

ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE NEGOCIOS SOCIALES DESDE LAS
ENTIDADES PÚBLICAS COMO ESTRATEGIA PARA CONTRIBUIR A LA SUPERACIÓN
DE LA POBREZA

CAROLINA MAFIOLY NIÑO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL
MEDELLÍN – 2015

ESTRUCTURACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE NEGOCIOS SOCIALES DESDE LAS
ENTIDADES PÚBLICAS COMO ESTRATEGIA PARA CONTRIBUIR A LA SUPERACIÓN
DE LA POBREZA

CAROLINA MAFIOLY NIÑO

Estudio de caso realizado para optar al título de Magister en Gerencia de
Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Asesor: PhD MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL
MEDELLÍN – 2015

«Por más egoísta que se quiera suponerse al hombre, evidentemente hay algunos elementos en su naturaleza que lo hacen interesarse en la suerte de los otros de tal modo, que la felicidad de éstos le es necesaria, aunque de ello nada obtenga, a no ser el placer de presenciarla.»

Adam Smith, 1.719

Teoría de los Sentimientos Morales

CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: CONCEPTO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES	14
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PROYECTO “ORGANIZACIÓN DE MUJERES PARA LA CREACIÓN DE NEGOCIOS SOCIALES EN PUEBLOVIEJO, MAGDALENA”	19
Contexto	19
Actividades previas	21
Acercamiento a la comunidad de Puebloviejo.....	21
Investigación cualitativa.....	21
Definición de aliados para el desarrollo de la intervención.....	25
Desarrollo del proyecto	26
Convocatoria y definición de participantes en los Negocios Sociales.....	26
Estructuración del proyecto.....	27
Proceso de Implementación.....	28
Resultados de la implementación	36
Cumplimiento del objetivo general del proyecto	38
Seguimiento realizado al proyecto	41
Seguimiento individual en relación con cada uno de los componentes de la intervención	41
Hallazgos de acuerdo al seguimiento realizado	44
Seguimiento cualitativo realizado por parte de la Dirección de Innovación Social	46
Acciones (preventivas y/o correctivas) con base en los hallazgos del seguimiento realizado al proyecto:	50
CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS TRAS LA INTERVENCIÓN	51
Componentes de una Buena Práctica	51
Concepto de Lecciones Aprendidas	54
Identificación de Buenas Prácticas	54
Lecciones aprendidas con base en la implementación	55
Definición del reto al cual responde el proyecto	55

Búsqueda y selección de la solución	56
Formulación del proyecto	57
Ejecución del proyecto	58
Seguimiento y evaluación del proyecto	61
Recomendaciones con base en las lecciones aprendidas	61
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES SOBRE LA PERTINENCIA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES COMO	
INICIATIVAS DE GOBIERNO PARA IMPACTAR CONDICIONES DE POBREZA	64
BIBLIOGRAFÍA	68

ANEXOS

Anexo 1. Criterios de selección de las mujeres que harían parte de la intervención	72
Anexo 2. Indicadores empleados para realizar seguimiento individual en relación con cada uno de los componentes de la intervención.....	75
Anexo 3. Resultados generales presentados por cada uno de los indicadores.....	78
Anexo 4. Ficha técnica del seguimiento cualitativo realizado por parte de la DIS	80

RESUMEN

El presente trabajo describe el proyecto adelantado entre la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE en alianza con Yunus Negocios Sociales e implementado en el municipio de Puebloviejo, Magdalena entre los años 2013 y 2014. El objetivo es identificar, a través de la experiencia presentada, lecciones aprendidas y buenas prácticas que contribuyan a la promoción y el desarrollo de negocios sociales desde el sector público.

Partiendo del concepto de los Negocios Sociales (NS) y con base en una revisión documental detallada de la intervención, esta tesis pretende destacar la pertinencia de este tipo de iniciativas como medio para aportar en la superación de la pobreza.

Palabras clave: negocios sociales, lecciones aprendidas, sector público, superación de pobreza.

ABSTRACT

This paper describes the project of the National Agency for Overcoming Extreme Poverty - ANSPE in partnership with Yunus Social Business, implemented in the municipality of Puebloviejo, Magdalena between 2013 and 2014. The purpose is to identify, through the presented experience, lessons learned and best practices that contribute to the promotion and development of social business within the public sector.

Based on the concept of social businesses and on a detailed literature review of the intervention, this thesis aims to highlight the relevance of these initiatives as a means to contribute in overcoming poverty.

Keywords: social businesses, lessons learned, public sector, overcoming poverty.

INTRODUCCIÓN

La pobreza no es una preocupación moderna, exclusiva de nuestros días. Por el contrario, es una situación tan antigua como las civilizaciones y frente a la que no tenemos una respuesta certera sobre las acciones, que como sociedad, debemos ejecutar para enfrentarla.

Si bien, en 1973, el presidente del Banco Mundial, Robert McNamara, denominó la pobreza absoluta como «*condiciones de vida que se caracterizan de tal forma por una desnutrición, analfabetismo, enfermedades, entorno miserable, alta mortalidad infantil y una baja esperanza de vida, que se encuentran por debajo de cualquier definición razonable de decencia humana*» (Singer, 2009), proponiendo incluso erradicarla al finalizar el siglo XX, el interés por luchar en contra de este fenómeno es mucho más remoto¹.

Las actuales estadísticas de pobreza a nivel mundial evidencian que los esfuerzos por erradicarla han sido insuficientes. Cerca del 40% de la población actual, aproximadamente 2.700 millones de personas (PNUD, 2014) se encuentran en situación de pobreza, por lo que diseñar propuestas para aportar en la mejora de las condiciones de vida de esta población es quizás uno de los mayores retos a los cuales nos enfrentamos como sociedad.

Con la llegada de la Revolución Industrial², tal como lo señaló el Consejo Económico y Social (Naciones Unidas, 1980), se difundió la creencia de que los problemas sociales, especialmente pobreza y desempleo, podrían solucionarse a través del crecimiento

¹ Cerca al año 1.400 a.C., se mencionan dentro del libro bíblico de Deuteronomio, las acciones que Moisés predicaba al pueblo de Israel ordenándoles fueran «*generosos con la gente pobre y necesitada del país*» (Deuteronomio 15: 10-11 Traducción en lenguaje actual - TLA)

² «La expresión o termino Revolución Industrial fue difundida a partir del año 1845, por Federico Engels uno de los fundadores del socialismo científico, para designar al conjunto de transformaciones técnicas y económicas que caracterizaban a la sustitución de la energía física por la energía mecánica de la maquinas, el cambio a la producción manufacturera por la fabril en el proceso de producción capitalista» (Portillo).

económico. Sin embargo, el crecimiento económico no basta por sí sólo para disminuir los indicadores en torno a pobreza y desigualdad. Esto se evidenció en Colombia unos años más tarde, cuando a pesar de un crecimiento promedio del PIB cercano al 4.7% entre 2003 y 2009 (Banco Mundial, s.f.), los porcentajes de disminución de las cifras de pobreza a nivel nacional sólo habían variado en promedio 1.64 puntos durante los mismos años (DNP, 2010).

De otra parte, los compromisos adquiridos por Colombia tras la firma de la *Declaración del Milenio* en la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2002, sumado a la cada vez más marcada inequidad, hoy día considerada una de las más grandes de América Latina de acuerdo al índice de Gini, motivó el interés por repensar las políticas implementadas desde el Gobierno Nacional para aportar en la superación de la pobreza.

Inspirado en el modelo chileno denominado *Puente*, una de las primeras estrategias en América Latina orientadas al acompañamiento de la población más vulnerable para la superación de la pobreza³; surge en Colombia la Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema - Juntos.

La Red fue propuesta por la Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad – MERPD, creada a finales 2004 por el Departamento Nacional de Planeación y en la que, además de los ministerios sociales, participaron organismos multilaterales como el BID, el Banco Mundial, la CAF, la CEPAL, la FAO, entre otros; el sector privado, la academia y representantes del congreso.

La Red Juntos, conformada con el objetivo de «*promover la incorporación efectiva de los hogares más pobres a las redes sociales del Estado y asegurar la superación de su condición*»

³ «Se trata de un servicio especializado de apoyo psicosocial provisto por un técnico de acompañamiento, denominado “apoyo familiar”, que sirve para contactar a las familias más vulnerables (seleccionadas en base a un puntaje de corte estándar), incorporarlas al sistema de protección social Chile Solidario y apoyarlas para mejorar sus condiciones de vida» (BID, 2013).

(DNP, 2006), se consolidó como el pilar de un conjunto de acciones del Gobierno Nacional orientadas al cumplimiento del primer objetivo de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas: erradicar la pobreza extrema y el hambre en el mundo. A través del documento Conpes Social 102 de 2006, se priorizó la atención a la población en situación de pobreza extrema y se establecieron las acciones para lograr este objetivo:

- i. integrar la oferta de servicios sociales para hacerlos coincidir alrededor de la familia de manera simultánea,*
- ii. brindar transitoriamente, acompañamiento familiar y acceso preferente para asegurar que los recursos e intervenciones permitan superar condiciones mínimas de calidad de vida que no están cubiertas,*
- iii. generar un marco de corresponsabilidad con los usuarios para que las familias se comprometan con la superación de su situación.*

Años más tarde y de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014 “Prosperidad para Todos” (DNP, 2011), el Gobierno Nacional fortaleció la Red Juntos, creando una estrategia mejorada denominada Red Unidos. Adicionalmente, mediante el Decreto 4160 de 2011, se creó la Unidad Administrativa Especial del orden nacional, denominada Agencia Nacional Para La Superación De La Pobreza Extrema- ANSPE, entidad encargada no sólo de participar en la formulación de la política pública de superación de la pobreza extrema, sino del liderazgo y la coordinación en la implementación de la Estrategia Nacional de Superación de la Pobreza Extrema UNIDOS. De esta manera, se estableció como misión para la ANSPE el diseño y coordinación de los mecanismos de implementación de la estrategia nacional de superación de pobreza extrema, la cual estaría basada en el acompañamiento familiar y comunitario brindado a los hogares más pobres del país.

Como coordinadora de la Red Unidos, la ANSPE se encarga de la intermediación entre estos hogares en situación de pobreza extrema y las entidades públicas de orden nacional y territorial que tienen ofertas de programas y/o proyectos que les aplican, con el fin de que

estos hogares accedan de manera real y efectiva a los servicios sociales del Estado. El trabajo articulado de la Red Unidos congrega la oferta de más de 30 entidades del Estado⁴ a la cual tienen acceso preferente las familias y comunidades acompañadas.

Tal y como lo señala el documento *“Las Trampas de Pobreza en Colombia”*: «la pobreza es un problema multidimensional, que no puede ser atacado con acciones desarticuladas. Debe tener en cuenta la ausencia de ingresos suficientes para el consumo de alimentos, pero también debe garantizar que las personas tengan acceso a los servicios sociales básicos» (Universidad de los Andes, 2006). Con base en ello, la Estrategia de la Red Unidos se enmarca en 9 dimensiones o áreas de intervención, desde las cuales se pretende romper con los círculos viciosos en los cuales se encuentran las familias, facilitando los elementos necesarios para la superación de la pobreza extrema.

Las dimensiones de trabajo de la Estrategia Unidos son: Identificación, Ingresos y Trabajo, Educación y Capacitación, Salud, Nutrición, Habitabilidad, Dinámica Familiar, Bancarización y Ahorro, y apoyo para Garantizar el Acceso a la Justicia. A su vez, las dimensiones agrupan 45 logros básicos o condiciones mínimas para alcanzar por parte de los hogares acompañados por la ANSPE a través de la Estrategia Unidos.

El acompañamiento que realiza la Estrategia Unidos consiste en la atención personalizada a los hogares en sus domicilios y las comunidades en sus territorios, con el fin de lograr que cada uno de ellos reconozca sus fortalezas y potencialidades, consolide sus vínculos familiares, sus redes de integración social y adquiera o fortalezca habilidades y capacidades,

⁴ La Red Unidos está conformada por: ANSPE, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Registraduría Nacional, Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Unidad de Restitución de Tierras, MinComercio, MinMinas, MinSalud, MinJusticia, MinTrabajo, MinInterior, MinAgricultura, MinDefensa, MinEducación, MinCultura, MinVivienda, Organizaciones Solidarias, Icetex, Finagro, Ejército Nacional, Bienestar Familiar, Defensoría del Pueblo, Policía Nacional, Banco Agrario de Colombia, Icfes, Fondo Nacional del Ahorro, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Banca de Oportunidades, Consolidación Territorial, Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, Coldeportes e ICFES. Tomado de: <http://www.anspe.gov.co/es/anspe/estrategia-unidos>, fecha de consulta: 06/10/2015.

orientando estas acciones a la consecución de los 45 logros básicos establecidos para superar su situación de pobreza extrema. El acompañamiento familiar facilita que se planifiquen y ejecuten acciones que den respuesta a las necesidades e intereses concretos de cada uno de los hogares.

Como una de las áreas misionales de la ANSPE, la Dirección de Innovación Social - DIS complementa la Estrategia Unidos mediante la co-financiación y puesta en marcha de proyectos, la dinamización del ecosistema de innovación social y el desarrollo de investigaciones para resolver una problemática social, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad de mejora con el fin de beneficiar a la población en situación de pobreza extrema. El objetivo de la DIS es identificar soluciones novedosas en su contexto, más eficientes y pertinentes que las convencionales y que generan valor agregado para la sociedad.

Dentro de las intervenciones priorizadas por la DIS a finales del 2013, se estableció la promoción y desarrollo de Negocios Sociales como oportunidad para generar ingresos y mejorar así la condición de vida de las comunidades vinculadas. A través de un convenio firmado entre la ANSPE y Yunus Negocios Sociales (antes Grameen Caldas), se desarrolló entre 2013 y 2014 una intervención en el municipio de Puebloviejo, Magdalena orientada a la estructuración y puesta en marcha de dos NS.

Mediante el presente trabajo se pretende analizar el proyecto “Organización de Mujeres para la Creación de Negocios Sociales en Puebloviejo, Magdalena”, con el objetivo de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en el desarrollo de este tipo de intervenciones, desde las entidades públicas, como estrategia para contribuir a la superación de la pobreza en Colombia.

Para ello, se abordará inicialmente el concepto de los NS y se describirá, a partir de información documental, el proceso adelantado desde la DIS. En los capítulos siguientes se

enunciarán los componentes de una buena práctica, como preámbulo para identificar buenas prácticas en el proyecto objeto de análisis, así como las lecciones aprendidas a partir del mismo. Finalmente, se analizará la pertinencia de los NS como herramientas a disposición del gobierno para impactar condiciones de pobreza.

