

Las alianzas entre actores:

El camino para lograr
los objetivos.
Resignificando el papel
de los actores

María Eugenia Arango
Viviana Alexandra Villa
[Autoras]

Gloria Patricia Castrillón
[Co-autora]



{ **Desarrollo, región y paz**

La Colección Desarrollo, región y paz de la Editorial UAM tiene como objetivo difundir los libros de investigación, docencia y proyección de la Universidad Autónoma de Manizales. Esta colección evidencia el compromiso de la Universidad con su misión: ser una comunidad educadora que dinamiza el conocimiento, se compromete con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, en el marco de la responsabilidad social.

}



{ COLECCIÓN

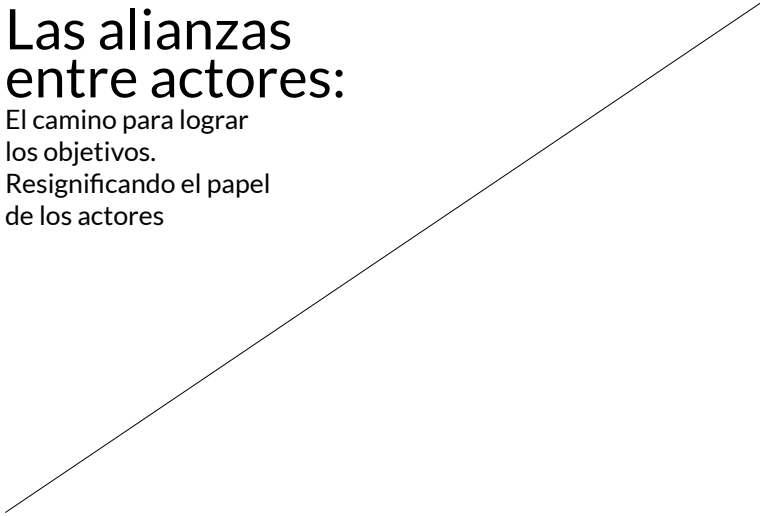
DESARROLLO,
REGIÓN Y
PAZ

[INVESTIGACIÓN]

Las alianzas entre actores:

El camino para lograr
los objetivos.

Resignificando el papel
de los actores



Catalogación en la fuente

Las alianzas entre actores: el camino para lograr los objetivos. Resignificando el papel de los actores / María Eugenia Arango Ospina; Viviana Alexandra Villa Arango, Gloria Patricia Castrillón Arias; editado por Laura V. Obando Alzate — Manizales : UAM, 2017

247 p. : il., gráficas (Colección Desarrollo, Región y Paz)

ISBN. 978-958-8730-88-2

1. Economía solidaria. 2. Medición de la pobreza. 3. Políticas públicas. 4. Pobreza-Estadísticas. 5. Pobreza-Estrategias

I. Arango Ospina, María Eugenia, Inv. II. Villa Arango, Viviana Alexandra., inv. III. Castrillón Arias, Gloria Patricia, inv. IV. Obando Alzate, Laura V., ed.

UAM 339.46 A398

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial Universidad Autónoma de Manizales
Antigua Estación del Ferrocarril
E-mail: editorial@autonoma.edu.co
Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166
Manizales-Colombia

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC

Título: Las alianzas entre actores: el camino para lograr los objetivos. Resignificando el papel de los actores

Investigadoras: María Eugenia Arango Ospina
Viviana Alexandra Villa Arango
Gloria Patricia Castrillón Arias

E-mail: cea@autonoma.edu.co

Manizales, septiembre de 2017
ISBN: 978-958-8730-88-2

Editora: Laura V. Obando Alzate
Corrección de estilo: Luis David Obando López
Diseño y Diagramación: Luisa Fernanda Zapata Arango
Fotografías: Luisa Fernanda Zapata Arango / Julián Duque Rojas
Rector: Gabriel Cadena Gómez Ph.D

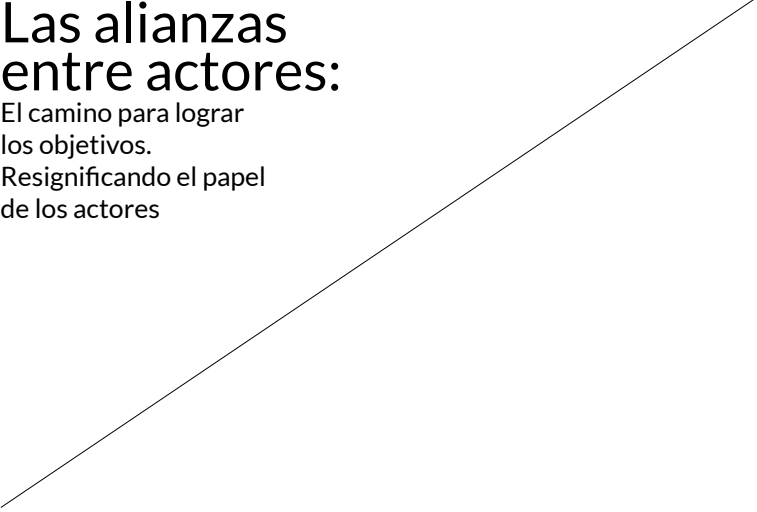
Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. María del Carmen Vergara Quintero PhD, Coordinadora Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Coordinadora Editorial UAM. Francy Nelly Jiménez PhD, representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz Mg., representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas PhD, representante de la Facultad de Salud. José Rubén Castillo García PhD, Editor de la Revista Ánfora. Wbeimar Cano Restrepo Mg., Director de la Biblioteca. Luisa Fernanda Buitrago Ramírez Mg., Directora Revista La Araña que Teje. Nancy Liliana Mahecha Bedoya, representante de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Esta publicación se financia con recursos del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Francisco José de Caldas

Las alianzas entre actores:

El camino para lograr
los objetivos.
Resignificando el papel
de los actores



María Eugenia Arango
Viviana Alexandra Villa
Gloria Patricia Castrillón
[Investigadoras]

La convergencia entre los propósitos definidos en el Plan de Desarrollo Nacional 2014 – 2018: Todos por un nuevo país, y en la misión de la Universidad Autónoma de Manizales UAM, nos permitió desarrollar el proyecto piloto denominado “Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”, concebido como una alternativa de generación de ingresos, que ayudaría a sus beneficiarios a salir de la condición de pobreza extrema.

En el Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 se señala la necesidad de construir una Colombia en paz, una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas, equitativa y sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano, con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia (DNP, 2015a).

A su vez la misión de la UAM expresa que “Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social” (UAM, 2013).

Unir esfuerzos, experiencia y recursos técnicos, financieros, locativos, entre otros, para la implementación del modelo de microfranquicias bajo el modelo solidario, que permitiera generar emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables, requeriría como se planteó en la propuesta presentada a COLCIENCIAS en la convocatoria No. 0635/13, constituir una alianza estratégica, donde cada uno de los actores vinculados, ubicados en diferentes categorías, y en el marco de un trabajo colaborativo, de corresponsabilidad, aportaran su experiencia y capacidades para lograr el propósito de instalar 40 microfranquicias solidarias con componentes de innovación social en los seis municipios seleccionados: Manizales, Santa Rosa de Cabal, Calarcá, Itagüí, Ibagué y Garzón.

Alineados además con el reto del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) de desarrollar estrategias puntuales que permitieran generar conocimiento a partir del reconocimiento de sus contextos sociales y culturales de producción, bajo los lineamientos de la Estrategia de Apropiación Social del Conocimiento (ASC), se definió como eje de la sistematización del proyecto “la importancia de las alianzas entre actores para afrontar los retos del proyecto de microfranquicias solidarias como

estrategia para la superación de la pobreza extrema en los contextos locales”.

Reconocemos la experiencia como un aprendizaje en contexto que nos permitió, encontrar un gran escenario natural para poner en práctica, entre otros, la solidaridad y la criticidad como principios rectores de la UAM. También acercarnos a la realidad humana y social de los beneficiarios directos del proyecto y a las diferentes dinámicas que se presentan en torno a los actores institucionales que abordamos teniendo en cuenta la compleja problemática de la pobreza y confrontarnos permanentemente frente a las múltiples teorías y metodologías dispuestas para hacerle frente. En muchas ocasiones dichas metodologías se diseñan a espaldas de las realidades locales. Por su parte, las tensiones y conflictos presentados en el transcurso del desarrollo del proyecto, generaron reflexiones útiles para transformar nuestras prácticas cotidianas en torno al abordaje de los proyectos con población en situación de vulnerabilidad.

Esperamos que los hallazgos y las recomendaciones dadas, producto de la experiencia, se conviertan en insumo para dinamizar un diálogo y un intercambio de conocimiento efectivo entre quienes tienen el reto de formular la política pública y las estrategias para la superación de la pobreza extrema, propósito que deberá pasar por promover la participación y representación de la población menos favorecida así como la institucionalidad local, actores importantes en los procesos de construcción colectiva desde las realidades locales como camino para alcanzar su integración social y económica.

Convencidos de haber cumplido con los compromisos adquiridos en el marco del convenio, pero, sin dejar de reconocer la inviabilidad del modelo de las microfranquicias solidarias con componentes de innovación social para la superación de la pobreza extrema bajo las condiciones en las cuales se ejecutó el proyecto, y que por lo tanto deberá estar sujeto a modificaciones estructurales antes de ser replicado; agradecemos a quienes hicieron parte de la alianza, en especial a los beneficiarios directos y a las instituciones del nivel central como el Departamento de la Prosperidad Social (DPS), la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS).

Especiales reconocimientos a los docentes responsables del proyecto así como a todos los actores y colaboradores que permitieron que esta experiencia sirva en el futuro para contribuir a los propósitos sociales de mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Gabriel Cadena Gómez Ph.D
Rector UAM

Todos por un nuevo país, visión del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: Todos por un nuevo País, señala la necesidad de construir una Colombia en paz, una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas (...) equitativa (...) sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano (...) con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia (DNP, 2015a). Para lograrlo, emergen desde la institucionalidad múltiples alternativas.

El proyecto denominado “Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”, representa una alternativa de generación de ingresos, que ayudaría a los beneficiarios a salir de la condición de pobreza extrema. Éste fue seleccionado mediante convocatoria pública No. 0635/13 en el marco de una iniciativa liderada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología (Colciencias) y la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias

(UAEOS), a través del convenio 057–2012, con el objeto de “Aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión denominado: Implementación del modelo de microfranquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables bajo el esquema de innovación social”.

La iniciativa, concebida desde el nivel central, contó con recursos del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), y vinculó a la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), entidades que desde el nivel central suministraron las listas oficiales de las personas en situación de vulnerabilidad.

Los términos de la convocatoria dividieron el país en cuatro regiones, en las cuales según la ANSPE se encontraba el mayor número de familias en condición de extrema pobreza. La Universidad Autónoma de Manizales (UAM) con su grupo de investigación de Desarrollo Regional Sostenible, fue la responsable de operar el proyecto en la región 2, constituida por los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda). Para ello constituye una alianza estratégica con Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S. y Hourus Plataformas Creativas S.A.S.; se destaca la participación de entidades aliadas como la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCM), la Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales (Incubar), la Unión Cooperativa de Caldas (Confecoop) y la Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas.

El Proyecto concebido como un “piloto” previsto para ejecutarse en un periodo de 12 meses, se extendió a 30, dada la complejidad del mismo y su ambicioso alcance en términos de resultados. La realidad de los beneficiarios directos en sus contextos particulares y las diferentes tensiones y conflictos generados entre los actores vinculados se convirtieron en elementos que limitaron la consolidación de la estrategia como opción para la rápida generación de ingresos en el marco de la superación de la pobreza extrema; no obstante, la experiencia es valorada en términos de la generación de un conocimiento pertinente que esperamos sea utilizado tanto por quienes definen la política económica y social del país, como por quienes tienen la responsabilidad de implementarla en los territorios.

En tal sentido, bajo los lineamientos de la Estrategia de Apropiación Social del Conocimiento (ASC) de Colciencias, se define como eje de la sistematización la importancia de las alianzas entre actores para afrontar los retos del proyecto de microfranquicias solidarias como estrategia para la superación de la pobreza extrema en los contextos locales.

La experiencia vivida en términos de lo enunciado, se registra a partir de siete capítulos. Inicialmente se introduce el marco metodológico de la sistematización como ejercicio válido para la gestión del conocimiento, para continuar en el capítulo dos con una perspectiva teórica alrededor de la importancia de los actores en el desarrollo económico local y su articulación con las políticas públicas y se concluye con la referenciación de las microfranquicias como opción posible para generar ingresos a población pobre.

Seguidamente en el capítulo tres se introduce en área de ejecución del proyecto, definiendo elementos tanto a nivel departamental como de los municipios seleccionados. En el capítulo cuatro se presentan los actores, definiendo su nivel de participación y responsabilidad en el proyecto. Posteriormente en el capítulo quinto se presentan en forma ampliada las diferentes metodologías empleadas en cada una de las etapas del proyecto, las cuales se asocian en forma directa con los diferentes roles de los actores institucionales que hicieron para de la alianza y se continua con el capítulo sexto donde se registran los principales hallazgos identificados en torno al eje de sistematización, para concluir con las recomendaciones en el capítulo séptimo. El documento incluye la bibliografía y un apartado de anexos.

A close-up photograph of a hand holding a pen over an open notebook. The notebook page features a drawing of a tree with green foliage and a brown trunk. The background is a solid green color. A white diagonal line runs across the image from the bottom left towards the top right.

1. LA SISTEMATIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los primeros abordajes que surgen sobre la temática de la sistematización de experiencias en América Latina provienen según Jara (2012), del campo del Trabajo Social en oposición al Metodologismo Escéptico, que pretende la adaptación de las personas y grupos sociales a la sociedad sin permitirles ningún tipo de cuestionamiento. Los procesos de sistematización resultan del esfuerzo por construir marcos propios de interpretación teórica desde las condiciones particulares de la realidad y como una crítica a los modelos de intervención impuestos alejados de los contextos territoriales, y demandantes por lo tanto de una nueva forma de comprender y valorar el rol que cumplen los sujetos en la transformación de su propia realidad.

Si bien no existe una acepción exacta frente al término “sistematización”, existe consenso acerca de una noción más interpretativa y crítica de la realidad que va más allá de la mera noción utilitaria, descriptiva y de registro o documentación. Una práctica no positivista en el marco

de la epistemología, que desde la dialéctica permite una reflexión profunda de los fenómenos sociales en un ejercicio de aproximación al conocimiento y de transformación de las prácticas cotidianas de quienes se interesan por adquirir nuevas capacidades transformadoras y conquistar nuevos espacios de poder democrático y equitativo (Jara, 2012).

El proceso de sistematización desde una metodología integradora en términos de Carvajal (2006) permitió entender la forma como los actores vinculados al proyecto asumieron la complejidad de las experiencias vividas en el marco de un trabajo colaborativo, que sin desconocer las tensiones y conflictos, a partir de un ejercicio de reconocimiento, procesamiento, integración y visibilización, reconoció y valoró cada uno de sus aportes. Como proceso de ordenamiento y reconstrucción de la experiencia vivida, permitió explicar la lógica del proceso vivido por los actores vinculados, identificando los factores intervinientes sean estos de éxito o limitantes y el tipo de articulaciones generadas para alcanzar el objetivo general del proyecto, definido en términos del montaje de 40 microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero. Los objetivos del proyecto se plantearon como se reporta a continuación.

1.1 Objetivo general del proyecto

Desarrollar emprendimientos solidarios sostenibles por medio de la implementación de cuarenta (40) microfranquicias con componentes innovadores, como estrategia de generación de ingresos y desarrollo socio

económico de la población en situación de vulnerabilidad en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda).

