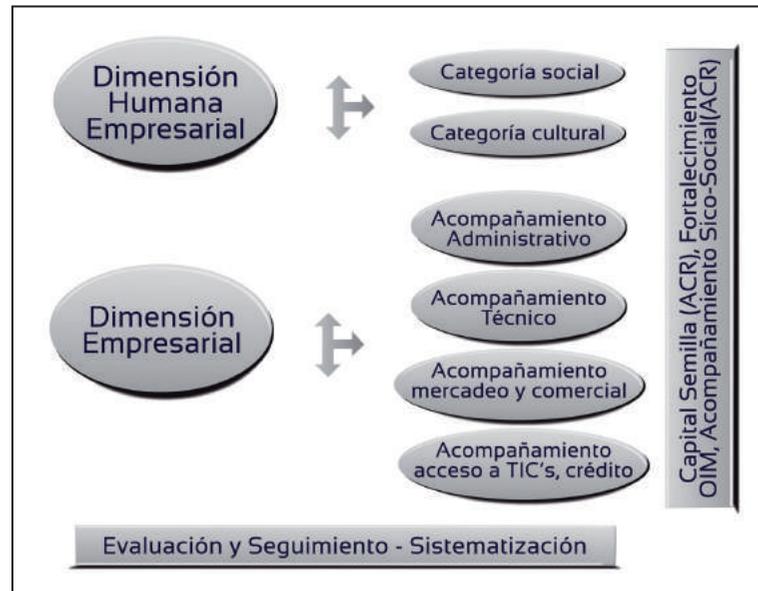
Los Participantes preseleccionados como vinculables al proyecto son convocados a un taller inicial, con el objeto de presentarles las instituciones que intervienen en el proyecto, los objetivos, los alcances, la metodología, el proceso y los mecanismos de operación. En un segundo momento del taller se reúnen los asistentes en subgrupos de unas 20 personas, para interactuar con ellos y brindarles orientación clara, pertinente y sencilla sobre los procesos y el proyecto.

Una vez sensibilizados se procede a seleccionar los beneficiarios, tomando como criterios los siguientes aspectos:

- Cumplir con los requisitos de la ACR para acceder al capital semilla.
- Tener el negocio funcionando o tener claridad sobre el negocio que implementaría, para lo cual se realiza una entrevista personal, en la que se valora su situación mediante un formato de evaluación de ideas de negocios. En éste el asesor emite un concepto de favorabilidad o no favorabilidad del participante para ingresar al proyecto.
- Una vez valorado el participante y su negocio, el Operador selecciona los que, a su juicio, considera de mayor potencial.
- Los seleccionados firman el acta de compromiso con el proyecto.

2.3.4 Modelo De Intervención Propuesto: Acompañamiento Empresarial Integral

Gráfica 3. Modelo de Intervención



a. Asesoría y acompañamiento individual por procesos, subprocesos y actividades

La intervención a las ideas o unidades de negocio se hace acorde con el nivel de avances o maduración de empresas y emprendedores, y con las potencialidades y posibilidades en las que se quiere y se puede desarrollar; además se atienden los casos específicos o coyunturales de los emprendedores y sus negocios.

El programa, si bien aborda el trabajo desde lo individual, lo hace en función de promocionar alianzas o relaciones estratégicas en el tiempo y encadenamientos entre empresarios del proyecto, articulados con proveedores y clientes. Por ser de conocimiento de los empresarios la pertenencia al programa de la ACR, el trabajo se hace más participativo, proactivo y decidido, con lo que se pretende conducir a los *emprendedores a tomar sus propias decisiones estratégicas* y en pro de su desarrollo, puesto que disponen de relaciones previas, en muchos casos derivadas de la asistencia a los talleres zonales.

Gráfica 4. Intervención individual empresarial por procesos



Aunque los procesos de intervención dependen de la dinámica, atención y evolución de los mismos emprendedores (o, en su momento, de los grupos), se parte de propuestas universales en las que se abordan las áreas funcionales de los negocios, las debilidades frecuentes y los mecanismos para intervenir. Inicialmente se presenta un plan de mejoramiento maestro, al que, por experiencia, se le han agregado las acciones apropiadas para alcanzar el propósito de la intervención de acompañamiento empresarial integral, ajustados a las necesidades específicas de cada emprendedor.

Como parte fundamental del proceso de intervención se aplica el siguiente procedimiento metodológico:

Diagnóstico Empresarial: se aborda mediante la aplicación del formato diseñado para tal fin¹⁹, el cual, mediante un sistema de calificación, arroja las áreas críticas del negocio, lo que a su vez se convierte en objeto de la intervención.

Línea Base de Entrada (LBE): mediante la aplicación de un instrumento con indicadores cuantitativos, se valoran variables como ingresos, empleos, activos, pasivos, clientes y proveedores. Las valoraciones se contrastan al final del proyecto con la Línea Base de Salida (LBS), para evaluar la evolución de las variables.

Plan de mejoramiento: una vez se tiene el resultado del diagnóstico con la identificación de las áreas críticas, se establece un conjunto de acciones tendientes a mejorar el mapa de competitividad del negocio, lo que se convierte en la ruta para el acompañamiento y la asesoría empresarial en las áreas funcionales del negocio.

Plan de Negocios: es un complemento al plan de mejoramiento, para lo cual se cuenta con una herramienta financiera que permite evaluar la viabilidad del negocio, analizar la situación actual y la deseable en términos financieros, con la implementación del apoyo económico brindado por USAID/OIM. La formulación la hace el profesional experto junto con el participante, con el objeto de detectar las necesidades y las prioridades. El plan de negocios es analizado por las entidades intervinientes y, sobre la base de su pertinencia, se aprueba el plan de inversión, a lo cual sigue el proceso de compras y entrega de insumos al beneficiario, mediante acta de entrega en términos de donación.

¹⁹ El instrumento de diagnóstico empresarial puede verse en la sección Instrumentos Aplicados, en los anexos de éste mismo documento.

Como eje transversal de las actividades del proyecto se propende por el fortalecimiento individual en lo humano, mediante acompañamiento psicosocial, y en lo empresarial, mediante la asesoría y acompañamiento hacia el mejoramiento de habilidades empresariales de cada persona. Además, tanto en el mediano como en el largo plazo, los esfuerzos se orientan hacia procesos de encadenamientos productivos y/o comerciales, o la articulación hacia proyectos de ciudad, como Cedezos²⁰ y estrategia *cluster*. Con ello se busca la sensibilización, la generación de cultura empresarial, la promoción de encadenamientos, la participación comercial y, finalmente, la inserción en las dinámicas del mercado.

b. Procesos, Subprocesos y Actividades

La intervención por subprocesos depende del nivel con el que llegue el emprendedor al proyecto. Si algunos llegan con claridad conceptual y aplicativa en competencias gerenciales no recibirán formación relacionada con esos aspectos, por lo cual podrán avanzar a subprocesos y procesos siguientes. Sobre esto se muestran algunos detalles generales a continuación.

Proceso Administrativo-organizacional

Gráfica 5. Proceso Administrativo



²⁰ Los Cedezos en la ciudad de Medellín corresponden a Centros de Desarrollo Empresarial Zonal, en los que se orientan acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones empresariales de los microempresarios de cada zona. En la actualidad existen 15 Cedezos en el territorio municipal.

Proceso Técnico Productivo

La especificidad de la intervención tiene una alta dependencia del sector que se está atendiendo: alimentos, confecciones, servicios, comercialización. El mercado es cada vez más exigente en las demandas de productos y servicios que ofrece el sector empresarial, por ello se requiere agilidad en las respuestas, alta calidad y productos de buena demanda; esto es posible si se trabaja arduamente en el mejoramiento de los productos y sus procesos productivos.

No obstante, el proceso de asesoría y acompañamiento técnico se podría universalizar de la siguiente manera:

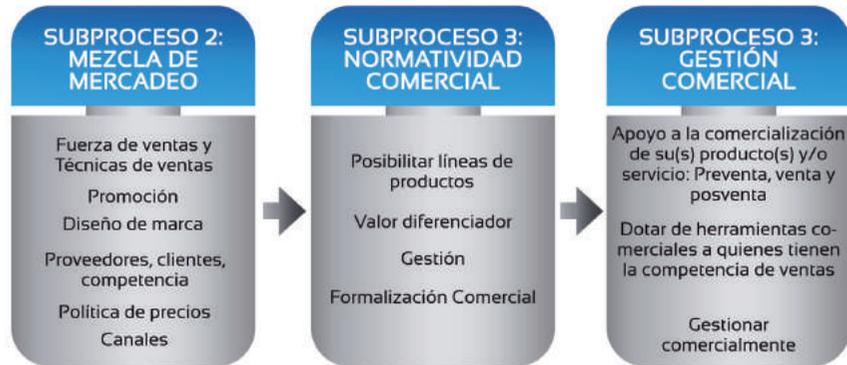
Gráfica 6. Proceso Técnico



Proceso Comercial y de Mercadeo

Un buen producto, elaborado con eficiente y efectivo proceso productivo, podría responder a las necesidades del mercado, adicional a lo cual se requiere una presentación acorde con el mercado objetivo, con la normatividad comercial y los demás factores que contribuyan a hacer la gestión comercial y la búsqueda del negocio. En la siguiente gráfica se desagrega el proceso de mercadeo y comercialización.

Gráfica 7. Proceso Mercadeo Comercial



Proceso de desarrollo humano

El acompañamiento empresarial se propuso ser un soporte para los Participantes y para el proyecto mismo. Ahora bien, éste cuenta con dos subprocesos:

- El acompañamiento psicosocial, realizado por la ACR, que responde con un requisito del proceso de Reintegración, al cual están inscritos los Participantes desde el Desarme y la Desmovilización.
- Los talleres de desarrollo humano, en los que se orienta al Participante en: Convivencia familiar, Valores humanos y empresariales, Convivencia comunitaria y Cultura ciudadana; en Manejo de conflictos -orientado a las organizaciones familiares y microempresariales-, y en Integración familiar: proyecto de vida y familia, convivencia y valores familiares, roles de familia como unidad productiva.

Los talleres de Desarrollo Humano están enmarcados en el contexto del proyecto de vida empresarial. Su metodología está fundada en momentos de verdad desde sus contextos de realidad social y familiar; todo ello, mediante aprendizajes prácticos y vivenciales.

Gráfica 8. Dimensión Humana



Como se plantea en el abordaje metodológico del proceso de acompañamiento empresarial, se trata de un proceso formativo grupal en aquellos elementos comunes al universo de empresarios beneficiarios del proyecto, al tiempo que se efectúan visitas periódicas a cada unidad productiva por parte de los asesores. Estas consisten en una acción conjunta y coordinada entre el asesor administrativo-financiero, el asesor de mercadeo y el asesor técnico, como estructura de funcionamiento colegiado en el que se apunta a la solución y mejoramiento de un asunto desde las distintas áreas.

Finalmente, el proceso de intervención descrito es monitoreado mediante un sistema permanente de seguimiento a las actividades propuestas por el proyecto, el plan de mejoramiento y el plan de inversión, que al final arroja un conjunto de indicadores cuantitativos, además de las metas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.



Unidad productiva de emprendedor dedicado a la comercialización de bienes de la canasta familiar en plaza de mercado de la ciudad de Medellín (foto del archivo, 2009).

III. LA INTERVENCIÓN

3.1 Los actores del proceso de intervención

3.1.1 Unidades Productivas

Los desmovilizados son considerados los actores fundamentales de este proceso, puesto que para ellos se define la Política de Reintegración Social y Económica como un plan de Estado y de Sociedad con visión de largo plazo, que busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz, a su familia, a las redes sociales del Estado y de las comunidades receptoras. Como mecanismo de implementación de la política, se hace necesario proveer al Participante de mecanismos de generación de ingresos mediante la creación y/o el fortalecimiento de unidades productivas, de modo que les permita autonomía económica y sostenibilidad en la vida civil, en el marco de actividades lícitas.

Así, todos los esfuerzos se orientan hacia acciones positivas en torno a los Participantes, en concordancia con los lineamientos del Conpes, que al respecto orienta:

La Política busca asegurar la superación de su condición a través de: la integración de la oferta social y económica del Estado; el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada, de sus familias y la construcción de un marco de corresponsabilidad que por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario, y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad. (Conpes, 2008)

3.1.2 Actores relevantes del proceso de intervención empresarial integral son, como se señala antes: USAID y OIM, financiadores del proyecto, así como la ACR, entidad aportante de la población y facilitadora del proceso.

3.1.3 Programa de Paz y Reconciliación Alcaldía de Medellín

La política de reintegración a la civilidad del Programa Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, orienta sus objetivos y líneas de intervención desde el individuo, la familia y la comunidad receptora. Para ello cuenta con las áreas de atención psicosocial, educación, atención jurídica, investigación social, seguridad y convivencia, y fortalecimiento institucional; además del sistema de acompañamiento, monitoreo y evaluación. El apoyo que brinda Paz y Reconciliación en Medellín se orienta desde su concepción:

El Programa Paz y Reconciliación trabaja persona a persona el proceso de reintegración y de regreso a la civilidad con un grupo de profesionales conformados por psicólogos, trabajadores sociales y educadores, todo esto en concordancia con la ACR. El programa tiene una visión integral por lo cual trabaja con los individuos inmersos en el proceso, con sus familias y con la comunidad que los recibe, dando al programa una concepción humanista.²¹

Mediante un sistema de acompañamiento, se cuenta con información fiable, oportuna y completa para tomar decisiones de intervención en cualquiera de sus áreas. Además posibilita una descripción detallada de las características de los participantes del programa y del proceso de desmovilización llevado a cabo en la ciudad, el cual, según conocedores del tema, se percibe como modelo de intervención que sería objeto de réplica en otras ciudades: "El programa de paz y reconciliación de la Alcaldía de Medellín se establece como modelo de intervención para personas que hacen parte del programa de desmovilización nacional" (Montoya, 2008).

²¹ Cartilla de Generación de Ingresos: Consolidando un proyecto de vida en la legalidad, expresión de la experiencia del Programa Paz y reconciliación, durante 8 años de existencia y trabajo con los desmovilizados de Medellín.

3.1.4 La Institución Universitaria Esumer

La apuesta institucional de Esumer se orienta al desarrollo autónomo de las comunidades en su entorno territorial, en consonancia con su razón de ser como institución de educación para la formación empresarial. Este es el factor que le permite participar como socio para adelantar este proyecto, en alianza con la OIM y la ACR.

Como se muestra antes, el proceso se enmarca en la política de Reintegración Social y Económica comprendida en la ley 418/97, decreto 3043/2006, entre otros, como mecanismo que aporta a la reintegración económica y social. En ese contexto se ejecutó la propuesta.

Ahora bien, aunque reconocemos que la reintegración de las personas desmovilizadas presenta mayores dificultades en un contexto social y económico aún inmerso en la confrontación armada, como es el caso colombiano, y específicamente el de Medellín, la Institución aboga por un proceso de reintegración social y económica vía emprendimiento, de modo que se logren generar condiciones que permitan al desmovilizado su transformación hacia la condición de ciudadano autónomo, a través del fortalecimiento de las bases sociales, económicas y culturales de las comunidades receptoras, promoviendo también la convivencia, la reconciliación y la recuperación de los derechos civiles.

Por lo tanto, dado que Esumer se identifica con ese propósito de acompañamiento empresarial integral a los participantes del proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración, pone al servicio del proyecto su experticia en procesos de fortalecimiento y encadenamientos empresariales para fortalecer cada unidad productiva de manera integral, de modo que los Participantes adquieran los elementos para articularse a las dinámicas formales, legales, económicas y empresariales.

3.2 La Experiencia

La OIM y Esumer firman el convenio DDR 225 con el objeto de atender 40 beneficiarios del programa ACR. El propósito consiste en: "Incrementar las posibilidades de sostenibilidad en el mercado de las unidades productivas creadas en el marco de

los proyectos integrales, a través de una estrategia de acompañamiento integral a beneficiarios localizados en Medellín y municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá²².

A medida que evolucionó la ejecución del proyecto se presentaron variaciones en el número de beneficiarios. De ahí que el proceso se desarrolló en etapas o fases, las cuales fueron:

- Etapa uno: acompañamiento a 40 beneficiarios.
- Etapa dos: adición de 20 beneficiarios y de recursos de Capital Semilla de la ACR para 30 beneficiarios, con proceso radicado y aprobado. Las negociaciones entre la OIM y la Alta Consejería permitieron el apoyo concreto de la USAID, a la vez que se amplía el tiempo para el logro de las metas propuestas.
- Etapa tres: adición de 40 beneficiarios y ampliación en tiempo de acompañamiento, hasta octubre de 2011.

En el transcurso de la ejecución se presentaron modificaciones en cuanto a tiempo, a solicitud del Operador, lo que para efectos legales se realizó mediante un Otro Sí al convenio inicial²³.

En cuanto a la aplicación metodológica para cada una de las etapas, se presentaron variaciones en cuanto a la forma de abordar cada proceso, esto es:

a. Selección

En la etapa uno y dos, para la selección de los 60 Beneficiarios se partió de una base de datos de 78 personas suministrada por la ACR. Los beneficiarios estaban perfilados y cumplían los requisitos establecidos. A ellos se les aplicó el procedimiento descrito en la metodología. Los seleccionados constituyen un grupo de 42 para fortalecimiento y 18 para creación de unidades productivas.

En la etapa tres se parte de una base de datos de 45 beneficiarios, perfilados a partir de un criterio relacionado con los aprendizajes en las etapas anteriores; específicamente, se toman en consideración 40 unidades productivas para fortalecimiento.

²² El objeto del convenio se presenta de manera explícita en la ficha del proyecto.