CAPÍTULO I: CONCEPTO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES

Distantes del interés inicial del modelo económico Mercantilista alrededor del S.XVI, en donde la prosperidad de los Estados - Nación se limitaba al aumento de la riqueza medida comúnmente en una mayor acumulación de metales preciosos y en mayores exportaciones que importaciones, hoy en día son cada vez más los países que coinciden en centrar su interés en la promoción de un desarrollo económico basado no sólo en el crecimiento económico, sino en el potencial de éste como medio para aumentar el bienestar de los ciudadanos.

«El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia Clásica y consolidada en Europa durante el período de la Ilustración bajo el supuesto que la razón permitiría descubrir las leyes generales que organizan y regulan el orden social y así poder transformarlo en beneficio de la gente.» (Valcárcel, 2006).

Así, a pesar de que la relación entre desarrollo y bienestar es tan antigua, hasta ahora se está consolidando una corriente de pensamiento bajo la cual el desarrollo se concibe, no como un fin en sí mismo, si no como un medio a través del cual es posible lograr el bienestar de las personas.

Precisamente, el Nobel de Economía Amartya Sen plantea el desarrollo desde una perspectiva más allá de las cifras y del aumento del Producto Interno Bruto (PIB), medida universalmente aceptada para indicar el crecimiento económico de un país, pero que cada vez recibe mayores cuestionamientos por su limitada capacidad para reflejar cómo este crecimiento se traduce efectivamente en una mejora de las condiciones de vida en los países. El PIB se limita a medir la riqueza, sin incluir elementos relacionados con el bienestar de la población.

Amartya Sen presenta un planteamiento mucho más complejo y orientado a las personas, especialmente en su capacidad para ser felices, la cual es imposible de medir basándonos en sus niveles de ingresos. Sen argumenta que el desarrollo solo tiene sentido en la medida

en que permite un aumento en las libertades y de las capacidades de las personas por alcanzar lo que cada uno puede establecer como su ideal de felicidad, lo cual puede estar determinado por sus condiciones y características físicas, el medio ambiente en el cual se relacionan, sus condiciones sociales, sus costumbres, entre otras.

De esta manera, surge un panorama económico basado en un concepto de bienestar. Como prueba de ello, el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas propuesto por la Organización de las Naciones Unidas y el que hoy día es calculado para 187 de los estados miembros⁵, mide el desarrollo de los países con base en los avances presentados frente a tres dimensiones específicas: disfrutar de una vida larga y saludable, acceso a educación y nivel de vida digno. De manera complementaria, el Informe de Desarrollo Humano ha ido incluyendo nuevos indicadores como el Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad, el Índice de Desigualdad de Género y el Índice de Pobreza Multidimensional.

A partir de este nuevo entendimiento de desarrollo surge el concepto de Negocios Sociales de Muhammad Yunus, quien propone la creación de un tipo de negocios caracterizado por partir de la identificación de una necesidad en la comunidad, es decir, un problema social, económico o medio ambiental al cual se le pretende dar solución a través de un modelo empresarial. Este tipo de negocios se caracteriza por no producir dividendos; de acuerdo a Yunus, cuando una empresa busca al mismo tiempo generar utilidades para beneficio de los dueños y persigue intereses altruistas, no dará resultados para ninguno de los dos.

Las ganancias generadas durante la actividad del NS son reinvertidas en el negocio, aumentando el alcance de la solución y la población beneficiada. De tal manera, la única recompensa para quien decide crear y/o vincularse en este tipo de empresas es saber que está haciendo algo por ayudar a los seres humanos.

⁵ De acuerdo a la información presentada en el *Informe sobre Desarrollo Humano 2014* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Sin embargo, y de manera simultánea en su libro: *Empresas para Todos*, Yunus propone un segundo tipo de NS, las cuales son propiedad de personas en condiciones de pobreza y que si se tiene interés por la generación de utilidades. A este tipo de negocios los denomina de *tipo II* y señala: “*como las utilidades que fluyen a gente pobre están aliviando la pobreza, ese tipo de negocios ayuda, por definición, a resolver un problema social*” (Yunus, 2010).

Un problema social de acuerdo a Yunus es entendido como algo injusto que este causando sufrimiento humano a una comunidad y frente al cual, una persona o un grupo de ellas, de manera particular, pueden identificar un NS que lo alivie. De esta manera, los NS permiten reconocer «que la responsabilidad de resolver los problemas de una sociedad es compartida entre el gobierno y los ciudadanos» (Yunus, 2010).

Esta participación activa de los ciudadanos en la puesta en marcha de NS como medio para responder a los problemas que como sociedad enfrentan, especialmente las comunidades más pobres y vulnerables, antes receptores pasivos de la intervención gubernamental, es una herramienta poderosa para revertir la desigualdad entre los pobres y los no pobres. Los NS atacan dos frentes a la vez, vinculando a los más pobres y mejorando sus condiciones de vida.

El ánimo de lucro de los NS se considera entonces una condición necesaria, en el entendido en que éstas deben ser auto-sostenibles, con capacidad para brindar beneficios duraderos; sin embargo, es claro que éste no es su objetivo final.

El potencial de los NS se encuentra intrínsecamente ligado al potencial de las comunidades en los cuales se encuentran inscritos. Valorar aquello con lo que se cuenta a nivel local es un paso determinante en la sostenibilidad de los NS al incluir los factores que componen el capital territorial como ventajas comparativas en el desarrollo de los mismos.

De otra parte, vale la pena destacar que, si bien el concepto de los NS ha sido difundido en gran medida gracias al trabajo adelantado por Yunus, la creación de empresas con el objetivo de responder a una problemática social data de mucho antes.

Inspirada en los planteamientos de Robert Owen, y con la intención de afrontar las dificultades en las que se encontraba la clase obrera a partir de la revolución industrial ante los bajos salarios y las altas cargas de trabajo establecidas por los dueños de la maquinaria, surgió la *Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale* en Alemania. Fundada en 1.844 por obreros que fueron despedidos al solicitar mejoras en sus condiciones laborales, esta primera cooperativa dio origen a un movimiento que se expandiría a nivel mundial y que seguiría vigente incluso hoy día, caracterizado por promover la propiedad conjunta y la participación democráticamente entre sus miembros (una persona, un voto).

«Con su distintivo énfasis en los valores (honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás), las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza».

Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas

Por ejemplo, la región del Trentino-Alto Adige, ubicada al norte de Italia, es considerada como el territorio europeo que concentra la mayor densidad de empresas cooperativas. Este modelo de negocios se ha consolidado con gran fuerza, a tal punto que hoy existen cooperativas en un sinnúmero de sectores de la economía, incluyendo la agricultura, el comercio minorista, la vivienda, servicios financieros, servicios públicos y la producción de bienes (OECD, 2014). Estas cooperativas vinculan a 270 mil miembros en una comunidad en la que el número total de habitantes es de medio millón de habitantes. Así, de cada tres familia, dos se encuentran vinculadas al movimiento cooperativo (Federazione Trentina della Cooperazione, s.f.).

Un caso más reciente se denomina “Economía del Bien Común”. Propuesta por Christian Felber en 2010, se presenta como un nuevo modelo económico integrador de tres aspectos que generalmente parecen contradictorios: capitalismo, sociedad y naturaleza. Se basa en los valores presentes en las relaciones humanas: confianza, cooperación, aprecio, democracia y solidaridad como elementos fundamentales para enmarcar la toma de decisiones y las acciones empresariales.

En este modelo, las empresas no son medidas de acuerdo a sus niveles de ingresos o rentabilidad. Por el contrario, son valoradas de acuerdo a su capacidad para generar bien común, medido en relación con la promoción dentro de la empresa de la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, la democracia con todos sus proveedores, empleados, clientes, el entorno social y ecológico, entre otras. (Economía del Bien Común, s.f.).

CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PROYECTO “ORGANIZACIÓN DE MUJERES PARA LA CREACIÓN DE NEGOCIOS SOCIALES EN PUEBLOVIEJO, MAGDALENA”

Contexto

Durante el año 2013 y como parte del plan estratégico de la ANSPE, se encomendó a la Dirección de Innovación Social – DIS adelantar una intervención puntual en los departamentos de Atlántico, Arauca o Magdalena.

La DIS consideró oportuno desarrollar un proyecto en el municipio de Puebloviejo, Magdalena, teniendo en cuenta que este municipio había sido propuesto como Zona de Intervención Prioritaria - ZIP⁶ para la ANSPE, por iniciativa conjunta de la Fundación Promigas⁷ y la alcaldía municipal, evidenciando el compromiso de los actores locales y los vínculos de colaboración favorables para potenciar el desarrollo de intervenciones en el marco de alianzas público – privadas.

Departamento del Magdalena

Este departamento se encuentra ubicado al norte del país, específicamente en la Región Caribe. Su capital, Santa Marta, fue fundada en 1525 y es la ciudad más antigua de Colombia. Magdalena está conformado por 29 municipios y un distrito turístico que basan

⁶ Durante el año 2013, la ANSPE incluyó dentro de su esquema de acompañamiento la definición a nivel nacional de las denominadas Zonas de Intervención Prioritaria-ZIP, caracterizadas por ser intervenciones de mediano plazo, concentradas e intensivas, en familias vinculadas a la Estrategia Unidos y ubicadas en un espacio delimitado, a través de las cuales se buscaban cambios favorables en el entorno y las condiciones de las familias, potencializando la superación de la pobreza extrema a través de alianzas Público- Privadas (ANSPE, 2013).

⁷ La Fundación Promigas es la fundación empresarial de Promigas, compañía colombiana que se dedica al transporte y distribución de gas natural y electricidad.

su economía en actividades agrícolas, ganaderas, mineras, turísticas y portuarias. (Banco de la República, 2010).

Para 2010 se estimaba una población de 1.201.386 habitantes (DANE, 2005), de los cuales cerca del 10% se reconocían como población negra, mulata, afrocolombiana o afrodescendiente. Para el mismo año se estimaba que 37,20% de los colombianos vivía en situación de pobreza y que en Magdalena la incidencia de la pobreza era aún mayor: ese mismo año la Misión de Empalme para las Series de Empleo y Pobreza - MESEP señaló que el 58,08% de sus habitantes era pobre (PNUD, 2010).

Municipio Puebloviejo, Magdalena

Está ubicado al noroccidente del departamento de Magdalena, a orillas de la Ciénaga Grande de Santa Marta y el Mar Caribe; posee una extensión de 674.733 Km², de los cuales más del 64% corresponde a cuerpos de agua. El municipio tiene una población estimada de 26.680 habitantes; alrededor del 70% (18.711) habita zonas rurales y el 30% (7.696) en la cabecera municipal.

Además de la privilegiada ubicación geográfica, favorable para el turismo y el comercio, la cercanía del municipio al mar y a la ciénaga ha orientado la vocación laboral de sus habitantes hacia actividades relacionadas principalmente con la pesca.

De acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 (Puebloviejo, 2008), se cuenta entre las mayores preocupaciones del municipio la alta tasa de desempleo, que para el año 2008 equivalía al 51% de la población económicamente activa. Es decir, que del total de 16.023 personas de la población en edad de trabajar, existe una población desempleada cercana a las 8.000 personas.

Actividades previas

Una vez determinado el lugar de intervención para el desarrollo de una intervención por parte de la DIS de la ANSPE, se realizaron una serie de visitas y reuniones en el municipio que fueron perfilando el proyecto que se realizaría entre el año 2013 y 2014.

A continuación se presenta la descripción de estas actividades:

Acercamiento a la comunidad de Puebloviejo

Teniendo en cuenta que el municipio de Puebloviejo había sido propuesto como Zona de Intervención Prioritaria para la ANSPE, lo que evidenciaba el potencial por desarrollar un proyecto basados en un modelo de alianzas público-privadas, se realizó una primera reunión en el municipio con representantes tanto de la DIS como de la Dirección de Inversión Social Privada de la misma entidad.

Esta reunión tuvo como objetivo presentar la intención desde la ANSPE por desarrollar un proyecto en Puebloviejo, así como validar el interés del municipio por acompañar la intervención y motivar a las empresas locales a unirse como aliados en la intervención.

Durante esta primera visita se realizó un recorrido por el corregimiento de Palmira. Este recorrido, al igual que diversas entrevistas que se realizaron a habitantes de la zona, evidenció las graves dificultades del municipio para facilitar la generación de ingresos a sus habitantes.

Investigación cualitativa

Tras la reunión, y con la expectativa por parte de la DIS de estructurar un proyecto pertinente y particular a las condiciones propias del municipio, la DIS consideró oportuno desarrollar una investigación cualitativa.

Esta investigación, desarrollada por un antropólogo y un sociólogo de la DIS, permitiría conocer a fondo las características y condiciones del municipio en torno a problemáticas relacionadas con generación de ingresos, buscando con ello identificar elementos que serían susceptibles de mejorar a través de un proyecto de innovación social. A través de la investigación se exploraron las características de la comunidad, sus condiciones, intereses y necesidades.

Esta investigación se realizó en el mes de septiembre de 2013 y se enfocó en entender las problemáticas sociales desde la experiencia de la comunidad. Además, incluyó la identificación de actores, roles y sistemas presentes en el municipio que pudiesen influir en la adopción de las nuevas propuestas y prácticas, buscando garantizar la pertinencia de la iniciativa a desarrollarse. Para esta investigación se realizó un proceso de acercamiento a la comunidad, se realizaron entrevistas a profundidad, acompañamiento a grupos claves como pescadores, jóvenes, maestros, grupos de mujeres, entre otros, y un taller socio-laboral en el cual se levantó una cartografía social. Durante este proceso se utilizaron metodologías de innovación que permitieron identificar las necesidades y oportunidades existentes en la comunidad, partiendo del entendimiento de sus particularidades y la relación entre ésta y su entorno.

Las principales conclusiones de la investigación adelantada fueron las siguientes:

- La vocación económica del municipio es principalmente la pesca; esta actividad es exclusivamente masculina, se realiza en grupos de 5 y 15 personas y genera ingresos variables que pueden ir desde \$50.000 hasta \$4.000.000 por jornada de trabajo, las cuales dependen del tipo de pesca que se realice. Los pescadores se encuentran asociados y han recibido subsidios en especie como canoas, lanchas, motores y equipo de pesca por parte del Estado y de otras entidades. Esta actividad de pesca

se realiza, en la mayoría de los casos, a través de asociaciones formales⁸ o grupos de pescadores, por lo que la producción obtenida en un día se distribuye entre 10, 20 o más personas, dependiendo del número de asociados.