1.2 Objetivos específicos del proyecto

- Identificar, caracterizar y seleccionar las familias de población vulnerable con énfasis en población ubicada en la casilla 6 según índice de pobreza multidimensional.

- Identificar y caracterizar negocios validados en el mercado con potencial de ser microfranquiados.

- Generar una metodología para la replicabilidad del ejercicio, fruto de los procesos de monitoreo y sistematización.

- Gestionar el conocimiento generado en el proceso, de forma tal que se logre la apropiación del mismo como estrategia para mejorar la eficacia de la política pública para la superación de la pobreza extrema.

Como insumos para la sistematización se contó con la información generada en 30 meses de trabajo ininterrumpido. Informes de actividades, documentos de trabajo, producción generada desde los actores, videos, testimonios, reportes, resultados del análisis de la información obtenida en la caracterización de la población, material que hace parte del archivo general del proyecto; importante en la generación de aprendizajes fue la cercanía y el relacionamiento cotidiano entre los actores vinculados, principalmente con los beneficiarios directos en sus propios contextos.

Es importante anotar que adicional a la simple reconstrucción descriptiva de los procesos vividos, estos se analizaron a la luz del marco conceptual descrito en el capítulo 2, el cual considera necesario el trabajo cooperativo con múltiples actores sociales para la superación de los problemas del desarrollo, en particular los problemas de la pobreza. Desde esta perspectiva, se identifican los factores determinantes de la experiencia, entre estas, las resistencias o tensiones generadas entre los actores y el contexto territorial y su incidencia en el logro de los objetivos.

Finalmente, destacamos la utilidad del proceso de sistematización de la experiencia, tanto en términos de su alineación con los propósitos institucionales de la UAM como de Colciencias frente a la necesidad de generar un conocimiento en contexto, con validez teórica y metodológica capaz de permear los discursos teóricos y de lograr transformar las prácticas cotidianas de quienes están comprometidos con los temas del desarrollo. Se privilegia el enfoque de casos, considerando entre otros, que el proyecto se concibe como un “piloto”, y que necesita generar información relevante alrededor de su pertinencia y viabilidad como condición para ser diseminado como estrategia real para disminuir la pobreza extrema a nivel del país. Los objetivos de la sistematización como proceso de gestión del conocimiento se presentan a continuación:

1.3 Objetivo general de la sistematización

Generar un conocimiento pertinente en torno a los aprendizajes obtenidos alrededor de la importancia de las alianzas entre actores para afrontar los retos del proyecto de microfranquicias solidarias, como estrategia para la superación de la pobreza extrema en los contextos locales.

1.4 Objetivos específicos de la sistematización

- Reconstruir el proceso en torno a la alianza entre actores constituida desde el nivel local.
- Valorar los actores y sus aportes para el logro de los objetivos.
- Aportar lineamientos para la política pública a partir de la reflexión conceptual y metodológica en contraste con marcos conceptuales / teóricos existentes.

El resultado del ejercicio permitió dar respuesta a interrogantes tales como: dónde se realizó el proyecto, cuáles fueron los actores y las interacciones más significativas, cómo se hizo, cuáles fueron las estrategias, cuáles fueron los factores de éxito, qué no debería repetirse, cuáles fueron los errores, qué aprendimos, qué conocimientos nuevos aporta esta experiencia, entre otras, como criterios fundamentales para realizar recomendaciones a la política pública dirigida a la superación de la pobreza extrema como propósito del proyecto, cuestionamientos todos que se enmarcan claramente en el eje de la sistematización enunciada en términos de conocer cuáles fueron los aprendizajes alrededor de la importancia de las alianzas entre actores

para afrontar los retos del proyecto de microfranquicias solidarias como estrategia para la superación de la pobreza extrema en los contextos locales.



2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL



El proyecto “Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamento de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”, se concibió como una estrategia que contribuiría a disminuir los niveles de pobreza extrema de la población, fenómeno multidimensional que tiene repercusiones en los diferentes aspectos de la vida. En términos de Sen (2000), la pobreza se relaciona con la incapacidad de satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, con la falta de acceso a una alimentación mínima y a una vivienda digna, y a la falta de titularidades de las personas que les impide potenciar todas sus capacidades y elegir la vida que quieren vivir.

Como lo planean Calvin y Velazco (1997), citados por Moreno (2007), a mediados de los 90’s los gobiernos latinoamericanos acogen los programas de transferencias de rentas condicionadas o transferencias condicionadas en efectivo como política eficaz de lucha contra la pobreza y la gestión de riesgos sociales, significando un nuevo paradigma en la provisión de subsidios asistenciales públicos hacia las transferencias a familias pobres.

Al inicio del siglo XXI se cambia la prioridad asignada a los componentes de la protección social, desde la reforma de la seguridad social hasta la expansión de los programas de asistencia social, incorporando en la mayoría de los países programas de transferencia directa de ingresos dirigidos a hogares en situación de pobreza y extrema pobreza, orientados hacia el desarrollo humano; estas se han definido como «transferencias monetarias condicionadas (TMC)» (Barrientos, 2010).

No obstante, varios estudios empíricos han demostrado que este tipo de programas no han logrado resolver los problemas de la pobreza y en cambio sí aumentan el nivel de dependencia de la población vulnerable. En Argentina un estudio reciente concluyó que los programas sociales no reducen la pobreza, plantea que existen demasiados planes que se superponen, no existen control, indicadores, medición objetiva, ni medidas correctivas, y si un evidente clientelismo y uso político de los planes, no son justos, y no incentivan el ascenso económico/social. Estas apreciaciones como se reportó en el Índice de Percepción de la Favorabilidad del DEL, coinciden con la de los actores vinculados al proceso, quienes plantearon en forma recurrente que las políticas para la superación de la pobreza extrema no resuelven el problema de la pobreza, por el contrario incrementan la dependencia de la población a los subsidios y se ejecutan en entornos proclives a la politiquería, entre otros (Hilding, 2015).

Así, el compromiso con el “fin de la pobreza” sigue estando en la agenda de los gobernantes, hoy aparece explícito en los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS

como uno de los propósitos al año 2030. Conexos a este aparecen *Hambre Cero, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, y Reducción de las Desigualdades* (PNUD, 2016). Resignificar el rol de los actores locales para promover y dinamizar el desarrollo local en aquellas sociedades que no han logrado articularse en forma apropiada a las dinámicas sociales y económicas, definidas y controladas generalmente desde las centralidades, se convierte por lo tanto en un imperativo para dibujar el camino que en forma colaborativa y desde los contextos particulares se deberá transitar, *so pena*, que el año 2030, se convierta en el preámbulo de una nueva agenda, “la 2045”, en la cual se conceda el permiso para seguir ampliando los plazos necesarios para construir una sociedad equitativa, segura y en paz.

2.1 Los actores y el desarrollo económico local

Según Di Pietro (2011) en los 80’s emerge el DEL como estrategia impulsora de la capacidad emprendedora con la definición de políticas capaces de generar entornos territoriales innovadores para la concertación estratégica de actores sociales y el fomento de la creatividad productiva y empresarial local, alternativa para superar la insuficiencia o limitaciones de las políticas centralistas y sectoriales y los viejos enfoques asistencialistas de la política de desarrollo regional y de la política social con un fuerte componente de pragmatismo, una concepción “de abajo hacia arriba” y una visión más integral de las diferentes facetas o aspectos del desarrollo, con un planteamiento horizontal del mismo que obliga la vinculación territorial de las diferentes políticas de desarrollo (Alburquerque, 2004).

Su origen, según Arocena (1995), se centra en las nuevas condiciones y escenarios que plantea la globalización y la dinámica financiera y económica y los procesos de reforma del Estado y descentralización de las políticas públicas que han puesto en el primer plano las instancias regionales (provincias) y locales (municipios), que han recibido del nivel central la administración y ejecución de nuevas competencias y servicios sociales, obligándoles a modificar el sentido y la modalidad de la gestión, incorporar tecnología, desarrollar liderazgos innovadores, racionalizar las plantas de agentes públicos y capacitación de sus recursos humanos. La superación de las formas centralistas de organización social representa el único camino para reconstruir la dimensión local debilitada en sus competencias y recursos y afrontar los desafíos del desarrollo, cuya dinámica puede verse fortalecida a través de la incorporación dentro de su gestión de mecanismos de participación.

Según Boisier (2001), con el adjetivo de *Local*, el concepto de Desarrollo ha adquirido una popularidad sin precedentes, pero que es más contenido que contenedor. En sus palabras: “lo ‘local’ sólo hace sentido cuando se le mira, por así decirlo, ‘desde afuera y desde arriba’ y así las regiones constituyen espacios locales miradas desde el país así como la provincia es local desde la región y la comuna lo es desde la provincia” (pág. 7) .

La diferencia entre ambos conceptos es una doble cuestión escalar, si se habla de un municipio y su área de influencia debería utilizarse el adjetivo local y si se hace en más de un departamento es más apropiado el de regional. Para el autor, el debilitamiento del Estado benefactor y de

las vastas redes sociales de apoyo representadas entre otros, en empleo estable y seguridad social colectiva, fortalecen el ámbito local como un nuevo territorio de solidaridad.

En términos de Albuquerque (2004), el desarrollo local “busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo”. Por otro lado “conciben el territorio como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional”. Sen (1996), citado por Di Pietro (2011), asume dos interpretaciones acerca del desarrollo: el enfoque BLAST (sangre, sudor y lágrimas en inglés), que sacrifica el presente en función del futuro y deprime los niveles de vida inmediatos a favor de una rápida acumulación de capital y el crecimiento económico, desconociendo la importancia de la acumulación de capital humano para el desarrollo económico. El segundo enfoque, denominado GALA “salir adelante con un poco de ayuda”, proceso “amigable” centrado no sólo en el mercado sino también en los servicios públicos, instala capacidades en la gente para ayudarse a sí mismos y a otros, eleva el bienestar humano y la expansión de la capacidad productiva y del potencial de desarrollo (Di Pietro, 2001).

En este nuevo escenario del desarrollo local, los municipios y demás entes territoriales asumen nuevas responsabilidades frente a la disminución de la pobreza y demás conflictos sociales, transita de un proveedor de servicios en medio de graves crisis fiscales, a un actor que facilita las condiciones del entorno para la actuación de los agentes del desarrollo generando nuevas tensiones y demandas (Albuquerque, 2004). Al respecto, Silva (2005)

plantea la necesidad de tener en cuenta las modalidades de diseño institucional descentralizadas, una Arquitectura Institucional para la Acumulación de Capacidades en términos de Chica (2007) y los estilos de gestión pública adoptados por los gobiernos regionales y locales para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales en condiciones de mayor competitividad, en un escenario activo de planificación estratégica del desarrollo productivo territorial, que establezca prioridades y que canalice hacia objetivos comunes los instrumentos de fomento existentes.

La participación de las administraciones públicas locales en el desarrollo económico y la búsqueda de empleo productivo ha supuesto una redistribución de competencias y funciones en materia económica entre los diferentes niveles territoriales, donde la cooperación público-privada y la concertación estratégica de actores socioeconómicos territoriales para diseñar las estrategias locales de desarrollo, ha supuesto la aplicación de una gestión compartida del desarrollo económico más allá de las directrices emanadas del sector público (Alburquerque, 2004). Para el autor, las iniciativas de desarrollo económico local deben considerar los siguientes aspectos: valorar los recursos endógenos de cada ámbito local, tratando de impulsar actividades de diversificación productiva y promoción de nuevas empresas locales, la organización de redes locales entre actores públicos y privados para promover la innovación productiva y empresarial en el territorio, el establecimiento de consorcios intermunicipales a fin de incrementar la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo local, la búsqueda de nuevas fuentes de empleo

e ingresos a nivel local, la promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico a nivel territorial, la creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a las microempresas y pequeñas empresas locales, la superación de las limitaciones del enfoque asistencialista implícito en los fondos de inversión social y en los programas de lucha contra la pobreza, la incorporación de políticas de comercialización de ciudades para promover la competitividad sistémica territorial y la búsqueda de acuerdos estratégicos en relación con los bienes ambientales y el desarrollo sustentable (Alburquerque, 2004).

Continuando con el autor, un proyecto exitoso a nivel del territorio requiere la concertación de los actores públicos y privados locales más relevantes, el impulso y protagonismo de los territorios para un mejor aprovechamiento de sus recursos endógenos en contraposición del diseño centralista y de base asistencial frente a las microempresas y pequeñas empresas, a pesar de su importancia numérica, su presencia difusa en el territorio y su trascendencia desde el punto de vista de la generación de empleo e ingresos. Aspectos como la consolidación de las competencias estratégicas del municipio y su capacidad para reconocer la realidad económica, social y cultural del territorio, la capacidad de diálogo con la comunidad, la destreza para planificar acciones de fomento, la capacidad de coordinación y articulación de acciones de desarrollo con otros agentes económicos, sociales y políticos, así como la capacidad de propuesta y negociación con otras instancias de gobierno, constituyen igualmente elementos clave en el aprendizaje de los municipios para pensar

el tipo de desarrollo que necesitan a fin de resolver problemas críticos como la falta de empleo productivo y la diversificación de la base productiva local.

Para Albuquerque, es fundamental la movilización y participación de los actores locales para la construcción de capital social comunitario a partir del fomento de la cultura proactiva y emprendedora, alejada de la lógica dependiente del subsidio la actitud proactiva de los gobiernos locales y regionales en relación con el desarrollo productivo y la generación de empleo superando sus roles tradicionales de prestadores de servicios, sociales, urbanísticos o ambientales a nivel local, la conformación de redes de personas, movimientos y organizaciones interesadas en el desarrollo local para la construcción social del territorio a partir de la generación de espacios de concertación y confianza entre actores unidos para enfrentar retos comunes, fortalecer la interacción entre el Estado y la sociedad local, para incidir en el proceso de transformación de la nueva gestión municipal, donde los gobiernos locales, si bien no siempre asumen el liderazgo en los procesos deben ser actores fundamentales para su institucionalización y legitimación, y promover la convocatoria de los actores del territorio y la cooperación público privada consolidando los equipos de liderazgo local que construyan concertadamente una estrategia territorial de desarrollo económico local, que considere la mejor utilización de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local, con componentes de innovación basados en la calidad y diferenciación de los productos y procesos donde el fomento de las microempresas y pequeñas empresas locales y la capacitación de recursos humanos

son fundamentales, así como la lectura permanente del contexto para identificar demandas del sector empresarial y del mercado local, todo esto mediado por la articulación entre los programas y los instrumentos definidos a nivel central y que deben ser ejecutados territorialmente según las necesidades identificadas y priorizadas por los actores locales que permita que el desarrollo económico local pueda institucionalizarse mediante el logro de acuerdos de tipo político y social en los ámbitos territoriales correspondientes (Albuquerque, 2004).

2.2 Marco de políticas públicas para la superación de la pobreza

La razón de ser de una política pública en términos de Grynspar (2008) es la atención de una cuestión que concita la atención, el interés o la movilización de otros actores en la sociedad civil, un problema real de la sociedad que logra posicionarse en la agenda de los tomadores de decisiones en las esferas estatales; no necesariamente representan los más importantes. Las políticas sociales, orientadas a brindar servicios a toda la población de un país, independientemente de su condición social, caso particular de los sistemas estatales de educación salud o agua potable, deben considerar:

- El combate de la pobreza no es responsabilidad exclusiva de la política social.
- El combate de la pobreza no es la única responsabilidad de la política social.
- El combate de la pobreza no es una responsabilidad exclusiva del Estado.

- La pobreza se combate en sus causas y no sus consecuencias.

- La pobreza se combate incluyendo a los pobres.

- El carácter multifacético de la pobreza demanda intervenciones integrales.

- La heterogeneidad de la pobreza demanda intervenciones y mecanismos diferenciados.