²³ Durante la vigencia del convenio se presentaron siete Otro Sí.

b. Taller de sensibilización

Según la metodología, para las etapas 1 y 2 se realizaron tres talleres de sensibilización a los 78 beneficiarios potenciales de la intervención, esto es, se convocaron en tres momentos diferente en la etapa inicial de aproximación al grupo de desmovilizados postulados por Paz y Reconciliación, al cabo de los cuales se abordó la valoración de sus ideas de negocio, el cumplimiento de los requisitos para acceder al capital semilla y el concepto favorable del asesor. Los favorecidos según esos criterios firmaron las actas de compromiso que los constituía como beneficiarios articulados al proyecto.

Para la etapa tres no se realiza taller de sensibilización, sino que se hacen visitas de verificación a las 45 unidades productivas propuestas por la ACR. A las visitas asiste un grupo interinstitucional compuesto por un asesor del operador, un profesional del área de generación de ingresos y otro del área psicosocial de Paz y Reconciliación.

La visita permite emitir concepto de favorabilidad o desfavorabilidad sobre cada Participante, a partir de lo cual se toma la decisión de articular o no al opcionado.

Elegidos los emprendedores se realizó el taller de sensibilización, en el que se describe el proceso de intervención y sus implicaciones, esto es, los deberes y los derechos adquiridos.

c. Diagnóstico

El procedimiento e instrumento aplicado para determinar las áreas críticas de las Unidades Productivas, en las tres etapas, se ajustó a la metodología propuesta y descrita en la bitácora, entendida como el paso a paso, la descripción de cada acción y el uso de los instrumentos a aplicar (relacionados en los anexos de éste documento).

El diagnóstico permitió identificar similitudes en las debilidades o necesidades de los negocios. Los principales hallazgos se remiten a un contexto generalizado de no aplicabilidad de procesos administrativos ni financieros en ningún nivel, el desconocimiento de la normatividad que rige para el producto y el negocio, dificultades en los procesos de mercadeo y comercialización, y la necesidad de mejoramiento de la calidad en el servicio o producto, además de informalidad en los procesos de compras, ventas y contratación de personal.

d. Línea Base

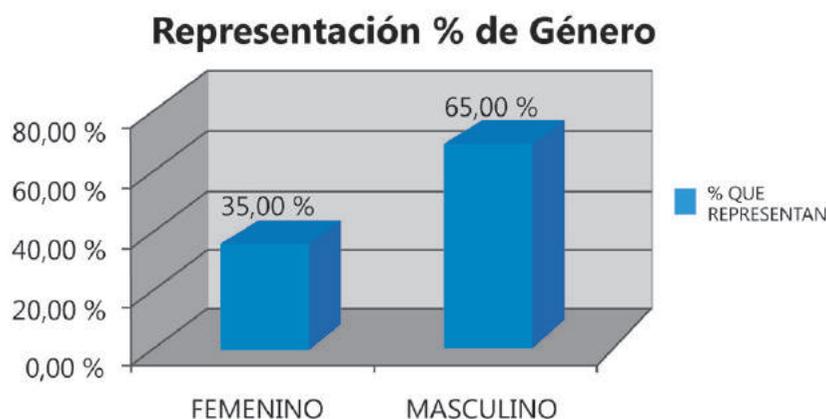
La aplicación de la Línea Base de Entrada, como mecanismo de toma de indicadores cuantitativos de las unidades productivas, se ajustó a la metodología propuesta en las tres etapas del convenio, según se describió en el capítulo 2 de éste documento.

Como resultado de la aplicación del diagnóstico y la línea base se verificaron algunas variables de significación para el proyecto, como: género, edad, lugar de residencia –área metropolitana-, escolaridad, estado civil y origen de los Participantes. Más adelante se presentan las gráficas al respecto, así como una valoración en cuanto al nivel de ventas y empleos generados, como relación que permite inferir el nivel de mejoramiento de los negocios:

Perfil socio-económico de los 100 beneficiarios atendidos en el proyecto

La distribución de los participantes por género muestra que los hombres suman 65% y las mujeres 35%, lo cual indica que de cada diez personas que participan de procesos de reintegración social y económica, 6,5 son hombres y 3,5 mujeres.

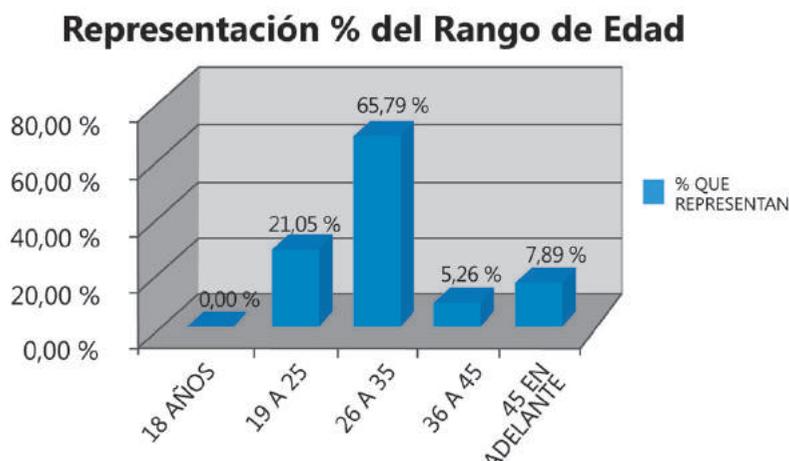
Gráfico 9. Género de los beneficiarios²⁴



²⁴ Las gráficas que corresponden a características de los beneficiarios son construcción propia y los datos son tomados de los diagnósticos y líneas bases de cada Participante, elaborados por la Institución Universitaria Esumer.

Por rangos de edad se encuentra que 21% de los beneficiarios son jóvenes entre 18 y 25 años, 66% tienen entre 26 y 35 años, 5% entre 36 y 45 años, y el 8% restante son mayores de 45. Estos datos sugieren que al momento de iniciar un proceso de reintegración social y económica son las personas mayores a 26 años quienes optan y participan mayoritariamente de esta iniciativa.

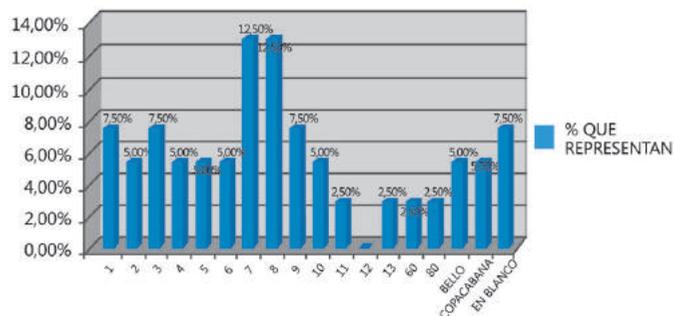
Gráfico 10. Edad de los beneficiarios



Los beneficiarios del proyecto se ubican en las comunas de la ciudad, salvo en la 12 –La América- y la 14 –El Poblado. 49% de la población en proceso de reintegración se localiza en las zonas nororiental (comunas 1, 2, 3 y 4) y noroccidental (comunas 5, 6 y 7) de la ciudad, mientras 26% se encuentra en la zona centro oriental y el 6% en la centro occidental. Un porcentaje significativo de beneficiarios habita los corregimientos y otros municipios del Valle (16%). Dos comunas son representativas como lugares de residencia de desmovilizados: las comunas 7 y 8, que históricamente han sido impactadas por actores armados.

Gráfico 11. Lugar de residencia de los beneficiarios

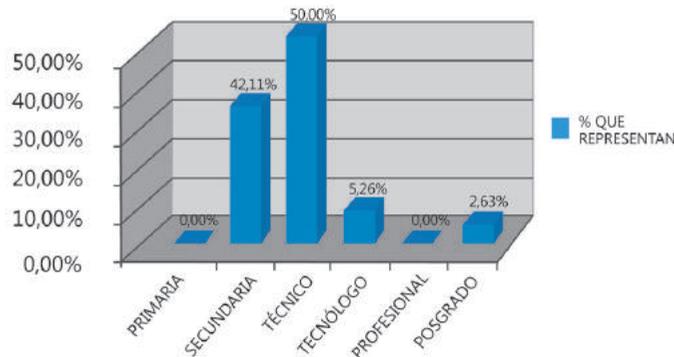
Representación % de las Comunas



De los 100 beneficiarios del proyecto, el porcentaje que manifiesta encontrarse cursando o haber terminado estudios de educación técnica, tecnológica, profesional o de posgrado es 58%, lo que muestra el impacto del programa en la población de reintegrados respecto de la formación escolar, dado que ésta responde a la ruta educativa del desmovilizado, al que se le hace seguimiento, ya que es condición para acceder a las ayudas del Estado y de otras instituciones. El 42% restante de los beneficiarios atendidos, si bien terminó el bachillerato, no ha continuado con otros estudios.

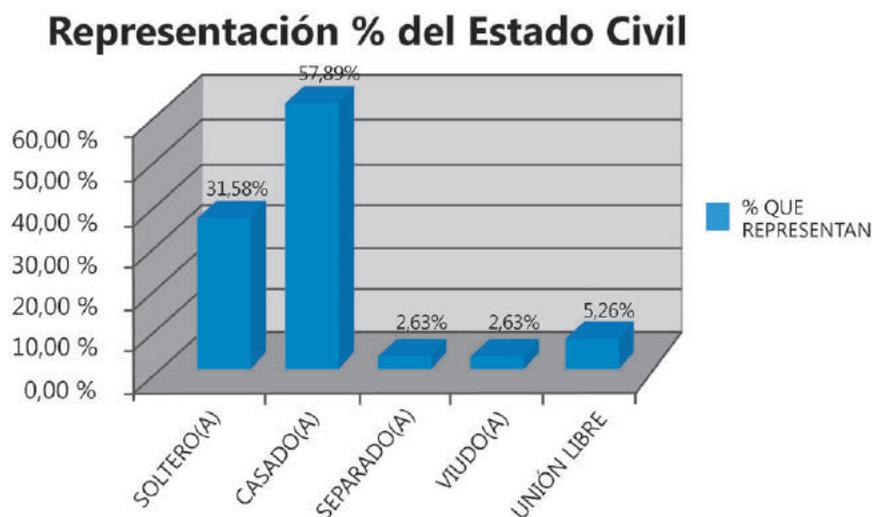
Gráfico 12. Nivel de escolaridad de los beneficiarios

Distribución % del Nivel de Escolaridad



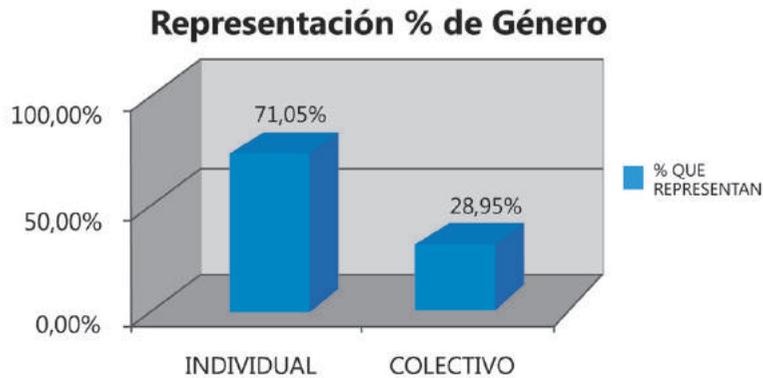
El estado civil de los beneficiarios mayoritariamente tiene hogar conformado, es casado mediante unión libre o diferentes procesos matrimoniales, por lo que de los 100 Participantes atendidos, el 63.15% está casado y 32% dice no estarlo; los demás estados civiles son de muy baja representatividad. Este aspecto toma relevancia para el desmovilizado, ya que la familia es fundamental, especialmente los hijos.

Gráfico 13. Estado Civil



Según la clasificación del Comité Operativo para la Dejación de las Armas (CODA), la que los clasifica como desmovilizados colectivos o desmovilizados individuales, de los primero 60 atendidos entre 2009 y 2010, 90% eran "colectivos". Para 2011, cuando se vincularon 40 nuevos beneficiarios, se invierte la relación: 71% eran "individuales" y 29% "colectivos".

Gráfico 14. Clasificación de beneficiarios por tipo de desmovilización, 2011



e. Plan de Mejoramiento y Plan de Negocio

El diagnóstico y la valoración de las ideas de negocio permiten determinar las áreas críticas de los emprendedores y de sus negocios, lo mismo que la necesidad de inversión. Entonces se plantea, en primer lugar, un Plan de Trabajo con sus objetivos y metas y, luego, un Plan de Fortalecimiento.

Para la tercera etapa se hace una variación en la implementación del plan de negocios; en ésta se contó con profesionales expertos en el área como asesores, quienes efectúan el acompañamiento durante la vigencia del convenio; ellos cotejaban los planes de negocio con las necesidades diagnosticadas en cada unidad productiva, para emitir un primer concepto de viabilidad.

Aunque en el desarrollo del proceso de acompañamiento se privilegiaron quienes tenían ideas de negocio, algunos de los Participantes (4 de 100) no adelantaron el proceso y los recursos entregados no se orientaron al montaje de las unidades productivas planeadas. Esto se evidencia en la siguiente afirmación del Operador:

Fue un problema porque [...] desde la alta consejería [se orientó la necesidad de] apoyar muchas ideas de negocio y yo creo que nuestro mayor error

estuvo en seleccionar tantas ideas de negocio; la incertidumbre es mayor. [...] Incluso no sabemos ese porcentaje que no colocaron la unidad productiva [...], podríamos decir que la equivocación estuvo en la selección. (Martínez, en Echavarría, 2011).

f. Asistencia, asesoría, formación humana y empresarial

El acompañamiento integral descrito metodológicamente en la parte II de este documento presentó variaciones en las diferentes etapas: en relación con la dimensión humana y empresarial, para las etapas uno y dos se llevaron a cabo talleres de desarrollo humano, a lo cual siguió el proceso específicamente empresarial. Para la etapa tres se presentaron en paralelo el acompañamiento en formación humana y empresarial, como aplicación de aprendizajes del anterior proceso, y se abordaron las personas con sus unidades productivas, como un solo objeto de intervención por parte de los expertos en desarrollo humano y los asesores empresariales.

La metodología aplicada corresponde a la propuesta en cuanto a la forma de visitar a los emprendedores, los asesores siempre acuden de forma colegiada a la unidad productiva en pro de dotar al emprendedor de herramientas gerenciales que le ayuden a mejorar sus procesos y procedimientos internos productivos y de mercadeo.

El acompañamiento se evidencia por medio de actas de visita, que firman el asesor y el emprendedor, y cuya periodicidad es mensual. Cada asesor lleva la secuencia de visitas individuales o grupales, que se realizan por afinidad entre el asesor, la necesidad, el negocio o el sector de la actividad económica:

El acompañamiento se hace de manera individual y grupal [...] se hacen ciertos grupos de formación general [...] se hacen asesorías por necesidades específicas y se les visita en las unidades productivas para puntualizar, mirar el funcionamiento y [...] ayudar a interiorizar y poner en práctica el conocimiento mediante una asesoría personalizada. (Martínez, en Echavarría, 2011)

Un aspecto que generó mejores resultados en fortalecimiento de unidades de negocio intervenidas fue el abordaje del proceso de asesorías de manera colegiada, en tanto que

posibilitó, además de la transferencia de conocimientos, el desarrollo de capacidades empresariales entre los destinatarios; ahora:

Van colegiados [...] van juntos por dos razones: por metodología, porque ambos le están apuntando al mismo objetivo de ayudar al empresario [...] y la segunda razón es también [...] por efectos de seguridad, entonces al mismo tiempo que se apoyan en la labor empresarial que están haciendo se apoyan en lo humano que es muy importante. (Martínez, en Echavarría, 2011)

También se realizaron asesorías técnicas especializadas, para lo cual se hizo un diagnóstico con los emprendedores, de las necesidades de mejoramiento del proceso productivo, el producto o las condiciones bajo las que desarrolla la actividad. Posteriormente, y mediante metodologías acordes con la realidad de los emprendedores, se realizaron las asistencias especializadas por tipo de actividad empresarial, esto es, se clasificaron las comerciales, de servicios, alimentos, confecciones, mantenimiento de motos, etcétera. De ese modo se dotaron de las herramientas para la gestión de los procesos productivos de los negocios. Así lo expresan algunos emprendedores:

A muchos sí nos ha servido la capacitación... eso a uno no se le olvida, siempre lo va a poner en práctica.

Esta oportunidad yo nunca la había tenido de poder estudiar, poder capacitarme y saber lo que hoy en día sé. (Participante 1, en Echavarría, 2011)

Entre los contenidos de la transferencia de conocimientos se brindaron fundamentos para la implementación y el mejoramiento de buenas prácticas empresariales, para afrontar en el corto plazo el nuevo proyecto de vida social y económica en el marco de la legalidad; también se trataron asuntos relacionados con la seguridad industrial, le gestión de créditos, los procesos de legalización y formalización empresarial, la gestión comercial y las finanzas personales.

El programa implementó también la participación en ferias, muestras empresariales, ruedas de negocios, intercambios empresariales y eventos comerciales con miras en la articulación a dinámicas de ciudad, como actividades que complementan el

acompañamiento y hacen parte de la integralidad. Esas participaciones se abordaron de manera diferenciada, tanto por la actividad del participante como por el estado de maduración de sus unidades productivas. Para ello se buscó la comercialización de los productos o servicios, el aprendizaje a negociar y al cierre de negocios: preventa, venta y postventa. Así lo expresa la profesional en el área psicosocial de Paz y Reconciliación:

Se participó en muestras comerciales como Emprendedores Por La Convivencia [...], se les prepara para que encuentren [...] un espacio de desarrollo comercial para su emprendimiento. Se trabaja asuntos como mercadeo, servicio al cliente, negociación, imagen corporativa [...]. No es solo como hacen en esos programas sociales que es mostrar por mostrar y ocupar el espacio para generar algún tipo de sentimiento de caridad, de compasión o de admiración por lo que están [...], es decir, para nosotros es ante todo una estrategia de fortalecimiento empresarial. (Correa, en Echavarría, 2011).