- Los jóvenes se perciben en un proceso de búsqueda de oportunidades y generalmente se proyectan en actividades diferentes a la pesca; sin embargo, por la falta de oportunidades de capacitación, la escasa oferta de empleo y la tendencia a conformar hogares desde muy jóvenes, se ven forzados a desempeñarse en esta actividad.
- Adicionalmente a la pesca, se observaron otras actividades económicas generadas por la comunidad, que podrían ser oportunidades para el desarrollo de proyectos productivos:
 - Elaboración de pasta de Macabí⁹: algunas mujeres de forma aislada extraen la pulpa de la pesca macabí y generan una pasta que puede usarse para preparar embutidos como hamburguesas y salchichas; las mujeres tienen los conocimientos necesarios para entregar el producto final (pulpa) pero no disponen de implementos para empacar, cortar y comercializar este producto.
 - Preparación de la cáscara de camarón: las mujeres se encargan de “pelar”¹⁰ el camarón y reciben un pago de \$500 por kilogramo; en algunos lugares esta cascara se bota; en otras se ha utilizado con mucho éxito para alimentar pescados en criadero, particularmente el sábalo, e incluso para la alimentación en familias pobres que hacen el arroz en preparaciones que la incluyen.

⁸ La mayoría de los pescadores se encuentran organizados a través de asociaciones legalmente constituidas, pues este es uno de los requisitos que exigen las distintas organizaciones o entidades, que llegan al territorio con programas de ayuda o subsidios.

⁹ El macabí es un pez muy común en la pesca del municipio de Pueblviejo – Magdalena que puede alcanzar 10 kilogramos de peso y llegar hasta 104 cm metros de longitud.

¹⁰ Retirar la cabeza del camarón luego de haberlo cocinado por un buen tiempo

- Confección: se observó una oportunidad importante en este sentido, debido a que las empresas o entidades que operan en la zona podría ser aliados importantes en el proceso. El hospital, las instituciones educativas y las estaciones de servicio, por ejemplo, compran los uniformes en otras ciudades porque no existe oferta propia en la región.
- Extracción de materiales de construcción como oportunidad de generar ingresos que no requiere grandes inversiones y que tiene una demanda clara debido al interés de la comunidad de realizar mejoramiento a sus viviendas.
- La comunidad de Pueblo Viejo – Magdalena se caracteriza por una estructura social fuertemente patriarcal, en la que el hombre (en la mayoría de los casos pescador), adquiere un rol de proveedor exclusivo y circula en espacios públicos como la ciénaga y el mar, mientras que la mujer desarrolla un rol “pasivo”¹¹, se encarga del cuidado de su hogar y circula solo en espacios privados (su casa, su cuadra).
- La investigación evidenció que las actividades que generan ingresos en las familias están a cargo, en su gran mayoría, de los hombres, lo que genera un rol pasivo de las mujeres dentro de la actividad económica del hogar. Es común en los hogares encontrar a las mujeres, desde muy jóvenes, dedicadas exclusivamente a labores domésticas y al cuidado de los niños. Por otra parte, el municipio no cuenta con suficientes oportunidades laborales y las que existen están reservadas para los hombres, lo que limita las posibilidades de trabajo de las mujeres y su proyecto de vida en el municipio.

Si bien se evidenciaron problemáticas complejas, particularmente las que afectaban la situación de la mujer, la investigación realizada concluyó que el municipio contaba con

¹¹ Aunque la mujer co-genera esta estructura patriarcal y otorga el poder físico y simbólico al hombre, desarrolla algunas actividades productivas alternas y genera aportes a la economía del hogar

oportunidades para el desarrollo social y económico. Las personas manifestaron una gran disposición para trabajar, para reunirse y asociarse.

Definición de aliados para el desarrollo de la intervención

Con base en los resultados de la investigación cualitativa, la DIS definió adelantar un proyecto orientado a promover en la comunidad el desarrollo de procesos productivos en los cuales se vincularían exclusivamente a mujeres, específicamente en dos líneas de negocio: 1) confección con fines industriales y 2) productos derivados de la pesca. A través de ellos se buscaba aumentar los ingresos de las personas vinculadas, priorizando mujeres acompañadas por ANSPE, e impulsar un rol activo de las mujeres en la comunidad.

La Fundación Promigas y a Fundepalma, los dos aliados en territorio que habían participado de la reunión inicial con la alcaldía, manifestaron estar interesados en ejecutar el proyecto en conjunto con la ANSPE. Adicionalmente, se invitó a Yunus Negocios Sociales para presentar una propuesta relacionada con los objetivos propuestos inicialmente por parte de la DIS.

En reuniones posteriores se intentó articular, sin éxito, las voluntades de trabajo conjunto entre la ANSPE con la Fundación Promigas y Fundepalma. Con base en el trabajo previo que había adelantado la Fundación en el municipio en torno a la alfabetización y a otros aspectos educativos, ésta se encontraba interesada en desarrollar acciones relacionadas con las instituciones educativas con las cuales ya habían generado vínculos. Un proceso de generación productiva no se enmarcaba dentro de sus propuestas de trabajo en Puebloviejo. Por su parte, Fundepalma desarrollaba sus actividades en la zona rural del municipio, especialmente en las plantaciones. En estas zonas no hay familias acompañadas por la ANSPE, dificultando la articulación entre estas dos entidades, ya que la población vinculada al proyecto debía, en su mayoría, estar vinculada a la Estrategia Unidos teniendo en cuenta los recursos aportados por la ANSPE.

Lo contrario sucedió con Yunus Negocios Sociales - YNS, quienes específicamente se dedican a apoyar la creación de NS bajo el modelo propuesto por el profesor Muhammad Yunus. La propuesta de YNS presentó como objetivo general de la intervención: «organizar a la comunidad en torno al desarrollo de capacidades para crear dos modelos de Negocios Sociales en el área de confección con fines industriales y productos derivados del pescado que apoyan en promover las dos temáticas principales identificados en Pueblo Viejo: generación de ingresos y el rol activo de la mujer».

Esta propuesta se ajustaba por completo al interés manifestado inicialmente por parte de la DIS, en la cual el objetivo principal estaba orientado al desarrollo de unidades productivas; sin embargo, la propuesta de YNS para desarrollar NS, a través de los cuales, además de la generación de ingresos, se podría generar un impacto social, definió el desarrollo de la intervención por parte de la ANSPE en alianza con YNS.

Desarrollo del proyecto

Convocatoria y definición de participantes en los Negocios Sociales

Una vez definido el aliado para el desarrollo de la intervención, se realizó una visita a Pueblo Viejo conjunta entre representantes de YNS y la DIS. Previo a esta visita, se convocó a todas las potenciales mujeres vinculadas a la Estrategia Unidos interesadas en participar en el proyecto. El objetivo de la visita fue presentarles a las mujeres convocadas la propuesta de impulsar dos NS específicos en el municipio.

Esta reunión contó con la participación de 84 mujeres y en ella se les presentaron a las asistentes los temas identificados a través de la investigación realizada por la DIS y se les pidió que manifestarán su interés por participar en alguno de los dos NS propuestos. El grupo de productos derivados de la pesca fue el más elegido (aproximadamente 60 mujeres

se inscribieron en este), manifestando que tenían conocimiento previo de manejo del pescado y que preferían desarrollar una actividad con la que sentían cierta afinidad. Por otro lado, el grupo de confección fue mucho más pequeño (menos de 20 mujeres); ellas justificaban su elección en la posibilidad de hacer algo distinto a aquellas actividades tradicionales en el municipio.

En del documento generado inicialmente por parte de la DIS se indicó que se esperaba contar en cada NS con la participación de treinta mujeres; sin embargo, como se verá más adelante, esta meta nunca se logró.

Estructuración del proyecto

La propuesta de YNS, de acuerdo al interés de la ANSPE por estructurar y poner en marcha las dos unidades productivas, requería de un periodo de intervención de aproximadamente 3 años. No obstante, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestales y la característica de anualidad de los recursos con los cuales cuenta la ANSPE, la propuesta de intervención se presentó por etapas.

La primera etapa, a desarrollarse en los dos últimos meses de 2013, estuvo orientada a la ideación de los NS. Para ello, se firmó el convenio de asociación No. 542 de 2013, con vigencia entre el 5 de noviembre y el 31 de diciembre de 2013, con el objeto de: «(...) estructurar e implementar un proyecto de innovación social en el municipio de Puebloviejo – Magdalena relacionado con el desarrollo de capacidades para crear dos modelos de Negocios Sociales en los siguientes grupos objetivo: 1) confección con fines industriales y 2) Productos derivados de la pesca, y en esta medida, aportar al mejoramiento de la calidad de vida, y por lo tanto, a la superación de la pobreza extrema de hasta 60 mujeres del municipio, pertenecientes a la RED UNIDOS ». Esta primera etapa se denominó “Ideación de los Negocios Sociales”.

Una segunda etapa se desarrolló durante el primer semestre de 2014 bajo el convenio de asociación 192 de 2014 y vigente del 24 de enero al 31 de agosto del mismo año. Este tuvo por objeto: « (...) estructurar dos modelos de Negocios Sociales: 1) En el área de Confección con Fines Industriales y 2) Productos Derivados del Pescado; (...) para impulsar el desarrollo de actividades productivas y en esta medida, aportar al mejoramiento de la calidad de vida de estas familias, y por lo tanto, a la superación de la pobreza extrema de hasta 60 mujeres del municipio pertenecientes a la RED UNIDOS». Esta segunda etapa se denominó “Estructuración de los Negocios Sociales”. A partir de este momento los negocios se pondrían en marcha, generando ingresos para las mujeres vinculadas e impactando en la calidad de vida de ellas y sus familias.

La tercera etapa, proyectada entre 2014 y 2016, tendría por objeto la implementación formal de cada uno de los NS, así como la realización de ajustes y adaptaciones según las reacciones y validaciones presentadas en sus respectivos mercados. Esta tercera etapa no se llevó a cabo.

Proceso de Implementación

A continuación se describe de manera detallada el proceso de implementación:

Etapas I:

- Fase 0: Preparación para la ejecución de la intervención
Duración: 2 semanas (del 1 al 15 de noviembre de 2013)

Se construyó un plan de trabajo detallado para la intervención, definición de los perfiles requeridos y posterior selección de los profesionales a vincular en el proyecto como parte del equipo que YNS destinaría para acompañar el proceso. Se realizó una

descripción detallada de la metodología a emplearse para impulsar la creación de NS y finalmente una estrategia de medición del impacto generado tras la intervención.

Posterior a esta actividad se construyeron los criterios de selección de las mujeres que podrían hacer parte de la intervención (anexo No. 1). Sin embargo, teniendo en cuenta que existía la posibilidad de no contar con el número definido de participantes (30 en cada NS)¹², todos los criterios de selección serían flexibles. Es decir, se buscó que las mujeres beneficiarias reflejaran la mayoría de los criterios de selección, sin que la falta de los mismos implicara que serían removidas del proyecto.

- Fase I: Acercamiento e introducción a los grupos objetivo
Duración: 3 semanas (del 6 de octubre al 25 de noviembre de 2013).

Tras la reunión de presentación del proyecto se realizó el primer acercamiento con la comunidad por parte el equipo de YNS con la intención de generar confianza entre los grupos de beneficiarias y el equipo a cargo de la intervención. En este espacio se abordaron conceptos relacionados con aspectos comunitarios e identificación de las necesidades del municipio, con el objetivo de facilitar a las mujeres identificar por sí mismas las necesidades más apremiantes en su comunidad, al tiempo que planteaban posibles soluciones.

Entre los problemas del municipio, las mujeres destacaron la falta de oportunidades para acceder a capacitaciones técnicas, así como la poca oferta laboral. También manifestaron las dificultades con las que cuenta ante la falta de un acueducto y las malas condiciones sanitarias generadas por la no existencia de un sistema de recolección de basuras.

¹² Teniendo en cuenta lo sucedido en la reunión de presentación inicial, en la cual el grupo de confección resultó de menor interés para las mujeres participantes.

Durante estas semanas se socializó el plan de trabajo propuesto para el desarrollo de la intervención, haciendo énfasis en los tres componentes que abarcaría el proyecto: i) concepto de NS, ii) formación técnica específica para cada uno de los NS propuestos y iii) desarrollo personal.

También se hizo un análisis por parte de YNS del diagnóstico inicial del municipio de Pueblo Viejo realizado por el equipo de la DIS, concordando ampliamente con lo inicialmente propuesto.

- Fase II: Ideación de Negocios Sociales y análisis de los grupos objetivo
Duración: 4 semanas (del 21 de noviembre al 22 de diciembre de 2013).

Durante esta fase se realizaron talleres relacionados con:

- Sensibilización a las beneficiarias en torno al concepto y metodología de los NS.
- Capacitaciones sobre los primeros pasos en la creación de un NS.
- Diagnóstico de las capacidades técnicas en cada NS.
- Definición de una primera opción de producto a ofertar desde cada NS.

En el desarrollo de las actividades se invitó a las mujeres para que se visualizaran como propietarias del NS en el cual estaban participando.

De otra parte, se introdujo la presentación del modelo CANVAS¹³ como una herramienta de planeación que permite organizar las actividades y acciones a realizar. Esto facilitó a las mujeres vinculadas tener mayor claridad en la ideación de los NS propuestos.

Finalizando el desarrollo del CANVAS para cada NS, las mujeres vinculadas definieron los nombres para cada uno de ellos:

¹³ La metodología CANVAS, desarrollada por Alexander Osterwalder, es un modelo de negocio que permite describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. <http://emprenderesponsible.org/modelo-canvas>. Fecha de consulta: 14/04/2014

- **Socialtex:** Dedicado a la confección
- **Delimar:** Enfocado en la producción de alimentos a partir de productos de la pesca (inicialmente butifarra¹⁴ de pescado).

Para conocer las capacidades y conocimientos técnicos de cada una de las participantes, se realizó un diagnóstico para cada uno de los NS. Los diagnósticos fueron realizados respectivamente por un experto en confección (Socialtex) y un experto en pesca (Delimar), quienes observaron a las mujeres participando en las diferentes actividades y evaluaron los resultados de un examen escrito presentado por cada una de ellas.

- Socialtex: se evaluó conocimiento en patronaje, lógica en confección, destreza para realizar moldes, estado de las máquinas (si tenían), compromiso con el proyecto y liderazgo.
 1. Conocimiento de patronaje: Medido a través de un ejercicio básico el conocimiento individual realizado a cada mujer sobre las partes que conforman una camisa básica.
 2. Lógica en confección: Se les pidió realizar un ejercicio escrito acerca del paso a paso de cómo armar una camisa básica masculina.
 3. Destreza para realizar moldería: A través de un ejercicio donde las mujeres debían mencionar las partes de una camisa básica y cómo consideraban debían colocar estas piezas sobre la tela para cortar.
 4. Estado de las maquinas (si tenían): Se evaluó el estado de las máquinas de coser de algunas mujeres que contaban con taller.
 5. Compromiso con el proyecto: Se evaluó la hora de llegada a las actividades, aporte de ideas e interés por la información que se les estaba brindando.