- La pobreza no es un fenómeno exclusivamente individual ni exclusivamente familiar, su combate demanda de intervenciones que consideren el territorio donde quienes la padecen.

- El combate de la pobreza requiere acciones eficientes y eficaces.

- Una estrategia de combate de la pobreza se construye y se reconstruye permanentemente dado que la pobreza es cambiante.

Según Trejos (2004), citado por la autora, los programas sociales selectivos se dividen en dos categorías: promocionales y de promoción social. Los promocionales orientados a promover el desarrollo de capacidades y el acceso a oportunidades de generación de ingresos por parte de la población pobre o vulnerable, cuyo mayor impacto se logra cuando llegan a incidir en la ruptura de la transmisión intergeneracional de la pobreza. Se destaca en este grupo la promoción de la educación y la capacitación laboral a partir de subsidios o transferencias para que los niños o adolescentes pobres asistan a la escuela, favorecer el acceso a vivienda digna y el apoyo a las actividades productivas de familias pobres en términos de crédito, y asistencia técnica, entre otros.

Los programas de protección social, orientados a amortiguar los efectos de la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión, incluyen programas compensatorios (apoyos temporales por pérdida de empleo o emergencia temporal), asistenciales (personas con dificultades permanentes para obtener el sustento diario) y contra la exclusión (protegen derechos de grupos discriminados). Entre las políticas públicas para combatir la pobreza a nivel local están las orientadas a la promoción de políticas económicas a favor de los pobres, las cuales incluyen el apoyo al enriquecimiento del clima de negocios local para que las microempresas, pequeñas y medianas empresas se conviertan en un foco central de las estrategias de reducción de la pobreza, las tendientes a la construcción de capacidades en las organizaciones de productores, campesinos o vendedores de la calle, el desarrollo de los clúster donde operan las pequeñas empresas, el aprovechamiento de los vínculos entre el campo y la ciudad capitalizando las relaciones existentes entre las familias rurales y las urbanas, y la construcción de infraestructura básica para el desarrollo productivo comunal.

Una segunda categoría considera las políticas orientadas a la inversión en activos y capacidades de las personas, no solo en términos de acumular activos materiales, sino también para conservar los activos existentes y mejorar los no materiales (confianza en sí mismo, respeto de la comunidad, dignidad, pertenencia social, entre otros). Incorpora políticas de protección social, dirigidas a reducir vulnerabilidades en tiempos de crisis: se destaca para esta categoría la necesidad de capacitar, guiar y apoyar a políticos, líderes comunales,

maestros y funcionarios locales para que sean capaces de apoyar la inclusión social y el respeto a la diversidad en las comunidades pobres, y la inversión en el fortalecimiento de las organizaciones de base para aumentar la capacidad de los pobres para realizar acciones colectivas con miras a tener mayor acceso a las estructuras de gobierno local y nacional.

Otro grupo corresponde a las políticas orientadas a apoyar las alianzas con los pobres; la experiencia ha demostrado que los pobres son buenos socios cuando participan en proyectos que consideran sus conocimientos y entornos, donde protegen las inversiones comunales e individuales en mayor proporción a la identificada en las agencias gubernamentales. Hacen énfasis en la movilización y el desarrollo de capacidades de los pobres y sus organizaciones para la actuación colectiva alrededor de metas comunes, desarrollar sus redes locales, aumentar su capacidad de negociación y trazar estrategias para influenciar en aquellos aspectos que más afectan sus vidas.

El grupo de políticas para enfrentar la inequidad por género y la vulnerabilidad de los niños tiene un gran énfasis en las medidas de protección de la violencia doméstica a las mujeres, y al desarrollo de estrategias hechas a la medida de cada situación particular para darles poder a las mujeres y liberar su capacidad de mejorar su vida y la de sus familias. En cuanto a las medidas para reducir la vulnerabilidad de los niños pobres, consideran aquellas orientadas a controlar el crimen callejero, las drogas, la contaminación. Enfatizan en la importancia medular de los programas de nutrición para niños de familias pobres, y en el valor de las becas escolares para facilitar el acceso de los niños a la educación.

Finalmente se reportan las políticas para proteger los derechos de los pobres que consideran la importancia de que las personas estén informadas de sus derechos en situaciones relacionadas con salarios, relaciones laborales, contratos, despidos, y beneficios. Las personas pobres en situación de aislamiento según el autor, carecen del poder para reclamar derechos, a menudo suelen volverse sin esperanzas, abandonadas e impotentes. Al respecto la acción estatal es vital para identificar los grupos de personas pobres a los que se violan los derechos, para escucharlos, y para ofrecer soluciones en el nivel comunal (Grynspar, 2008).

2.3. Instrumentos de política para la reducción de la pobreza en Colombia

CONPES 91 de 2005. Metas y estrategias para el logro de los ODM, 2015

Considera de manera particular las grandes brechas regionales y la necesidad de realizar esfuerzos particulares para el logro de las metas. El enfoque regional y local permitiría superar las grandes brechas urbanas rurales y entre departamentos; Chocó, Cauca y Nariño como los más rezagados y el Distrito Capital de Bogotá, seguido de Antioquia, como las regiones de mayor desarrollo. Para avanzar en la reducción de la pobreza planteó la necesidad de considerar mecanismos para prevenir, enfrentar y superar los choques que afectan las condiciones de vida de los ciudadanos a partir del manejo social del riesgo y diseñó el Sistema de la Protección Social, operado en

coordinación con el Ministerio de la Protección Social para las áreas de salud; pensiones; riesgos profesionales; formación laboral y empleabilidad, y asistencia social a la familia; que corresponde a la Presidencia de la República (DNP, 2005a).

CONPES 3400 de 2005. Metas y priorización de recursos presupuestales para atender a la población desplazada por la violencia en Colombia

Las estrategias para la atención del desplazamiento forzado fueron enunciadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 «Hacia un Estado Comunitario». El Decreto 250 de febrero de 2005 aprobó el Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada (PD), incluyendo los objetivos de política, las estrategias y actividades para prevenirlo y prestar atención integral a la población; fueron incluidos los recursos presupuestales requeridos para el Sistema Nacional de Atención Integral a Población Desplazada -SNAIPD (DNP, 2005b).

Según las normas vigentes y lo señalado por la Corte Constitucional en la Sentencia T-025 de 2004, en la atención integral de la PD debían concurrir tanto el nivel central como las entidades territoriales. Los aspectos priorizados para la atención integral fueron: generación de condiciones para el autosostenimiento y la superación de la situación de desplazamiento, con gran énfasis en su estabilización socioeconómica, priorizar los esfuerzos relacionados con el acceso a soluciones de vivienda, acceso a la tierra para la población retornada y reubicada, y programas de capacitación ocupacional, ampliar sus oportunidades para generar ingresos; coordinación de

acciones y estrategias de atención a la PD entre el nivel nacional y el nivel territorial; generación de mayores compromisos presupuestales por parte de los entes territoriales; capacitación de funcionarios encargados de atender a la PD en todos los niveles de gobierno; diseño de instrumentos de recolección y administración de información que permitan una mejor caracterización de la dinámica del desplazamiento fueron parte de la estrategia, además del seguimiento y la construcción de indicadores (DNP, 2005b).

CONPES 102 de 2006. Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza

Define a partir de los antecedentes socioeconómicos y de pobreza extrema las acciones encaminadas a la superación de la misma. La Red de Protección Social contra la Pobreza Extrema permitiría la incorporación de los hogares más pobres a las redes del Estado como mecanismo para garantizar la superación integral de su condición en los siguientes aspectos: identificación, ingreso, trabajo; educación, salud, habitabilidad, nutrición, dinámica familiar, aseguramiento, bancarización y apoyo legal, y ayudaría a priorizar la oferta pública de servicios sociales, adecuar la oferta de programas sociales a la demanda de las familias, apoyar a las familias para ser agentes activos de su desarrollo, y romper el ciclo de pobreza. Su gestión eficiente se viabiliza a través de los siguientes principios: la familia como unidad de intervención, su rol activo y corresponsabilidad en la superación de la condición, su integración y acceso a servicios sociales del Estado, procurar

condiciones e incentivos para avanzar hacia niveles más autónomos, la adecuación de oferta institucional, la participación de gobiernos locales, autoridades, instituciones locales y particulares, la promoción del control social, el seguimiento y la evaluación del impacto, y el acompañamiento de gestores sociales.

El acceso preferente a la oferta de servicios sociales del Estado por parte de la familia se posibilitaría, entre otros, a partir de los siguientes lineamientos: incentivo a la formación y acumulación de capital humano, permitir oportunidades para generar ingresos, mejorar condiciones de vida presentes y futuras, canalizar la demanda hacia otros programas, articular programas y servicios y focalizar recursos hacia programas de pobreza extrema (DNP, 2006a).

CONPES 3424 de 2006. La Banca de las Oportunidades

Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social. Ante la limitante que tienen los pobres al acceso al sistema financiero y las repercusiones que tiene este fenómeno en sus posibilidades de progresar se crea la «Banca de Oportunidades», con el objetivo de “crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso al sistema financiero formal, mediante la provisión de crédito y otros servicios financieros, a las poblaciones que generalmente han sido excluidas de los mismos”; dicha política va dirigida a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores (DNP, 2006b).

CONPES 3616 de 2009. Lineamientos de la política de generación de ingresos (GI) para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento

Programa dirigido a la población objetivo de la Red JUNTOS; focaliza sus acciones en adultos y jóvenes mayores de 18 años que no hayan alcanzado los logros de la dimensión de ingresos y trabajo, y la estabilización socioeconómica. El objetivo principal es desarrollar e incrementar el potencial productivo de la Población Pobre Extrema y Desplazada (PPED), desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica. Para esto el Gobierno establece una institucionalidad local para que desde allí se satisfagan las necesidades de este grupo en el mediano y largo plazo, privilegiando la aplicación de estrategias que fomentan la independencia económica de las familias, sobre aquellas que producen resultados en el corto plazo pero no logran generar su autonomía e independencia económica.

La política permitirá el aumento del potencial productivo de la población, Mejorar la oferta de mano de obra más que potenciar la demanda, sin embargo, algunas estrategias se encaminarían a favorecer la incorporación de la población en puestos de trabajo generados con inversión pública y privada en todos los ámbitos territoriales, y en proyectos de desarrollo de infraestructura. Se apoyaría la creación de proyectos productivos para generar empleos para personas que no estuvieran en capacidad de desarrollar sus propios proyectos. Para este fin se consideró como

fundamental la presencia de un entorno favorable con el apoyo de las entidades públicas (nacionales y territoriales), privadas, la cooperación internacional y las oportunidades de mercado (DNP, 2009).

CONPES 3674 de 2010. Lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano (SFCH)

La política busca reducir los costos de oportunidad de educarse, extender los rendimientos de la acumulación de capital humano hacia toda la población y formar ciudadanos autónomos, conscientes y críticos; establecer los lineamientos necesarios para fortalecer el SFCH, con el fin de potenciar sus efectos sobre el crecimiento de la economía, aumentando la productividad, la capacidad de innovar y la competitividad, así como la movilidad social, a partir del desarrollo e implementación de estrategias que permitan al Estado colombiano construir un esquema de gestión del recurso humano para el país que incorpora cuatro principios: garantía de acceso, pertinencia, acumulación y aseguramiento de la calidad (DNP, 2010).

Decreto 4160 de noviembre 03 de 2011. Crea la unidad administrativa especial denominada Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).

Esta agencia se crea con el objetivo principal de continuar la implementación de la estrategia nacional de superación de pobreza extrema “Red Unidos”. Es la responsable de la estrategia nacional de promoción social para la población más pobre y vulnerable, a partir

del alineamiento de los instrumentos de focalización de las instituciones públicas, la optimización de la inversión social privada y el impulso de la innovación social a través de la Red Unidos, a la cual están adscritas 30 entidades representadas en entes territoriales, entidades del Gobierno, organizaciones sociales y el sector privado. Su misión se describe en términos de acompañar a las familias más vulnerables de Colombia para que superen su condición de pobreza y exclusión a través de la generación de alianzas con entes territoriales, entidades del gobierno, organizaciones sociales y el sector privado en aras de lograr una Colombia libre de pobreza extrema en el marco de la Visión Colombia 2020.

Como mecanismo para reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema y de cerrar las brechas en materia de equidad, en 2011 se crea el sector de la inclusión social y la reconciliación, encabezado por el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), entidad que participa en la formulación de la política pública de superación de la pobreza; atención y reparación a las víctimas; atención a grupos vulnerables; y coordinación de la implementación de la estrategia, planes, programas y proyectos a nivel nacional y territorial para la inclusión social y la reintegración social y económica.

Como líder del sector de la inclusión social y la reconciliación, al DPS se encuentran adscritos el Centro de Memoria Histórica, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, la ANSPE, la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (UACT), y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF (CIS, 2013).

CONPES 140 de 2011. Modificación al CONPES 91 de 2005. "Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio".

El documento somete a consideración la modificación del documento CONPES social 91 de 2005, en lo concerniente a inclusión de nuevos indicadores y cambio en fuentes de información. Destaca como avances significativos el cumplimiento de la cobertura bruta en educación básica, vacunación de triple viral, atención institucional de parto, eliminación de sustancias que agotan la capa de ozono, consolidación de zonas protegidas del sistema de Parques Nacionales Naturales, y presenta avances importantes en porcentaje de nacidos vivos con cuatro o más controles prenatales, prevalencia en desnutrición global en menores de 5 años, reducción de casos de muerte por malaria y cobertura en saneamiento básico rural. Las modificaciones para los ODM 1 y 2 se registran a continuación:

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre: para los indicadores de pobreza y pobreza extrema, el DANE y DNP recalcularon las líneas base y metas, las cuales en el Conpes 91 correspondían al porcentaje de la población/hogares por debajo de la línea base de pobreza y al coeficiente de la brecha de pobreza. Para el aumento de empleo formal, se modificaron los indicadores incluyendo como meta el lograr empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes.

La estrategia de focalización del sistema de promoción social de la población pobre y vulnerable, da especial

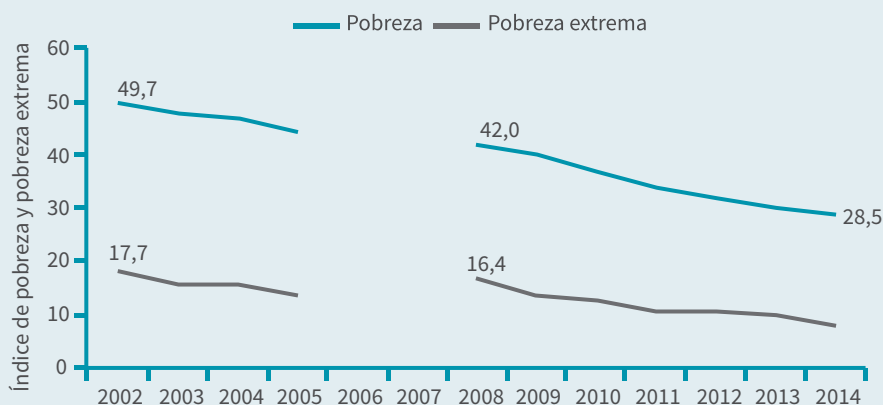
importancia a los desplazados, buscando que la población vulnerable salga de su situación de pobreza mediante programas sociales. Las acciones dirigidas a la reducción de la pobreza se clasifican en dos categorías: las acciones de canal directo y las acciones de canal indirecto, que buscan elevar el ingreso y el nivel de vida de la población en su conjunto, con políticas y estrategias dirigidas a la población desplazada, primera infancia y niñez, y grupos étnicos (DNP, 2011).

Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Adoptada por la Asamblea General de la ONU con base en los ODM, esta agenda reconoce que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza, y que si no se logra, no puede haber desarrollo sostenible. La agenda considera 17 objetivos con 169 metas que incluyen dimensiones económicas, sociales y ambientales, las cuales buscan abordar las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de un desarrollo equitativo. Además de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia (PNUD, 2015).

2.4. Programas para la reducción de la pobreza extrema en Colombia

A nivel nacional, las estimaciones de pobreza monetaria realizadas por el DANE y el DNP, indican avances significativos en la disminución de la pobreza y pobreza extrema. Como se aprecia en la ilustración 1, entre los años 2008-2014 el índice de pobreza se redujo en 13,5 puntos porcentuales, mientras que el índice de pobreza extrema lo hizo en 8,3 puntos. 4.9 millones de personas superaron la pobreza y cerca de 3,3 millones salieron de la pobreza extrema, aún persiste un gran número de habitantes en esta situación.



*Ilustración 1.
Pobreza y pobreza extrema en Colombia, 2002 – 2014*

Fuente: Diseño propio con base en DANE–GEIH

Los reportes oficiales indican que la problemática de la pobreza se acentúa más en las áreas rurales (41,4 %) y en las regiones Pacífica y Caribe, con ciudades como Quibdó, Riohacha, Florencia, Santa Marta, Cúcuta, Sincelejo y Popayán con los mayores índices de pobreza superando el promedio nacional, al contrario de Bucaramanga, Bogotá y Manizales con los mejores desempeños. El índice complementa las mediciones de pobreza por ingresos superando las fallas de otros indicadores como el NBI e ICV; se calcula a partir de cinco dimensiones (condiciones educativas del hogar; niñez y juventud; trabajo; salud; servicios públicos y condiciones de la vivienda) y 15 variables asociadas a las dimensiones (Angulo, 2011). Para el año 2010 el IPM era de 30,4 % y de 21,9% para el año 2014, pasando de 13,72 millones de personas que padecían pobreza multidimensional a 11,33 millones; el trabajo informal, bajo logro educativo, rezago escolar, aseguramiento en salud, el acceso a fuentes de agua mejorada y la inadecuada eliminación de excretas presentaron los índices más altos y las regiones Pacífica y Caribe registraron los índices más altos (34,6 % en cada una de las regiones).

El desplazamiento a causa de la violencia en Colombia incrementó las cifras de pobreza; ante esta situación, se implementan dos tipos de política diferentes y complementarios; la estrategia de crecimiento económico que reduce la pobreza vía la generación de empleo y el aumento de los ingresos, y una vía directa relacionada con la estrategia de igualdad de oportunidades y las acciones en el marco del Sistema de Protección Social (CIS, 2013). A continuación se presentan los principales hallazgos relacionados con la evaluación de las políticas públicas

para la reducción de la pobreza en áreas urbanas, según la información del Sistema de Gestión y Seguimiento a las Metas del Gobierno -SINERGIA (DNP, 2014).

Programa Familias en Acción - Más Familias en Acción

Concebido para dar continuidad a la estrategia de subsidios condicionados como alternativa para atacar determinantes de la pobreza en familias con hijos menores de 18 años, fortaleciendo y protegiendo el capital humano de los hogares por medio del mejoramiento de la asistencia escolar; nutrición infantil; niveles de cobertura de vacunación y de cuidado; y control de crecimiento y desarrollo con componentes estructurales de la misma. Además de la participación laboral de mujeres cabeza de hogar y la disminución del trabajo infantil, entre otros, incluyendo sectores urbanos pobres y llegando a municipios capitales en las nuevas entidades territoriales y municipios sin servicio bancario mediante la modalidad de caja extendida (DNP, 2005, págs. 8-9).

La estrategia permite que los beneficiarios administren sus recursos y los dirijan hacia sus necesidades prioritarias. La evaluación de impacto del programa realizada en 122 municipios en los años 2002, 2003 y 2006, consideró las siguientes categorías: educación, nutrición, salud, desarrollo cognitivo, mercado laboral y bienestar, además de los efectos no esperados en municipios donde la intervención era mayor a los diez años. Los resultados para cada uno de los componentes se reportan a continuación:

i. Pobreza y desigualdad: en el período 2002-2006, el programa redujo 3 puntos porcentuales la incidencia de la pobreza y 7 puntos porcentuales la brecha de pobreza.

ii. Educación: frente a mejorar la escolaridad de los niños y adolescentes, se incrementó la tasa de 4,7 y 7,1 puntos porcentuales para adolescentes de 14 a 17 años y para niños de 8 a 13 años de 1 a 3 puntos; la tasa de asistencia escolar tanto en niños entre 7 y 11 años, como para adolescentes de entre 12 y 17 (DNP, 2008). Se identificó un impacto significativo de entre 1,9 y 2 puntos porcentuales en la asistencia escolar en primaria para la zona rural, mientras en secundaria se observó un incremento, que varía entre 5 y 7,7 puntos porcentuales para las zonas urbanas y rurales respectivamente.

iii. Salud y nutrición: involucró cuatro tipos de indicadores: acceso a servicios de salud; resultados antropométricos y nutricionales infantiles; estados de salud e inmunización de primera infancia. Los resultados presentaron un impacto positivo y estadísticamente significativo, que fluctúa entre 15 y 33,2 puntos porcentuales, en la probabilidad de cumplimiento de los controles de crecimiento para los niños de 0 a 5 años de edad.

Con relación al componente nutricional el DNP encontró que los niños beneficiarios eran en promedio 0,45 centímetros más altos que los niños por fuera del programa. Así mismo, se evidenció un impacto estadísticamente significativo entre los niños beneficiarios de 0 a 6 años en la reducción de enfermedades como diarrea (3 puntos porcentuales menos de prevalencia) y afecciones respiratorias agudas (4 puntos porcentuales

menos) y un aumento significativo de la proporción de niños inmunizados con edades entre 0 y 2 años, registrándose un impacto de 8,9 puntos porcentuales.

iv. Inclusión laboral: se identificó un impacto positivo en la inclusión laboral de los beneficiarios en edad de trabajar, con una reducción de la tasa de desempleo de 0,7 puntos porcentuales y la tasa de inactividad en 3,2 puntos. Asimismo, Más Familias en Acción tuvo un impacto positivo de 4,1 puntos porcentuales en la tasa de ocupación de sus beneficiarios y de 3,2 puntos porcentuales en la formalización laboral (entendida como el porcentaje de personas empleadas con seguro de salud). Por último, también se encontró evidencia sobre los efectos del programa en el trabajo infantil, destacando una disminución de entre 2,7 y 3,4 puntos porcentuales de la participación laboral de niños y jóvenes de entre 10 y 17 años, mientras que se constata una disminución de las horas mensuales de trabajo (entre 41 y 111,5 horas) entre los jóvenes de 14 a 17 años.

Programa Red Juntos

Inicia en el 2007 con un piloto en 37 municipios de 12 departamentos y la participación de 14 entidades del Estado. Se vinculan a la estrategia 45.198 familias, 2.335 en situación de desplazamiento. En 2008 se inicia la fase de implementación de la estrategia y con esta la ampliación de su capacidad operativa, generando 892 convenios con municipios, 88 contratos con operadores y 5.112 contratos con cogestores sociales, dando como resultado 232.985 familias vinculadas en 26 de los 32 departamentos del país.

Entre 2009 y 2010 se presentó el mayor crecimiento de la estrategia, con 806.396 familias vinculadas en 2009 y 330.967 familias en 2010 para un total de 1.370.348 familias a nivel nacional. A 31 diciembre de 2011, 1.474.360 familias habían iniciado su acompañamiento familiar, en los 1.034 municipios donde se ejecutó la estrategia.

Programa Familias en Acción en grandes centros urbanos

Su objetivo fue mantener y aumentar la inversión de las familias sobre el capital humano de los menores. La evaluación del programa buscó determinar y valorar los efectos (esperados e inesperados) en el bienestar final de la población objetivo, y valorar su pertinencia y sostenibilidad. Se identificó como a pesar de que se logran los objetivos, el futuro de estas familias sigue siendo incierto, dado principalmente las escasas oportunidades laborales y la baja calidad de las mismas, restringiendo la movilidad social y la eficiencia de la política redistributiva casi nula.

Con base en el SISBEN 1 se encontró que los niños de los hogares más pobres siguen adquiriendo desventajas con respecto a los niños de otros estratos económicos; a partir de los tres años se abre una brecha educativa como resultado de la inasistencia de los niños pobres al nivel preescolar. La diferencia en la asistencia escolar entre niños de 4 años pertenecientes al SISBEN 1 y otros niveles es de 16 puntos porcentuales. El programa no logró cerrar las brechas entre los pobres y los llamados privilegiados. Una vez se retiraron los subsidios la situación de las familias volvió a ser muy difícil, dado entre otras cosas que los

jóvenes tampoco lograron ascender en la escala económica y social. Además de otras medidas, se recomendó, exigir como requisito para el pago la asistencia de jóvenes mayores de 12 años a actividades educativas relacionadas con la educación sexual, asignándoles responsabilidades directas en la disminución y riesgos de embarazos adolescentes.

Programa Jóvenes en Acción

Programa dirigido a jóvenes desempleados en los niveles 1 y 2 del SISBEN, entre los 18 y 25 años de edad en siete de las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Cartagena. Su objeto fue contribuir al mejoramiento de los niveles y calidad del empleo de los jóvenes a través de acciones de formación para el trabajo, formación laboral para un oficio y práctica laboral en empresas formalmente constituidas.

El programa se evaluó en términos de procesos, resultados e impactos en tres variables específicas: empleabilidad, calidad del empleo e ingresos laborales. Como principales hallazgos se encontró que la capacitación provista tuvo un impacto significativo en la empleabilidad, posibilidades de conseguir trabajo e ingresos familiares, logrando cambios en la composición de los gastos del hogar, aunque no hay evidencia de que se deba exclusivamente a efectos del programa, que si bien representó una oportunidad para formarse e iniciar su vida laboral, para las empresas en las cuales se vincularon lo veían como un servicio social y no como una oportunidad de reclutar personal. El nivel de focalización fue satisfactorio en la medida que los jóvenes eran pobres

coyunturales, los jóvenes lograron una capacitación que les permitió ingresar al mercado de trabajo; se evidenció una amplia participación de las entidades de capacitación y la escogencia del ámbito geográfico resultó acertada al asegurar tanto la demanda como la oferta educativa y su posterior inclusión en el mercado laboral. Se recomendó dar continuidad a la estrategia, ampliar el programa a otras ciudades, fortalecer el rol del SENA aplicando el modelo probado de Jóvenes en Acción con rigor y fortaleciendo la oferta de capacitación por parte de las entidades de capacitación en donde ello sea viable.

Programa Generación de Ingresos (GI)

El programa contribuiría a la superación de la pobreza extrema atacando cinco de las nueve dimensiones propuestas en el documento CONPES Social 102 de septiembre de 2005: ingresos y trabajo, educación; habitabilidad; dinámica familiar; aseguramiento y bancarización, a través del cambio de mentalidad en la población vulnerable, introduciendo el concepto de incentivos basados en apoyos condicionados a su esfuerzo en articulación con entidades gubernamentales y no gubernamentales en el marco de las estrategias de mujeres ahorradoras en acción, capitalización microempresarial de minicadenas productivas, y recuperación de activos improductivos. Su evaluación buscaba el diseño de una propuesta para la implementación de la PGI para PD con énfasis en la relación nación-territorio y público-privado, validar la propuesta con las entidades del Gobierno nacional, determinar una instancia de coordinación,

estructurar un sistema de información gerencial para gestionar las iniciativas de los distintos actores y contar con un diagnóstico de los diferentes actores, instancias, programas y estrategias de GI para la PPED.

La evaluación de cada una de las estrategias concluyó que el componente de pertinencia no está formalizado y presentaba vacíos en el direccionamiento de la oferta de las entidades de formación para el trabajo y el diseño del SNFT presenta duplicidades, cruces entre lo que se entiende en el sistema como educación o formación para el trabajo y otras ofertas educativas disponibles. Se recomendó definir una línea de capacitación específica articulada a cada uno de los componentes con objetivos claramente definidos para poder realizar el seguimiento y evaluación en términos de construcción de capital humano. Logró en términos de arquitectura institucional elaborar el mapa institucional actualizado de las iniciativas de GI existentes; a nivel del componente de coordinación identificó un total de 20 las instancias relacionadas, siendo las entidades con mayor participación las pertenecientes a los sectores de Presidencia de la República, Agricultura, Protección Social y Comercio, Industria y Turismo. Se destaca Acción Social. Entre los mecanismos más utilizados para la coordinación aparecen las alianzas, convenios, acuerdos o intercambios informales de información y/o mediante reuniones y talleres; la técnica de GI, JUNTOS, el SNAIPD y la Comisión intersectorial.

Acción Social, el SENA, el Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lideran la ejecución de programas de GI. Los programas de Acción Social incluyen casi todas las actividades destinadas

a la GI. Las funciones más comunes reconocidas por las entidades son asesorar, educar o ejecutar programas; las entidades manifiestan la existencia de algún grado de duplicidad en sus operaciones o en sus intervenciones en especial entre el DNP y Acción Social; la Mesa Técnica de GI se valora como la principal herramienta para dar lineamientos y hacer seguimientos, y en términos del reporte de la información, es notoria la dificultad de ofrecer información precisa de presupuestos y coberturas de PPED. Desde los territorios se identificó el esfuerzo de articulación entre agencias de cooperación, ONG y empresas. La GI se convirtió en transversal dificultando el reporte de información; no se encontró diferencia en la atención para PPED y población vulnerable.

Las recomendaciones al programa fueron: los sistemas de información del Estado están llamados a asumir un papel muy importante en el diseño y articulación de la arquitectura institucional; todas las agencias manifiestan la necesidad de brindar una atención integral, que esté dirigida no solo a la PPED, sino a la comunidad en general, y que además de atender directamente a las personas, trabaje en el fortalecimiento institucional con autoridades locales, y la necesidad de contar con una figura (podría estar en cabeza de Acción Social o Planeación Nacional) que sirva como eje articulador de todos los organismos donantes. Con base en experiencias internacionales se identificaron las siguientes lecciones: centralizar la coordinación y descentralizar la implementación, las mesas de concertación con el sector privado garantizan la sostenibilidad de los proyectos, la utilidad de los sistemas de información para monitorear el progreso de las familias, el establecimiento formal de

una ruta de atención a través de un manual que incluya funciones y responsabilidades, y la suscripción de contratos con beneficiarios para promover corresponsabilidad.

Programa Unidos - Red de protección social para la superación de la pobreza extrema

Estrategia para la superación de la pobreza extrema del Gobierno nacional que busca que 350 mil familias superen la pobreza extrema a partir del trabajo articulado de 26 entidades del Estado involucradas en la provisión de servicios sociales básicos para la población. La Red Unidos se ejecuta por medio de tres componentes:

i. Acompañamiento Familiar y Comunitario: acompañamiento de cogestores sociales durante un período de hasta 5 años para orientarlas en el reconocimiento de sus fortalezas como familia, y para acceder a la oferta de servicios sociales del Estado. Se esperaba que 1,5 millones de las familias colombianas más pobres alcanzaran 45 logros básicos para superar las denominadas trampas de la pobreza. Los logros se agruparon en nueve dimensiones: identificación, ingresos y trabajo, educación, salud, nutrición, habitabilidad, dinámica familiar, bancarización y ahorro, y acceso a la justicia.

ii. Gestión de la oferta y acceso preferente a los programas sociales del Estado: para alcanzar los logros básicos, la familia diseña su propio plan familiar; los cogestores sociales adicionalmente trabajan de la mano de las entidades que hacen parte de la red y de los gobiernos locales para facilitar el acceso preferente a la oferta pública y privada de bienes y servicios.

iii. Fortalecimiento Institucional: las instituciones participantes coordinan sus actividades en torno a las familias UNIDOS para otorgar acceso preferente a la oferta de servicios sociales, fortaleciendo la descentralización y las iniciativas de alcaldes, gobernadores y demás autoridades territoriales. Por medio de talleres, capacitaciones y asesoría a los municipios y departamentos, permiten a las instituciones crear u organizar mejor las herramientas para atender de forma óptima las necesidades de las familias.