La participación de los destinatarios en esos ejercicios de comercialización directa condujeron a evidenciar el avance de los emprendedores para realizar negocios y en su actitud para asumir que esos espacios deben ser aprovechados para realizar ventas efectivas; no obstante, se identificaron aspectos relacionados con la preventa y la postventa, que deben trabajar con mayor énfasis a través de acompañamiento profesional.

Tales acciones fueron claves para los destinatarios, no solo para que establecieran relaciones con otras unidades económicas sino para que reflexionaran sobre las exigencias del mercado y la necesidad de avanzar hacia la formalidad empresarial.

Desde el proyecto se diseñaron, de manera complementaria, imágenes corporativas y piezas publicitarias de los negocios de los desmovilizados. Para ello se seleccionaron los 15 emprendimientos con mayor potencial comercial y empresarial, y se contó con una profesional experta que orientó el ejercicio para cada unidad productiva, de modo que permitiera mejorar las técnicas comerciales y de mercadeo.

Como hemos visto, el modelo está fundamentado en la intervención individual de los procesos de mayor relevancia. Las asesorías buscaron estructurar al emprendedor para enfrentar los mercados (son los momentos de verdad que debe ser capaz de manejar, distinto al mercado natural y zonal que pueda tener en lo cotidiano).

El emprendedor debe concientizarse de sus sueños, es decir, concretar en la realidad del mercado, no quedarse en el imaginario o la idealización; el proyecto lo enfrenta a los mercados en búsqueda de nuevos clientes y, por supuesto, de generar entrenamiento para cerrar negocios.

Con el proceso de acompañamiento se busca, además de que el emprendedor incorpore a sus prácticas habituales las exigencias del mercado, que proyecte su estructuración empresarial en el contexto formal, para avanzar hacia otros escenarios de ciudad, como programas y proyectos afines, que le confieran carácter autónomo. A la vez, se espera que cada uno dé lugar a un nuevo escenario de desarrollo empresarial.

Al finalizar el proceso de acompañamiento, los Participantes con mayor grado de maduración, en cuanto a mentalidad y potencial para emigrar hacia procesos de profundización empresarial, son articulados a componentes de la estrategia Medellín Ciudad Cluster, así como orientados hacia la atención y asesoría que brindan los Centros Zonales de Desarrollo Empresarial (CEDEZO) de la ciudad.

Como parte del proceso de acompañamiento integral se brinda asistencia psicosocial a los emprendedores, la cual es parte fundamental del proceso de reintegración. Dicha asistencia es provista en todos los casos por el programa de la ACR, acorde con la política de DDR. Para ello el operador suministra información de los beneficiarios, de modo que puedan atenderse los aspectos de carácter familiar, personal y actitudinal tendientes a representar un apoyo al proceso en su conjunto, y de manera integral.

Aunque el Programa brinda acompañamiento psicosocial de manera permanente, reforzando la actividad empresarial en el proyecto de vida, lo complementa con talleres de desarrollo humano. Estos fueron implementados en tres momentos, acordes con el desarrollo de las actividades derivadas de las etapas contractuales: el primero, orientado a 40 desmovilizados por la Corporación Colombo Suiza, giró en torno al afianzamiento

de las relaciones de familia, convivencia social y a la actividad empresarial; el segundo y tercer talleres se hicieron con 60 desmovilizados incorporados al programa durante 2010 y 2011, orientados por la firma Zuluaga y Zuluaga Consultores.

Un aspecto clave de los talleres adelantados con los Participantes, y que fuera objeto de constante énfasis, es la necesidad de asumir el acompañamiento psicosocial como un proceso que requiere de la participación activa del individuo, de su familia y de la comunidad, en cuanto que el proceso de Reintegración implica fortalecer “las relaciones de confianza entre [los] participantes del [proceso], sus familias y sus comunidades, al tiempo que se reconstruye el tejido social, y se contribuye con los procesos de reconciliación”(Paz y Reconciliación, 2011). En tal sentido fueron muy importantes los encuentros realizados con los Participantes en compañía de cónyuges, hijos, padres, hermanos y otros familiares.

Las actividades de acompañamiento psicosocial se realizan, también, para que los Participantes asuman un nuevo rol al interior de las comunidades, soportado en la legalidad y la civilidad. Para esto es menester enfatizar en que sus comportamientos y actitudes cotidianos sean testimonio del proceso, tanto de transformación como de reincorporación a la sociedad civil.

Las acciones de acompañamiento psicosocial, individuales y colectivas, fueron claves para que los Participantes construyeran nuevos proyectos de vida, así como nuevos referentes comunitarios: “si uno está bien uno puede hacer su trabajo y desenvolverse tranquilamente [...] uno es un ser que tiene muchas emociones, sentimientos, problemas, necesidades y eso [el acompañamiento psicosocial] ayuda mucho” (Participante 1, 2011)²⁵.

g. Transferencia de conocimientos

Los mecanismos planteados para permitir a los emprendedores proveerse de conocimientos pertinentes para el manejo de sus negocios se ejecutan, según la

²⁵ Para omitir los nombres propios de los reinsertados que brindaron sus testimonios en entrevista, se usa el denominador: Participante, al cual se le asigna un número según el orden de aparición.

metodología propuesta, a través de visitas empresariales y mesas de trabajo. La técnica de Mesas de Trabajo se desarrolla con expertos en temáticas concretas, según la necesidad, como: formalización de negocios, licencias sanitarias, finanzas personales, mecanismos de acceso a crédito, seguridad industrial, servicio al cliente, entre otras. La formación es complementaria al proceso de asesoría y acompañamiento permanente en la curva de aprendizaje y mejoramiento, dado a través de los asesores empresariales durante la vigencia del convenio.

h. Línea base final, sistema de indicadores

Una vez finalizado el proceso de intervención, a cada proyecto se le aplica la Línea Base de Salida (LBS), que consiste en la medición de variables cuantitativas de las unidades productivas según las variables tomadas al inicio. El instrumento registra las variaciones, con las cuales se diagnostica el estado de las unidades productivas²⁶ en términos de mejoría cuantitativa, referida a activos en relación con la ayuda recibida, con el aumento de ventas y empleos, con la implementación de nuevas unidades productivas, si es el caso, y con la aplicación de estrategias de mejoramiento en procesos comerciales y de mercadeo.

3.3 Logros esperados

Las metas del proyecto, que se constituyen en los logros esperados, son establecidas desde el convenio OIM – Esumer y son consignadas en las fichas respectivas de presentación del proyecto a Usaid. A dichas metas se les hace seguimiento permanente durante el desarrollo de las actividades y vigencia del convenio, para efectos de la verificación de avances y cumplimiento, al tiempo que se evidencia el logro de los objetivos propuestos, que se convierten en indicadores de ejecución y gestión del proceso, en la medida en que son cuantificables.

En tal sentido, las metas propuestas para el proyecto se explicitan en una matriz de marco lógico, en la cual se desagregan los indicadores, que fundamentalmente varían

²⁶ Ver el anexo: Informe de Estado de las Unidades Productivas LBE vs. LBS, presentado por el Operador a la OIM.

en dos momentos: el momento inicial con 40 beneficiarios y el segundo, en el que se amplía la base de beneficiarios porque se agregan 60, para iniciar con ellos otro proceso bajo las condiciones de atención inicial. Por lo tanto, las metas corresponden al convenio inicial y a la ficha de adiciones y prórrogas, las que se dan en el tiempo y se cumplen en el marco del convenio. Éstas no serán abordadas de manera explicativa en éste documento, dado que el sistema de monitoreo y seguimiento para con los operadores de convenios de la OIM, permite verificar el cumplimiento de las metas propuestas y, por consiguiente, los logros que se van presentando.

Para efectos de comprensión de los indicadores, que son finalmente los logros que se persiguieron con el proyecto, se desagrega de forma general cada resultado, actividad e indicador. En el desarrollo del convenio se amplía el plazo y la cobertura, como se expresó anteriormente, de 40 beneficiarios a ser atendidos en 6 meses durante el año 2009, a 60 adicionales, a ser atendidos durante el período 2010-011, para hacer un acompañamiento de mayor duración en el tiempo y dar término a las actividades que en el desarrollo se vieran afectadas. El 30 de octubre de 2011 se terminan las actividades propuestas y se inicia el proceso de cierre del convenio.

La matriz de la Tabla 3 da cuenta de los aspectos abordados durante la vigencia del convenio; en ella se resumen los resultados, las actividades y los indicadores.

Tabla 3. Marco lógico de indicadores del proyecto

Objetivo General	Indicador
Dar asesoría y acompañamiento integral empresarial en la creación y fortalecimiento de unidades productivas (emprendimientos) a 100 beneficiarios del Programa de Reintegración Social y Económica, Participantes de la ACR, a través de una estrategia de acompañamiento integral, en el Municipios de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.	100 Beneficiarios del Programa de Reintegración Social y Económica de la ACR vinculados al proyecto de atención integral (30 beneficiarios con una alternativa para generación de Ingresos, creadas o fortalecidas).

Tabla 3. (continuación) Marco lógico de indicadores del proyecto

Resultados	Actividades	Indicadores de Gestión
Participación efectiva y proactiva de 100 participantes en el programa de generación de ingresos de la ACR, de Medellín y el Área Metropolitana	Análisis previo del perfil integral de cada participante en el Programa de la ACR	<ul style="list-style-type: none"> - 100 personas convocadas y vinculadas al programa de Reintegración Social y Económica de la ACR. - 100 personas adscritas al Programa de la ACR, orientadas y sensibilizadas hacia el proceso de generación de ingresos mediante Emprendimiento. - 100 personas del Programa de Generación de Ingresos de la ACR seleccionadas para el proceso de Fortalecimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión informativa y explicación del proceso a desarrollar. Proceso de sensibilización respecto de alcance, compromiso y responsabilidad, al igual que sobre las instituciones aliadas. - Entrevista y elaboración de la LBE. 	<ul style="list-style-type: none"> - 100 personas del Programa de Generación de ingresos ACR convocadas a reunión y comprometidas con el proceso. - Análisis del perfil emprendedor y empresarial (Programa de ACR).
100 Participantes de la ACR vinculados a procesos de formación en Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de desarrollo humano como eje transversal del proceso. - Creación de espacios de acercamiento a través de jornadas de integración, para establecer relaciones de empatía y confianza entre participantes, la re-significación del sentido de la vida y un compromiso real ante su proceso de Emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - 25 Talleres de Desarrollo humano para los 100 Beneficiarios del proyecto de atención integral: Mentalidad Empresarial, Características del Emprendedor, Emprendedor y su relación familiar, Emprendedor y su proyecto de vida, protocolo de familia, convivencia – entorno – familia. - Tres jornadas de integración para los 100 Emprendedores Participantes y sus familias.

Tabla 3. (continuación) Marco lógico de indicadores del proyecto

Resultados	Actividades	Indicadores de Gestión
100 Participantes del programa de la ACR con proyectos productivos implementados o fortalecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de conocimientos mediante visitas a empresas y/o mesas de trabajo relacionadas con el perfil identificado de las unidades productivas. - Taller de emprendimiento y formulación de planes de negocio, plan de mejoramiento empresarial o ruta de acompañamiento en la inversión, para el montaje de las unidades productivas. - Análisis del sector y de proveedores (cadenas productivas de la ciudad). - Entrega del apoyo económico a iniciativas productivas. - Implementación o fortalecimiento económico de las unidades de negocio. - Talleres en gestión administrativa, proceso contable, proceso comercial. - Visitas de seguimiento y asistencia técnica de las unidades productivas. - Talleres sobre Tic. - Acercamiento a crédito y formalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita empresarial y/o mesas de trabajo con empresas o especialistas, invitados por mes – a partir del cuarto-, para grupos de beneficiarios. - 100 Emprendedores asistieron a talleres de emprendimiento y formulación del plan de negocios (o de mejoramiento o ruta de acompañamiento en inversión) de las unidades productivas. - 100 Emprendedores Participantes con iniciativa productiva en marcha o fortalecida. - 100 Emprendedores reciben asesoría empresarial integral en tres procesos: administrativo, productivo y comercial. - 100 Participantes con unidades productivas acercadas a mecanismos de crédito y procesos de formación en Tic, formalización de prácticas empresariales y acercamiento a uso de Tic.
Adición de recursos de capital semilla para las iniciativas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Desembolso del recurso de capital semilla de la ACR. 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 beneficiarios con nuevos recursos de capital, desembolsados para sus iniciativas de generación de ingresos (derecho adquirido en el programa ACR).
Rueda de negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de eventos feriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 evento comercial tipo feria, en el que participaran los 60²⁸ beneficiarios con sus iniciativas productivas.

Tabla 3. (continuación) Marco lógico de indicadores del proyecto

Resultados	Actividades	Indicadores de Gestión
Utilización de Software e introducción de datos comparativos del proceso de intervención empresarial (base de datos que permite recoger toda la información de los beneficiarios y del proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista y elaboración de la Línea Base de Salida –LBS-, que consiste en la identificación de la situación de la unidad productiva al cierre del proyecto de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento e indicadores del proceso: LBE <i>versus</i> LBS.
Sistematización de la Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia sistematizada del proceso de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> - La experiencia de acompañamiento e intervención a Participantes en el programa de la ACR, sistematizado mediante construcción y entrega de documento.

Fuente: Resumen de Fichas del Convenio DDR 225, de la OIM y Esumer.²⁷

²⁷ En esta matriz se recogen los indicadores de todo el proceso. El evento comercial se realizó con los 60 beneficiarios que se atendieron entre 2009 y 2010.



Demetrio Paternina produce y comercializa artesanías en cañaflecha, en compañía de su familia (foto del archivo, 2009).

IV. HALLAZGOS Y APRENDIZAJES

4.1 La familia como soporte para la reintegración

La familia es reconocida como el principal aspecto motivador para que los desmovilizados inicien su proceso de reintegración. En esto coinciden tanto los destinatarios como los profesionales que adelantan la intervención, y así lo relata una desmovilizada: “Esa conciencia de familia [...] entra a ser un componente determinante al momento de ellos decidir si se desmovilizan o no [...]. Yo veía a mis hijas y me decía: yo tengo que sacar mis hijas adelante, y comencé a trabajarle a terceros y ahí vamos” (Participante 1).

Sus familias, especialmente cónyuges e hijos, intervienen como mediadores para que los Participantes se comprometan con la reconstrucción de sus proyectos de vida en el marco de la civilidad y la legalidad. Para ellos el primer paso en el proceso de reintegración tiene que ver con el restablecimiento de los vínculos familiares, que se han fracturado por su vinculación a algún grupo armado ilegal. El programa y el proyecto les ofrecen espacios y condiciones de posibilidad para reconciliarse con sus familias y para reforzar los lazos familiares y la tranquilidad, perdidos por la participación en el conflicto armado; en consecuencia, se rescata el sentido de la familia como espacio para la configuración de una sociedad que propenda por el mejoramiento de las condiciones²⁸:

Yo veo que mi familia me admira mucho [...] por la tenacidad, por la valentía que uno tiene haciéndose cargo de tantas responsabilidades a la vez.

²⁸ Anotaciones en el *Informe de Percepción del Proceso de Intervención con Desmovilizados*, presentado al proyecto por el asesor empresarial de Esumer en Medellín, a mayo de 2011.

Entonces ha sido algo muy positivo más que todo por ejemplo hacia mis hijos, porque ellos dicen: mi mamá cómo sale adelante, cómo madruga, cómo va a estudiar y viene [...] Ha sido un impacto positivo que se ha tenido sobre ellos.(Participante 2)

La familia es el motor del proceso de reintegración de los destinatarios, por lo cual es un aspecto tenido en cuenta para el diseño e implementación de las acciones, como la generación de espacios que la involucran en los procesos económicos y psicosociales de la reintegración. Ellas facilitan el compromiso de los destinatarios con el desarrollo de sus unidades productivas y una nueva vida social: “Las familias son el soporte y el apoyo principal y eso hay que reforzarlo” (Londoño, 2011).

El afecto familiar es un catalizador que permite, en algunas ocasiones, construir nuevas opciones de vida, pues es la clave para la transformación de los valores propios del conflicto armado. Sin embargo, también puede actuar como inhibidor del proceso, ya que los problemas familiares pueden afectar emocional y psicosocialmente a los Participantes, llevándolos en algunos casos a abandonar el proceso: “La familia juega un papel fundamental [...]. Si tienen problemas familiares los individuos entran en una gran depresión y entonces dejan botado todo” (Romero, 2011).

La experiencia indica que la vinculación de las familias de los Participantes debe ser una máxima del proceso de reintegración, en la medida en que la reconstrucción del proyecto de vida no es solo del individuo, sino también del núcleo familiar:

[Es imperativo] articular en su proyecto de vida el proyecto familiar [...] y también [...] se debe vincular en todo su proceso productivo, pues qué se espera de un proceso de desmovilización, que luego de eso la gente logre reintegrarse al vínculo [...] restablecer el vínculo [...] en todas sus líneas. (Correa, 2011)

Dicho en otras palabras: “la familia es por la que vos arrancás, arraigás y hacés” (Romero, 2011).

4.2 Construcción de nuevas vecindades

El restablecimiento de las relaciones sociales y los vínculos vecinales ha sido vital para que los Participantes del proyecto participen de manera efectiva en la reconstrucción de tejido social y de convivencia ciudadana durante el proceso de reintegración social y económica. Las nuevas relaciones vecinales han significado la transformación de comportamientos y prácticas intolerantes, agresivas y violentas, por actitudes civilistas: “el mayor de los éxitos es cuando la persona realmente renuncia a un estilo de vida delinquiendo y se adapta a una nueva manera de vivir...”. También se dice que: “el proyecto ha contribuido para que participen de la ciudadanía y la civilidad [...] y convivan adecuadamente en sociedad a partir de hábitos enmarcados en la legalidad” (Romero, 2011).