¹⁴ Embutido fresco compuesto de pasta de macabí, condimentado con sal, pimienta y otras especies.

6. Liderazgo: Se midió teniendo en cuenta el compromiso, proactividad y participación mostrada por cada una de las participantes, así como su disposición para colaborar con sus compañeras cuando presentaban dificultades.

Como resultado de la evaluación se identificó que cuatro (4) de las diecisiete (17) participantes del proyecto, poseían conocimientos previos sobre confección y que solo dos (2) de ellas tenían máquinas adecuadas para el desarrollo de este oficio.

- Delimar: Se evaluó con criterios similares a los del grupo de confección; sin embargo, en este caso se incluyeron adicionalmente los siguientes:

1. Procesamiento de masa de pescado: Conocimiento y/o experiencia previa de las mujeres para producir específicamente masa de pescado.
2. Manejo de Recursos Pesqueros: Conocimiento y/o experiencia que poseían las beneficiarias en buenas prácticas de manufacturas, métodos de desinfección y limpieza, correcta manipulación de los subproductos, así como la higiene, el buen uso de los utensilios y el lugar donde se realiza el procedimiento.
3. Producción de productos pesqueros: Habilidad y conocimiento a la hora de elaborar productos a base de pescado, la adecuada manipulación de la masa y el cálculo y medición exacta de ingredientes para producir.

Como resultado de la evaluación se identificó que de las treinta (30) mujeres participantes, seis (6) tienen buenos conocimientos sobre los productos que pueden elaborar; sin embargo, requerían de actualización y fortalecimiento de los conocimientos aprendidos.

- Fase III: Consolidación de grupos objetivo y preparación técnica

Duración: 4 semanas (del 27 de noviembre al 30 de diciembre de 2013).

Durante el desarrollo de esta fase se realizaron actividades con el fin de organizar y fortalecer a las mujeres vinculadas, especialmente en lo relacionado con capacitaciones técnicas en cada uno de los NS.

- Socialtex: se introdujeron temas relacionados con moda y tendencias; se realizaron capacitaciones para la toma adecuada de medidas, el desarrollo de un patrón básico para blusa y falda, así como técnicas básicas para pintura y estampado sobre tela. Estos conceptos se introdujeron a través de clases teórico – prácticas, en las cuales las mujeres realizaron ejercicios a escala con sus compañeras.
- Delimar: Se presentaron temas para la adecuada manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufactura y su aplicabilidad a la hora de realizar embutidos de pescado; también se trabajaron algunos conceptos relacionados con la microbiología y los tipos de contaminación que se pueden presentar en el momento de preparar alimentos. Estos talleres se realizaron a través de clases teórico – prácticas, incluyendo una visita al Centro de Desarrollo Pesquero y Acuícola de la Universidad del Magdalena, en Taganga.

Finalizados los talleres, se realizó una evaluación a las mujeres participantes con el objetivo de evidenciar las capacidades adquiridas. El resultado obtenido por cada una de las participantes, así como la observación de los expertos a cargo de las capacitaciones técnicas, permitió realizar una asignación preliminar de los posibles roles que podrían desempeñar las mujeres dentro de cada uno de los NS. Esta selección fue realizada por el experto de cada NS y luego comunicada a las mujeres.

En cada NS se nombró a una de las mujeres como emprendedora social y por lo tanto como líder del respectivo negocio. A cada una de ellas se le realizó una entrevista a profundidad, con el objetivo de conocer su personalidad, aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo.

Todas las actividades desarrolladas durante 2013 se enmarcaron dentro del concepto “Ideación de los Negocios Sociales”, debido a que este tiempo inicial de la intervención se destinó para motivar a las mujeres en su intención de participar en un NS y definir qué tipo de productos y actividades se desarrollarían en este.

Etapas II:

Las actividades desarrolladas en esta etapa se denominaron: “Estructuración de los Negocios Sociales”, debido a que, precisamente, el objetivo de cada una de las gestiones adelantadas en esta etapa estuvieron orientadas a definir los NS de manera más específica, los equipos de trabajo, el producto que se trabajaría en cada uno de ellos, los mercados a ser atendidos, entre otras actividades propias de los negocios en general.

- Fase IV: Pre-incubación de los modelos de Negocios Sociales
Duración: 7 meses (Del 23 de enero al 31 de agosto de 2014)

Para el desarrollo de esta fase se planteó inicialmente un periodo de 4 meses; sin embargo, la duración total de intervención se extendió a 7 meses.

Esta fase inició luego de un periodo de más de un mes en el cual no se realizaron actividades con las mujeres vinculadas al proyecto, razón por la cual fue necesario retomar los conceptos y aprendizajes de la intervención realizada en 2013. Se llevaron a cabo algunos talleres con el objetivo de familiarizar a las participantes en los conceptos

de visión, misión y objetivos de una organización. Después de esto, construyeron tales conceptos en los NS a los cuales se encontraban vinculadas.

Se realizó un estudio de mercado para cada NS, con el objetivo de conocer en detalle la situación actual de cada una de las industrias relacionadas, a través del cual se identificaron tendencias, segmentos de clientes, mapas de la competencia y análisis de barreras de entrada en estos mercados. Para elaborar este estudio de mercado, las mujeres vinculadas en cada NS, realizaron encuestas y entrevistas a los potenciales clientes.

Con base en los estudios de mercado realizados se definió un producto específico para cada NS. En el caso de Socialtex, se decidió trabajar en la producción de uniformes escolares y para el caso de Delimar el interés se centró en embutidos de pescado, especialmente en butifarra de pescado.

De acuerdo con lo anterior, el equipo de profesionales de YNS realizó una propuesta de estructura organizacional para cada uno de los NS, en los cuales se identificaba una serie de cargos por cubrir dentro de cada NS, con capacidad para vincular hasta 30 mujeres.

En compañía con las mujeres de cada NS se diseñaron los correspondientes diagramas de flujo necesarios para elaborar los proyectos.

Por parte de Socialtex este incluyó: patronaje y moldería, compra de insumos, muestra física, corte, confección, pulido y empaque. Por parte de Delimar, el proceso incluyó despulpe del pescado, pesaje, corte, homogenizado (mezcla de todos los ingredientes), embutido, amarre, cocción, corte, control de calidad, empaque y refrigeración. Cada uno de estos pasos incluía una descripción detallada de cada actividad, los materiales, las máquinas y el recurso humano necesario para llevarlo a cabo.

A lo largo de esta cuarta fase de intervención se realizaron actividades enfocadas en el componente de desarrollo personal de las mujeres vinculadas, a través de las cuales se reforzaron conceptos como el autoconocimiento, confianza en sí mismas y la capacidad para tomar acción. Este componente se incluyó dentro del desarrollo del proyecto como una herramienta para motivar en las mujeres vinculadas un cambio en su forma de observar su realidad, generando en ellas pensamientos positivos y despertando la intención de actuar para buscar mejoras en sus situaciones de vida.

Adicionalmente, se elaboró una propuesta de imagen corporativa y un plan de producción detallado, tanto para Delimar como para Socialtex. Finalmente, YNS elaboró documentos guía para la constitución de los NS de manera formal, los cuales incluyeron para cada uno: plan de producción, manual para el registro de constitución¹⁵ ante la Cámara de Comercio de Santa Marta y la ruta requerida para ello.

Resultados de la implementación

1. Durante el tiempo de implementación del proyecto, el grupo de Socialtex contó con la vinculación total de 61 mujeres, de las cuales 50 de ellas presentaban asistencia regular a los talleres al mes de abril de 2014 (29 de estas mujeres pertenecían a la Estrategia Unidos).
2. Por su parte, Delimar alcanzó a vincular en total a 58 mujeres, de las cuales 34 participaban regularmente de las actividades a abril de 2014 (28 de estas mujeres pertenecían a la Red Unidos).
3. Se consolidó una alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Regional Magdalena, a través del programa “Jóvenes Rurales”. Mediante este programa, y

¹⁵ Documentos generales para la constitución de Negocios Sociales como Sociedades por Acciones Simplificadas. Colombia aún no cuenta con modelos para la constitución legal de Negocios Sociales.

tras 300 horas de capacitación, las mujeres participantes desarrollaron conocimientos teóricos y prácticos en las áreas de confección, manipulación de alimentos, productos derivados del pescado y emprendimiento. Al finalizar, 13 mujeres por parte de Delimar y 18 mujeres por parte de Socialtex recibieron certificaciones técnicas por parte del SENA como constancia de participación en jornadas de capacitación¹⁶ a través de talleres teórico – prácticos relacionados con las competencias propias de cada NS.

4. Como parte de los compromisos dentro del convenio y para cada uno de los NS, YNS elaboró los siguientes documentos:

- Definición de la organización desde su misión, visión, objetivos específicos, incluyendo los hitos importantes para el desarrollo de cada uno y el cronograma para lograrlos.
- Definición de la estructura organizacional.
- Estudio de los mercados en los cuales se desarrollarían los dos (2) NS.
- Definición de la oferta y características técnicas de los productos que serían elaborados.
- Plan de producción para el desarrollo de la oferta.
- Estrategia de mercadeo para los productos a ofertar.
- Modelo CANVAS.
- Necesidades financieras, incluyendo aspectos sobre el manejo de los recursos y el modelo financiero que contiene proyecciones para los próximos tres (3) años de: ingresos y costos, activos y pasivos, impuestos, flujo de caja, análisis de riesgo e indicadores.

¹⁶ Las capacitaciones incluyeron, entre otros, los siguientes aspectos: procesos de capacitación, asesoría y acompañamiento en la consecución de fuentes de ingresos autónomas a través de la estructuración de dos Negocios Sociales, servicios de formación, capacitación y asistencia técnica para el emprendimiento y el desarrollo de procesos asociativos, certificación de competencias adquiridas a través de las capacitaciones, capacitación en competencias laborales y emprendedoras, apoyo a la generación de emprendimientos productivos y acompañamiento en la formulación del plan de negocios para el acceso a fuentes de financiamiento

- Propuesta para la constitución legal como Sociedades por Acciones Simplificadas.
- Propuesta de imagen corporativa.
- Informes de desarrollo de prototipos.
- Imagen corporativa para cada NS.
- Informe sobre capacitaciones para desarrollo personal adelantadas.

Cumplimiento del objetivo general del proyecto

Las acciones adelantadas en el marco del proyecto brindaron herramientas para que las mujeres participantes adquirieran conocimientos iniciales en torno al concepto de los NS; se promovió el desarrollo de habilidades técnicas requeridas, tanto para Socialtex como para Delimar, y se evidenciaron cambios en la percepción de las mujeres frente a su participación en la economía del hogar y en la comunidad.

Inicialmente se planteó que ambos NS avanzarían de manera simultánea en el desarrollo de cada una de las actividades. Sin embargo, debido a las diferentes exigencias que se fueron presentando en cada uno de ellos, los negocios tomaron rumbos diferentes a partir del segundo trimestre de 2014:

- Delimar, al dedicarse a la producción de alimentos, debía cumplir con una serie de requisitos mínimos impuestos por el INVIMA¹⁷. Estos requisitos incluían condiciones especiales para el lugar de producción que dificultaron encontrar un local adecuado, dentro del municipio de Puebloviejo, para establecer el NS. Ante la falta de

¹⁷ INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Reconocida. Es una entidad pública del orden nacional, encargada de ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. <http://bloginvima.blogspot.com.co/2013/04/que-es-invima.html>
Fecha de consulta: 09/10/2015

definición de un lugar específico, se retrasó la compra de las maquinarias requeridas y la producción se realizaba de manera manual, disminuyendo el volumen de producto final obtenido y agotando a las mujeres vinculadas. A pesar de las dificultades, el equipo de Delimar se reunía hasta tres veces por semana. Entre las mujeres se dividían las tareas y se dedicaban a producir butifarras de pescado.

Las butifarras son un producto económico, con el cual las familias del municipio se sentían familiarizadas. La venta de las unidades producidas se realizaba el mismo día de su producción, disminuyendo las dificultades asociadas a la refrigeración requerida para este producto, manteniendo los inventarios en cero y generando un flujo de caja reducido que permitía contar con los recursos para comprar las materias primas necesarias para la siguiente jornada de producción.

Los recursos producidos por la venta de los productos eran muy limitados y las mujeres no sentían compensado el trabajo y tiempo que dedicaban. El equipo de mujeres dedicadas fue disminuyendo y a octubre de 2015 sólo dos (2) de las mujeres que participaron en el proyecto intentaban mantener la producción en marcha.

- En el caso de Socialtex resultó mucho más sencillo encontrar un local adecuado para establecer el NS, pues al dedicarse a la confección no tenía mayores exigencias que aquellas esperadas para un lugar de trabajo tradicional. Con cargo al proyecto se arrendó un local, se compraron las máquinas y materiales necesarios para dar inicio a la producción.

Socialtex determinó que se dedicaría a la producción de uniformes, tanto para colegios como para empresas. La demanda de estos productos presentaba grandes desafíos para las mujeres vinculadas, por ejemplo la necesidad de contar con un cliente corporativo, entrega de productos de muy buena calidad y la rotación de venta del producto que varía de acuerdo a ciertas épocas del año.

Socialtex dependía de la generación constante de pedidos, lo que generaba más exigencia del trabajo de mercadeo requerido para lograr ventas, ya no con las familias cercanas al proyecto, como el caso de Delimar, sino clientes que podrían estar en las ciudades vecinas, generando mayores retos y aumento de costos. Durante la intervención no sé logro cerrar ningún contrato o pedido, lo que fue desmotivando a las mujeres participantes y ocasionó, de a poco, el cierre definitivo del NS.

El proyecto fue diseñado para vincular hasta 60 mujeres; sin embargo, la participación e interés de las participantes no logró consolidarse y al finalizar la intervención, solo 31 de ellas completaron la etapa de capacitaciones y continuaban interesadas por la puesta en marcha de los NS. Los motivos más comunes de esta baja participación¹⁸ estuvieron relacionados con el costo requerido para la movilidad hacia el lugar de las capacitaciones, el hecho de que algunas mujeres se encontraban trabajando y la necesidad del cuidado de los niños.