Proyecto de promoción de la cultura de ahorro en familias en pobreza

Orientado a incrementar el ahorro, transformar parte del ahorro no formal en ahorro financiero, facilitar transacciones financieras por medios seguros y eficientes, y contribuir a la superación de la pobreza a partir de dos componentes: educación financiera e incentivo al ahorro. Su evaluación se orientó a conocer la línea base del Piloto del Proyecto de Promoción de la Cultura de Ahorro en Familias en Pobreza y el análisis de los datos resultantes en relación con la pertinencia del programa en términos de promover el ahorro financiero, determinar si el ahorro es una puerta de entrada a otros servicios financieros, determinar los efectos del ahorro sobre la calidad de vida de las personas y determinar cuál de los componente presenta mayores impactos. Sus principales hallazgos fueron: los hogares en promedio contaban con 5,23 personas, con jefes de edad promedio de 44,3 años, principalmente de estrato 1, alrededor del 62% eran propietarios de la vivienda y un 38,4% de los hogares habían realizado alguna inversión en los últimos 12 meses por 410 mil pesos en promedio.

El 72% de las madres ahorraron; 61,78% reportaron ahorro transaccional (guardan dinero para gastos habituales) con un promedio de ahorro de \$ 40.000; 39,2 % afirmó que ahorra a mediano y largo plazo. Solo el 3,27% de las madres ahorran en entidades financieras. Quienes recibieron educación financiera valoraron el proceso, reconocen la ventaja de conocer y utilizar los productos financieros; los municipios en los cuales se dio educación financiera presentaron mejor manejo de los ingresos y ahorro formal. La proporción de madres cubriendo gastos inesperados o emergencias con crédito de prestamistas o casas de empeño fue relativamente baja (2,4% y 1,7% respectivamente). Un 54% de las madres planeó realizar al menos una inversión en los próximos 12 meses posterior a la evaluación y la mayoría tuvo una percepción positiva de sus condiciones de vida con relación a su entorno. El 24,7% participó en organizaciones sociales. Asimismo, la mayoría de madres titulares asistieron a cursos de educación financiera; en lo cualitativo, los contextos regionales parecen no marcar diferencias concretas o características exclusivas en relación a las formas de ahorrar y manejar el dinero.

Programas Políticas Activas de Mercado Laboral: Trabajemos Unidos (TU), Ruta de Ingresos y Emprenderismo RIE, Incentivo a la Capacitación para el Empleo (ICE) e Ingreso para la Prosperidad Social (IS)

Estrategia para la disminución de la pobreza a partir de la articulación de los componentes de inserción al mercado laboral, generación de ingresos, pobreza y gasto o consumo de los hogares. Con la evaluación del programa

se identificó tanto el comportamiento de los indicadores de caracterización socioeconómica como el de los indicadores de impacto, encontrando para ambos casos diferencias estadísticamente significativas. Las variables con mayores diferencias fueron: sexo, edad, tamaño del hogar, años de educación, alfabetismo, tenencia de la vivienda.

Frente a indicadores de impacto, la tasa de ocupación mostró grandes diferencias entre los grupos de tratamiento y el de control. Por otro lado, en lo concerniente a la tasa de desempleo no hubo grandes diferencias con excepción del programa ICE. La tasa de desempleo fue inferior al promedio nacional, pero existe un alto nivel de informalidad (alrededor del 80%) y los menores niveles se presentaron para la estrategia de ICE. En cuanto a las habilidades socio-emocionales, para las cuatro estrategias los beneficiarios presentan características similares, con un perfil un poco más alto entre quienes se vinculan al programa IS.

Proyecto asistencia a emprendimientos y microunidades productivas de mujeres trabajadoras vulnerables

Fortalecimiento de las iniciativas de emprendimiento, microunidades productivas, famiempresas y formas de asociatividad generadas por mujeres trabajadoras vulnerables, prioritariamente cabeza de familia en extrema pobreza y desplazadas, como estrategia de generación de ingresos y fomento al autoempleo y la seguridad alimentaria.

La evaluación del programa se realizó mediante la revisión de información documental proveniente de

diferentes entidades participantes en torno a: diseño, manejo operativo, estructura organizacional, manejo financiero, sistema de seguimiento y evaluación, complementada con información no documentada levantada con 6 grupos focales, con beneficiarios del programa en los departamentos de Bolívar, Chocó, Meta, Tolima, Risaralda y Bogotá y seis talleres con los actores involucrados: alcaldes y organizaciones sociales.

Los principales hallazgos fueron: el proyecto se encontró coherente con sus objetivos y consolidó un modelo de intervención social focalizado en población femenina en condiciones de pobreza extrema y desplazamiento, que combinó el emprendimiento de microunidades con enfoque de género; en términos macro (a lo largo y ancho del país) se evidenciaron limitaciones en la creación de empleo y generación de ingreso y la falta de claridad para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos productivos.

Bancarización a través del programa Familias en Acción

Programa mediante el cual se otorgó apoyo monetario condicionado a familias del SISBEN 1 con hijos menores de 18 años o familias desplazadas para aumentar el capital humano de los menores, a través de la una adecuada nutrición y permanencia escolar. El programa inicia con transferencias en efectivo, luego con pagos a través de tarjetas recargables con retiros por cajeros o pagos por datáfono; posteriormente, en el 2009 evolucionó a un programa denominado Plan Bancarización para fomentar el ahorro.

La evaluación de la operación del programa, a pesar de haber presentado reducción del tiempo de espera para obtener el pago del subsidio, encontró fallas relacionadas con la logística del programa. El poco acercamiento al sistema financiero por parte de las beneficiarias fue una de las limitantes. Algunas dificultades particulares fueron:

i) Mayor costo de los giros frente a beneficios para el programa; ii) cuellos de botella en los procesos operativos (listados de beneficiarios, desbloqueo de cuentas, reducida capacidad operativa de la mesa de ayuda); iii) reducción en el acceso a información pues con este método no conocen fechas de pago ni los montos consignados.

Las recomendaciones realizadas al programa fueron: mejorar los flujos de información hacia los beneficiarios y entre las entidades involucradas; mejorar en algunos procesos internos de operación, ajustes a la mesa de ayuda y planeación hacia futuro para la oferta de servicios financieros adecuados.

Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (PECCL)

Corresponde al Sena y otras cuatro empresas privadas acreditadas como certificadoras, evaluar si una persona tiene la capacidad real para aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral, en relación a una norma, sin estar sujeto a requisito alguno relacionado con la formación educativa, tal como lo define la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La evaluación de impacto tuvo dos ejes

de análisis representados en la valoración de la percepción de todos los actores, relacionada con los efectos que la certificación generó en las personas y en las empresas y la medición del impacto de certificación en empleabilidad, movilidad laboral, nivel de salarios y reconocimiento después de recibirla.

Como hallazgos de la evaluación se encontró que la oferta está concentrada en el SENAY la demanda es creciente; se implementa un proceso estándar con limitaciones menores, existe pertinencia y legitimidad del PECCL, con impactos significativos en productividad y movilidad de las personas certificadas, las cuales encuentran que los mayores cambios percibidos tras la certificación fueron como la motivación y perspectiva que tienen de su futuro y una mayor responsabilidad laboral. Las recomendaciones se dieron en términos de ajustar el lineamiento de política proporcionado por el CONPES 3674 de 2010, una mayor focalización en líneas de certificación que realmente le sean convenientes al país, la demanda de certificación de competencias laborales no es uniforme porque se tienen personas de niveles socioeconómicos ligeramente diferentes, que posiblemente podrían tener capacidad de pago del PECCL y la oferta actual de certificadores de competencias laborales requiere ser fortalecida ante la demanda creciente.

2.5. Las microfranquicias solidarias con componentes de Innovación social

El Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, como ya se ha referido, señala la necesidad de construir una Colombia en paz, una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas (...) equitativa (...) sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano (...) con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. Para lograrlo, emergen desde la institucionalidad múltiples alternativas. El proyecto denominado “Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”, como parte de la política económica y social del país representaría una opción de generación de ingresos para población en condición de pobreza extrema.

Las “microfranquicias solidarias con componentes de innovación social”, como alternativa para la generación de ingresos para las familias vinculadas al programa y para consolidar un esquema cooperativo que permitiera la sostenibilidad del modelo en el marco de la economía solidaria, están consideradas en el grupo de políticas públicas para combatir la pobreza en los niveles locales, en especial las orientadas a la inversión en activos y el mejoramiento de las capacidades de las personas, y al apoyo de las alianzas con los pobres en este caso población en condición de vulnerabilidad que se identifica claramente

para el grupo de beneficiarios, como se podrá constatar en el capítulo tres, particularmente en el acápite donde se presenta su caracterización.

Desde la intencionalidad de generar ingresos que permitan impactar en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable por desplazamiento o pobreza extrema han sido utilizadas diferentes herramientas como el microcrédito, la microconsignación y las microfranquicias. La primera orientada a la entrega de pequeñas cantidades de capital a emprendedores que usualmente no tienen acceso al sector bancario, y el segundo se basa en la entrega de bienes esenciales a personas pobres y la creación de redes de distribución. Según Faibourne (2007), el modelo de microfranquicias ha sido utilizado como herramienta para la mitigación de la pobreza, creación de empleo y desarrollo del sector privado; sus raíces se remontan a la Cumbre Mundial de 1992 en Rio de Janeiro, instancia desde la cual estas son reconocidas y recomendadas para ser incorporadas en el marco de las políticas públicas en algunos países, bajo la presunción de que las empresas, si bien deben buscar rentabilidad y sostenibilidad ambiental, deberían hacerlo siempre en el marco de la responsabilidad social (Magleby, (2008).

El concepto de microfranquicia tiene dos componentes: la franquicia y el prefijo “micro”. Con respecto a la franquicia, esta consiste en un “sistema de ventas” que se basa en un arreglo legal entre dos partes, por el cual una de ellas (el franquiciado), obtiene el privilegio de realizar negocios como propietario individual, operándolo de acuerdo a métodos y términos especificados por la

otra parte (el franquiciante). La franquicia incluye un concepto formalizado y un conjunto de relaciones que regulan la forma como se opera el negocio. En cuanto al prefijo “micro”, este indica que se requiere de bajas inversiones de capital. Las microfranquicias siguen los mismos lineamientos de una franquicia, aunque según Faibourne (2006), los beneficios de su implementación se centran principalmente en el microfranquiciado y en su comunidad, sin generar necesariamente los beneficios lucrativos de una franquicia tradicional.

La teoría refiere que una microfranquicia social está por fuera de los modelos financieros, requiriendo que se subsidien sus costos con el objetivo de alcanzar su objetivo, con la desventaja obvia de requerir en muchos casos el financiamiento de una empresa padrina para la operación. Sin embargo, cuando el concepto migra hacia la microfranquicia sostenible, esta implica no solo la creación de beneficios para el microfranquiciado, sino la generación de ganancias extras para el microfranquiciante, conjugando la sostenibilidad financiera y la provisión de bienes y servicios a costos bajos y asequibles, es decir, que pueden conseguirse.

Si bien el modelo por sí solo no es una solución para erradicar la pobreza, cuando se logra vincular a plataformas ya desarrolladas ofrece grandes beneficios sociales y económicos para toda la cadena de valor. Dentro de los aspectos a considerar por parte de Macmillan, (2007) están el acceso a fuentes de financiamiento, la educación y habilidades de los beneficiarios, el mercadeo de las microfranquicias y la motivación de los actores locales y regionales en el entorno.

3. EL TERRITORIO



El proyecto es concebido desde un enfoque territorial, que considera el territorio en términos de Albuquerque (2004) como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional del despliegue de actividades, obligando a insistir en nuevas funciones a desempeñar por las administraciones públicas territoriales a fin de concertar con los agentes socioeconómicos locales la construcción de los entornos institucionales favorecedores del fomento productivo y empresarial, y asegurar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial para las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales, las cuales constituyen una parte muy relevante del tejido empresarial en cualquier país.

A continuación se dará cuenta de los contextos departamentales y municipales donde se ejecutó el proyecto, la región 2, previamente definida en los términos de referencia del proyecto por Colciencias; es importante destacar que el territorio se torna en un actor estratégico del

proyecto al ser considerado como una construcción social. La región 2, como ya se ha referido en los antecedentes, representó una de las cuatro en las cuales se dividió el país para implementar el proyecto piloto. La tabla 1 presenta la información específica para las cuatro regiones.

Región	Departamentos	Nombre del proyecto	Entidad ejecutora
1	Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre	Programa de microfranquicias solidarias de camarones y alimentos sostenibles de la costa	Corporación Instituto Morrosquillo
2	Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda)	Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero	Universidad Autónoma de Manizales
3	Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá D.C), Boyacá y Meta	Creación de empresas solidarias como estrategia de innovación social en poblaciones vulnerables a través del modelo de microfranquicias en los departamentos de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta	Corporación Politécnico Regional de Educación Superior
4	Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño	Fomento de microfranquicias Innovadores dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle y Chocó	Universidad Mariana

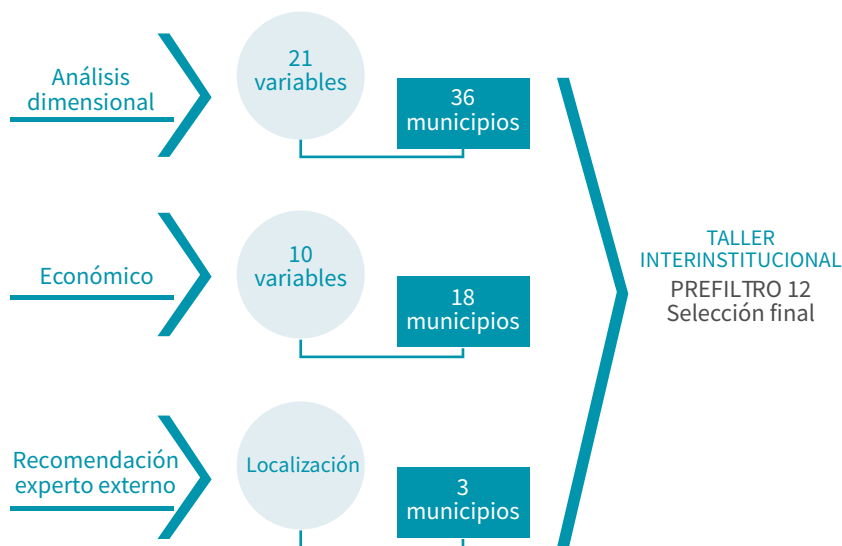
*Tabla 1.
Proyectos de
microfranqui-
cias solidarias*

Fuente: Con base en información de Colciencias, 2013

La selección de los municipios en cada una de los departamentos de la región 2 se realizó de manera concertada entre los actores vinculados al proyecto. Para tal fin se consideraron tres perspectivas de análisis territorial, lo que implicó un acercamiento contextual a la

realidad de los territorios en función de sus dimensiones físico-espacial, ambiental, económica, social, cultural, política e institucional, entendiendo el territorio como una construcción social en un espacio donde múltiples actores establecen relaciones económicas, sociales, culturales, políticas e institucionales, condicionadas por determinadas estructuras de poder e identidad (PNUD, 2011). La ilustración 2 presenta un esquema genérico a partir del cual se seleccionan los municipios.