La participación en el proceso de reintegración social y económica posibilita que los participantes sean vistos y legitimados por sus comunidades como actores del desarrollo comunitario, dejando atrás la percepción de sujetos agresivos y violentos:

Una señora me decía: yo no creo que usted estuvo allá, porque yo veo una persona trabajadora, responsable [...] yo nunca he escuchado de problemas ni nada. Entonces vea que este proceso sí sirve porque ellos antes tenían una mala imagen; ahora es otra cosa. [...] el Programa y el proyecto los ha legitimado ante la sociedad y ha permitido la construcción de vínculos vecinales en el marco de la legalidad y la civilidad. (Romero, 2011)

“En las nuevas relaciones sociales y vecinales los Participantes se han visibilizado como actores sociales reconocidos por la comunidad” (Romero, 2011). Esto se puede visibilizar al escuchar las apreciaciones de algunos de los reinsertados: “Por ejemplo a mi mucha gente me admira, y me dice: usted tan guapa cómo hace, cómo hizo para volver a empezar” (Participante 3).

Con tales comentarios se puede pensar que muchos de los reinsertados están convencidos de su nuevo rol al interior de sus comunidades, y como tal promueven entre sus vecinos la construcción de proyectos de vida comunitarios, alternativas de

convivencia vecinal y estilos de vida enmarcados en la legalidad: “Son referentes en la comunidad, de construcción de alternativas de vida y de producción [económica] por fuera de la ilegalidad” (Romero, 2011).

[Son individuos] preocupados porque estos programas sean extensivos a otras poblaciones [...] sabiendo que las causas del conflicto están [...] resolviendo [...] y si de alguna manera se resuelve el problema económico y el acceso a la educación [...]. Su reflexión va muy solidariamente a la gente que está a su alrededor. (Orlas, 2011)

Tratamos que el componente de generación de ingresos [...] no sea solamente generar ingresos sino que tengan reconocimiento por la sociedad. (Romero, 2011)

Algunos sectores de las comunidades se acercan a los Participantes con el propósito de restablecer la relación social y vecinal perdida tras su vinculación a grupos armados. Ellos, los reinsertados, han asumido de manera trascendente el nuevo rol que se configura en el proceso de reintegración; reconocen que, como en periodos anteriores, continúan siendo referentes, no ligados a la violencia y la ilegalidad sino a la construcción de una sociedad distinta: “ayudan a los niños del barrio a hacer las tareas [...] y otros a familias que necesitan ayuda” (Romero, 2011).

hay quienes enseñan cómo delinquir [...] una de las propuestas es que también lo hagan como personas de bien, gente que también sepa trabajar [...] que cuenta su hazaña con la emoción que se necesita para cautivar a otros para que lo hagan [...] pero desde y hacia modelos [positivos]. (Londoño, 2011)

La participación en el proyecto ha propiciado ejercicios de encuentro e intercambio entre los Participantes y algunos sectores de las comunidades, en los cuales se exponen aspectos de su vida antes y durante el proceso de reintegración social y económica: “hay participantes que llevamos para que expongan sus casos, lo que son ahora. [Algunas] personas cuentan cómo ha sido su proceso con errores [...] con todo su pasado, y lo que son ahora” (Londoño, 2011).

Finalmente, de lo que se trata es que, en sus nuevos proyectos de vida, las relaciones con las comunidades estén mediadas por el reconocimiento de su situación presente y su trabajo por la construcción de una sociedad más civilista y humana.

4.3 Disciplina y persistencia para la reintegración social y económica

La disciplina, desarrollada e incorporada durante la militancia en un grupo armado ilegal, se identifica como un aspecto clave para que los Participantes se sostengan en el proceso de reintegración social y económica. La vida militar obliga a los individuos a seguir órdenes y cumplir los propósitos hasta el final y, en ese sentido, quienes participan del proyecto han manifestado que su decisión de construir un nuevo proyecto de vida les obliga a comprometerse y ser disciplinados para lograr este objetivo:

La disciplina es un valor que ha sido incorporado en un contexto de militancia [...] hay un comportamiento disciplinado en su accionar y eso lo van tomando para el resto de su vida [...]. Es una disciplina férrea, yo diría una disciplina que [...] viene de atrás. (Orlas, 2011)

Los Participantes se encuentran predispuestos a poner su esfuerzo físico, mental y emocional en función de permanecer y sostenerse durante el proceso de reincorporación. En virtud de esto disponen de sus competencias, habilidades y valores para construir y consolidar un nuevo proyecto de vida:

Hay un alto compromiso con el logro de objetivos. La gente está [...] digamos en una disciplina fuerte y rígida donde se plantea un objetivo [...] y se desarrollan capacidades y destrezas para lograr los objetivos [...] ellos tienen incorporado como un hábito la orientación al logro. (Orlas, 2011)

Es la perseverancia y la actitud decidida para asumir una nueva vida la que determina que los Participantes enfrenten las adversidades que se presentan durante el proceso de reincorporación, ya que su objetivo es consolidar una nueva forma de vida, restablecer los vínculos familiares y vecinales, sentirse ciudadanos y hacer parte de una sociedad en la que se disminuye la delincuencia y la confrontación armada. El reto de la reinserción

les requiere, además del compromiso manifiesto, la disciplina para no desistir: “A pesar de que me empezaron a hacer propuestas de nuevo [para volver a los grupos armados] [...] pero yo ya no quería volver a eso, yo no quería retroceder” (Participante 3, 2011).

Son capaces de demostrar que la decisión del cambio de vida ha sido radical y que sin importar las dificultades [...] los ha sostenido ese deseo realmente de cambio de vida [...] Yo recuerdo a un [desmovilizado] que un día me decía: por disciplina yo me mantengo firme y en pie, porque un día lo decidí y por disciplina sigo en el proceso.

Yo digo que a mí me ha servido y la última decisión que yo volvería a tomar sería volver a lo mismo de antes, sería lo último que yo haría. Porque desde que salí de allá yo dije no más, y así me toque guerrear yo no pienso volver allá. (Participante 4, 2011)

Yo vi que eso no es nada rentable y que ni estuviera loca volvería ni por más dificultades que tenga. (Participante 3, 2011)

Finalmente, es importante resaltar cómo el proceso de reintegración impacta la forma de actuación y relacionamiento, y la toma de decisiones (quienes estaban en la base de las milicias de los grupos armados obedecían órdenes); ello se refleja en la conducta y el cambio de paradigmas, pues en la vida civil se tienen que defender como individuos solos, responsables del avance en su propia ruta de reintegración. Uno de los asesores empresariales lo define en estos términos: “Vienen de una dinámica de grupo y pasan a una actividad individual, y con el programa esto se le refuerza, es decir existe la tendencia de perder la capacidad de trabajo en equipo, de forma asociativa-colaborativa” (Orlas, 2011).

4.4 Fortalecimiento empresarial en contexto

En virtud de asegurar efectivamente la reintegración económica de los Participantes, es necesario configurar y consolidar una mentalidad empresarial que permita trascender la idea de que sus unidades productivas sirven exclusivamente para generar ingresos de sobrevivencia; es decir, es

fundamental que el emprendedor incorpore en su mentalidad los aspectos referidos a la rentabilidad y la sostenibilidad económica del negocio. (Londoño, 2011)

En el marco de la cualificación empresarial de los Participantes, la asesoría y la capacitación configuran una estrategia eficiente, en tanto se hace desde el reconocimiento de las particularidades de cada iniciativa; es decir, desde sus necesidades e intereses específicos, ya que permite transferirles las herramientas necesarias en los campos teórico, metodológico y operativo.

El tratamiento específico constituye la posibilidad de desarrollo y mejoramiento de capacidades requeridas en aspectos técnico-productivos, administrativos, financiero-contables y de mercadeo: "Hemos aprendido a trabajar por demanda, obviamente creando la oferta a partir de la reflexión de asuntos que deben ser tenidos en cuenta para el fortalecimiento empresarial" (Correa, 2011).

Ahora bien, el proceso de acompañamiento permite identificar tendencias hacia ciertas actividades económicas preferentes para las unidades productivas; éstas se presentan desde el proceso de formación para el trabajo brindado por el Programa. Algunos hacen los cursos como una alternativa probable de proyecto de vida –unos cuantos los hacen por exigencia de acceso a las ayudas económicas del gobierno-, aunque muchos eligen la actividad económica por tradición familiar o por gusto; también existen otros factores determinantes a la hora de emprender un negocio:

- Oportunidades del mercado
- Condiciones favorables personales y familiares
- Incentivos externos, como programas y proyectos orientadores hacia actividades específicas; es decir, no se parte de una iniciativa propia sino más bien como respuesta al potencial determinado por otros
- Experiencia en la actividad.

También se detectan diferentes tendencias a desarrollar ciertas actividades que tienen significación social; por ejemplo, los Participantes desmovilizados en colectivos, que

militaron en áreas urbanas, presentan una marcada tendencia a instalar negocios relacionados con automotores, como venta de repuestos de motos, talleres de mantenimiento y reparación, talleres de reparación de electrodomésticos y computadores, así como actividades de comercialización. Los desmovilizados individuales, en cambio, predominantemente de tradición rural, se ven abocados a aprender nuevos oficios, por lo cual una alta proporción se orienta a la prestación de servicios: internet, misceláneas y comercialización de alimentos (tiendas y comidas rápidas). Esto lo evidencia el tipo de negocio y el modo de actuación de los Participantes en los procesos de intervención empresarial, entre 2009 y 2011.

Se puede decir, además, que algunos, en la fase de incubación de su idea de negocio, llegan al proceso con proyectos faltos de claridad, que se van afinando en el transcurso de su formulación o que no se articulan finalmente al proyecto, dado que las probabilidades de éxito son reducidas. En la implementación del proyecto se presentaron 3 casos en los que no se implementó el negocio, producto del desacierto en la selección, dado que el beneficiario no siempre provee información objetiva.

La experiencia mostró que un factor determinante del éxito y la sostenibilidad de un negocio es la *autogestión*, término que remite a quienes desarrollaron con sus propios recursos la actividad productiva, sin incidencia del capital semilla de la ACR. Se trató, en su totalidad, de personas que, además de concebirlo como proyecto de vida, tenían experiencia en un arte u oficio y estaban convencidos de que el emprendimiento constituía una alternativa de generación de ingresos.

Ya en el ejercicio empresarial, en el abordaje que se hace mediante asesoría y acompañamiento, se evidencian características comunes a la mayoría de los emprendedores:

- Bajos niveles de escolaridad
- Marcada tendencia a la evasión de impuestos y a la informalidad
- Desorganización en el manejo de cuentas e información
- Toma de decisiones sin criterios empresariales
- Poco conocimiento de los mecanismos del mercado y la vida empresarial
- Baja tolerancia a la frustración

- Autoritarismo de la vida militar (especialmente del desmovilizado colectivo), que se trasfiere a las prácticas empresariales y familiares.

Si las características recurrentes no son tratadas conscientemente por el Participante emprendedor, es decir, si no se entienden como un aspecto que requiere voluntad, aprendizaje y esfuerzo, más temprano que tarde los negocios tienden a fracasar o a estancarse, lo cual puede incrementar la frustración. Esta es una amenaza latente, dado que se trata de una población con alto grado de vulnerabilidad, generada por la incertidumbre de los programas a que pertenecen y la incredulidad en promesas que no suelen ser cumplidas. A lo anterior se suman la desconfianza y los vicios en las prácticas cotidianas y empresariales, que en algunos casos constituyen fuertes barreras para el éxito.

4.5 Planes de negocio y recursos de ayuda

Más que un ejercicio de carácter técnico dirigido a cumplir con las exigencias y demandas institucionales para la entrega de recursos –máquinas y equipos, herramientas, insumos, muebles, etc.-, los planes de negocio formulados deben proveer la información necesaria para que, tanto las instituciones responsables de facilitar los procesos como los destinatarios, para el caso desmovilizados, tomen decisiones acertadas respecto de la implementación de cualquier iniciativa:

Se acompaña a cada Participante en todo el proceso de formular un plan de negocios o plan de inversión, para que las inversiones que se hacen por parte de la ACR, USAID y la OIM sean lo más asertivas posible. Hay profesionales expertos para eso. Se sientan con cada individuo, miran el negocio y establecen hacia donde se debe apuntar el apoyo económico.

El plan de negocios se convierte en una ruta y en el insumo clave para la definición de acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo. La formulación del plan, así como la elaboración de los estudios de viabilidad y mercadeo, y los diagnósticos empresariales, fueron asumidos como acciones pedagógicas que permitieron a los Participantes desarrollar habilidades y competencias para guiar sus iniciativas

empresariales en el futuro; por lo tanto, las instituciones y los profesionales asumimos una actitud de facilitación en la realización de esos procesos, vinculando directamente a los Participantes en la formulación de sus proyectos productivos.

Los planes de negocios no fueron considerados solo como requisitos para la recepción de capital semilla, sino como una herramienta para la toma de decisiones. Los planes de negocios fueron la guía para estructurar adecuadamente el proceso productivo, establecer roles y responsabilidades, mecanismos de promoción y divulgación, acciones de fortalecimiento empresarial y maneras de articularse a encadenamientos y eslabonamientos con Mipymes, en las escalas local y regional.

Los planes de negocio se asumieron, además, con miras a la formalización de las unidades económicas, ya que señalan los lineamientos básicos para que los Participantes asuman comportamientos y actitudes de carácter formal; por ejemplo: manejo de recursos, tratamiento de obligaciones tributarias, etc.; también, para dimensionar las posibilidades de viejos y nuevos mercados.

Desde el proyecto se destinó una ayuda económica por valor equivalente a US 1.500, provistos por USAID mediante la OIM, para implementar la idea de negocio o fortalecer la existente; no obstante, algunos Participantes manifestaron desacuerdo porque los insumos se pagaban directamente al proveedor. Esto generó inquietud e incertidumbre respecto del cumplimiento de las características de los bienes requeridos y su calidad. Ahora bien, para implementar la inversión se abordó un análisis previo por parte de los consultores, con el acompañamiento de representantes de la OIM, la ACR y Esumer, quienes emitían concepto de cada negocio y su emprendedor para la aprobación o no de la entrega de esos recursos.

El apoyo económico a los Participantes constituye una ayuda, concepto que no siempre es comprensible para ellos, dado que muchos esperan un cubrimiento de la totalidad de los requerimientos para garantizar la puesta en marcha del negocio, o que fueran tan amplios como las necesidades detectadas; esto lo evidencian dos Participantes en las siguientes declaraciones testimoniales:

La entrega de los recursos no siempre son suficientes para realizar todo lo que uno busca [...] lo que entregan no alcanza para la maquinaria y los

insumos que realmente se necesitan, y en ocasiones algunos proveedores le entregan a uno lo que no pidió o necesita [...] especialmente los proveedores de la ACR, que ellos son quien le entregan a uno. (Participante 6, 2011)

La compra de los materiales y los insumos no siempre corresponden a lo que uno ha pedido [...] además yo creo que debería admitirse la compra de maquinaria usada, porque yo con el mismo recurso habría comprado el doble [...] si lo hubieran escuchado a uno seguramente el capital había rendido más. (Participante 5, 2011)

Para algunos participantes no son comprensibles las políticas de compra, proceso y procedimientos a los que deben ajustarse las instituciones, más aún con recursos de cooperación internacional. Ahora, también es importante que las instituciones, a su vez, evalúen aspectos como la selección de proveedores, la seriedad y el cumplimiento, pero que además se refuerce en las personas que reciben las donaciones la tendencia a la normatividad y la formalidad de los procesos, haciéndoles parte activa en el proceso de facturación y compra, para que constituya también un ejercicio de aprendizaje, así como de percepción de satisfacción; en resumen: al tiempo que se forma, se informa sobre la realidad empresarial en condiciones de legalidad y ajuste a las normas tributarias y comerciales vigentes.

Los lineamientos por parte de los donantes para la adquisición de bienes, cuyo cumplimiento no es negociable, y que resultan contrarios a los intereses de algunos Participantes, establecen que dichos procesos deben ajustarse a los siguientes criterios:

- Apoyos representados en capital de trabajo, maquinaria y equipos
- Bienes nuevos y con niveles de garantía y seguridad para el destinatario final
- Bienes que no correspondan ni fomenten, bajo ninguna circunstancia, juegos, armas y vicios
- Desde los aspectos tributarios y de legalidad, solo son admisibles compras bajo todos los requisitos del régimen tributario colombiano y de vigencia de la ley.

Los Participantes no siempre diferencian la procedencia de los recursos, la diferencia en los procesos y el compromiso institucional; para el caso específico, Esumer, como Operador Integral, maneja recursos económicos para los apoyos realizados por USAID/OIM²⁹ con el correspondiente proceso exigido por el donante, en concordancia con las necesidades del Participante y el acompañamiento en compras y entregas por un asesor empresarial; no así en el caso de Capital Semilla, para el cual los parámetros de compra y entrega son diferentes, lo que permite el abuso, en algunos casos, de proveedores, en cuanto que entregan sin la debida supervisión institucional y evaden el compromiso de seriedad, honestidad y responsabilidad. Dada la ocurrencia de ese tipo de hechos, desde la institucionalidad se han vetado tres proveedores en Medellín.

4.6 Fortalecimiento empresarial y cadenas de comercialización

A través de un experto comercial se implementó la estrategia de comercialización efectiva, de manera complementaria. La prueba piloto se efectuó con 20 de los emprendedores, según las características de los negocios implicados y el estado de desarrollo de los bienes o servicios ofrecidos. Los logros más importantes se obtuvieron en contactos y en la identificación de mercados concretos y negocios potenciales, como mecanismo de implementación de acciones comerciales, establecidos desde los planes de mercadeo de cada unidad productiva.

La experiencia con la estrategia de comercialización puso en evidencia la necesidad de incorporar con mayor énfasis la articulación intencional de los proyectos a escalas local y regional, como eje central del proceso de fortalecimiento. Así lo plantea uno de los beneficiarios:

Yo creo que faltó trabajar más en la apertura de nuevos mercados que ayudara a consolidar negocios con nuevos clientes y hacer parte de redes más amplias de mercadeo [...]. Desde el proyecto se debe conformar redes que después uno pueda seguir adelante en eso. (Participante 4, 2011)

²⁹ De los 100 beneficiarios atendidos por Esumer, la institución manejó recursos de Capital Semilla de 30 participantes; los demás se tramitaron con la ACR regional Antioquia.