Finalmente, el objetivo general de la intervención no se cumplió. Aunque a mediados de 2014 ambos NS se encontraban en un punto de implementación inicial, este coincidió con la finalización de las clases y acompañamiento técnico del proyecto a cargo de las entidades que lo habían promovido. Las mujeres se encontraron solas frente a la administración de los negocios y empezaron a presentarse dificultades personales entre ellas. Organizar los horarios, definir el volumen de producción, la incertidumbre frente a la venta de los productos y la falta de ingresos, entre otras razones, mermaron el interés y dedicación de las mujeres a los NS a tal punto que, finalizando el 2014, ya ninguno de los dos NS se encontraba funcionando.

¹⁸ Baja participación de acuerdo a lo inicialmente planteado.

Adicionalmente, a pesar de que se definió que el proyecto requería de una intervención de aproximadamente tres años, este avanzó únicamente en el desarrollo de las etapas 1 y 2, lo que tomó aproximadamente 10 meses, menos del 30% del tiempo que se requería para alcanzar los objetivos propuestos. Bajo estas condiciones no era posible dar un concepto final sobre la efectividad y el potencial de este tipo de intervenciones para desarrollar NS como alternativa para impactar en condiciones de pobreza.

Más adelante en este documento, al exponer las lecciones aprendidas de la intervención, se intentará identificar cuáles fueron los elementos del proyecto causante de los resultados presentados.

Seguimiento realizado al proyecto

Durante el proyecto se adelantaron dos tipos de seguimiento:

De una parte, se construyeron por parte de la DIS de ANSPE y en conjunto con el equipo de YNS, una serie de herramientas destinadas a medir el avance de las mujeres frente a cada uno de los componentes del proyecto: técnico, conocimiento de NS y desarrollo personal. Adicionalmente, por parte de la DIS se realizó a inicios del año 2014 un seguimiento cualitativo para validar los cambios generados a partir de la intervención realizada en la primera etapa del proyecto. Así mismo, se exploró la percepción del proyecto por parte de las mujeres vinculadas al mismo.

A continuación se presentan los alcances de cada uno de los seguimientos:

Seguimiento individual en relación con cada uno de los componentes de la intervención

A partir de los tres componentes para el desarrollo de los NS (capacidad técnica, capacidad de NS y desarrollo personal) se elaboraron indicadores que permitieran medir el avance de los resultados alcanzados en cada uno por parte de las mujeres beneficiadas.

Se formularon indicadores compuestos de variables que median directamente las distintas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas. Estas variables fueron medidas mediante pruebas de conocimiento y/o prácticas para evidenciar el efecto de las actividades realizadas sobre las beneficiarias.

Las calificaciones se presentaban dentro de un rango de 0 a 10 y el valor de las mismas dependía del desempeño individual de cada mujer en distintas pruebas que se realizaban, entendiéndose que un resultado de 5 reflejaba que la mujer había adquirido un nivel mínimo suficiente para poder desarrollar esa habilidad o conocimiento una vez se encontrara dentro del NS del cual sería parte.

Los indicadores agrupaban a las variables por área técnica, de conocimientos o aptitudes y los mismos promediaban el resultado de las mujeres evaluadas, en cada una de las tomas de información que se realizaban sobre las variables que conforman dicho indicador.

En el caso de las variables de desarrollo personal, las mismas se evaluaban con calificaciones que se encontraban dentro de un rango de 0 a 4 donde 0 significa “nunca”, 1 significa “pocas veces”, 2 significa “a veces si, a veces no”, 3 significa “muchas veces” y 4 significa “siempre”. Tanto para los indicadores que medían el progreso en la adquisición de capacidades técnicas como para aquellos que lo hacían en la adquisición de conocimientos en NS, se establecieron metas intermedias para cada uno de los meses medidos. Por ejemplo para el mes de mayo la meta se estableció en una calificación de 4 puntos, en el mes de junio se estableció en 5 puntos, en el mes de julio la meta fue de 6 puntos y en el mes de agosto la meta final llegó a los 7 puntos.

A fin de poder medir de manera efectiva cada una de las variables, se construyó una serie de herramientas por cada uno de los tres componentes del NS, dicha construcción estuvo a cargo de los consultores encargados del diseño de cada una de las actividades. Para cada componente se procedió de la siguiente manera:

- 1) Capacidades técnicas: Teniendo en cuenta que estas actividades fueron desarrolladas por el SENA, el personal académico de esta Entidad desarrolló las herramientas para el levantamiento de información en la adquisición de capacidades. Dichas herramientas estaban basadas en actividades prácticas por la naturaleza aplicada de dicho componente.
- 2) Conocimientos en NS: Al ser actividades centradas en la adquisición de conocimientos, las herramientas tenían el formato de pruebas evaluativas y estaban conformadas por una serie de preguntas. En principio se planteó realizar dichas pruebas de manera escrita, pero una vez detectada la dificultad del grupo con ese tipo de expresión, se optó por realizar la prueba con un formato de entrevista guiada (predominantemente oral).
- 3) Desarrollo personal: Para el levantamiento de la información en este componente, se realizó la construcción de una Escala Likert¹⁹, complementada a partir del desempeño de las mujeres en las evaluadas a través de actividades prácticas.

Para todas las variables se realizó un levantamiento mensual de la información durante la última semana del mes. Los meses evaluados fueron mayo, junio, julio y agosto de 2014.

¹⁹ La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Hallazgos de acuerdo al seguimiento realizado

1) Capacidades técnicas:

Delimar: para el caso de Delimar se presentó un avance progresivo de las calificaciones promedio de las beneficiarias en cuanto a los aprendizajes técnicos. Los promedios de calificación obtenidos al final de la intervención superaron la meta para el mes de agosto (7 puntos) para ambos indicadores.

Socialtex: Desde el momento de inicio de las variables en este componente, el porcentaje de cumplimiento del indicador era superior al 50%. Sin embargo, las calificaciones que fueron obteniendo las mujeres en los meses siguientes fueron disminuyendo mes a mes.

2) Conocimiento en NS:

Delimar: Los indicadores evaluados superaron las metas intermedias y finales de desempeño esperados, lo que evidenció que las mujeres adquirieron los conocimientos necesarios en dichas áreas, exceptuando las calificaciones de “modelo de negocios y Canvas” y “Estructura Organizacional y Recursos Humanos”, donde los promedios de calificaciones no alcanzaron las metas esperadas, inclusive al final de la intervención.

Socialtex: Similar al cumplimiento de los indicadores relacionados con el componente de capacidades técnicas, desde el momento de inicio de medición de las variables éstas presentaban un cumplimiento superior al 50%. Sin embargo, los porcentajes disminuyeron mes a mes.

3) Desarrollo personal:

Delimar: se observó una mejoría sensible tras la asistencia de las mujeres al proceso de formación, generando un aumento en la comunicación de los grupos, lo que se constituía inicialmente en una grave dificultad para los equipos. Se observó un progreso favorable en el comportamiento de los indicadores, reflejando un aumento en la confianza y la seguridad de las mujeres, y fortaleciendo la capacidad de los grupos para analizar las ideas y a partir de ellas llegar a un consenso.

Socialtex: al inicio de la medición, en el mes de mayo, se observó un grupo homogéneo en cuanto a sus habilidades de comunicación. La mayor deficiencia presentada eran pausas en exposiciones orales y la apertura a la escucha activa de sus compañeras. En cambio, el mejor manejo fue el relacionado con la difusión de información, destacando la necesidad de transmisión de ideas. En el transcurso de la intervención se reforzó el desarrollo de estas habilidades, logrando avances en la escucha activa, así como en la apertura y valoración del otro.

4) Adicionalmente, se realizó seguimiento a la asistencia de las mujeres vinculadas. Los resultados fueron los siguientes:

Delimar: el índice de asistencia presentó un declive importante. Al inicio de la intervención se contó con aproximadamente 30 mujeres vinculadas; sin embargo, para el último mes se había reducido a sólo 6. Las mujeres que participaron en la intervención manifestaron que esta disminución en la asistencia promedio se debía a la acumulación de meses de trabajo y por el tiempo que tomó, superior a las expectativas de las mujeres, para pasar de las actividades preparatorias a las actividades de producción y generación de ingresos.

Socialtex: El comportamiento que presentó la asistencia en el caso de Socialtex fue similar al observado en el grupo de Delimar. Se trató de una asistencia con tendencia decreciente de manera notable con el avance de la intervención, debido a la acumulación de esfuerzo y de horas de trabajo por parte de las mujeres que participan en la intervención. Al inicio de la intervención el grupo contaba con 17 mujeres y al finalizar la intervención solo 9 continuaban vinculadas.

En el Anexo No. 2 se presentan los indicadores y las variables diseñadas para llevar a cabo el seguimiento; y en el Anexo No. 3, los resultados generales presentados por cada uno de los indicadores.

Seguimiento cualitativo realizado por parte de la Dirección de Innovación Social

Este seguimiento se realizó con la intención de conocer la perspectiva de las mujeres beneficiadas sobre los resultados y efectos causados con el desarrollo de la primera etapa de la intervención durante 2013. Se desarrolló con los siguientes objetivos:

- Identificar el nivel de conocimiento, valoración y apropiación de las estrategias de intervención realizadas en la etapa de ideación por parte de la población beneficiaria.
- Generar una caracterización de las mujeres de Pueblviejo beneficiarias del proyecto que sirviera como insumo para realizar análisis comparativos de cada etapa.
- Identificar oportunidades de mejora y generar alertas tempranas desde la perspectiva de diferentes actores.

La estrategia metodológica se basó principalmente en un proceso de indagación abierta, con carácter sincrónico²⁰, es decir, procurando una sumatoria de visiones. En el Anexo 4 se presenta la ficha técnica del seguimiento realizado.

²⁰ Sincronía: Presenta los hechos históricos o procesos históricos no en su evolución temporal sino comparando distintos espacios o ámbitos. Tomado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Sincron%C3%ADa>, fecha de consulta: 09/10/2015

Hallazgos de acuerdo al seguimiento realizado: Los resultados de este seguimiento se presentan divididos en dos categorías:

I. Nivel de conocimiento, valoración y apropiación de las estrategias de intervención realizadas en la etapa de ideación, de acuerdo a los tres componentes del proyecto:

1) Capacitaciones técnicas:

Las mujeres vinculadas a Socialtex reconocieron que aún no contaban con todos los conocimientos necesarios para diseñar y elaborar productos terminados en esta área. Manifestaron haber aprendido sobre patrones, corte, medidas, entre otros; sin embargo, estuvieron de acuerdo en que aun necesitaban más talleres y capacitaciones prácticas. Sentían que el desarrollo de este proyecto había sido una buena oportunidad, pues les dio un enfoque laboral diferente a la pesca. Además, empezaron a poner en práctica algunas de las técnicas aprendidas en las capacitaciones, como la pintura en tela. Inclusive, algunas mujeres elaboraron y vendieron productos con esta técnica, lo que les representó ingresos adicionales.

En el caso Delimar, las mujeres manifestaron haber aprendido técnicas adecuadas de manipulación de alimentos y hábitos saludables en la manipulación de los mismos; aprendieron a mejorar el sabor de los productos con especias y verdura picada. Conocieron nuevas y mejores formas para empacar y presentar los alimentos, lo que, según ellas, mejoraba el precio de venta de los productos y por tanto sus ganancias. Las mujeres entrevistadas manifestaron estar poniendo en práctica los conocimientos recibidos. Inclusive, una de las participantes, gracias a las capacitaciones y a lo aprendido en ellas, abrió un puesto de venta de fritos de pasta de macabí, en el cual participa toda la familia y es hoy una de sus fuentes de ingreso.

2) Conocimiento de NS:

Por una parte, las mujeres vinculadas a Socialtex reconocieron (en su mayoría) qué es un NS, sus principios y lograron diferenciarlos de un negocio tradicional; además, percibieron este modelo de negocio como una estrategia positiva ya que permitía solucionar una problemática de la comunidad y no de un individuo en particular. Estas mujeres se proyectaron como dueñas y parte de su propio NS. En Delimar, sin embargo, aunque las mujeres vinculadas también se visualizaron como socias en su propio NS, reflejaron que tenían bajo conocimiento de este tipo de negocios y de sus características, lo que les dificultaba percibirlo como una mejor opción para la generación de ingresos en relación con los resultados de un negocio tradicional.

A pesar de que existían unas nociones teóricas sobre los conceptos de los NS, que fueron más apropiadas por un grupo que por el otro, en general se evidenció un reto importante dentro del proyecto relacionado con que las participantes comprendan la estructura de un NS, los roles que desarrollarían dentro de cada uno y todos los elementos que son necesarios para que realmente exista y sea sostenible.

3) Desarrollo personal:

Se evidenció que este es el componente que las mujeres participantes, tanto en Delimar como en Socialtex, percibieron como la mayor ganancia luego de la primera etapa de intervención. La mayoría de las mujeres entrevistadas se describieron como más positivas y se reconocieron como actores capaces de realizar cambios en sus situaciones actuales. Hablaron de una visión de ellas mismas proyectada hacia el futuro, de sus sueños y de cómo pueden empezar a trabajar para alcanzarlos. También manifestaron haber aprendido sobre el trabajo en equipo, a pensar en los demás y sobre cómo mejorar las relaciones con los otros.

Las mujeres vinculadas al proyecto se preocupaban más por su aspecto físico y sus familias las empezaban a percibir como personas más felices. Además, sentían que la intervención les estaba brindando la posibilidad de un mejor futuro para ellas y sus hijos. Se percibían más positivas y se proyectaban como personas exitosas, lo que despertó en ellas mayor confianza para cumplir sus metas e interés por ser independientes económicamente.

II. Las mujeres de los Negocios Sociales:

Los resultados del seguimiento reafirmaron la presencia y fuerza de una estructura social primordialmente patriarcal; no obstante, se observaron diferencias en las actitudes, pensamientos y proyecciones de las mujeres, quienes al momento de la investigación, se percibieron con mayor conciencia de su situación, así como con mayor capacidad para generar cambios.

Las mujeres del proyecto se presentaban con una postura más crítica con respecto a la inestabilidad de ingresos de los hombres, y más conscientes de la necesidad de generar estrategias para apoyar la economía del hogar. Inclusive, en este corto tiempo se observaron nuevas y pequeñas unidades de negocio en las que se vendían o intercambiaban productos relacionados con las líneas de NS. De otra parte, las mujeres valoraban las capacitaciones y la posibilidad de estudiar.

Las mujeres del proyecto además se expresaban de una forma más positiva y manifestaron que durante las capacitaciones habían recibido mucho más que conocimientos teóricos o técnicos. También se evidenció un mayor reconocimiento de la ANSPE como entidad; las mujeres sintieron que (el desarrollo del proyecto) era una muestra de confianza por parte del Estado hacia ellas, lo que las hacía sentir más responsables y comprometidas para obtener buenos resultados.