Ilustración 2.
Esquema genérico para la selección de los municipios



La información oficial del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), el Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos (DH) y Derecho Internacional Humanitario

(DIH), además de otra proveniente de documentos como los Planes de Desarrollo y las Agendas de Competitividad, fue utilizada para realizar un análisis comparativo que ayudó a identificar las fortalezas y estrategias que permitieron generar sinergias a nivel territorial para mejorar sus niveles de competitividad e impactar positivamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus pobladores, particularmente de aquellos que se seleccionarían como beneficiarios del proyecto.

Considerando el enfoque territorial del proyecto, se incorporaron al análisis 5 variables y 15 indicadores asociados con aspectos económicos, sociales, físicos, espaciales e institucionales, agrupados en categorías que fueron ponderadas para equilibrar condiciones de vulnerabilidad de las personas de los municipios con características mínimas de competitividad del territorio.



Ilustración 3.
Enfoque territorial para selección de municipios

La primera categoría consideró la pertenencia del municipio al paisaje cultural cafetero, la segunda se denominó importancia del café, considerada más desde el punto de vista territorial que del funcional en

coherencia con la propuesta presentada en el marco de la convocatoria 635-2013 de actuar allí donde la crisis cafetera desencadenó conflictos sociopolíticos y socioeconómicos, y sin que existiera a priori una intencionalidad de intervenir unidades productivas cafeteras. La tercera categoría correspondió a dinámica económica, la cuarta a la vulnerabilidad de la población, y la quinta a la categorización de la unidad territorial, como se reporta en la ilustración 4.

*Ilustración 4.
Variables y
criterios de
preselección
de municipios
por enfoque
territorial*

PAISAJE CULTURAL CAFETERO	IMPORTANCIA DEL CAFÉ	DINÁMICA ECONÓMICA	VULNERABILIDAD	INSTITUCIONAL: ET
Si pertenece	25% > pdn Tn > 50% Ha sembradas 25% pdn per cápita	50% > aporte al PIB 25% > participación del sector servicios 25% participación del sector industrial 50% dependencia económica 50% empleo informal	25% > IPM 25% > NBI 25% > desplazamiento expulsión 50% reintegrados	4.5.6 Categoría ET

El análisis continuó con la verificación de las condiciones asociadas a la accesibilidad del municipio, que requirió evaluar a otros 5 municipios cercanos a los preseleccionados en función de tiempo, distancia e información disponible en los planes de desarrollo municipal sobre el estado de las carreteras. También se valoró el potencial turístico, el número de personas en todo el municipio y el porcentaje que reside en la cabecera municipal, el porcentaje de participación en organizaciones de acuerdo al censo de 2005, además de

la percepción sobre los programas del plan de desarrollo municipal, con los que se pudiera realizar algún tipo de engranaje en el fortalecimiento del proyecto y de los negocios (ver ilustración 5).



*Ilustración 5.
Variables profundizadas en municipios preseleccionados*

La segunda perspectiva fue un análisis económico que incluyó actividades económicas y seleccionó los municipios con menores y mejores condiciones para el desarrollo del proyecto, utilizando para ello el análisis de las variables presentadas en la tabla 2.

*Tabla 2.
Criterios de
selección
enfoque 2*

Peso	Área	Aspectos	Peso ponderado	Calificación
25%	Factor poblacional (4,01)	Tamaño de la población	33%	5
		Nivel de receptividad de la población vulnerada	34%	5
		Asentamiento en cercanías o entorno urbano	33%	2
35%	Tendencia económica (1,3)	Sectores económicos	30%	1
		PIB	30%	2
		Ingreso per cápita	40%	1
20%	Posicionamiento (1,5)	Cercanía a otros municipios (distancia comercial)	50%	3
		Cercanía a ciudad capital o ciudades capitales	50%	0
20%	Tasa de desempleo (2,5)	Porcentaje de desempleo	50%	3
		Tendencia al crecimiento o descenso del desempleo	50%	2

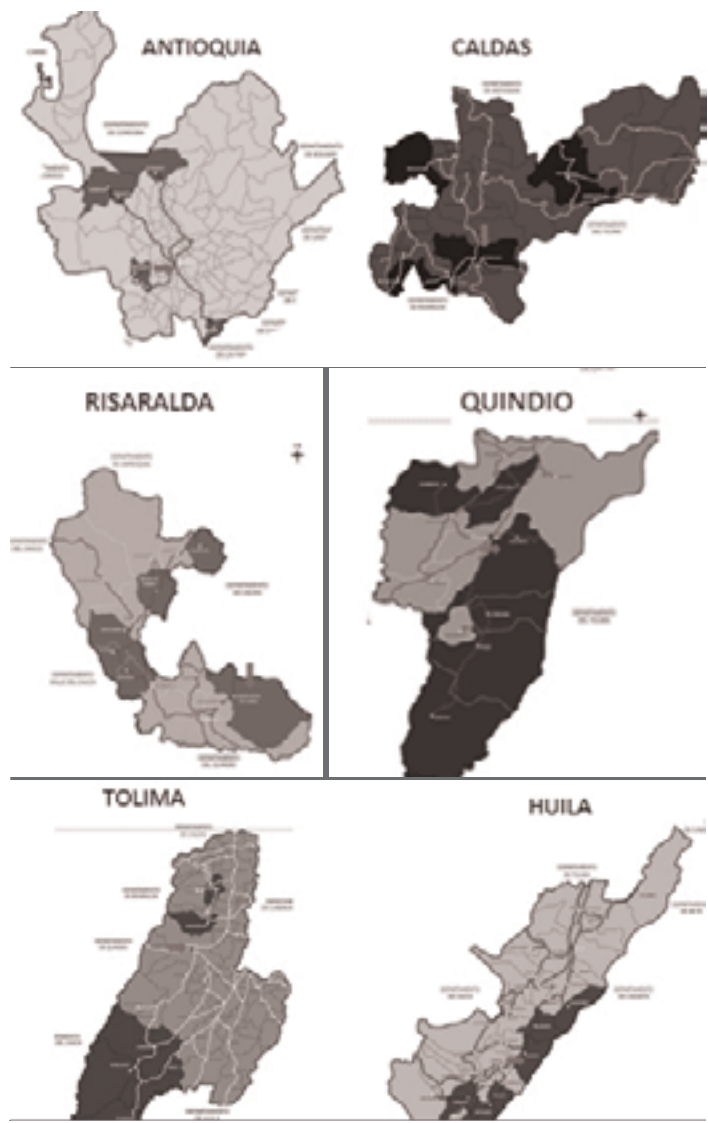
Para la tercera perspectiva se contó con el apoyo de un experto en territorios cafeteros, quien reflexionó sobre la dinámica y la estructura económica de Caldas, Quindío y Risaralda 2007-2011, y recomendó se ejecutara el proyecto en nodos comerciales, ubicados generalmente en las capitales y sus conurbaciones. Teniendo en cuenta las 3 perspectivas, se desarrolló un taller de preselección con la participación de las entidades aliadas; fueron conformados 3 grupos, cada uno seleccionó dos municipios por departamento; después de argumentar en plenaria de concertación la elección de uno por departamento: Manizales, Santa Rosa, Calarcá, Garzón, Ibagué e Itagüí. Entre el grupo se eligen municipios capitales, conurbados

o de áreas metropolitanas, y pequeños municipios de categoría 6 y 5 según la clasificación del DNP, municipios que representan las características socioculturales de las diferentes categorías de los municipios en Colombia.

3.1. Los departamentos de la región 2

Para abordar la dinámica de los municipios vale la pena hacer un acercamiento al contexto departamental con base en la información del DANE: Antioquia con 125 municipios a 2015 tenía una población estimada de 6.456.299 habitantes, la población de los 27 municipios de Caldas se estimada en 987.991 habitantes, la de los 37 municipios de Huila en 1.154.777 habitantes, la de los 12 del Quindío en 565.310 habitantes, la de los 14 de Risaralda en 951.953, y la de los 47 de Tolima en 1.408.272.

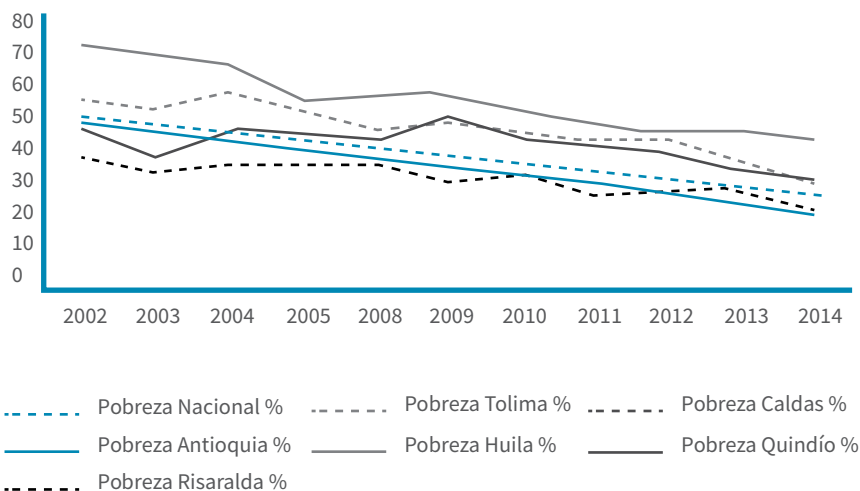
*Ilustración 6.
Mapa de los
departamentos
y municipios del
área de
influencia del
proyecto*



Con respecto a la pobreza y la desigualdad, las estadísticas sociales del DANE muestran que entre 2002 y 2014 Antioquia disminuyó en 23,6% la población en situación de pobreza monetaria¹, pasando del 47,9% al 24,3%; Tolima lo hizo en 21,8%, pasando del 54,3% al 32,5%; Huila en 25,7%, pasando del 69,6% al 43,9%; Caldas en 16,9%, pasando del 46,1% al 29,2%; Quindío en 15,4%, pasando del 47,1% al 31,7%, y Risaralda disminuyó en 13,9% la población en situación de pobreza monetaria, pasando del 37,6% al 23,7%, en tanto que a nivel nacional la disminución fue de 21,2%, pasando de 49,7% a 28,5% (ilustración 7). Si bien las cifras evidencian que todos los departamentos han reducido la pobreza monetaria, se resalta de forma negativa que de los seis departamentos pertenecientes a la región 2, cuatro de ellos han estado y permanecen por encima del promedio nacional.

1. DANE - pobreza: La incidencia de la pobreza mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita en el hogar por debajo de la línea de pobreza, en relación a la población total.

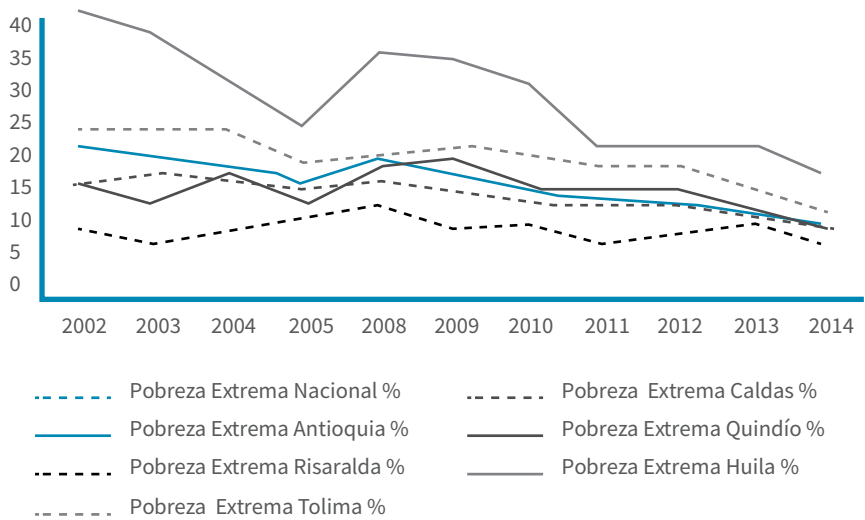
Ilustración 7.
Porcentaje de
población en
situación de
pobreza
monetaria.
Colombia y
Región 2.
Periodo
2002-2014



Fuente: Con datos del DANE, pobreza monetaria y multidimensional-2014, anexo_pobreza_departamentos_2014.

La pobreza extrema² disminuyó entre 2002 y 2014. En Antioquia la reducción fue del 10,1%, pasando del 17,8% al 7,7%, Tolima de 10,6%, pasando del 19,9% al 9,3%, Huila de 21,2%, pasando de 49,7% a 28,5%, Caldas en sólo 5,7%, pasando del 12,9% al 7,2%, Quindío en 6,2%, pasando del 13,1% al 6,9%, y Risaralda 1,9%, pasando del 7,3% al 5,4%, mientras a nivel país fue del 9,6% (Ver ilustración 8). Si bien hubo un mejor desempeño para los departamentos de la Región 2 en términos de es preocupante la situación de Tolima y Huila con niveles de pobreza superiores al promedio nacional. Risaralda presenta la menor incidencia de pobreza extrema.

2. DANE - pobreza extrema: La incidencia de la pobreza extrema mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita en el hogar por debajo de la línea de pobreza extrema, en relación a la población total.

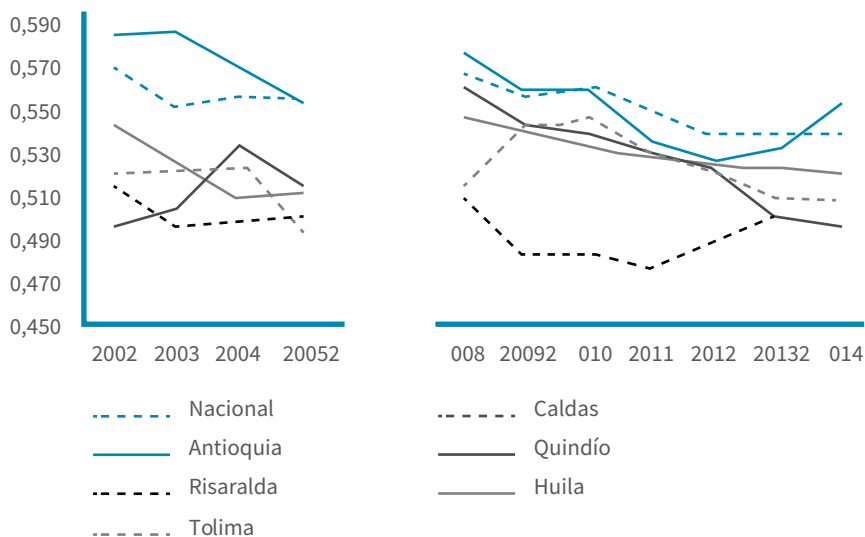


*Ilustración 8.
Porcentaje de población en situación de pobreza extrema monetaria. Colombia y Región 2. Periodo 2002-2014*

Fuente: Con datos del DANE, pobreza monetaria y multidimensional-2014, anexo_pobreza_departamentos_2014

En cuanto a la desigualdad, entre 2002 y 2014 el coeficiente de Gini en Antioquia disminuyó en 0,030 puntos. Tolima lo hizo en 0,008, y Risaralda disminuyó en 0,016 puntos, por el contrario, Huila tuvo un incremento del 0,003 al igual que Caldas, que lo hizo en 0,015, y Quindío en 0,001 mientras que en el mismo periodo a nivel nacional disminuyó en 0,034 puntos (ver ilustración 9).