Como lo muestra el comentario del Participante, el énfasis en la comercialización efectiva puede terminar siendo estratégico para el componente comercial y de mercados, pues contribuye a garantizar la generación de competencias, sostenibilidad y permanencia de estas iniciativas; en otras palabras, incrementaría las posibilidades de éxito, tanto de las acciones que se orientan desde los programas y proyectos de carácter empresarial como de las unidades productivas mismas.

Es recomendable, por tanto, generar más y mejores capacidades de articulación y encadenamiento de las dinámicas empresariales: “Es importante ayudarles más con generación de encadenamientos en los sectores económicos que deciden trabajar, en la medida que son proyectos muy jóvenes y requieren tanto ese apoyo como de aportes en insumos” (Orlas, 2011).

4.7 El papel de los equipos de trabajo interinstitucionales

El trabajo en equipos interdisciplinarios permite sinergia y agilidad en el cumplimiento de los objetivos y los cronogramas, ya que posibilitan que los ajustes en cada fase del proyecto se implementen en los tiempos establecidos, condición para el éxito de la intervención.

Las instituciones intervinientes dispusieron sus potencialidades técnicas y humanas para el logro de los objetivos propuestos, según lo narra la persona que estuvo al frente de la recolección de información primaria con los actores:

Es una constante en todo el proceso de interacción para la documentación con los equipos de trabajo adscritos al proyecto y para la gestión y operación del programa, la unidad de criterio conceptual y metodológico encontrado. Es muy evidente la sintonía, coherencia y armonía entre la misión institucional y el desarrollo de la propuesta por parte de los diferentes actores de los organismos en acción. Se encuentra claridad en los procedimientos, metodologías, contenidos, tiempos, tanto del componente de desarrollo humano como técnico empresarial, al igual que el compromiso del personal operativo con el proceso de reintegración social y económico. (Echavarría, 2011)

4.8 Ser y hacer, aprendizajes y recomendaciones

Los procesos de acompañamiento empresarial realizados por Esumer estuvieron enmarcados en los principios filosóficos de la Responsabilidad Social Empresarial. En los contextos social, económico, empresarial y humano se propició una aproximación a realidades que no eran muy familiares, dada la especificidad de los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración. Los aprendizajes en los ámbitos humano y empresarial que ha provisto la experiencia, permiten concebir su incorporación a procesos de intervención empresarial futuros, tanto en este tipo de contextos como en otros. A continuación se enumeran esos aprendizajes.

4.8.1 Aprendizajes en relación con lo poblacional

Los desmovilizados asumen posturas de comunicación no verbal que permiten, a quienes interactuamos con ellos, identificar su procedencia. El desmovilizado colectivo, en general, tiene una forma de vestir, usa ciertos accesorios, utiliza ciertos giros de lenguaje, entre otros rasgos, que les caracterizan. En relación con el comportamiento, una consultora los describe al afirmar que: “los colectivos son más indisciplinados y les da un poco de dificultad seguir las reglas establecidas dentro de un grupo, mientras los individuales son más dóciles a las orientaciones y asesorías”³⁰ (Vásquez, 2011).

Ahora, sus rasgos y comportamientos evidencian relaciones particulares con el pasado, por cuanto permiten establecer diferencias entre aquellos cuyo accionar se daba en la ruralidad³¹ y los que provienen del ámbito urbano:

los desmovilizados individuales, que en su mayoría proceden del campo, se enfrentan a dos procesos de adaptación, el primero a la ciudad como tal y a su entorno social, cultural y económico, y el segundo a su nuevo modelo

³⁰ Como se señala antes, los denominados “Desmovilizados Colectivos” provienen de grupos paramilitares que negociaron con el Estado y los “Desmovilizados Individuales” son desertores de las filas de las agrupaciones guerrilleras.

³¹ Durante la vigencia del convenio se presentaron dos situaciones concretas al respecto: la primera en cuanto que los 60 Participantes atendidos entre 2009 y 2010 correspondían a desmovilizados colectivos y, la segunda, que los 40 atendidos en 2011 eran, en su mayoría, desmovilizados individuales de origen rural.

de vida, mientras que en los desmovilizados procedentes de la ciudad, no requieren adaptación a la ciudad como tal, solo deben acomodarse a su nuevo estatus social, se caracterizan por ser extrovertidos, con procesos de comunicación fluidos, hablan más en público, interactúan con nuevas personas; a diferencia de quienes proceden de la ruralidad, se manifiestan introvertidos, solo se comunican entre ellos con cierto recelo, denotando temor a su estatus antiguo de clandestinos, denotan temor a visibilizarse y ser identificados como desmovilizados. (Vásquez, 2011)

La procedencia de los Participantes en este tipo de programas de acompañamiento empresarial permite proyectar, en un eventual posconflicto en Colombia, una tipología de tratamientos particulares, que en vez de intentar homogeneizar los tratamientos y las respuestas esperadas, se adapte a las singularidades de los grupos y de los sujetos, de manera que se abone el camino para el éxito de los proyectos acompañados.

4.8.2 Aprendizajes metodológicos

Si bien la metodología aplicada es genérica, en la experiencia se abordaron tres grupos distintos con el mismo enfoque, aunque para cada cohorte se implementaron cambios acordes a la experiencia inmediatamente anterior, como se muestra a continuación:

- **Proceso de selección:** en esta fase se aprendió que con el desmovilizado es necesario verificarla concordancia de lo expresado, el contexto real en que se desenvuelven, la existencia de las unidades productivas y, en general, toda la información provista. El logro de los procesos de intervención y la sostenibilidad de los negocios depende de la persona que se selecciona y de sus condiciones factuales: no todos cuentan con actitud, mentalidad, proyecto de vida y condiciones claras para desarrollarse como emprendedores.
- **Acompañamiento empresarial:** la experiencia en 2011 señala, en primer lugar, que los asesores financieros y de mercadeo deben trabajar colegiadamente. En segundo lugar, que los procesos de formulación y acompañamiento en la inversión de los recursos, deben ser fruto de todo el proceso y no entenderse como una actividad en sí misma, sino relacionada y derivada.

- Proceso formativo: la formación empresarial, mediante talleres grupales, permitió generar entre los Participantes espacios de relacionamiento como empresarios e identificar opciones de negocios y alianzas comerciales, al tiempo que se reforzó la confianza en el proyecto, el programa, los gestores y la sociedad. Así mismo, al sentirse tratados como empresarios se profundizó el empoderamiento como tal.

La metodología expuesta en los capítulos anteriores y la aplicación descrita en este, permiten entender que, cada que se intervienen grupos poblacionales, esa metodología requiere ser ajustada a las condiciones reales de los individuos, a la vez que se los lleva a ellos a adaptarse a la metodología.

4.8.3 Aprendizajes Humanos

Los rasgos culturales de los Participantes presentan confrontaciones entre la formación y el nivel educativo al que han tenido acceso, y el rango jerárquico que tuvieron al interior de las organizaciones a las que pertenecieron. Durante los procesos de formación y acompañamiento se hicieron visibles la procedencia social, la formación académica y política, así como la preparación para el trabajo o experiencia laboral: “Es notorio al momento de entablar conversaciones con ellos la influencia del grado jerárquico en sus anteriores actividades, sobre todo en la forma de dar explicaciones o de seguir instrucciones e igualmente en el vocabulario utilizado” (Vásquez, 2011).

El contacto reiterado con los Participantes hace manifiesta la resistencia y la actitud frente al fracaso; los desmovilizados colectivos se muestran más débiles ante los fracasos y facilistas en relación con la consecución del dinero, pues tienden a comportarse como mercedores inherentes de los apoyos estatales y de otras entidades, como si la sociedad estuviese agradecida con ellos y, por tanto, en deuda, por el hecho de desmovilizarse. Según eso, se les debería proveer indefinidamente ayudas económicas.

El desmovilizado individual, comparativamente, se muestra con mayor fortaleza, insistencia, persistencia y capacidad de lucha por lograr sus objetivos personales de civilidad, reintegración y sostenibilidad, como lo expresa un consultor empresarial:

Por el contrario los individuales toman la decisión de abandonar su anterior modelo de vida por desespero, por sentirse incapaz de seguir con sus

actividades bélicas, abandonan todo y se enfrentan a lo desconocido, no poseen certeza que las ayudas que reciben sean merecidas o reales, por tanto todos los procesos son más difíciles y se nota el trabajo que les cuesta y el esfuerzo que les significa. (Orlas, 2011)

Hay un factor común a todos los Participantes intervenidos mediante el convenio, y que resultó ser, como se muestra antes, determinante para los logros de cada uno: la familia. Así lo expresa una consultora empresarial: “Tanto los colectivos como los individuales que ya han formado una familia tienen como objetivo no regresar nunca a sus vidas pasadas” (Vásquez, 2011).

La intervención humana propuesta por el operador del proyecto tiene objetivos trazados con claridad en relación con el ser; al respecto un experto manifiesta:

Se observan verdaderos procesos de transformación personal y familiar en los Participantes [...]. Sugerimos que se trabajen en adelante temas que estén relacionados con el proyecto de vida y con la autodeterminación como base de éste, intentando incrementar la internalidad en los Participantes, lo que los capacitará de mejor manera para enfrentarse a un entorno incierto y cambiante como el que les ha tocado vivir en la época. (Zuluaga y Zuluaga, 2011)

En la relación familia-empresa, se evidencia que aquellos Participantes que cuentan con apoyo del grupo familiar para el emprendimiento constituyen unidades productivas con proyecciones de crecimiento y mejores índices de sostenibilidad económica; en cambio, aquellas unidades productivas asociadas a rupturas familiares suelen derivar en el desmejoramiento de las actividades empresariales e, inclusive, en el cierre del negocio.

Esta experiencia pone en evidencia la necesidad del abordaje de las relaciones familia-empresa por parte del área psicosocial de la Agencia Colombiana para la Reintegración; demanda también que se profundice en el manejo de conflictos y la definición de roles, al tiempo que se fortalezcan las respuestas del grupo familiar a las adversidades empresariales.

Por último, otro rasgo muy frecuente, asociado a los procesos personales de reintegración en la civilidad, es la adscripción a nuevos patrones orientadores de conducta social: la afiliación y la práctica de una religión: “La necesidad de creer en algún ideal o aferrarse a una creencia, hace que estos excombatientes se vuelquen a la espiritualidad, al cambio de religión y busquen practicar allí su disciplina” (Orlas, 2011).

4.8.4 Aprendizajes Empresariales

La actividad empresarial requiere capacidad para insistir y persistir en el proyecto, de forma tal que permita convertirlo en una forma de vida. El objeto central es, entonces, darle existencia. Pero ello no es suficiente, pues requiere de buenas prácticas empresariales, lo que implica para el desmovilizado un aprendizaje altamente significativo.

Aquellos Participantes que iniciaron actividades empresariales por sus propios medios evidencian mayor sostenibilidad económica. Las causas están relacionadas con su actitud hacia la autonomía económica. Ahora, quienes han visto en el emprendimiento la forma de obtener recursos de Capital Semilla del programa, requieren mayor intervención en términos de la formación de mentalidad empresarial y búsqueda de soluciones, así como de empoderamiento de su rol en un estilo de vida de exigencia y seriedad.

El acompañamiento empresarial colegiado, mediante la metodología de Aprender Haciendo, se orientó a la asertividad en cada negocio, de modo que los emprendedores incorporaran y reforzaran los elementos básicos de organización empresarial, al tiempo que aprendieran y aplicaran procesos de mejoramiento de las prácticas empresariales. La percepción del logro es expresada por un Participante en estos términos:

Con el apoyo de Esumer aprendimos el tema de los costos, y la empresa se transformó por completo. Pasamos de un período de desorden, a un momento en donde tenemos muy claro el control de los procesos. Una empresa desordenada es una experiencia de donde también se aprende lo que no se debe hacer. (Paz y reconciliación, 2011, p. 39)

El Programa de Reintegración debe incorporar el fomento a la cultura del emprendimiento y el empresarismo, de modo que quienes opten por estas alternativas consigan darle lugar a sus iniciativas y trascender a la sostenibilidad económica y el mantenimiento de las condiciones de vida, para lograr configurar fuentes de trabajo para otras personas y la superación radical de las condiciones que llevaron al sujeto a asociarse a proyectos fuera de la legalidad.

Para terminar, cito las palabras que usara un beneficiario en su testimonio de vida:

Veo la esperanza de un mañana mejor con un negocio próspero, pero soy consciente de que todo llega sobre la marcha.

Con mi vida los planes que tengo es lograr ser libre de este conflicto que de una forma u otra aun nos persigue; quiero lograr estar con mi familia todo el resto de mi vida que me quede, lograr brindarle a la sociedad un hombre productivo y bueno para la comunidad; con mi negocio los planes que tengo es hacerlo perdurar y que me pueda servir para pagar mis estudios, que me falta muy poco para ser un profesional, y no quiero perder todo lo que he aprendido; uno de los planes más fundamentales es poder lograr brindarles empleo y sostenibilidad económica a muchas personas que lo necesitan.

Lo que quiero que sepan es que les agradezco mucho el apoyo que nos han brindado. (Participante 7, 2012)



Unidad productiva de Omar Arias, dedicada a la producción y comercialización de huevos y polluelos de codorniz (fotomontaje, archivo 2011)

V. ANEXOS

Los anexos aquí relacionados corresponden a los usados en el proceso y sus fuentes son institucionales: de la OIM, Esumer y ACR.

Anexo N° 1. Bitácora

Tabla 4. Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
Levantamiento de base de datos y convocatoria de Empresas	Identificación de los Participantes potenciales que harán parte del proyecto del Operador Integral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la base de datos a partir de los listados de la ACR. 2. Convocar a los Participantes que han logrado niveles básicos en el proceso de maduración de sus ideas de negocios y que cumplan con los requisitos de la ACR. 3. Reuniones informativas del proyecto para los Participantes que respondieron a la convocatoria. 4. Aplicar formato de valoración de las ideas de negocios o los negocios en funcionamiento. 	Coordinación del proyecto	Base de datos suministrada por la ACR de potenciales de intervención Requisitos ACR (ver pág. 27) Fichas de valoración de la idea o del negocio de cada participante (Anexo No. 1)	ACR entrega listado de 128 Participantes para seleccionar 100 Talleres de sensibilización del proyecto.
Selección de los Participantes	Definir los Participantes que por el cumplimiento de los criterios y su compromiso en el proceso puedan hacer parte del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los formatos diligenciados de evaluación de ideas y negocios, que cumpliendo los requisitos aceptan participar en el proceso. 2. Selección de Participantes potencial y según criterios o requisitos de entrada al proyecto. 3. Firma de acta de intensión y compromiso (ver Anexo Nro. 2). 	Coordinación del proyecto, Profesionales de generación de ingresos de la ACR	Listado de Participantes seleccionados. Acta de intensión y compromiso firmada	128 Participantes convocados, 100 seleccionados con actas de compromiso firmadas (ver anexo Nro. 2)

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
Talleres de desarrollo humano	Trabajo en talleres prácticos en donde se aborda aspectos de la cotidianidad en la civilidad como lo son la familia, la convivencia, los valores, la solución de conflictos y se culmina con una actividad de integración en donde asiste el Participante, su esposa o compañera permanente y uno o dos hijos (en su defecto, los solteros personas que correspondan al núcleo familiar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres de desarrollo humano los cuales están a cargo de especialistas en el ramo. 2. Jornada de integración familiar en la que los emprendedores y su familia abordan el contexto, el aporte de la familia en el proyecto de vida de los emprendedores, la generación de ingresos vía emprendimiento. 	Coordinación del proyecto. Profesionales del área psicosocial, expertos en los aspectos a abordar.	Programación de talleres (cronograma), listados de asistencia a los talleres y a la jornada de integración familiar. Evidencias y registro fotográfico de talleres y jornadas,	25 talleres para los Participantes en grupos de 20 personas y tres jornadas de integración familiar.
Formulación de planes de negocios, necesidades de inversión	Utilizando la técnica propuesta por el programa MIMA como herramienta que permite formular el plan de negocios en su aspecto financiero.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar la información siguiendo la guía MIMA. 2. Formular el plan de negocios siguiendo los procedimientos MIMA. 3. Determinar la necesidad de inversión y clasificar la fuente de financiación: Capital semilla de la ACR ó recursos OIM para fortalecimiento. 4. Aprobación de los planes de negocio y de inversión de cada proyecto. 5. Emisión de conceptos técnicos. 	Coordinación del proyecto, Asesores formuladores y Participantes Profesional del área de generación de ingresos de la ACR. Enlace OIM para DDR urbano.	Formulación del plan de negocios, mediante la recolección de información MIMA en Word (anexo Nro. 3) y la herramienta MIMA en Excel (anexo Nro. 4). Concepto técnico de cada Participante y su proyecto productivo	Formularios de recolección de información de cada proyecto productivo (100) y formulación de cada proyecto (100). Concepto técnico de cada Participante (100).