Acciones (preventivas y/o correctivas) con base en los hallazgos del seguimiento realizado al proyecto:

- Teniendo en cuenta que las herramientas diseñadas para realizar el seguimiento requerían de mucho tiempo para ser implementadas, se acordó brindar apoyo por parte del equipo de la DIS al equipo de YNS, buscando con ello generar mejoras en la toma de los datos y en la precisión de la información reflejada en los indicadores.
- Se intensificaron las clases prácticas en cada uno de los NS y se inició con la producción artesanal de los productos (especialmente en Delimar), los cuales empezaron a generar ventas y pequeños ingresos para las mujeres vinculadas.
- Se destinaron recursos del proyecto para la compra de materiales e insumos y se hizo un esfuerzo importante para conseguir locales que brindaran mejores condiciones tanto para las capacitaciones como para la producción al interior de cada uno de los NS.
- Se intensificaron las clases del SENA, pues se identificaron como elementos claves para una adecuada capacitación técnica de las mujeres vinculadas a la intervención.

CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS TRAS LA INTERVENCIÓN

Componentes de una Buena Práctica

El concepto de buenas prácticas en español hace referencia al equivalente inglés *Best Practices*, cuya traducción implica buscar y aplicar “lo mejor”, no sólo lo “bueno”. La literatura sobre buenas prácticas coincide en que son maneras de realizar un trabajo, que han demostrado buenos resultados y son replicables.

De acuerdo al Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas, las buenas prácticas son contribuciones sobresalientes para mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad de las comunidades. Definidas por las Naciones Unidas como iniciativas exitosas que impactan de manera tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas, son el resultado de una asociación efectiva entre actores del sector público, el sector privado y la sociedad civil, y son sostenibles desde el punto de vista cultural, social, económico y ambiental (UN-Habitat, 2004).

Igualmente, Naciones Unidas considera que el empoderamiento, la participación de los ciudadanos, la formación y la creación de capacidad, las asociaciones y la simplicidad con que estas se presenten constituyen elementos favorecen para el desarrollo de buenas prácticas.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo en su *Guía de Buenas Prácticas* (OIT, 2001) indica que una buena práctica:

- puede tener su origen a partir de una experiencia grande (desde el nivel de una política) o pequeña (como una iniciativa local);

- incluso si un proyecto no ha sido exitoso, es posible que en él existan buenas prácticas desarrolladas y aplicadas durante su ejecución;
- puede ser un proceso o actividad muy específica.

Como elementos fundamentales de una buena práctica, la OIT señala que ésta debe partir de un hecho experimentado y que se ha comprobado funciona.

De manera complementaria, la OIT propone tres niveles en los cuales es posible clasificar las buenas prácticas:

- Prácticas Innovadoras: aquellas que pueden no haber sido comprobadas con datos o evaluaciones formales, pero que han sido experimentadas y que presentan una justificación lógica de su efectividad.
- Prácticas exitosas, aquellas que presentan resultados verificables y que cuentan con características que les permiten ser transferible a otras situaciones o áreas.
- Buenas prácticas replicadas, en este nivel, las prácticas han demostrado que funcionan y llevan a los resultados buscados en múltiples contextos, que pueden ser distintos países, proyectos o sectores, o bien comunidades o grupos al interior de un proyecto determinado.

Finalmente, la Unesco en el marco del programa Gestión de las Transformaciones Sociales (UNESCO, s.f.), señala cuatro características comunes a las mejores prácticas relacionadas con pobreza y exclusión social: desarrollo de soluciones nuevas o creativas, impacto positivo y tangible, efecto sostenible y potencial de réplica.

Teniendo en cuenta que el concepto sobre buenas prácticas se utiliza en una gran variedad de contextos y que para cada uno de ellos existen variaciones o ajustes de acuerdo al tema de interés, es posible evidenciar algunos elementos fundamentales que están presentes en la mayoría de las experiencias denominadas como buena práctica, independientemente si

aluden casos relacionados con educación, igualdad de género o intervenciones sociales, por mencionar algunos.

Así, de manera general es posible señalar que para considerar una experiencia o actividad como buena práctica, en esta se deben evidenciar los siguientes componentes:

- Eficiencia: demuestra un impacto positivo y la mejor utilización de los recursos con los cuales se cuenta.
- Potencial de réplica: presenta elementos que pueden ser adaptados a diferentes contextos con la intención de obtener resultados similares.
- Pertinencia: aporta efectivamente a la solución de un problema identificado como prioritario.
- Sostenibilidad: incluye elementos que potencian la continuidad de la experiencia y de sus resultados en el tiempo.

En la publicación: *Buenas Prácticas* (Mariano Berro, 2013) se recomiendan los siguientes criterios para identificar y seleccionar una buena práctica:

- Atiende un problema específico detectado y detallado
- Transforma los procesos o instituciones
- Es valorada por los interesados / afectados
- Contiene un componente innovador
- Es evaluable
- Es replicable

Con base en ello, es pertinente impulsar la documentación, sistematización y difusión de experiencias exitosas como una oportunidad para promover la adopción de éstas dentro de las políticas de los gobiernos. Sin embargo, para las entidades públicas, este ejercicio representa un reto mayor debido a la gran variedad de ámbitos de la gestión pública, la resistencia natural al cambio que caracteriza al gobierno y a la poca importancia que suele

dársele al proceso de documentación y sistematización por parte de funcionarios públicos, urgidos por mostrar resultados.

Concepto de Lecciones Aprendidas

El Banco Interamericano de Desarrollo señala que «Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo (BID, 2008)».

Así, las lecciones aprendidas implican un proceso de análisis posterior al desarrollo de una intervención, con el objetivo de identificar en experiencias anteriores, elementos pertinentes para aportar en el desarrollo de intervenciones futuras, en la medida que estas brinden conocimiento útil para la toma de decisiones, la resolución de problemas o la identificación de factores de éxito.

Teniendo en cuenta lo anterior, el BID propone que la documentación de lecciones aprendidas debe enfocarse en destacar elementos aplicables, basados en hechos reales y que al ser tenidas en cuenta reduzcan las fallas o potencien los resultados a alcanzar. Esta documentación contribuye a «explicitar un nuevo conocimiento, su disseminación, aplicación y re-uso» (Rodríguez, 2015).

Identificación de Buenas Prácticas

Teniendo en cuenta la información consignada en el capítulo anterior, establecer que una experiencia puede ser considerada como una buena práctica requiere que esta haya sido implementada y que cuente con resultados positivos demostrables en relación con el problema que pretende solucionar.

Tal y como se ha presentado, el desarrollo del proyecto en el municipio de Pueblo Viejo, no llegó a implementarse por completo, lo que en sí mismo genera un impedimento para determinar su eficiencia, pues no es posible determinar si éste, tal y como estaba diseñado, permitiría alcanzar los objetivos propuestos.

De otra parte, el seguimiento realizado al mismo evidenció que los avances logrados inicialmente en cuanto a las fases de ideación y estructuración de los NS no se mantuvieron. Tras la finalización del acompañamiento por parte de las entidades ANSPE y YNS, la comunidad vinculada se dispersó y no continuó impulsando el desarrollo de los NS.

Lo descrito, imposibilita identificar que una intervención, con las características adelantadas constituye o no un modelo de buena práctica, sostenible y pertinente para responder a las problemáticas de pobreza que enfrentan las comunidades y que podría ser replicado en otros contextos.

Lecciones aprendidas con base en la implementación

A continuación se presentan las lecciones aprendidas identificadas durante el proceso de definición, diseño e implementación del proyecto descrito con el objetivo de facilitar elementos que potencien el desarrollo de intervenciones similares desde el sector público.

Definición del reto al cual responde el proyecto

- Teniendo en cuenta las ventajas que implica para una entidad de orden nacional comprender y abordar las problemáticas de un territorio con el apoyo de entidades locales y de la comunidad, es preciso realizar acciones previas al desarrollo de las intervenciones orientadas a articular efectivamente los intereses de los distintos actores

presentes, como oportunidad para potenciar las capacidades de la comunidad sujeto de intervención y que el proyecto responda a sus necesidades de manera efectiva.

Como se evidenció inicialmente, intentar articular los intereses de la ANSPE, la Alcaldía Municipal y la Fundación Promigas, representó un gran desafío y mermó la posibilidad de alcanzar resultados positivos.

- La definición de las temáticas a abordar a través de los NS debe liderarse desde la misma comunidad que participará en ellos. En el proyecto adelantado, la definición de las temáticas a trabajar se realizó por parte de la DIS, de manera unilateral y luego se intentó motivar en la comunidad el deseo por participar en los negocios propuestos.

Búsqueda y selección de la solución

- Una vez realizada la investigación en campo, el equipo técnico de la DIS desarrolló un documento con los objetivos esperados de la intervención. Sin embargo, este documento sólo se envió a tres posibles proponentes para elaborar una propuesta, lo que restringió el abanico de potenciales ejecutores. Es recomendable, por tanto, difundir ampliamente el interés que existe en desarrollar las intervenciones para encontrar los aliados y recursos más idóneos.
- Los criterios que se tendrán en cuenta para evaluar las propuestas para el desarrollo de las intervenciones deben ser definidos con anterioridad para garantizar que respondan a las necesidades técnicas de la entidad financiadora. En el proyecto, estos criterios se definieron a partir de los contenidos de las propuestas recibidas, lo cual condicionó la selección del ejecutor a los proponentes invitados, independientemente de si sus propuestas presentaban alternativas suficientes para resolver el reto inicialmente identificado.

- Es necesario realizar previamente un estudio de mercado a partir de las necesidades y posibles soluciones a contratar para seleccionar la mejor propuesta a partir de un análisis de costo eficiencia. En el caso de este proyecto, la ANSPE definió el presupuesto sin ningún sustento técnico y sin un mínimo de requisitos que debían tener en cuenta los proponentes. Por esta razón, todos los proponentes ajustaron sus propuestas a partir del presupuesto disponible, independientemente del valor real de los productos y servicios a contratar.

Formulación del proyecto

- El desarrollo de investigaciones que permiten caracterizar a una comunidad, identificar sus potencialidades, los recursos con los que cuenta así como las dificultades que enfrenta, brinda elementos valiosos para la formulación de intervenciones pertinentes. Sin embargo, estas investigaciones deben realizarse lejos de cualquier sesgo posible. Previo al desarrollo del proyecto, la DIS adelantó una investigación que se centró en la temática de generación de ingresos, omitiendo otros aspectos importantes del municipio, fundamentales en la concepción de la calidad de vida de sus habitantes. Incluso en el mismo documento resultado de la investigación cualitativa se menciona que existen problemáticas relacionadas con la vivienda, la falta de agua y el mal manejo de las basuras, las cuales fueron omitidas.

Para la implementación de NS es recomendable definir desde la etapa inicial el problema específico que se desea resolver, de manera que todos los procesos se orienten claramente hacia un fin determinado.

- Más allá de los intereses personales de la comunidad que será vinculada a la intervención, es necesario indagar por las destrezas y potencialidades con las que se cuenta de manera previa, como oportunidad para fortalecer los NS propuestos.

- Durante la formulación del proyecto se planeó que cada uno de los NS beneficiaría hasta 30 mujeres. Esto generó un desafío importante teniendo en cuenta que para garantizar salarios de mercado a cada una de ellas, sería necesario contar con ventas superiores a la capacidad instalada y a la de compra del mercado inicial. Por este motivo se establecieron turnos rotativos entre las mujeres vinculadas. Estos turnos generaron que las mujeres se vincularan al proceso de producción en jornadas menores a las 8 horas de trabajo estándar de una jornada laboral, impactando en las expectativas de salario con las cuales las mujeres vinculadas estaban contando. Para futuros proyectos de NS se recomienda dimensionar el alcance del negocio y realizar proyecciones financieras que permitan determinar ingresos realistas para los beneficiarios.
- No se deben plantear convenios o contratos por vigencias inferiores a las que se requieren para desarrollar los planes de trabajo en los cuales están enmarcados. En el caso específico de esta intervención, el proyecto requería desarrollar de manera continua tres (3) etapas en un tiempo aproximado de 3 años. El convenio inicial se firmó por tres (3) meses.
- Es necesario tener presente que un NS (independientemente de su finalidad social) va a desarrollarse y a competir en igualdad de condiciones de mercado que un negocio tradicional. Esto obliga a desarrollar procesos más exigentes en cuanto al desarrollo de capacidades de las personas vinculadas, la calidad de los productos, el potencial real de clientes, entre otras.

Ejecución del proyecto

- En gran medida la sostenibilidad de los NS se basa en los lazos de cooperación y confianza, fuertemente consolidados entre sus miembros. La creación de estos lazos es un proceso que requiere de intervenciones de largo plazo. También es un proceso que se ve en riesgo por múltiples factores, la mayoría de ellos externos al NS como tal.

Entre las mujeres vinculadas a los NS encontramos dificultades personales que venían de antes y que generaron conflictos dentro de los NS. Aunque se incluyó un componente de desarrollo personal, este no era garantía para la conformación armoniosa de los equipos de trabajo.

- Para las mujeres fue difícil interiorizar conceptos abstractos presentados inicialmente en los talleres, por lo cual fue necesario ajustar los contenidos, incluyendo ejemplos con los cuales se sintieran familiarizadas y usando un lenguaje más adecuado a su contexto. Posteriormente se evidenció que usar ejercicios prácticos habría sido más provechoso para apropiarse mejor los conceptos.
- Teniendo en cuenta el carácter auto-sostenible de los NS, es fundamental que sus miembros adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse en ellos. Debido al poco tiempo con que se contó para ejecución de los convenios, se forzó el avance en los contenidos de los talleres dictados a las mujeres sin tener en cuenta que estas no estaban interiorizando adecuadamente los contenidos en cada uno de ellos. Por ello, al finalizar los talleres, se identificaban vacíos en el aprendizaje; sin embargo, se justificaba avanzar, bajo el supuesto de que una vez empezaran las clases prácticas, las mujeres irían entendiendo y apropiando los conceptos requeridos. Posteriormente no se realizaron mediciones que permitieran validar si las mujeres efectivamente adquirieron estos conceptos mediante la práctica.
- Durante las fases previas a la puesta en marcha de los NS representa una ventaja identificar las habilidades con las que cuentan sus miembros. Esto facilita la definición de roles claros y la construcción de la estructura organizacional.
- La identificación de líderes al interior de los NS favorece el empoderamiento de los miembros vinculados, reforzando la autonomía en estos por liderar los procesos adelantados.