Ilustración 9.
Coeficiente de Gini.
Colombia y región 2.
Periodo 2002-2014

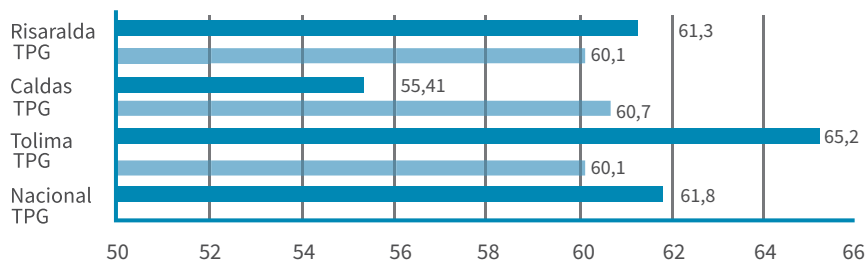


Fuente: Con datos del DANE, pobreza monetaria y multidimensional-2014, anexo_pobreza_departamentos_2014

En el año 2014 el país registró un coeficiente de Gini de 0,538, Risaralda 0,498, lo cual indica que a nivel departamental se están distribuyendo mejor los ingresos y a nivel nacional existe una mayor concentración de los ingresos. El mercado laboral en los últimos 13 años ha presentado mejor comportamiento a nivel departamental que nacional, como se evidencia en los respectivos indicadores. En primera instancia, la Tasa Global de Participación (TGP) (ver ilustración 10) se ubicó en promedio simple en Antioquia en 60,1%, Tolima lo hizo en 65,2%, Huila en 60,7%, Caldas en 55,4%, Quindío en 60,1%, y Risaralda en 61,3%, mientras que a nivel nacional el promedio fue de 61,8% (2002-2014).

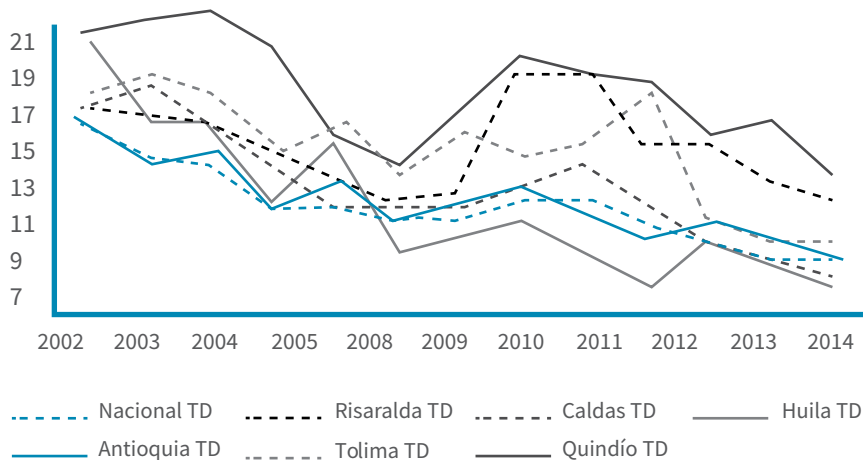
No obstante, en la región 2 se identificaron inconvenientes en materia de desempleo y de ocupación, lo que permite tener una mayor presión sobre el mercado laboral. Con relación al desempleo (ver ilustración 11), entre 2002 y 2014 Antioquia disminuyó en 6,2% pasando de 15,6% en el 2002 a 9,4% en el 2014; en el mismo periodo Tolima lo hizo en 7,5% pasando de 17,2% a 9,7%; Huila lo hizo en 12,1% pasando de 20,2% a 8,1%; Caldas en 7,5% pasando de 16,3% a 8,8%; Quindío en 6,5% pasando de 20% a 13,5% y Risaralda en 4,1% pasando de 16,4% a 12,3%. A nivel nacional la reducción fue de 6,5% pasando de 15,6% a 9,1%. Si bien las cifras evidencian que varios departamentos estuvieron a la par o por encima del nivel nacional, las cifras a 2014 evidencian que cuatro de los departamentos de la región 2 están por encima del registro nacional, que para el 2014 fue de 9,1%, lo que indica poco dinamismo de la economía para generar empleos formales y de calidad en estos departamentos.

Ilustración 10.
Tasa global de participación.
Colombia y Región 2.
Periodo 2002-2014



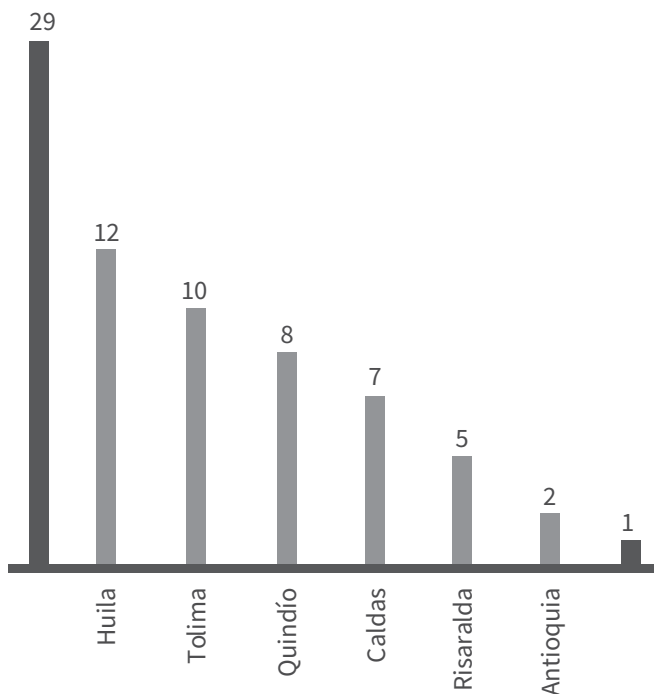
Fuente: Con datos del DANE – GEIH. 2014

Ilustración 11.
Tasa de desempleo.
Colombia y Región 2.
Periodo 2002-2014



Fuente: Con datos del DANE – GEIH. 2014

En 2012 los aportes al PIB fueron de 13% en Antioquia, 2,2% en Tolima, 1,9% en Huila, 1,4% en Caldas, 1,3% en Risaralda y 0,8% en Quindío. En la valoración del escalafón de competitividad 2012-2013 de la CEPAL, los departamentos estuvieron en un rango que iba de 2 hasta 12, siendo Antioquia el más competitivo y Huila el de menor desempeño (ilustración 12).



*Ilustración 12.
Escalafón de
competitividad
2012-2013*

Fuente: Elaboración propia con datos de la CEPAL (2014)

De acuerdo con los informes de coyuntura económica del DANE (2015) en Antioquia para 2013 la mayor participación por ramas de actividad económica fue la de “resto de la industria” (10,2%), seguida por el comercio (8,6%) y servicios a empresas excepto los financieros e inmobiliarios (8,3%); sin embargo, los mayores aumentos con respecto al año anterior se dieron en el cultivo de café (34,1%) y construcción de obras de ingeniería civil (22,2%).

En Caldas la rama de mayor participación fue la relacionada con actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios con 8,0%; le

siguieron resto de industria (7,5%) y administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria (7,3%). Los mayores crecimientos en relación con 2012 se presentaron en construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (27,5%); cultivo de café (23,0%). Para el Huila fueron representativas las actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección; extracción de minerales de uranio y de Torio con 15,1%, seguido de construcción de obras de ingeniería civil (12,9%) y transporte por vía terrestre (8,3%). Los mayores crecimientos estuvieron dados por las actividades de cultivo de café (40,6%), actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes (16,9%) y construcción de obras de ingeniería civil (10,3%).

En Quindío las ramas de actividad con mayor participación fueron construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones con 11,3%, seguida de administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria con 8,7%. Los mayores crecimientos en relación con 2012 se presentaron en silvicultura, extracción de madera y actividades conexas (18,2%); cultivo de café (17,7%); actividades de asociaciones, actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, y otras actividades de servicios de no mercado (11,8%). En Risaralda se reportan los servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios con 8,8%, seguida del resto de la industria (8,7%) y construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (8,6%). Los mayores crecimientos en relación con 2012 se

presentaron en construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (45,9%); extracción de minerales no metálicos (34,6%), y cultivo de café (25,8%).

En Tolima los sectores de mayor participación fueron extracción de petróleo crudo y de gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección; extracción de minerales de uranio y de torio, con 9,5%, seguidos de administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria, con 8,8%, cultivo de otros productos agrícolas, con 6,7%, y resto de la industria, con 6,3%. Los mayores crecimientos en relación con 2012 se presentaron en construcción de obras de ingeniería civil (46,1%), cultivo de café (45,1%) y construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (44,9%).

El sector agropecuario de acuerdo con las cifras de 2013 y tomando como referente el aporte al PIB departamental es superado en la mayoría de los departamentos por servicios, construcción, hidrocarburos y administración pública. Sin embargo, siguen siendo importantes en el desarrollo económico de los territorios, y si bien el desarrollo del proyecto no pretendió enfocarse en negocios o microfranquicias asociadas intencionalmente con actividades relacionadas con el café y tampoco pretendió focalizarse en áreas rurales, sí estableció dentro de la argumentación de su área problemática el impacto de la crisis de la actividad cafetera en el desarrollo socioeconómico e inclusive sociopolítico de los territorios, por lo que es pertinente resaltar el crecimiento en la

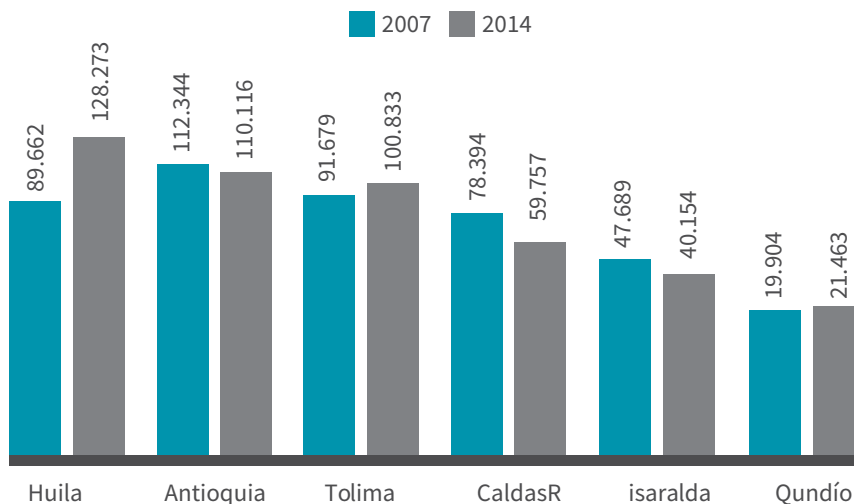
producción de café referido por el DANE, destacando también cifras puntuales obtenidas de la base de datos de Agronet, como las que se observan en la tabla 3, y alrededor de las cuales se puede afirmar que el promedio de participación de producción del café con respecto a los otros productos en los 6 departamentos entre 2007 y 2014 fue de 7,64%, y la participación de hectáreas sembradas de 40,86%, en todos los departamentos ocupa la posición 1 o posición 2 en participación por hectárea sembrada, siendo la mayor para Caldas con 57%, y la menor para Antioquia con 29,78%; y con respecto al comparativo de producción entre los 6 departamentos, Huila y Antioquia se destacan por ser los de mayor producción, y Quindío y Risaralda los de menor (ilustración 13); así mismo, el mayor crecimiento se presentó en Huila, mientras Caldas y Risaralda mostraron decrecimientos entre 16% y 10% entre 2007 y 2014.

Departamento	Cultivos de mayor participación por producción acumulada entre 2007 y 2014		Cultivos de mayor participación por hectárea sembrada acumulada entre 2007 y 2014	
Antioquia	Banano exportación	43,93%	Café	29,78%
	Plátano	9,09%	Maíz	9,42%
	Caña panelera	5,48%	Caña panelera	10,19%
	Café	3,79%		
Quindío	Plátano	57,24%	Plátano	49,31%
	Cítricos	18,25%	Café	33,49%
	Café	4,37%		
Risaralda	Caña azucarera	42,14%	Café	56,11%
	Café	8,53	Caña azucarera	4,93%
Caldas	Caña azucarera	31,93%	Café	57,16%
	Plátano	24,93%	Plátano	15,6%
	Café	9,30%		
Huila	Arroz bajo riego	27,83%	Café	38,66%
	Café	14,31%	Arroz	12,74%
Tolima	Arroz bajo riego	45,82%	Arroz de riego	32,08%
	Plátano	10,45%	Café	27,78%
	Café	5,53%		

*Tabla 3.
Cultivos más representativos por departamento. 2007-2014*

Fuente: Elaboración propia con base en Agronet

Ilustración 13.
Producción
de café por
departamento.
2007-2014



Fuente: Elaboración propia con base en Agronet

De forma complementaria según el informe de vocaciones productivas elaborado para Antioquia, todos los productos del sector de agroindustria, manufactura y de servicios fueron priorizados dentro de las apuestas regionales, destacando las actividades hortofrutícolas, del sistema moda, chocolatería, confitería, carne y lácteos, turismo y energía eléctrica como los de mayor potencial. Para Caldas se destaca la agroindustria que incluye cafés especiales, cacao, confitería, frutas y hortalizas, las TIC, turismo, biotecnología, industria metalmecánica, minería y energía. En Huila la agroindustria con cafés especiales, frutas, cacao, la cadena piscícola, así como también el turismo. En Quindío agroindustria con cafés especiales y subproductos del café, flores y follajes, productos maderables y otros como guadua, frutas y hortalizas, al

igual que confecciones, marroquinería, y artesanías. En Santa Rosa el agropecuario incluyendo cafés especiales y el turismo. Tolima reporta turismo, industria cultural, y la agroindustria con cafés especiales y arroz.

3.2 Los municipios

Como ya fue referido la selección de los municipios se hizo a partir de la combinación de varias metodologías que permitieron seleccionar municipios tipo en el país. El anexo 1 presenta las variables consideradas desde el punto de vista territorial.

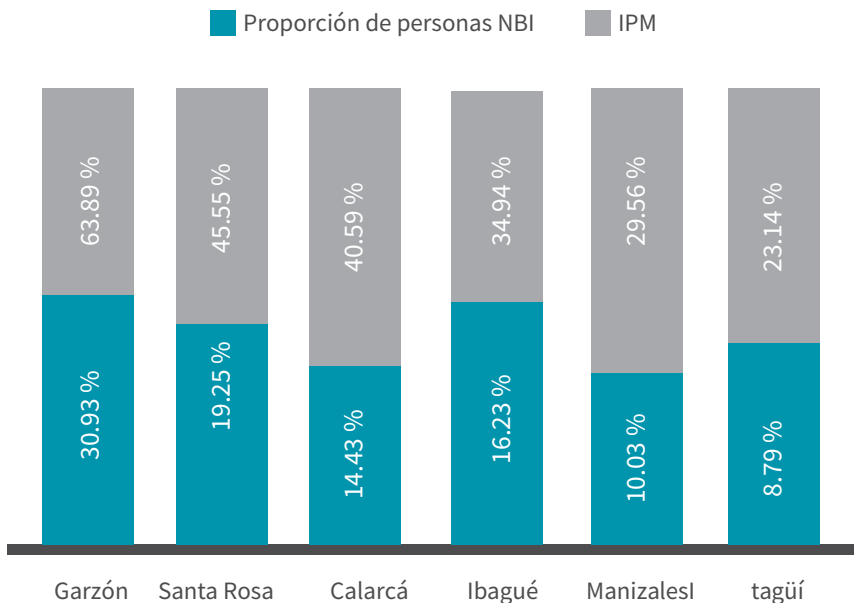
En la categoría poblacional el promedio para los municipios focalizados según las proyecciones del DANE a 2015 fue de 242.583 habitantes, todos categorizados como los municipios con máximo la tercera posición en tamaño poblacional en el departamento. Ibagué, Manizales e Itagüí con la mayor población concentrada en el 90% en las cabeceras, siendo a su vez capitales departamentales, o en el caso particular de Itagüí perteneciente a una de las áreas metropolitanas más grandes de Colombia. Por su parte Garzón, Calarcá y Santa Rosa reportan la menor población, y si bien la concentración en la cabecera disminuye, únicamente Garzón se ubica por debajo del 50% con 48%, como aparece en la tabla 4.