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
<p>Diagnóstico Integral Empresarial El diagnóstico se compone de: Administrativo, Productivo, Comercial; Recursos: Humano, financiero y contable, y aseguramiento de la calidad</p>	<p>Diligenciar el formato de diagnóstico integral empresarial de acuerdo a visita domiciliaria (al sitio de actividad productiva del empresario)</p>	<p>1. Durante el primer mes de actividades se realizará el diagnóstico utilizando las herramientas recomendadas y en la cual tendrá una parte muy activa el gerente o propietario de la empresa beneficiaria. 2. Digitación, cuadros y gráficos de la situación de entrada de las empresas. 3. Determina las áreas críticas a intervenir ayudando a precisar o corroborar las debilidades de los tres procesos predefinidos y a reforzar y/o profundizar la información arrojada por el pre diagnóstico. 4. Al final del documento de diagnóstico debe firmar el empresario y el coordinador. 5. Diligenciamiento de línea base de entrada-LBE.</p>	<p>Coordinación y asesores empresariales y Participantes</p>	<p>Mapas de identificación de áreas críticas de la empresa en los procesos predefinidos (Anexos N° 6 y N° 7).</p>	<p>100 diagnósticos firmado por el empresario y 100 líneas base de entrada</p>
<p>Plan de mejoramiento participativo</p>	<p>Diseño del Plan de Mejoramiento de la empresa a intervenir (coordinador, facilitador, estos podrían tener la orientación o apoyo de otros profesionales)</p>	<p>1. A partir del diagnóstico se define con mayor especificidad el plan a seguir por empresa según los procesos a intervenir (con una visión más integral). 2. Se definen los subprocesos, actividades y alcanzables por cada aspecto a intervenir. 3. Se define cronograma (actividades realizables) y compromisos por los actores participantes. 4. El informe final del diagnóstico muestra las posibilidades y limitaciones de las empresas, prioriza los procesos para abordar. Las recomendaciones para el plan de mejoramiento tendrán que ser definidas de conformidad al tiempo de proyecto y a las realidades de la empresa.</p>	<p>Asesores empresariales</p>	<p>Definición de planes de mejoramiento según especificidad de las empresas, un formato que integra el proceso administrativo financiero y el de mercadeo como otro formato para el aspecto técnico. (Anexo N° 8)</p>	<p>100 planes de mejoramiento firmados por el empresario (cada asesor formula las actividades propias del área: comercial y administrativo financiera y el área técnica se determinan las actividades para los empresarios divididos en subgrupos por actividad económica: alimentos, confecciones, servicios, comercial, motos</p>

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
Selección de los padrinos o expertos, mesas de trabajo o pasantías		Se definen las necesidades de los emprendedores en donde un experto puede aportar o una empresa de un sector específico que transfiera experiencia a los Participantes y sus unidades productivas.	Asesores empresariales y/o técnicos.	Relatoría de pasantía, mesa de trabajo o formación por experto (memorias) (Anexo N° 9)	10 mesas de trabajo o pasantías.
Acompañamiento profesional del proceso	Visitas colegiadas de los asesores. (una visita mensual individual ó grupal de cada asesor al emprendedor en su unidad productiva o en sitio acordado con el Participante del proyecto - en los procesos (administrativo, comercial).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los asesores visitan al empresario dos veces por mes, en su lugar de trabajo, para validar, ajustar y/o implementar los procesos, subprocesos y actividades programadas. 2. El coordinador documenta la intervención integrando todos los procesos y ajusta o reporta novedad al Plan en caso que lo considere pertinente (en previo acuerdo con el empresario). 3. Los coordinadores informan al SEYS de los compromisos y logros mensuales a través de las actas de visitas y otros documentos soportes. 4. Los profesionales informan al sistema de evaluación y seguimiento el cumplimiento de metas preestablecidas y complementan con informes cualitativos del proceso y los empresarios. 	Asesores empresariales	<p>Actas de visitas individuales o grupales de asesores firmadas por el emprendedor (Anexo N° 10)</p> <p>Acta de reporte de novedad cuando los emprendedores no atienden, no acuden, no tienen actitud hacia el proceso de acompañamiento se traslada de ciudad (Anexo N° 11).</p>	2 visitas de los coordinadores al mes (de 2 horas c/visita) –mínimas– alcanzando un máximo de tres - Colegiadas especialmente administrativo financiero y mercadeo-comercial.
Asesoría técnica especializada	Recoger información y gestionar y/o contratar servicios técnicos especializados que las unidades productivas y que requieren de profesionales con especificidades del producto (servicio especializado, diseño y moda, tendencias, alimentos, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de asistencia técnica especializada en los empresarios participantes del proyecto. 2. Desarrollar los contenidos y diseñar las metodologías pertinentes para acercar el conocimiento a los empresarios participantes del proyecto, según necesidades identificadas en el proceso. 3. Igualmente, presenta acta de visita de coordinador o reporte de actividades por grupos de empresarios. 	Coordinación recoge información y atiende técnico especializado (personas, instituciones o proyectos de ciudad).	<p>Documento escrito de necesidades técnicas (a criterio de coordinador, carta abierta)</p> <p>Técnico especializado presenta contenido, alcances y metodología, dependiendo de la actividad.</p>	Según requerimiento del empresario y disponibilidad presupuestal (presenta acta de visitas y listado de asistencia).

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
<p>Sistema de Evaluación y Seguimiento y monitoreo</p>	<p>Hacer seguimiento mensual a las metas por empresa y el logro de los indicadores del proyecto para cada sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los asesores hacen seguimiento permanente a los planes de mejoramiento y los entregan al Sistema de evaluación y seguimiento del proyecto. 2. Los profesionales responsables del seguimiento y la evaluación, monitorean los procesos y digitalizan los datos en sus respectivas aplicaciones (software). 3. Permanentemente se realizará una evaluación parcial para hacer los ajustes necesarios (avances de transformación, cualificación del personal en la intervención). 4. Debe reposar en la carpeta de cada empresario y procesado por el sistema de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • carta de intención, • documentos del Participante exigidos para aprobación y desembolso, (demuestre cumplir con requisitos: coda, CC, EPS, certificados de estudio escolaridad y específicos, concepto técnico: <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de análisis del negocio o idea • Planillas o actas de seguimiento (asesoría, mesas de trabajo, entre otras). • Formulación Mima • Diagnóstico integral empresarial • Plan de mejoramiento cumplido • Atenciones especializadas <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de transformación • Y todos los soportes o acciones relacionados con el proyecto 5. A la terminación del proceso se realizará una evaluación final para hacer determinar los indicadores de transformación y de línea base de salida y establecer comportamiento de las variables. LBS. 	<p>Coordinación, auxiliar de sistema de monitoreo</p>	<p>Software y montaje de informe de indicadores de línea base de entrada y salida. Informe de indicadores de transformación de los procesos empresariales mediante informe cualitativo. (Anexo Nro. 13 LBS, software)</p>	<p>Evalúa cada mes a cumplimiento de metas de los asesores.</p> <p>Presenta informe de evaluación y seguimiento mensual a la coordinación y ésta a la OIM.</p>

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
Acercamiento al crédito	Orientación del empresario a procesos de crédito.	1. Acercamiento a entidades de microcrédito. 2. Valoración de la necesidad de crédito de empresarios	Asesores Coordinación del proyecto.	Informe de evento de rueda de servicios.	Articulación a rueda de servicios.
Informe de resultados	Cumplir los requisitos de informes parciales y final del proceso.	1. El personal de apoyo al sistema de monitoreo y seguimiento, entrega informes parciales y final de indicadores cuantitativos, con el que se elabora informe final del proyecto.	Asistente de evaluación y monitoreo. Asesores. Coordinación del proyecto.	Informe al inicio del proceso (Línea base de entrada). Informe mensual del proceso con los indicadores. Informe final comparativo con el anterior y cumplimiento de metas. Este documento será digital e impreso, resultado del seguimiento al proceso, Los indicadores de transformación lo que quieren medir es el grado de maduración de los empresarios en aquellos aspectos que el instrumento de línea base o el software no captura. Es un informe de tipo cualitativo y cuantitativo que da cuenta de la situación del empresario y la empresa También se medirán las variables principales del formato de línea base.	Informe mensual de avances e indicadores Informe de Línea Base (de entrada y de salida, y de transformación) al terminar Más informe definitivo del proyecto.

Tabla 4. (continuación) Bitácora del Proceso de Acompañamiento Empresarial Integral

Actividad	Descripción	Resultado	Responsable	Instrumento y/o indicadores	Meta
La comercialización de los productos, mediante evento comercial.	Identificar los productos y servicios de los empresarios que tienen potencial de comercialización, mediante la participación en evento de promoción comercial y gestión comercial post evento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de evento promocional de productos y servicios con el objeto de vitrina, manejo de bonos. 2. Realización de actividad post evento de gestión comercial, mediante agente comercial que realice gestión y seguimiento a proceso de ventas efectivas. 	Agente comercializador través de acceso a mercados.	Aplicar estrategia de acompañamiento comercial, mediante participación en eventos comerciales y articulación a otros eventos y acompañamiento en gestión comercial mediante vendedor para aplicar las estrategias de mercado de cada uno.	Realizar un evento comercial o aplicación de estrategia comercial en la que participen los empresarios y/o sean acompañados en comercialización mediante agente.
Gestión para articulación y evolución a otras dinámicas de ciudad (formalización, clúster, Cedezos, y/u otros programas de empresarismo)	Acercar a las empresas participantes del proyecto a las múltiples ofertas que se encuentran en la ciudad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para facilitar el acercamiento a otros procesos de mayor alcance y maduración formal, es necesario preparar a los empresarios que realmente podrían alcanzar el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la aprobación en alguno de esos proyectos. 2. Acompañar en la gestión para que los empresarios aprovechen las oportunidades empresariales que la ciudad les brinda. 	Coordinación y la ACR.	Informe en donde de razón de tal articulación.	Articular a los empresarios que manifiestan interés. Visita a cada Cedezo para presentar unidades productivas desde la ACR y el proyecto.

Anexo N° 2. LB –Valoración de la idea o negocio³²

Experiencia								
Describa el nivel de experiencia , niveles de formación, experiencia de trabajo, conocimiento del negocio, habilidades en actividades específicas.								
Módulo 1. Información general								
COMUNA		BARRIO		FECHA	D	M	A	
NOMBRE DE LA IDEA DE NEGOCIO				SECTOR AL QUE PERTENECE				
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA IDEA								
COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA	OTROS ¿CUÁL?					
Módulo 2. Emprendedor								
Datos generales equipo								
NOMBRE	TELÉFONO	EDAD	GRADO EDUCACIÓN				TIENE CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA DEMOSTRABLE EN LA IDEA PROPUESTA	
			P	S	T	U	SI	NO
Experiencia								
Emprendedor 1								

³² Todos los instrumentos utilizados para evidenciar el proceso de acompañamiento están encabezados por los logos de las instituciones intervinientes.

Anexo N° 2. (continuación) LB –Valoración de la idea o negocio³²

Módulo 3. Concepto de Negocio
En forma resumida, clara y precisa explique en qué consiste su idea negocio
Módulo 4. Modelo de Negocio
Detalle cómo se va a generar el producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer. Incluya el diseño previo de los procesos o conjunto de actividades más importantes, es decir, describa el proceso técnico requerido para la elaboración del producto o para la prestación del servicio.
Módulo 5. Mercado y Clientes Objetivos
¿Quiénes son sus clientes objetivos? Describa aspectos sobre sus posibles clientes y el mercado al que está enfocada su idea de negocio
¿Cómo pretende llegar a esos clientes? Describa las estrategias de promoción y distribución de su bien o servicio
Módulo 6. Proveedores
Describa qué tipo de proveedores necesita para elaborar su bien o servicio

Anexo N° 2. (continuación) LB –Valoración de la idea o negocio³²

Módulo 7. Propuesta de valor
Explique qué necesidad u oportunidad del mercado piensa satisfacer con su bien o servicio
¿Por qué cree que su idea es mejor que otras alternativas comparables? ¿Qué ventajas tiene frente a ideas similares?
¿Cuál es el aporte que su bien o servicio le brinda al cliente?, es decir, ¿qué beneficios obtendrán sus clientes si prefieren sus productos?
¿Cuál es el aporte que su bien o servicio le brinda a la comuna o corregimiento?, es decir, ¿qué beneficios son los más visibles (número de empleos generados, reinversión de recursos, actividades sociales, etc)?
Módulo 8. Ingresos y Financiación
¿Cuáles serán las principales fuentes de ingreso de sus negocios? ¿Cómo generará utilidades? ¿Cuánto estima que pueden ser las ventas?
En cuanto a la financiación, ¿Cuánto dinero estima que necesita para iniciar su idea de negocio? Especifique posibles fuentes de financiación, bancos, capital de riesgo, capital semilla, etc.

Anexo N° 3. Acta de intención y compromiso

Medellín, Agosto de 2009

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES
ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN

La Ciudad

En desarrollo del proyecto Integral a beneficiarios de la Alta consejería para el cual busca LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MI IDEA DE NEGOCIOS Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.

Yo _____ identificado con cédula No. _____

Código _____, adquiero los siguientes compromisos:

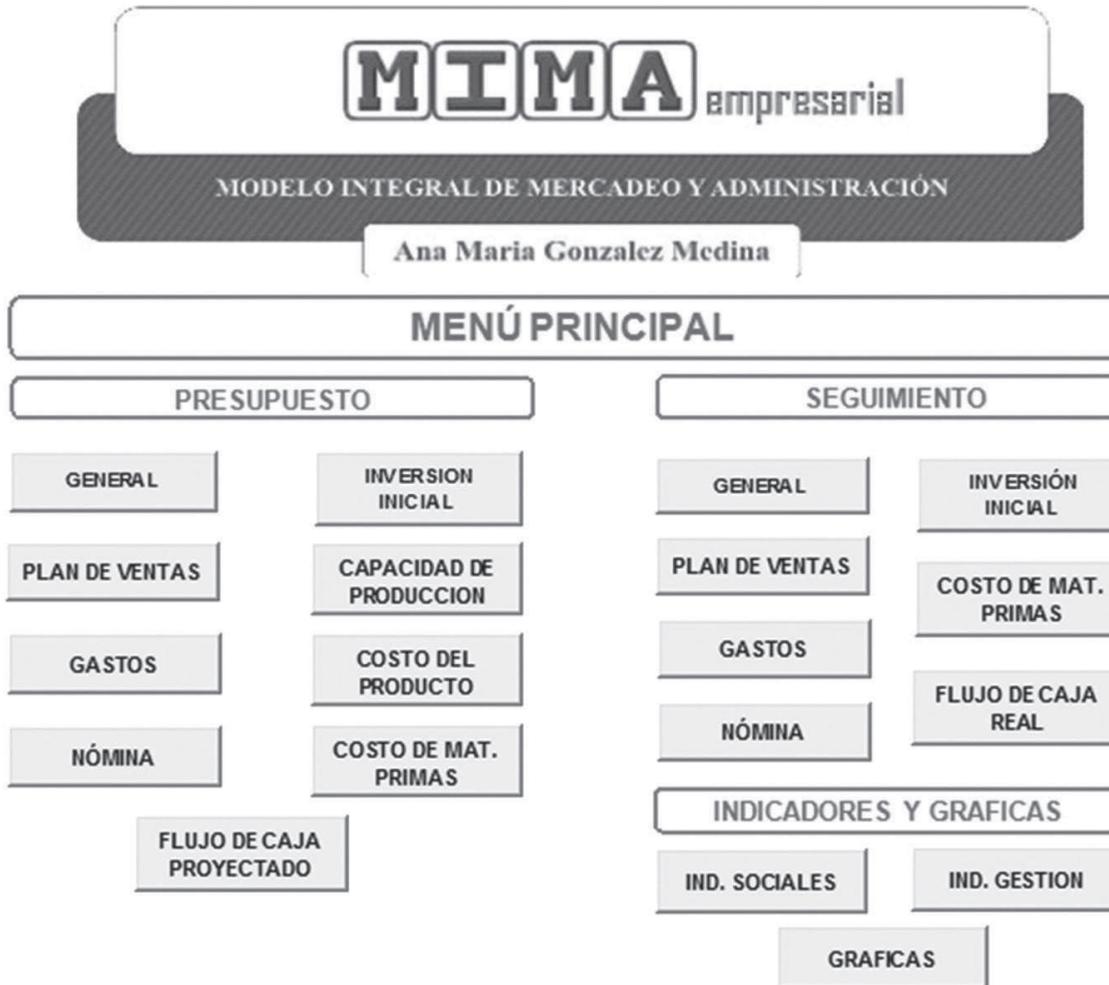
1. **ASISTIR** a las orientaciones teórico-prácticas y pasantías que se programen.
2. **ATENDER** a los profesionales en áreas administrativas, técnicas y de mercadeo del proyecto.
3. **COOPERAR** con talleres que programados dentro del desarrollo del Proyecto y que estén a mi alcance.
4. **SUMINISTRAR** la información necesaria que en desarrollo del proyecto, el operador considere importante para desarrollar de ni negocio y lograr el crecimiento empresarial que requiero.
5. **TRAMITAR** la consecución de los paz y salvos jurídicos y los demás requisitos exigidos por la ACR y la OIM para tener acceso al capital semilla y al fortalecimiento.

Además, a actuar con lealtad moral y comercial y no causar ningún tipo de perjuicio a los clientes, proveedores y la sociedad en general.

Cordialmente,

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS
C.C. N°

Anexo N° 4. Mima Excel



PRESUPUESTO GENERAL

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARRIENDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE PRODUCCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOMINA OPERATIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS DE MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS + COSTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA (35%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL													

Capital de trabajo	0,00	
Inversión inicial	0,00	
TOTAL	0,00	0%
SOSTENIBILIDAD PROMEDIO		
RENTABILIDAD ANUAL		

FUENTES DE RECURSOS			
	INVERSION INICIAL	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
RECURSOS PROPIOS		-	0
DONACIONES			0
PRESTAMO BANCARIO	0		0
OTROS			0
TOTAL	0	0	0

Anexo N° 4. Mima Word, para recolección de información

MIMA EMPRESARIAL MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

PASO 1. PRODUCTOS Y PLAN DE VENTAS

PASO 2. GASTOS

PASO 3. NOMINA

PASO 4. . INVERSIÓN INICIAL, INFRAESTRUCTURA Y
MONTAJE DEL PROCESO PRODUCTIVO

PASO 5. MATERIAS PRIMAS Y COSTO DEL PRODUCTO

FORMULARIO 1. ¿QUÉ PRODUCTOS SE VAN A VENDER?