Las líderes identificadas en cada NS ayudaron a generar una comunicación efectiva con el resto del grupo, así como a servir de puente de comunicación en situaciones particulares, constituyéndose en un gran apoyo en campo en momentos en los cuales no se contaba con la presencia del equipo asesor. Sin embargo, la selección de estas líderes se realizó exclusivamente con base en el concepto de la persona a cargo del componente de Desarrollo Personal o coaching del proyecto, lo que pudo generar una barrera o dificultad para que las demás mujeres vinculadas al proyecto se sintieran representadas o lideradas por la persona seleccionada en cada uno.

- Resulta beneficioso incluir dentro de los componentes del proyecto, uno orientado específicamente a motivar el desarrollo personal de quienes harán parte del NS. Dentro de la intervención adelantada fue fundamental el componente de desarrollo personal; este generó un clima propicio para el desarrollo humano al interior de los NS, contribuyendo en la autovaloración de las mujeres y a mejorar su interés a la hora de asumir retos que significaran mayores niveles de compromiso con el proyecto.
- La falta de espacios físicos y de los materiales adecuados, representa una importante limitación en el desarrollo de las tareas de producción y prototipado. En múltiples ocasiones las prácticas se retrasaron debido, por ejemplo, a que el grupo de confección requería de mesas de corte apropiadas y el grupo de pesca, de herramientas básicas para el adecuado manejo de los alimentos.
- El desarrollo de proyectos orientados a la ideación y puesta en marcha de NS es un proceso que requiere de periodos de intervención prolongados, con resultados a largo plazo y altos costos asociados. Como elementos para propiciar resultados positivos de la intervención, se propone tomar como punto de partida negocios y habilidades pre-existentes en las comunidades a intervenir.

Seguimiento y evaluación del proyecto

- Se debe procurar el desarrollo de herramientas objetivas para el seguimiento a los indicadores que eviten el sesgo por parte del evaluador y que permitan incluir los resultados de manera sencilla.

Durante el proyecto, la medición de los indicadores relacionados con el aprendizaje de las mujeres en cada uno de los componentes de la intervención, se realizaba con base en unas herramientas que dejaban mucho espacio para la subjetividad del evaluador.

- Evaluar las capacidades adquiridas por los socios del NS brinda insumos importantes para la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario transmitir correctamente la razón de esta evaluación y tener cuidado con la percepción de estas valoraciones por parte de quienes son sometidos a las pruebas.

El desarrollo de las pruebas, especialmente las de tipo oral, generaba mucho nerviosismo en las mujeres vinculadas tanto a Socialtex como a Delimar, generando que en muchos casos, que prefirieran ausentarse para no ser evaluadas.

- Tanto los indicadores para realizar seguimiento al avance del proyecto como las metas a alcanzar en cada uno, deben planearse previo al desarrollo de la intervención. Esto con el fin de evita manipulaciones frente a los resultados presentados y los esperados. En el proyecto, los indicadores se generaron durante la fase intermedia del proyecto, generando sesgos en la construcción de los mismo y por tanto, en la objetividad del seguimiento realizado.

Recomendaciones con base en las lecciones aprendidas

- Es necesario identificar en un primer momento el problema puntual que requiere ser atendido. No basta con conocer herramientas o proyectos con soluciones innovadoras si, previo a esto, no se ha identificado la necesidad dentro de una comunidad.

- Desarrollar una investigación de manera previa a la estructuración del proyecto permite entender a profundidad el problema social que requiere ser resuelto, para así estructurar el proyecto de manera que responda a las necesidades y capacidades de los beneficiarios.
- Es importante la articulación con actores locales para el desarrollo de las intervenciones, ya que esto facilita la entrada al territorio y, muy posiblemente, aumenta los recursos con los cuales se cuenta durante las distintas fases del proyecto. Sin embargo, se debe actuar con cautela en cuanto a las expectativas de trabajo conjunto, debido a posibles diferencias de intereses y de población objetivo.
- Una vez determinada la necesidad o problema que será atendido a través de un NS, se recomienda destinar el tiempo y los recursos necesarios para identificar la alternativa más pertinente para solucionarlo.
- El horizonte de tiempo definido para dar solución a la problemática que el proyecto pretende resolver debe ser coherente con los tiempos que las entidades vinculadas están dispuestas a invertir.
- Es importante realizar un análisis comparativo de costo eficiencia de las diferentes alternativas de solución antes de implementarlas.
- Identificar e involucrar activamente a líderes comunitarios en la implementación del proyecto.
- Diseñar el plan de trabajo teniendo en cuenta las expectativas que se generan en los beneficiarios, de manera que las actividades previas a los resultados no tarden demasiado porque desincentivan a la comunidad.
- En caso de evidenciarse casos de deserción o inasistencia a las actividades programadas durante el proyecto por parte de los beneficiarios, se recomienda indagar con ellos las razones por las que se están presentando estas ausencias para evitar que se sigan presentando y que otros también desistan de participar.
- Definir indicadores que permitan evidenciar el cumplimiento de resultados de un proyecto a través de medios de verificación objetivos.

- Elaborar desde antes de la intervención una línea base de la comunidad beneficiaria para facilitar la evidencia ex-post de resultados del proyecto.
- La selección de aliados para el desarrollo de las intervenciones debe depender de la pertinencia de su propuesta, sin condicionarla a factores como la disponibilidad de recursos de contrapartida.
- Es necesario generar una sinergia permanente entre el contenido teórico y el práctico. El proceso de transición de la formación teórica a la práctica no puede prolongarse por mucho tiempo, puesto que las personas terminan por perder la confianza en el NS y la probabilidad de deserción aumenta.
- Es imprescindible hacer un análisis sobre el sector que operará el NS, con el fin de conocer la reglamentación, el marco jurídico y las normas técnicas vigentes para su funcionamiento de mercado bajo las leyes vigentes.
- Es necesario incluir desde las fases de estructuración de los proyectos, los componentes relacionados con el esquema de seguimiento y evaluación según el caso.
- Una vez determinados los indicadores para el seguimiento de los proyectos, estos no deben ser ajustados o modificados, pues de inmediato generan alteraciones en el análisis de la información.
- Durante la construcción de los indicadores de seguimiento al proyecto se debe tener especial atención para incluir aquellos que, además de brindar información significativa, sean fácilmente medibles y no impliquen costos de recolección desproporcionados.
- El desarrollo de seguimientos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea permite comprender de manera más profunda las razones de los hallazgos, facilitando en esa medida emprender acciones correctivas.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES SOBRE LA PERTINENCIA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES COMO INICIATIVAS DE GOBIERNO PARA IMPACTAR CONDICIONES DE POBREZA

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de 1991, Colombia es un Estado social de derecho a través del cual se propende por la convivencia, la justicia y la igualdad, fundado en la solidaridad de las personas que lo integran.

En el Artículo 2, la Constitución señala como fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación, entre otros. Por su parte, el Artículo 366 establece «el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población como finalidades sociales del Estado» (Constitución Política de Colombia, 1991).

Con base en ello, y en atención a las cifras que presenta el país en relación al porcentaje de población en situación de pobreza y vulnerabilidad, las entidades del Estado propenden cada vez con mayor frecuencia por diseñar planes y políticas destinadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades y sus habitantes.

La Red Unidos, presentada antes en este documento, refleja el interés de cada una de las entidades vinculadas para responder al carácter multidimensional de la pobreza, en la que además de la participación de las entidades públicas, se incluye el potencial de desarrollar alianzas con el sector público y la promoción de la innovación social. Esta última fue resaltada en la más reciente Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, el cual establece que: «será un factor incorporar la innovación social como herramienta de gestión pública de las políticas» (DNP, 2014).

El mismo documento señala que será interés del Gobierno Nacional identificar aquellas iniciativas de innovación social que contribuyan a reducir las brechas de la población, con miras a incorporarlas como herramienta de gestión pública de las políticas; agregando que se «financiarán proyectos de innovación social gestionados por la propia comunidad beneficiaria».

Específicamente la estrategia 3.1 del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 establece que «el fortalecimiento de la participación ciudadana se orientará a desarrollar modelos de gobernanza colaborativa y multinivel, (...) con el fin de garantizar que la ciudadanía y los grupos de interés tengan una real incidencia en la planeación, implementación y evaluación de políticas públicas».

De esta manera se evidencia un cambio fundamental en la concepción del Estado y la relación de este con las comunidades, quienes ya no se consideran agentes pasivos, receptores de las políticas diseñadas desde nivel central, sino que por el contrario se convierten en agentes activos de su propio desarrollo.

Y es precisamente en este escenario, en el cual la propuesta por desarrollar NS cobra plena vigencia, entendidos estos como la oportunidad de desarrollar iniciativas que resuelven de manera efectiva una necesidad o un problema social, y en la cual las comunidades afectadas ejercen un rol protagónico en la mejora de sus condiciones de vida.

Con base en ello es fundamental que desde las diferentes entidades del Estado se propendan acciones orientadas a brindar a las comunidades los medios y herramientas necesarias para que estas, por si mismas, se encuentren en capacidad de identificar las necesidades sociales más apremiantes y presenten alternativas para solucionarlas a partir de NS.

La responsabilidad, entonces, es compartida entre los gobiernos y la sociedad civil. De una parte, las entidades gubernamentales podrán encontrar, a través del desarrollo de NS, nuevas alternativas auto-sostenibles y de largo plazo para atender problemáticas específicas de las comunidades, por las que quizás hoy día destinan recursos que obedecen más a un gasto que a una inversión. Por otra parte, las comunidades, además del beneficio inmediato relacionado con la solución a un problema social, contarán con capacidades y herramientas para afrontar los retos futuros.

De acuerdo a las características propias de los NS, en los cuales la participación de la comunidad es un factor determinante, se fortalecen en los territorios algunos de los elementos fundamentales para el desarrollo local de sociedades más inclusivas y prosperas:

- Aprovechamiento de potencialidades: En la medida en que los NS valorizan los capitales presentes en un territorio, es decir, que tienen en cuenta la identificación y aprovechamiento de los recursos con los cuales se cuenta a nivel local, estarán en capacidad de brindar soluciones más eficientes y sostenible frente a los problemas que los motivaron. Estas potencialidades pueden basarse en recursos sociales, institucionales, históricos, en la riqueza de las relaciones entre actores, en la capacidad de innovación, en la diversidad de los recursos con los cuales se cuenta, entre otros (Marani, 2015).
- Gobernanza: fortalecida por el aumento de la relaciones entre el gobierno y la sociedad civil. esta noción mejora la calidad en la toma de decisiones y en la adopción de estas, vistas ya no como una imposición del nivel central, sino como el resultado de un consenso entre los determinadores de las políticas públicas y los receptores de las mismas.
- Corresponsabilidad: entre los gobiernos y las comunidades en la solución de los problemas que enfrentan.

Para promover que la estructuración y puesta en marcha de NS desde las entidades públicas resulte pertinente tanto para estas instituciones ordenadoras de políticas como para las comunidades, es necesario ser cuidadosos en la definición del problema social al cual se le pretende dar solución:

- Especialmente en la lucha contra situaciones de pobreza, es fácil concluir que la posibilidad de contar con ingresos económico para las familias sumidas en esta situación resolverá los problemas a los cuales se enfrentan. Esta es una percepción ligera del verdadero potencial de los NS, en los cuales la generación de ingresos es solo una de las características mínimas para garantizar la sostenibilidad.

En la medida en que la problemática a solucionar a través de los NS esté alineada con aspectos de los cuales son responsables las entidades nacionales y locales, por ejemplo aquellas relacionadas con salud, educación, habitabilidad, seguridad, nutrición y demás, sin duda despertará el interés por indagar sobre el potencial de los NS.

- Adicionalmente, la comunidad se verá atraída en promover la sostenibilidad de un NS en la medida en que a través de este perciba el beneficio común que genera. De esta manera, es posible motivar el interés de la comunidad por ejercer una vinculación con el NS.

Si bien los resultados alcanzados en el proyecto estudio de caso no son totalmente coherentes con las expectativas de un NS como herramienta estatal para superar la pobreza, el propósito de este documento es precisamente aportar recomendaciones a partir de la lecciones aprendidas de manera que las entidades públicas que consideren los NS como una alternativa para superar la pobreza las tengan en cuenta.

Así mismo, se recomienda que cuando los gobiernos apliquen estas recomendaciones e implementen NS para la superación de pobreza, documenten los proyectos para enriquecer la bibliografía disponible al respecto y contribuir así a una apropiación cada vez más efectiva de los NS.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSPE. (2013). Procedimiento para Postulación, Implementación, Evaluación y Seguimiento de Zonas de Intervención Preferente. Bogotá: Documento interno.
- Banco de la República. (2010). Informe de coyuntura económico regional, ICER. Bogotá.
- Banco Mundial. (s.f.). datos.bancomundial.org. Recuperado el 02 de 10 de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?page=1>
- BID. (2008). Notas de Lecciones Aprendidas. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5358/Lecciones%20Aprendidas%2011-18-08.pdf?sequence=1>
- BID. (2013). Análisis de modalidades de acompañamiento familiar en programas de apoyo a poblaciones vulnerables o en situación de pobreza . Banco Interamericano de Desarrollo . Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5941/Acompanamiento%2003.pdf?sequence=1>
- (2006). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Bogotá.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Asamblea Nacional Constituyente. Bogotá.
- DANE. (2005). Boletín: Censo General 2005, perfil Magdalena. Bogotá. Recuperado el 08 de 10 de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/47000T7T000.PDF
- DANE. (2005). Boletín: Censo General 2005, perfil Magdalena. Bogotá.
- Departamento del Magdalena. (2012). Plan de Desarrollo 2012 - 2015, Construyendo Respeto por el Magdalena. Santa Marta. Recuperado el 08 de 10 de 2015, de <http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/62/attach/Plan%20de%20desarrollo%202012-2015%20Construyendo%20respeto%20por%20el%20Magdalena..pdf>
- DNP. (2006). Documento Conpes Social 102, Red de Protección Social Contra la Extrema Pobreza. Bogotá.