N°	PRODUCTOS	PRECIO UNITARIO (\$)	VENTA MENSUAL* (Unidades)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

Anexo N° 4. FORMULARIO 2.

¿QUÉ GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEBE CUBRIR EL PROYECTO?

CONCEPTO	FIJO O VARIABLE F/V	GASTO MENSUAL
Arriendo del local		
SERVICIOS		
Teléfono		
Teléfono celular		
Agua		
Energía		
Gas		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Papelería		
Aseo		
Cafetería		
Otros		
GASTOS DE MERCADEO		
Página web		
Material publicitario		
Transportes		
Otros		

Anexo N° 4. FORMULARIO 3.

¿QUIÉNES VAN A TRABAJAR EN EL PROYECTO Y CUÁL SERÁ SU CARGO Y SUELDO?

NÓMINA ADMINISTRATIVA	N°	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

FUNCIONES PRODUCTIVAS

NÓMINA OPERATIVA	N°	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

NÓMINA MERCADEO	N°	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

COMISIONES SOBRE VENTAS	%	

Anexo N° 4. FORMULARIO 4.

¿QUÉ INVERSIONES SE DEBEN REALIZAR?

N°	Maquinaria y herramientas	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	Muebles y encerados	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	Dotación	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Anexo N° 4. FORMULARIO 4. (continuación)

¿QUÉ INVERSIONES SE DEBEN REALIZAR?

N°	Otros	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	Legalización y licencias de funcionamiento ³³	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	Computadores y equipos de oficina	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

³³ En la Cámara de Comercio de cada ciudad, y en las páginas <http://www.invima.gov.co>, o <http://www.minambiente.gov.co> puede encontrar la información de las licencias, permisos y registros que requiere para formalizar la empresa.

Anexo N° 4. FORMULARIO 5.

¿QUÉ MATERIAS PRIMAS Y CUÁNTO TIEMPO SE NECESITA PARA FABRICAR EL PRODUCTO?

N°	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	Producto 1 Vestido	Producto 2	Producto 3
1	Paño de lana	1	m.	25.000	3.2		

Cuadro para diligenciar la información según los ejemplos.

A	B	C	D	E	G	H	I
N°	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	Producto 1	Producto 2	Producto 3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

TIEMPO DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO

	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Tiempo de fabricación			

ANEXO N° 5. Concepto Técnico

CONCEPTO TÉCNICO PLANES DE NEGOCIO Proyecto Productivo Individual No. URE-CPN- 5566

1. Consideraciones Generales:

El proyecto productivo consiste en una INYECCIÓN DE CAPITAL para la prestación de servicios de limpieza de muebles, lavado de cojinería de carros y tapetes presentado por el señor JUAN JOSÉ FERNÁNDEZ TORRES, identificado con la C.C. no. 98.151.263 de Bello y cota no. 11-00140. El lugar de vivienda del emprendedor se encuentra localizada en la carrera 39 No. 97 - 90 en el Barrio Manrique San Pablo, Comuna uno de la ciudad de Medellín, desde donde se dirige el negocio (lugar donde además de vivir con su familia sirve para guardar las máquinas y para tener el contacto con sus clientes). Esta unidad productiva funciona desde hace dos años, es administrada y operada por su propietario y ha sido la única fuente de ingresos para poder salir adelante con su familia conformada por su esposa (Ama de casa) y dos hijos que estudian.

2. Concepto financiero:

La inversión total del proyecto es de Seis Millones Ciento Cincuenta Mil pesos ML(\$6.150.000) según lo presentado en la ficha y lo construido y constatado por el profesional del área de los cuales la ACR aportará (\$2.000.000) correspondientes al capital semilla del participante y (\$3.000.000) son aportados por OIM y los restantes (\$1.150.000) son aportes realizados por el participante ya que cuenta con una pre inversión en máquinas que le sirven para la prestación del servicio en su unidad productiva y también a través de la consecución de crédito bancario. De acuerdo a las expectativas que genera el negocio, esto, tomando en cuenta el conocimiento del emprendedor, se han hecho unas proyecciones que muestran una unidad productiva rentable y sostenible y aunque él presenta una falencia grande en lo que a los procesos administrativos y financieros se refiere, dado que no se llevan registros contables y la parte administrativa es incipiente, encontramos que esta unidad productiva presenta un cuadro de utilidades que le permiten permanecer en el mercado; los márgenes de ventas generan ingresos suficientes para su funcionamiento.

De acuerdo a las directrices del proyecto, en cuanto al acompañamiento al emprendedor, se recomienda asesorarlo en el área contable para que de una vez de inicio a llevar los registros básicos con lo que éste mejora su proceso y además se aplica la esencia de este apoyo pues permite un mejoramiento real dado que el emprendedor no hacía este procedimiento no porque no quería hacerlo sino por desconocimiento.

El capital semilla solicitado a la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración Social y Económica (\$2.000.000), como el aporte realizado por la OIM (\$3.000.000), será utilizado en la adquisición de nuevas máquinas para la prestación del servicio de una manera más óptima ya que mejoraría los tiempos del lavado de los tapetes, además porque con esta adquisición puede generar un empleo más que sería el de su esposa que le ayudaría en el proceso lo que significa un aumento de los ingresos para la familia. Finalmente es de definir que el apoyo económico a este emprendedor se hace más que necesario, importante para el apoyo a este proceso que con el ánimo de su gestor o emprendedor, podrá salir adelante y servir de modelo de superación y desarrollo.

3. Concepto Técnico

El participante es Bachiller Académico y ha cursado los estudios correspondientes para manejar la unidad productiva como lo fueron el curso de Auxiliar en Negociación y Comercialización de Productos y Servicios, curso de Mentalidad Emprendedora, lo mismo que las 100 de emprendimiento. Su experiencia se fundamenta además en la experiencia obtenida en varios años de labores como asalariado en empresas que prestan este tipo de servicio en la ciudad, en los más de dos años que lleva desempeñando esta labor y que le ha permitido salir adelante con su familia y el empeño y la importancia que el emprendedor le ha puesto al desarrollo de su negocio. Se encuentra que a pesar de no tener conocimientos en las áreas administrativas ha generado los mínimos requerimientos para el registro de sus clientes que, con el apoyo de sus hijos, lleva un pequeño cuadernillo que su hija le ajustó para que le sirviera como agenda donde tiene, distribuidos en orden alfabético con sus respectivas direcciones y teléfonos.

Como complemento a la importancia de la aprobación del capital semilla para esta unidad productiva, se tiene que es el único ingreso que la familia tiene y ha permitido que se sostengan con los ingresos generados por la prestación de este servicio. El emprendedor cuenta con buena reputación en el sector donde están ubicados clientes.

Como asunto para resaltar en este proceso en particular, es la fe que el emprendedor tiene y el deseo de salir adelante puesto que no tiene transporte para el desplazamiento a los diferentes sitios donde debe prestar el servicio, sino que lo hace a través de buses y micro busetas del servicios público donde debe viajar en situaciones no muy cómodas junto con sus máquinas para el cumplimiento de sus labores, frente a lo que dice que si mejoran los ingresos podrá adquirir un transporte que le permita mejorar de igual forma sus desplazamientos que al tiempo le ayudará a adquirir más clientes, minimizar los tiempos de desplazamientos, el deterioro de la maquinaria y los riesgos que corre actualmente viajando en este tipo de transporte.

Teniendo en cuenta el análisis **económico y financiero** anteriormente expuesto, se determina:

APROBAR el capital semilla solicitado, que se destinará para la inyección de capital de un negocio para la prestación de servicios de limpieza de muebles, lavado de cojinería de carros y tapetes.

Atentamente,

Profesional Generación ingresos
ACR Medellín

Dado en Medellín, a los quince (15) días del mes de enero de Dos mil Diez (2010)

Anexo N° 6. Diagnóstico empresarial integral

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL		
CUALIDAD	CALIFIC	CRITERIOS
MUY BAJA	1	NO POSEE O NO CONOCE EL TEMA DE LA PREGUNTA O EL REQUERIMIENTO DE LA MISMA
BAJA	2	TIENE CONOCIMIENTO DEL TEMA DE LA PREGUNTA O DEL REQUERIMIENTO PERO NO ESTA ESCRITO NI IMPLEMENTADO
MEDIA	3	TIENE CONOCIMIENTO DEL TEMA DE LA PREGUNTA O DEL REQUERIMIENTO ESTA ESCRITO, PERO NO IMPLEMENTADO
ALTA	4	TIENE CONOCIMIENTO DEL TEMA DE LA PREGUNTA O DEL REQUERIMIENTO ESTA ESCRITO E IMPLEMENTADO
SUPERIOR	5	TIENE CONOCIMIENTO DEL TEMA DE LA PREGUNTA O DEL REQUERIMIENTO, ESTA ESCRITO, IMPLEMENTADO Y MONITOREADO

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO		
1.1	La empresa tiene definida una MISIÓN (que hace, cómo lo hace), una VISIÓN (que quiere de su empresa a 5, 10 ó 15 años) y unos VALORES institucionales.	
1.2	La empresa TIENE o HA REALIZADO un proceso de Planeación (Plan Estratégico, Plan de Negocios o Plan de Acción) en los últimos dos años.	
1.3	La empresa tiene una estrategia BÁSICA DEFINIDA en el Plan de Negocios o Plan de Acción escrita y conocida por todos y sobretodo por quienes deben ejecutarla.	
1.4	La empresa INVOLUCRA a los demás socios, responsables y/o trabajadores en la DEFINICIÓN del respectivo Plan (Plan Estratégico, Plan de Negocios o Plan de Acción).	
1.5	Se definen OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ALCANZABLES, CUANTIFICABLES y MEDIBLES , junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución.	
1.6	Se desarrolla en la empresa ANÁLISIS DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con la participación del personal de la empresa.	
1.7	Con frecuencia en la empresa, se ANALIZAN FACTORES, entre otros: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA		
1.8	Se INVOLUCRA activamente a los demás socios, responsables y/o trabajadores en la IMPLEMENTACION del respectivo Plan (esto es, en el logro de los objetivos de la empresa, en la implementación de la estrategia).	
1.9	El PLAN dispone o tiene asignado los RECURSOS para las actividades definidas. Y hace o ha hecho seguimiento efectivo al mismo.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL AREA		0%

Anexo N° 6. (continuación) Diagnóstico empresarial integral

2. PRODUCCION Y OPERACIONES		
A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION		
2.1	Hay un PROCESO ADECUADO de producción (materia prima, maquinaria y tecnología) en la empresa para la fabricación de los productos (con calidad y precios competitivos).	
2.2	Hay FLEXIBILIDAD en el proceso de producción para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades específicas de los clientes.	
2.3	El proceso de producción o las cantidades de producción está basada en presupuestos o PRONOSTICOS DE VENTAS .	
2.4	La empresa tiene DEFINIDO EL FLUJO DE PRODUCCIÓN , desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados.	
2.5	La empresa tiene un programa o plan detallado de ADQUISICIÓN de materia prima, repuestos, maquinaria y otros para ser ejecutado en el corto, mediano y largo plazo.	
2.6	La empresa evalúa las posibilidades de comprar MATERIALES SEMIPROCESADOS o la SUBCONTRATACIÓN determinados procesos.	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. CAPACIDAD DEL PROCESO		
2.7	La empresa conoce la CAPACIDAD de producción de su PERSONAL, MAQUINARIA Y EQUIPO por cada línea de producción. Tiene claro cuál es su capacidad de producción.	
2.8	La empresa tiene su maquinaria y otros funcionando a plena capacidad en el proceso de producción (plena capacidad desde 80%).	
2.9	La empresa tiene PLANES DE CONTINGENCIA para ampliar su capacidad de producción (o proveerse de materias primas, tecnologías y personal) y atender su demanda superior a su actual capacidad de producción o atender sus compromisos comerciales.	
TOTAL SUB-AREA		0%
C. MANTENIMIENTO		
2.10	Tienen definido un programa de MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y DE SEGUIMIENTO a todos los equipos y maquinaria (recuerde que por lo general es por escrito)	
2.11	Tienen definido (por escrito) un programa de MANTENIMIENTO PREDICTIVO Y DE SEGUIMIENTO a todos los equipos y maquinaria.	
2.12	La empresa mantiene un INVENTARIO de partes y repuestos claves para equipos críticos	
2.13	La empresa tiene SEGUROS contra incendio y otras calamidades o lucro para aminorar cualquier tipo de dificultades administrativas y/o fortuitos y/o legales.	
TOTAL SUB-AREA		0%
D. INVESTIGACION Y DESARROLLO		
2.14	Existe información permanente en la empresa sobre INNOVACIÓN , nuevas materias primas y nuevos procesos de producción. Y es considerada de vital importancia para la empresa.	
2.15	En la empresa existen CRITERIOS DE SELECCIÓN de PROVEEDORES de materiales prima y materiales (criterios de Calidad, Servicio, Precio, condiciones de pago, capacitación).	
2.16	En la empresa existen CRITERIOS para penetrar NUEVOS NICHOS DE MERCADO local, nacional y/o internacional.	
2.17	Existe permanente información en la empresa sobre NUEVOS DISEÑOS (o empaques) y PRODUCTOS derivados del proceso de producción actual. Sea propio o de los proveedores.	
TOTAL SUB-AREA		0%

Anexo N° 6. (continuación) Diagnóstico empresarial integral

D. INVESTIGACION Y DESARROLLO		
2.14	Existe información permanente en la empresa sobre INNOVACIÓN , nuevas materias primas y nuevos procesos de producción. Y es considerada de vital importancia para la empresa.	
2.15	En la empresa existen CRITERIOS DE SELECCIÓN de PROVEEDORES de materiales prima y materiales (criterios de Calidad, Servicio, Precio, condiciones de pago, capacitación).	
2.16	En la empresa existen CRITERIOS para penetrar NUEVOS NICHOS DE MERCADO local, nacional y/o internacional.	
2.17	Existe permanente información en la empresa sobre NUEVOS DISEÑOS (o empaques) y PRODUCTOS derivados del proceso de producción actual. Sea propio o de los proveedores.	
TOTAL SUB-AREA		0%
E. MANEJO DE INVENTARIOS		
2.18	Tiene alguna NEGOCIACION CON PROVEEDORES para tener el inventario óptimo según necesidades.	
2.19	Mantiene relaciones o negociaciones con más de un proveedor, o tiene proveedor por producto o proceso.	
2.20	Mantiene inventarios de materias primas, materiales, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en caso de algún evento extraordinario y fortuito. Y se podrían garantizar niveles adecuados de rotación, uso y control.	
2.21	Tiene algún período definido para comparar el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas).	
F. UBICACION E INFRAESTRUCTURA		
2.22	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	
2.23	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. Está organizada para cada proceso de producción y cuenta con el espacio suficiente para hacer cada uno de ellos.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL AREA		0%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD		
3.1	La Empresa impulsa PROGRAMAS DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO continuo y para ello capacita u orienta adecuadamente a todos los empleados.	
3.2	Hay PRODUCCIÓN EN SERIE Y UNIFORMIDAD en la producción de todos los productos. Están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. SISTEMA DE CALIDAD		
3.3	Los productos elaborados por la empresa cumplen con los MÍNIMOS REQUERIMIENTOS para poder atender el mercado. Están documentados los requerimientos o se documentan.	
3.4	Hay EVALUACIÓN TÉCNICA (escrita) del producto elaborado, antes de salir a la venta, con el fin de evitar reprocesos o devoluciones y, por supuesto, con el fin de tener en cuenta las mejoras o rediseños.	
3.5	Se identifican en el proceso de producción DEFECTOS del producto y sus posibles causas. Los retroalimentan para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento (mediante alguna planilla o documentación)	
3.6	Existen MECANISMOS DE CONTROL en la selección de materias primas. Igualmente se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL AREA		0%

Anexo N° 6. (continuación) Diagnóstico empresarial integral

4. COMERCIALIZACION		
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS		
4.1	Tiene PLAN DE MERCADEO , escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos y diseñado con base en el conocimiento de la empresa y su entorno.	
4.2	La empresa tiene definido su MERCADO OBJETIVO (Estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
4.3	La empresa MANTIENE INFORMACIÓN de la COMPETENCIA (reputación, calidad, precios, servicios, fuerza de ventas, posición en el mercado, otras)	
4.4	La empresa posee un buen SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CLIENTES (base de datos), sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
4.5	La empresa establece objetivos o METAS DE VENTA , consecución de clientes nuevos y controla su cumplimiento.	
4.6	Existen RECURSOS ASIGNADOS AL MERCADEO (material publicitario, promociones, descuentos especiales, etc.) y son adecuados y se usan de manera eficiente.	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS		
4.7	Tiene personal que mantiene CONTACTO CON EL CLIENTE . Es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
4.8	Conoce cuál es el nivel de SATISFACCIÓN DEL CLIENTE , lo documenta y toma acciones con base en su análisis. Realiza actividades de Posventa.	
4.9	La empresa dispone de CATÁLOGOS, LISTA DE PRECIOS y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS de sus productos.	
4.10	La empresa posee fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos.	
4.11	La empresa tiene un sistema de distribución que lleva sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	
TOTAL SUB-AREA		0%
C. MERCADO y MERCADEO: PARTICIPA EN MISIONES, FERIAS, RUEDAS U OTROS		
4.12	La empresa ha PARTICIPADO en eventos o ferias comerciales (de carácter local, nacional o internacional)	
4.13	La empresa ha participado como OBSERVADOR en eventos o ferias comerciales (local, nacional o internacional) relacionadas con el negocio en los últimos dos años.	
4.14	La empresa ha participado como EXPOSITOR en eventos o ferias comerciales (local, nacional o internacional) relacionadas con el negocio en los últimos dos años.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL SUB-AREA MERCADO Y MERCADEO		
0%		
D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION		
4.15	La empresa tiene un PLAN DE EXPORTACIÓN , escrito y detallado.	
4.16	La empresa tiene formalmente estipulado o PLANEA EXPORTAR en los próximos dos años.	
TOTAL SUB-AREA		0%
E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO		
4.17	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	
4.18	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	
TOTAL SUB-AREA		0%

Anexo N° 6. (continuación) Diagnóstico empresarial integral

F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO		
4.19	Tiene un procedimiento para llegar a nuevos mercados de exportación, esto es, tiene INTELIGENCIA DE MERCADOS	
4.20	En los últimos años, HA EXPORTADO y han generado un porcentaje importante de las ventas y de utilidades totales de la empresa.	
4.21	La empresa tiene conocimiento del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	
4.22	La empresa hace seguimiento a sus exportaciones (nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra).	
4.23	Dispone de catálogos de productos, precios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación	
TOTAL SUB-AREA		0%
G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL		
4.24	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	
4.25	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	
4.26	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION		0%
TOTAL AREA		0%

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS		
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD		
5.1	Posee un sistema de contabilidad y costos que lo provee información para la toma de decisiones. Esto es, lleva registros contables, utiliza facturas para compras y ventas.	
5.2	Mantiene informes de resultados contables mensuales.	
5.3	Se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar sus inventarios.	
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa y determinar el precio final de los productos. Sabe cuánto le cuesta la elaboración de cada producto.	
5.6	La empresa determina de manera efectiva lo que debe tener en cuenta para fijar el precio de venta. Esto es, conoce sus costos (fijos y variables), los precios de su competencia y la utilidad o simplemente lo fijan por intuición y según la capacidad de los clientes.	
5.7	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	
5.8	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA		
5.9	La empresa tiene formalizado los registros de presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otras	
5.10	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	
5.11	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	
5.12	La empresa posee una cuenta bancaria exclusivamente para el negocio. Para recibir las consignaciones respectivas por productos vendido o tienen algún tipo de plan programado para pagar deudas o cualquier crédito o eventualidad no prevista.	
5.13	La empresa posee y evalúa la utilidad de sus inversiones, maquinaria, equipos y otros activos fijos.	
TOTAL SUB-AREA		0%

Anexo N° 6. (continuación) Diagnóstico empresarial integral

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS		
5.14	Tiene libros de actas, registro de socios, reformas de escrituras e informes para la superintendencia de Ind y Ccio.	
5.15	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	
5.16	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	
5.17	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	
5.18	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL AREA		0%
6. RECURSOS HUMANOS		
A. ASPECTOS GENERALES		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	
6.2	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, perfiles, cargos y horarios establecidos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	
6.3	Existe un modelo preestablecido de selección de personal, para cualquier cargo	
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.).	
TOTAL SUB-AREA		0%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL		
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial. Esto es, un Plan de estímulos definido y conocido por sus empleados.	
TOTAL SUB-AREA		0%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL		
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	
TOTAL SUB-AREA		0%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	
TOTAL SUB-AREA		0%
TOTAL AREA		0%

Anexo N° 7. Seguimiento Línea Base (Lbe-Lbs)

PROYECTO DE ATENCIÓN INTEGRAL PARA EL APOYO A LA REINTEGRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE POBLACIÓN DESMOVILIZADA

Nombre Empresario: _____ C.C: _____

Nombre Empresa: _____

Con el fin, de realizar un seguimiento adecuado, al proceso de intervención y evolución en el crecimiento de las empresas, solicitamos confirme los datos solicitados a continuación.

DESCRIPCIÓN INDICADOR	VALOR / CANTIDAD
Empleos Directos	INICIO FINAL
Empleos Indirectos	INICIO FINAL
Número de Clientes Fijos	INICIO FINAL
Número de Proveedores	INICIO FINAL
Valor Activos	INICIO FINAL
Valor Pasivos	INICIO FINAL
Ventas Promedio Totales	INICIO FINAL
Productos	INICIO FINAL

Anexo N° 8. Plan de mejoramiento por procesos

**PROGRAMA DE APOYO AL PROCESO DE REINSERCIÓN DESMOBILIZADOS - PROYECTO INTEGRAL DE GENERACIÓN DE INGRESOS
PLAN DE MEJORAMIENTO O RUTA DE ACOMPAÑAMIENTO**

PARTICIPANTE				IDENTIFICACIÓN			
PROYECTO				FECHA ELABORACIÓN			
PROCESO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	TAREAS LOGROS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	META	RESPONSABLE

Elaborado por
Asesor

Elaborado por
Asesor

REFERENTES DE INTERVENCIÓN POR PROCESOS

PROGRAMA DE APOYO AL PROCESO DE REINSERCIÓN DESMOBILIZADOS - PROYECTO INTEGRAL DE GENERACION DE INGRESOS							
PLAN DE MEJORAMIENTO O RUTA DE ACOMPAÑAMIENTO							
PARTICIPANTE				IDENTIFICACION			
PROYECTO				FECHA ELABORACION			
PROCESO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	TAREAS LOGROS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	META	RESPONSABLE
ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	Apoyar a la empresa en el reconocimiento de su objeto social y definición de metas a corto y mediano plazo.	Formular la misión y la visión de la empresa.	Formulación del que hacer y de los propósitos a lograr en un tiempo determinado de la empresa.	Redactar y socializar la Misión y la Visión de la empresa.	La misión y la visión están publicadas en un lugar visible.	1	
	Implementar un sistema básico para calcular los costos de la empresa y desarrollar un sistema de contabilidad que le permita identificar y controlar sus obligaciones y recursos.	Controlar las transacciones generadas.	Registrar las transacciones de la empresa en el método simple de cuentas	Definir y clasificar los ingresos y egresos.	El empresario identifica cuales son las entradas y salidas de dinero de la empresa.	1	
				Organizar la información con sus respectivos soportes sobre las operaciones de la empresa. Anotar cada una de las transacciones de la empresa.	El propietario del negocio mantiene al día la información del movimiento de dinero.	1	
				Definir, identificar, clasificar y calcular los costos variables y los costos fijos unitarios y totales.	Conoce la diferencia entre un costo variable unitario y un costo fijo unitario y total.	1	
	Valorar el costo de un producto o servicio.	Calcular el costo de un producto o servicio de la empresa.	Definir y calcular el costo total de un producto.	Aprender a calcular el costo de los productos y dejar un registro escrito de uno de los productos de la empresa.	1		
MERCADEREO COMERCIAL	Desarrollar con el empresario un Plan Básico de mercadeo que le permita desarrollar su negocio.	Determinar y detallar características de la empresa tanto internas como externas y su entorno.	Caracterización y análisis del negocio.	Definir las situaciones internas y externas sobre las cuales la empresa puede o no ejercer un control.	Desarrollar objetivos del negocio, y análisis de las fuerzas internas y externas mediante una matriz DOFA.	1	
		productos y/o servicios que ofrece la empresa, y los clientes a quien ofrece.	Definir el producto ó líneas de productos y/o servicios que desea ofrecer la empresa.	Identificar las características principales de cada producto del negocio y Brindando asesoría en el proceso de preventa, venta y posventa.	Caracterización de los productos y servicios de la empresa.	1	
		Recolectar información de los clientes actuales y potenciales.	Realizar seguimiento a los clientes.	Identificar características principales de los clientes	Generar base de datos mediante técnicas investigativas de los clientes.	1	
		Ajustar las actividades del negocio entorno al cliente	Evaluar las actividades que el empresario realiza para ofrecer un buen servicio o/y producto al cliente.	Sacar un listado de actividades y recomendaciones generales de la empresa.	Listado de actividades y recomendaciones efectivas (es decir, las que deben seguir realizándose).	1	
Elaborado por Asesor				Elaborado por Asesor			

Anexo N° 9. Formato mesa de trabajo

FORMATO BPEM No. 9 ACTA GENERAL MESA DE TRABAJO COLECTIVA FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

<i>COLECTIVO:</i>		<i>Asistencia</i>	
FechaDía/Mes/Año	Acta #	<i>COLECTIVO:</i> <i>Nombre Empresa</i> <i>Padrino:</i> _____ <i>Nombre</i> <i>Facilitador(es):</i> _____ _____ <i>Nombre</i> <i>Coordinador:</i> _____ <i>PROCESO:Admón.- Asociativo ()Mercados()Técnico()</i>	
		Tema:	
Objetivos a Cubrir en la Mesa de Trabajo:	Observaciones importantes de la mesa de trabajo:	Conclusiones y tareas generales para las empresas del colectivo:	

Firma Coordinador

Firma Facilitador

Firma Padrino

Anexo N° 10. Formato acta de visita

FORMATO BPEM No. ACTA DE PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

EVENTO: _____

<i>ACTA No.</i>	<i>EMPREDEDOR:</i>	<i>Fecha:</i>	
	<i>PROFESIONAL Y ÁREA DE INTERVENCIÓN:</i>	<i>Lugar:</i>	
		<i>Hora Entrada:</i>	<i>Hora Salida:</i>
TEMAS TRATADOS OBJETIVOS A CUMPLIR	ASPECTOS IMPORTANTES RELACIONADOS AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS E IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	COMPROMISOS y/ o TAREAS	
Próxima Visita Fecha:Hora: Lugar:			

Cumplimiento de compromisos anteriores, Inquietudes del Microempresario u observaciones

FIRMAS:

Coordinador

Empresarios Asistentes

Anexo N° 11. Formato reporte novedad

REPORTE DE NOVEDAD PROYECTO INTEGRAL DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARTICIPANTES ACR FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Fecha:
Coordinador:

Diligencia el coordinador

EMPRESA REPORTADA	NOVEDAD	DETALLES DE NOVEDAD	DATOS PARA CONTACTO
			DIR:
			TEL:
			Cel.:
			e- mail:
			Nombre del contacto:
			Observaciones:

Diligencia Evaluación y seguimiento

Tratamiento Empleado	Fecha	Realizado por	Resultados

Anexo N° 12. Otros formatos

ACTA DE COMITÉ

NOMBRE DEL PROYECTO: NOMBRE DEL OPERADOR: ACTA No.:		FECHA HORA. : LUGAR							
OBJETIVO:									
Asistentes:									
<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>									
Desarrollo de la reunión									
1. Temas Tratados:									
2. Conclusiones:									
3. Compromisos:									
Compromiso	Responsable	Fecha límite							

Anexo N° 12. (continuación) Otros formatos

EVALUACIÓN										
Capacitación, Asesoría y Acompañamiento Empresarial										
Fecha: _____					Lugar _____					
Marque los diferentes espacios de 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor puntaje.										
Evaluación Programa						1	2	3	4	5
Metodología utilizada _____										
Contenido del programa _____										
Aplicabilidad del programa _____										
Duración _____										
Los temas tratados se ajustan al programa ofrecido _____										
Logros de objetivos propuestos _____										
Cumplió el programa sus expectativas _____										
Evaluación Asesor(a)						1	2	3	4	5
Forma de expresarse _____										
Claridad al explicar _____										
Dominio del tema _____										
Claridad y disponibilidad para despejar dudas e inquietudes _____										
Puntualidad _____										
Comportamiento ante el grupo _____										
Manejo de recursos(didacticos, tablero, espacio físico) _____										
Relación y tratos con los(las) beneficiarios(as) _____										
Capacidad para motivar al grupo _____										
Observaciones para asesor(a) _____										

Anexo N° 12. (continuación) Otros formatos



FORMATO DIAGNÓSTICO PLANES DE NEGOCIO ACR

RADICACIÓN PROYECTO: _____ TIPO: _____
URE-CPN- _____
ENTIDAD ACOMPAÑANTE: _____ RESPONSABLE: _____
TIPO DE NEGOCIO: _____ SECTOR _____
FECHA DE VISITA: _____

PROBLEMÁTICA O NECESIDAD IDENTIFICADA COMPONENTE PRODUCTIVO:
PROBLEMÁTICA O NECESIDAD IDENTIFICADA COMPONENTE EMPRESARIAL:
PROBLEMÁTICA O NECESIDAD IDENTIFICADA COMPONENTE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO:

OBSERVACIONES:

DILIGENCIÓ: _____

SEG-02



Unidad productiva piscícola integrada por 5 emprendedores (foto del archivo, 2011)

BIBLIOGRAFÍA

- ACR. *Política nacional de reintegración*. Disponible en: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Paginas/politica.aspx (marzo de 2011).
- ACR. *Proceso de Reintegración*. Disponible en: http://www.reintegracion.gov.co/Es/ruta_reintegracion/Paginas/ingreso.aspx (diciembre 20 de 2011).
- Conpes 3554 (diciembre 1 de 2008). *Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales*, Bogotá. Disponible en: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/manuales/Documento_Conpes_Reintegracion_Numero_3554.pdf (junio 20 de 2011).
- Correa, Diana Cristina (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto. A profesional del área de atención psicosocial, componente Generación de Ingresos, Programa Paz y Reconciliación.
- Documentos de la OIM sobre las migraciones. Disponibles en: http://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/microsites/IDM/workshops/oim_colombia_guia_practica.pdf (abril de 2011).
- Echavarría, Rubén (2011). Entrevistas testimoniales a actores del convenio (Mimeo).
- Espinal, M. y Valencia, G. (2008). Balance del proceso de desmovilización, desarme y reinserción (DDR) de los bloques Cacique Nutibara y Héroes de Granada en la Ciudad de Medellín. Medellín: *Estudios Políticos* N° 33.
- Giraldo, A., Oscar Gonzalo. (2009). *Bitácora CIFE, Propuesta Definitiva 2009-2010*. Mimeo.

Información sobre USAID, disponible en la Embajada de los Estados Unidos, Bogotá. En: http://spanish.bogota.usembassy.gov/em_usaid.html (abril de 2011).

Invima. Permisos y registros. Disponible en: <http://www.invima.gov.co> (julio de 2011).

Ley 1424 de 2011. *Ley de Justicia y Paz, reglamentada mediante decreto 2601 de julio 19 de 2011.*

Londoño, Mike (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto. Al coordinador del Componente de Generación de Ingresos del Programa Paz y Reconciliación.

Montoya G., Juan D. (2008). *Política de reintegración a la civilidad: Programa Paz y Reconciliación.* Alcaldía de Medellín.

Orlas, Elkin Raúl (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Orlas, Elkin Raúl (2011). *Informe de intervención* (consultoría empresarial Esumer, Mimeo).

Participante 1 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 2 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 3 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 4 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 5 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 6 (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto.

Participante 7 (2012). *Testimonio de vida.* Para La OIM (Mimeo).

Programa Paz y Reconciliación, Secretaría de Gobierno Alcaldía de Medellín (2011). *Generación de Ingresos: consolidando un proyecto de vida en la legalidad.* Medellín

Programa Paz y Reconciliación, Secretaría de Gobierno Alcaldía de Medellín (2011). Modelo de intervención. Disponible en: http://www.pazyreconciliacion.gov.co/?page_id=1241 (julio 18 de 2011).

Romero, Carlos Eduardo (2011). Entrevista realizada por Rubén Echavarría para el proyecto. A Profesional Orientador del Núcleo de Proyectos Productivos del área de Generación de Ingresos del Programa Paz y Reconciliación.

Resolución 000163 de 2011. Alta Consejería de la Presidencia de la República. Reglamentación de beneficios sociales y económicos del programa para desmovilizados.

Soporte evidencial del proceso de intervención. Disponible en: [F:\OIM\OIM-225-FINAL\SOPORTE EVIDENCIAL\DESARROLLO HUMANO, F:\OIM\OIM-225-FINAL\Informe estado UP 225.doc, F:\OIM\OIM-225-FINAL\Informe Técnico final OIM 225.docx, F:\OIM\OIM-225-FINAL\SOPORTE EVIDENCIAL\EVENTO OIM]

Vásquez, Eliana María (2011). *Informe del proceso de intervención* (consultora empresarial Esumer, Mimeo).

Zuluaga y Zuluaga Consultores (2011). *Informes de acompañamiento humano a 60 beneficiarios del proyecto*. Mimeo.

*Actividad empresarial por la reintegración:
Una apuesta por la sostenibilidad*

Se imprimió en la Editorial Artes y Letras S.A.S. en abril de 2013

En los últimos años de la primera década del siglo XXI, Colombia afronta el reto de reincorporar a la vida civil a un elevado número de actores armados ilegales, adscritos a agrupaciones con pretensiones políticas, desmovilizados en procesos de distinta índole: los Desmovilizados Colectivos, emergentes de procesos de negociación entre el Estado y las organizaciones paramilitares de extrema derecha, y Desmovilizados Individuales, provenientes de procesos de deserción de grupos guerrilleros de extrema izquierda.

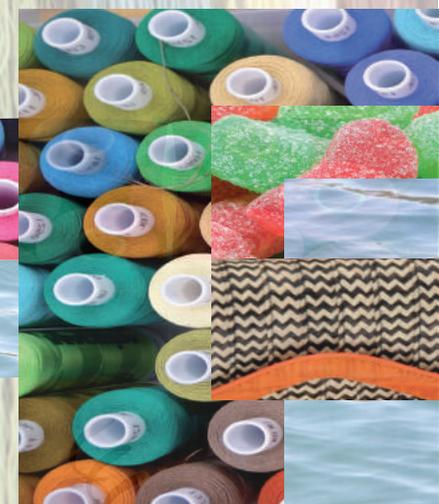
En coordinación entre agencias estatales -nacionales, extranjeras e internacionales-, Organizaciones No Gubernamentales -vernáculos y transnacionales- y operadores locales, se han implementado políticas y programas de acompañamiento, también de diverso orden.

Este libro recopila las bases de una experiencia de acompañamiento y los resultados de la selección, formación, asesoría, seguimiento y evaluación de 100 proyectos empresariales urbanos de desmovilizados, implementada entre 2009 y 2011 en Medellín y el área metropolitana.

Este texto presenta las características y los avatares de una experiencia exitosa de reintegración a la civilidad, y los valiosos aprendizajes que derivan de ella, que constituyen un aporte para el diseño de futuras políticas de atención al pos-conflicto.



ISBN 978-958-8599-59-5



Centro Editorial Esumer