- DNP. (2010). MESEP / Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad. Resultados cifras de pobreza, indigencia y desigualdad 2009. Bogotá. Recuperado el 02 de 10 de 2015, de https://www.dane.gov.co/files/noticias/MESEP_2009.pdf
- DNP. (2011). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014. Prosperidad para Todos, Bogotá.
- DNP. (2014). Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
- Economía del Bien Común. (s.f.). Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://economia-del-bien-comun.org/es>
- Federazione Trentina della Cooperazione. (s.f.). Federazione Trentina della Cooperazione. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.cooperazionetrentina.it/Cooperative>
- Marani, S. (21 de 07 de 2015). Comunidad y desarrollo local, Concepto. Trento, Italia.
- Mariano Berro, L. C. (2013). BUENAS PRÁCTICAS. Uruguay: Proyecto multipaís con el apoyo de la Unión Europea.
- Naciones Unidas. (1980). Antecedentes para el Estudio Sobre la Pobreza, Satisfacción de Necesidades Básicas y Distribución del Ingreso en el Istmo Centroamericano. México.
- OECD, L. y. (2014). The co-operative model in Trentino - Italy. Caso de estudio, Trento. Obtenido de http://www.oecd.org/cfe/leed/150202%20The%20cooperative%20model%20in%20Trentino_FINAL%20with%20covers.pdf
- OIT. (2001). Buenas Practicas - Identificación, revisión, estructura y diseminación. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de http://white.lim.ilo.org/ipecc/boletin/documentos/guia_buenas_practicas.pdf
- PNUD. (2010). Magdalena 2012, Estado de Avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Bogotá. Recuperado el 08 de 10 de 2015, de http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_magdalena.pdf

- PNUD. (2014). Informe sobre Desarrollo Humano. Nueva York: PBM Graphics.
- Portillo, L. (s.f.). Historia Universal. Recuperado el 02 de 10 de 2015, de Historia Universal: <http://www.historialuniversal.com/2010/09/revolucion-industrial.html>
- Puebloviejo. (2008). Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011, Renace... un Puebloviejo. Puebloviejo. Recuperado el 08 de 10 de 2015, de http://www.puebloviejo-magdalena.gov.co/apc-aa-files/37386431636237666366653831313338/PLAN_DE_DESARROLLOMUNICIPAL_PUEBLO_VIEJO_2008_2011.pdf
- Rodríguez, E. L. (15 de 01 de 2015). <http://blogs.iadb.org/>. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2015/01/15/como-documentar-lecciones-aprendidas/>
- Singer, P. (2009). Ética práctica. Madrid: Akal.
- UNESCO. (s.f.). MOST Cleating House Phase I. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de <http://www.unesco.org/most/bphome.htm>
- UN-Habitat. (2004). Introducción a las lecciones de Mejores Prácticas y su Transferencia. Rio de Janeiro, Brasil: Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de https://books.google.com.co/books?id=4RdUmPsOr90C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=contribuciones+sobresalientes+para+mejorar+la+calidad+de+vida+y+la+sostenibilidad+de+nuestras+ciudades&source=bl&ots=krzBlvD2JW&sig=qG20LaTEW1gc_XQTx1VEpLdHbAs&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGo
- Universidad de los Andes. (2006). LAS TRAMPAS DE POBREZA EN COLOMBIA; ¿QUE HACER? DISEÑO DE UN PROGRAMA CONTRA LA EXTREMA POBREZA. DOCUMENTO CEDE 2006-19, Bogotá.
- Valcárcel, M. (2006). Génesis y Evolución del Concepto y Enfoques sobre el Desarrollo. Lima. Recuperado el 11 de 10 de 2015, de <http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>
- Yunus, M. (2010). Empresas para Todos (tercera ed.). (A. Buitrago, Trad.) Bogotá: Norma.
- Zamagni, L. B. (2009). Dizionario di Economia civile. Città Nuova.

Anexo 1. Criterios de selección de las mujeres que harían parte de la intervención

Los criterios de selección de las mujeres que harían parte de la intervención se dividieron en tres categorías, las cuales se presentan a continuación:

1. Criterios personales (sub-divididos en 3 categorías): Individuales, Colaborativos y hacia la Comunidad

A. Criterios individuales

- Tener un grado razonable de ambición para ser productiva.
- Contar con un grado razonable de creatividad para el desarrollo de la idea de negocio.
- Contar con un grado razonable de sentido de innovación.
- Tener determinación para llevar un proyecto adelante.
- Tener la capacidad de identificar y querer solventar las necesidades sociales de la comunidad.

B. Criterios colaborativos

- Poder trabajar en equipo con otras mujeres de la comunidad y aliados.
- Tener una red personal fuerte (preferiblemente) para desarrollar la idea de negocio.
- Ser líder y/o agente activo dentro de la comunidad.
- Estar abierta a asesorarse, brindar y buscar ayuda cuando sea requerido.
- Ser flexible y adaptable a cambios y nuevas propuestas.
- Ser una persona confiable para sus compañeras y otros miembros de la comunidad.

C. Criterios hacia la comunidad

- Tener un alto grado de motivación social.
- Contar con la convicción para desarrollarse personal y profesionalmente para el mejoramiento de la comunidad.
- Contar y compartir con la visión de la comunidad.
- Tener y servir de inspiración para sus compañeras y otros miembros de la comunidad.
- Contar con integridad para desarrollarse personal y profesionalmente.
- Tener empatía para con sus compañeras y otros miembros de la comunidad.
- Ser responsable con su trabajo y con la comunidad.

2. Criterios profesionales (sub-divididos en dos categorías): Experiencia y Habilidades

A. Criterios de experiencia

- Contar con experiencia productiva o empresarial mínima (preferiblemente).
- Alcanzar un nivel de educación básico o que sepa leer y escribir (preferiblemente).
- Tener conocimiento básico de negocios (preferiblemente).
- Tener conocimiento básico del sector donde se desarrolla la idea de NS.
- Tener experiencia técnica básica (preferiblemente).

B. Criterios de Habilidades

- Poseer habilidades de comunicación (oral y, si es posible, escrita).
- Poseer habilidades analíticas básicas y de sentido común.
- Tener la capacidad para ejecutar tareas/proyectos de acuerdo a lineamientos e instrucciones brindadas y requeridas.
- Tener habilidades técnicas relevantes a la idea de NS (preferiblemente).

3. Criterios Específicos: La DIS planteó los siguientes criterios específicos para la selección de las mujeres beneficiarias:

- Ser mujer, preferiblemente entre 18 y 35 años de edad.
- Pertenecer a familias vinculadas a la Estrategia Unidos (preferiblemente).
- Residir en el municipio de Pueblo Viejo en el departamento del Magdalena.
- Tener disponibilidad e interés por participar en las actividades planteadas durante todo el proyecto.
- Ser parte de familias que no hayan tenido acceso a iniciativas similares (preferiblemente).
- Se priorizarán las mujeres que tengan por cumplir los logros de la ANSPE: 5, 6, 7 y/o 36.
- Será seleccionada solo una mujer por familia.
- Deben contar con disposición para desplazarse entre los corregimientos de Tasajera, Cabecera, Nueva Frontera e Isla del Rosario.
- Deben contar con alto compromiso social.

Anexo 2. Indicadores empleados para realizar seguimiento individual en relación con cada uno de los componentes de la intervención

Nombre Componente	Objetivos	Tipo Indicador	Indicador	Herramienta levantamiento Información	Inicio de la medición
Capacidades Técnicas – Grupo Confección	Organizar y fortalecer las capacidades de los dos Grupos Objetivos en las áreas técnicas de Confección	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en patronaje de falda, pantalón y blusa	Pruebas escritas y ejercicios prácticos	ETAPA I
		Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en lógica en confección		
		Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en corte (antes denominado moldería)		
		Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en manejo de la maquinaria		
Capacidades Técnicas – Grupo Productos Alimenticios a Base de Pescado	Organizar y fortalecer las capacidades de los dos Grupos Objetivos en las áreas técnicas de Derivados del Pescado	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en manejos de recursos pesqueros	Pruebas escritas y ejercicios prácticos	ETAPA I
			Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en higiene personal		
			Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en manipulación de materia prima y subproductos		
			Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en uso correcto de maquinaria y equipos		
			Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en conservación		

Continúa

Nombre Componente	Objetivos	Tipo Indicador	Indicador	Herramienta levantamiento Información	Inicio de la medición
Capacidades en Negocios Sociales	1) Sensibilizar en el concepto y metodología de los NS. 2) Capacitar sobre los primeros pasos en la creación de un NS.	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en conocimientos básico en NS	Pruebas escritas, entrevistas orales y ejercicios prácticos	ETAPA I
	Definir la organización y su funcionamiento		Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en organización y propósito		ETAPA II
	Revisar y validar el modelo de NS		Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en modelo de Negocios y CANVAS		ETAPA II
Capacidades en Negocios Sociales	Realizar estudio de mercado a profundidad con el fin de conocer a nivel más específico el mercado en el cual trabajaría el NS	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas mercadeo y comercialización	Pruebas escritas, entrevistas orales y ejercicios prácticos	ETAPA II
	1) Definir producto y oferta. 2) Desarrollar Plan de Producción.		Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en producto y producción		ETAPA II
	Desarrollar plan financiero		Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en finanzas y contabilidad		ETAPA III
	Definir la organización y su funcionamiento		Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en estructura organizacional y recursos humanos		ETAPA II

Nombre Componente	Objetivos	Tipo Indicador	Indicador	Herramienta levantamiento Información	Inicio de la medición
Capacidades en Negocios Sociales	1) Desarrollar la estrategia de medición de impacto social para la intervención. 2) Proyectar plan de Impacto Social del NS.	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres capacitadas en impacto social	Pruebas escritas y ejercicios prácticos	ETAPA III
Desarrollo Personal	Realizar el primer acercamiento a la comunidad para crear confianza entre los diferentes grupos objetivos y el equipo de intervención.	Resultado	Promedio de calificaciones de las mujeres en capacidad de comunicar con orientación a logros	Actividades dinámicas	ETAPA II
			Promedio de calificaciones de las mujeres en capacidad de expresarse con claridad		ETAPA II
			Promedio de calificaciones de las mujeres en capacidad escuchar y respetar a su interlocutor		ETAPA II
			Promedio de calificaciones de las mujeres en capacidad para el trabajo en equipo		ETAPA II

Fuente: Documento interno DIS

Informe final del seguimiento realizado al proyecto por parte del equipo de evaluación de la DIS; agosto 2014

Anexo 3. Resultados generales presentados por cada uno de los indicadores

Seguimiento Indicadores Socialtex

Indicadores	% avance 05/2014	% avance 06/2014	% avance 07/2014	% avance 08/2014
Capacidades Técnicas				
Nivel promedio de conocimiento en patronaje de falda, pantalón y blusa	100%	87,50%	56,25%	69,23%
Nivel promedio de conocimiento en lógica de confección	82,35%	37,50%	56,25%	73,33%
Nivel promedio de conocimiento en corte	70,59%	73,33%	66,67%	46,67%
Nivel promedio de conocimiento en manejo de la maquinaria	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Capacidades en Negocios Sociales				
Nivel promedio de conocimiento básico en NS	98,81%	100%	92,36%	126,67%
Nivel promedio de conocimiento en organización y propósito	89,29%	96,76%	99,44%	111,11%
Nivel promedio de conocimiento en modelo de negocios CANVAS	77,31%	78,47%	75,83%	101,67%
Nivel promedio de conocimiento en mercadeo y comercialización	132,72%	152,31%	147,78%	137,18%
Nivel promedio de conocimiento en producto y producción	107,64%	122,69%	132,78%	135,00%
Nivel promedio de conocimiento en estructura organizacional y RRHH	96,11%	93,06%	81,67%	105,83%
Desarrollo Personal				
Nivel promedio de comunicación con orientación a logros	65,87%	79,26%	97,44%	108,90%
Nivel promedio de expresión con claridad	67,86%	79,44%	99,31%	97,76%
Nivel promedio de escucha y respeto a su interlocutor	73,81%	64,44%	102,78%	115,38%
Nivel promedio de desarrollo para el trabajo en equipo	62,04%	71,67%	95,51%	100,96%

Fuente: Documento interno DIS

Informe final del seguimiento realizado al proyecto por parte del equipo de evaluación de la DIS; agosto 2014.

Seguimiento Indicadores Delimar

Indicadores	% avance 05/2014	% avance 06/2014	% avance 07/2014	% avance 08/2014
Capacidades Técnicas				
Nivel promedio de conocimiento en manejo de recursos pesqueros	100%	75,00%	69,23%	61,54%
Nivel promedio de conocimiento en manipulación de materias primas	59,52%	68,75%	123,08%	28,00%
Nivel promedio de conocimiento básicos en conservación	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Capacidades en Negocios Sociales				
Nivel promedio de conocimiento básico en NS	102,78%	121,67%	95,83%	108,33%
Nivel promedio de conocimiento en organización y propósito	74,84%	117,78%	79,63%	115,97%
Nivel promedio de conocimiento en modelo de negocios CANVAS	73,33%	135,00%	90,28%	98,81%
Nivel promedio de conocimiento en mercadeo y comercialización	88,16%	124,17%	97;50	102,38%
Nivel promedio de conocimiento en producto y producción	78,94%	106,67%	96,67%	92,19%
Nivel promedio de conocimiento en estructura organizacional y RRHH	61,81%	68,52%	42,59%	56,35%
Desarrollo Personal				
Nivel promedio de comunicación con orientación a logros	44,44%	77,78%	64,44%	78,13%
Nivel promedio de expresión con claridad	44,91%	86,11%	59,17%	78,13%
Nivel promedio de escucha y respeto a su interlocutor	46,08%	75,00%	75,00%	89,29%
Nivel promedio de desarrollo para el trabajo en equipo	47,09%	59,72%	56,94%	82,74%

Fuente: Documento interno DIS

Informe final del seguimiento realizado al proyecto por parte del equipo de evaluación de la DIS; agosto 2014

Anexo 4. Ficha técnica del seguimiento cualitativo realizado por parte de la DIS

Tipo de estudio	Seguimiento con métodos cualitativos
Objetivo del seguimiento	Evaluar los resultados de la primera fase de intervención del proyecto Organización de mujeres para la creación de NS
Tipo de muestra	Por conveniencia
Población objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mujeres beneficiarias del proyecto 2. Equipo operador del proyecto 3. Equipo territorial ANSPE 4. Aliados identificados (Fundepalma – Promigas)
Tamaño total de la muestra	31 personas
Técnicas de recolección de información	<p>Grupo de discusión (10 mujeres)</p> <p>Triadas (Entrevistas abiertas con 3 mujeres)</p> <p>Entrevistas (Entrevistas abiertas personalizadas)</p>
Zonas de aplicación	<p>Barranquilla - Atlántico</p> <p>Puebloviejo y Santa Marta – Magdalena</p>
Trabajo de campo	Entre el 10 y 14 de febrero de 2014
Equipo	Líder de proyecto e Investigador

Fuente: Documento interno DIS

Informe de Resultados: Seguimiento Cualitativo Realizado a la Etapa de Ideación del proyecto:
“Organización de Mujeres para la Creación de Negocios Sociales”;
elaborado por Lucía González y Carolina Mafioly; marzo, 2014.