*Tabla 4.
Tamaño de
los municipios
en extensión
y población a
2015*

Municipio	Extensión Km2	Población total	Población cabecera
Manizales	572	396.075	368.350
Ibagué	1.498	553.524	523.080
Itagüí	21	267.851	244.816
Santa Rosa	486	72.230	59.229
Calarcá	219	77.603	59.754
Garzón	580	88.213	42.166
PROMEDIO	562,7	242.583	216.232

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE.

Desde lo socioeconómico con enfoque de vulnerabilidad por pobreza, el promedio de la incidencia de pobreza multidimensional (IPM) era de 23,14% y de proporción de personas con necesidades básicas insatisfechas (NBI) 8,79%, siendo Garzón el municipio con mayor vulnerabilidad tanto por IPM como por NBI, y los de mejores condiciones Itagüí y Manizales (ilustración 15). Al evaluar la dinámica de estos municipios de manera comparativa con otros en sus respectivos departamentos, se encuentra que Manizales e Ibagué, las dos capitales, son los de mejor condición, por su parte Itagüí y Santa Rosa localizados en área metropolitana o zona conurbada, presentan también mejores posiciones al ubicarse en los puestos 4 y 3 de su respectivo departamento, mientras que Calarcá y Garzón estaban en la quinta y octava, pero a pesar de esto al menos se ubican en la tercera parte de los municipios con mejor condición departamental.



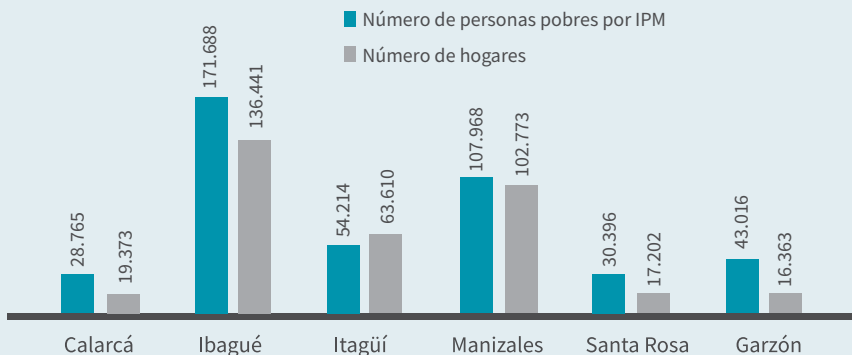
*Ilustración 14.
NBI e
IPM por
municipio*

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE a partir del censo de 2005.

Complementariamente, a partir de los datos obtenidos del mapa social del DPS se estima que el número de personas pobres por IPM en los 6 municipios es de 435.648 y que integran 355.762 hogares aproximadamente. Como es de esperarse debido al tamaño poblacional de las ciudades capitales con respecto a las otras, son estas las que aportan un mayor número de personas y hogares pobres (ilustración 15). También se encontró que la mayoría se concentran en las zonas urbanas con excepción de Garzón (41%), es así como la zona urbana de Ibagué concentra al 87% de los pobres, Manizales el 86%, Itagüí el 81%, Santa Rosa el 71% y Calarcá el 68%. Asimismo al comparar a los municipios con respecto a sus departamentos se evidenció

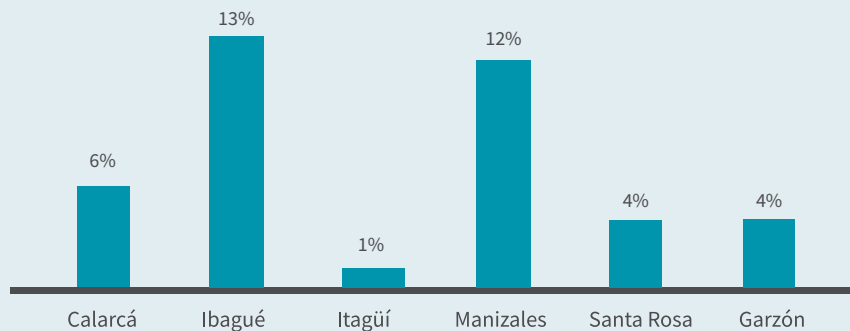
que las capitales son también las que mayor participación tienen en el consolidado departamental del área de influencia del proyecto (ilustración 16).

Ilustración 15.
Total de personas pobres por IPM



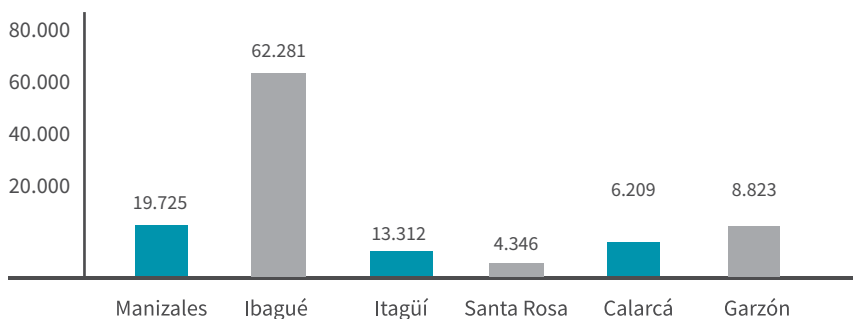
Fuente: Elaboración propia con datos del DPS (2016).

Ilustración 16.
Aporte porcentual de pobres por IPM al consolidado departamental



Fuente: Elaboración propia con datos del DPS (2016).

Bajo la misma línea de vulnerabilidad, específicamente en relación con las personas víctimas por desplazamiento, las estadísticas del Registro Único de Víctimas (RUV) para el periodo comprendido entre 1985 y 2015 en los 6 municipios indican que han sido declaradas víctimas por desplazamiento 114.694 personas (ilustración 17), concentrados la mayoría en las ciudades capitales, pero destacando el caso de Ibagué que supera a Manizales; entre la población desplazada Ibagué aportó 37% y Manizales 20%, seguidos por Calarcá con 12%, Garzón y Santa Rosa con 5% e Itagüí con 0,2%.



*Ilustración 17.
Personas
víctimas por
desplazamiento
declaradas entre
1985 y 2015*

Fuente: Elaboración propia con base en el RUV.

Según información del DANE 2005, el porcentaje de empleo informal de los municipios era en promedio de 82,5%, y a excepción de Manizales (46,6%), todos los municipios superaban el 86%, siendo Garzón el municipio con el porcentaje más elevado (95,1%). En cuanto a la dependencia económica el promedio se situó en 38,83%, con el menor desempeño para Garzón con 47%, y el de

menor en Itagüí con 30%. Los municipios aportaban en promedio al PIB departamental 18,78%, siendo Manizales e Ibagué las ciudades con mayor participación con 46,6% y 37,4%, mientras que Garzón y Santa Rosa fueron los de menor con 5,7% y 6,4% respectivamente. Lo anterior refleja las dinámicas propias de las localidades con mayor número de población y oportunidades generadas alrededor de actores institucionales ubicados generalmente en ciudades capitales.

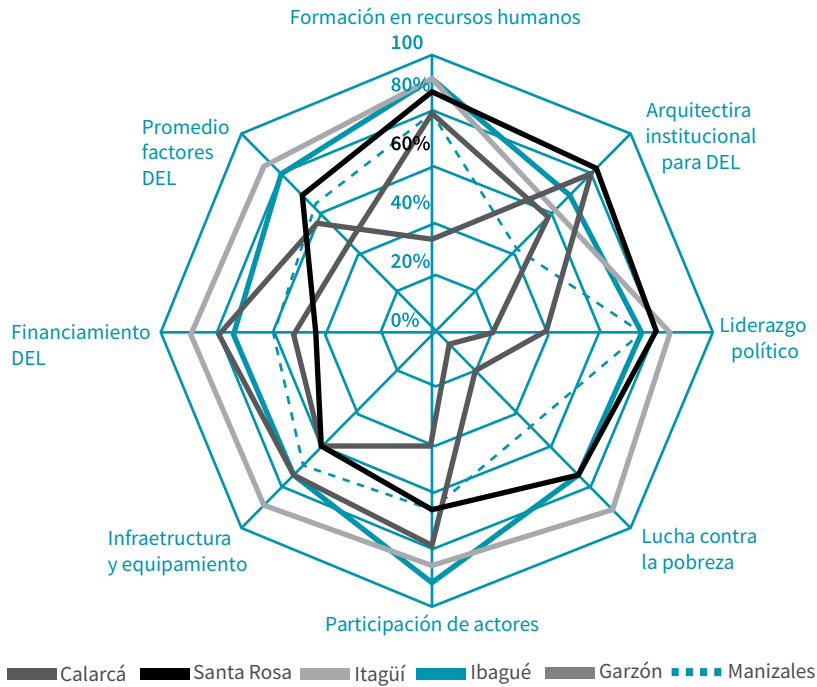
Como parte de la lectura del territorio de una investigación realizada con el apoyo de un grupo de estudiantes de la sexta cohorte de la Maestría en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM), se desarrolló un ejercicio que permitió realizar el análisis de condiciones de favorabilidad para el DEL; para ello se diseñó una entrevista semiestructurada dirigida a 89 actores locales, principalmente funcionarios o exfuncionarios públicos, que recoge su percepción acerca de la presencia o no de los factores descritos por Alburquerque (2004) como necesarios para el DEL: 1. Liderazgo político, 2. Participación de actores, 3. Financiamiento del desarrollo económico local, 4. Arquitectura institucional para el desarrollo económico local, 5. Infraestructura y equipamientos, 6. Formación de recursos humanos, incluyendo además una pregunta explícita en torno al tema de la pobreza (ver anexo 2).

Es de anotar que el autor privilegia los procesos de desarrollo participativo que fomenten los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común

a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales con el objetivo de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso.

Los resultados del ejercicio referido indicaron que el índice de percepción de favorabilidad para el DEL en los municipios del área de influencia del proyecto fue del 66,3%, siendo más alto en los municipios capitales y en Itagüí como parte del área metropolitana, es decir Ibagué, Manizales e Itagüí, e inferior en los otros 3. De los 7 componentes o categorías la mejor valorada fue la de formación en recursos humanos, y la peor la de lucha contra la pobreza, siendo precisamente este factor el que más desviación genera dado el 5% de valoración dado en Calarcá y el casi 92% de Itagüí, contrariamente el de menos desviación es el de infraestructura y equipamiento, cuyo rango de valoración se encuentra entre 58,3% también en Calarcá y 86,2% en Itagüí (ilustración 18).

Ilustración 18.
Índice de
Percepción
de la
Favorabilidad
del DEL según
los actores



Según la percepción de los actores del municipio de Calarcá, el municipio carece de una estrategia de DEL, muy a pesar de los direccionamientos del Plan de Desarrollo, ya que las decisiones de orden nacional no están articuladas a las necesidades y expectativas de lo local, haciendo de los municipios entes con poca autonomía, sin contar que para ellos no existen diagnósticos que evidencien las verdaderas necesidades del territorio, o por lo menos no existe un sistema de información articulado que dé cuenta de las realidades locales. Adicionalmente la falta de proyectos de alto impacto es el resultado de la falta de gobernabilidad y continuidad en los procesos administrativos, que se

evidencian por ejemplo en el hecho de que durante el periodo 2012-2015 se hayan contado con cinco alcaldes diferentes, además de la falta de recursos y poca credibilidad en los diferentes programas.

Gran parte de la gestión para dinamizar el DEL en Calarcá se centra en sus vocaciones productivas de tipo rural orientadas a la diversificación agrícola y al intento de potenciar el sector eco-turístico y cultural, aunque estos últimos sin los resultados esperados para la comunidad. Las intervenciones por parte de la administración se centran, como la mayoría de los programas direccionados a nivel nacional, en actividades de acompañamiento y asesoría, y con respecto al tema de la pobreza en particular hacen mención a la presencia del Programa Familias en Acción y consideran que es “altamente paternalista” y en tal sentido no logra transformar los factores estructurales determinantes de la pobreza; aducen además que el programa tiene un manejo politiquero.

La participación de los actores locales es considerada baja, aunque se destaca la dinámica que se genera alrededor del Ministerio de Agricultura, del Ministerio del trabajo, FINAGRO y SENA, además de las asociaciones de víctimas que tienen una participación activa en las estrategias del plan de desarrollo en cuanto a la conformación de unidades productivas. Asimismo, para algunos de los entrevistados son precisamente los gremios, asociaciones, ONG y grupos de investigación los que finalmente terminan teniendo mayor presencia que la propia administración pública.

Para el municipio de Garzón los resultados también evidenciaron fragilidad en torno a las iniciativas de DEL. No existe una estrategia definida para su promoción, el

Plan de Desarrollo se convierte en un instrumento de planificación poco articulado y con poca estructuración, no existe una visión a largo plazo coherente y armónica entre las diferentes administraciones, además de los graves problemas de corrupción y clientelismo. Al igual que en Calarcá, las políticas públicas para la superación de la pobreza extrema no logran impactar su realidad y definen como limitante la ausencia de un sistema de información que permita tomar buenas decisiones tendientes a dinamizar programas y proyectos.

Santa Rosa de Cabal, entre los 3 municipios más pequeños, presentó la mejor valoración frente a los factores del DEL; los entrevistados destacaron a la Cámara de Comercio de Santa Rosa³ como un actor que promueve el impulso de proyectos y programas locales de impacto socioeconómico, contrariamente consideran que la administración municipal no tiene lineamientos que faciliten el DEL, que logren potencializar las grandes posibilidades existentes alrededor del turismo y el sector agropecuario, por lo que sólo resultan evidenciándose esfuerzos aislados de gremios privados, y ejercicios transitorios con proyectos que no trascienden de una administración a la otra. Sin embargo, reconocen el papel de la administración a través de incentivos económicos y asistencia técnica que ha permitido la constitución de asociaciones de productores agropecuarios que han logrado alianzas con grandes empresas nacionales. Gracias a su localización geográfica y a su dinámica económica, si bien no cuenta con un sistema de información propio, existe información municipal disponible en otras entidades

³ En el país solo existen 57 cámaras de comercio.

como la Gobernación de Risaralda, la Cámara de Comercio de Risaralda y la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), entre otras.

Resaltan, además, la cooperación entre diferentes sectores y entidades a nivel local y supramunicipal, en favor de generar un mayor y más efectivo desarrollo económico en el municipio: iniciativas en pro de constituir una ciudad región donde se compartan cuencas, recursos naturales y con objetivos comunes de desarrollo; existe la red de nodos, el nodo agropecuario y agro industrial, que involucran actores de la academia, la comunidad y entidades del Estado; la red de universidades; la de asociaciones de productores; entre otras. Frente a la oferta de formación del capital humano se cuenta con programas tecnológicos y profesionales orientados por el SENA, la Corporación Universitaria Santa Rosa de Cabal, el Centro de Capacitaciones de CONFA y otros institutos de educación no formal; dada su cercanía con la ciudad de Manizales puede acceder a toda su oferta educativa institucional. Con respecto a las políticas para superación de pobreza extrema, los encuestados identifican el Programa de Familias Guardabosques; es recurrente la percepción de que los programas asistencialistas no resuelven los problemas estructurales de la pobreza, y que por el contrario incentivan a las personas a permanecer pobres y dependientes de los subsidios. Consideran que deben existir más programas de fomento a mipymes no solo desde los procesos de capacitación, sino también desde el aporte de capital semilla.

Manizales, como uno de los municipios más grandes, tuvo la menor valoración cuantitativa para los factores

agregados del DEL; sin embargo, en términos de información cualitativa incorporó el mayor número de actores y de referencias con relación a las estrategias disponibles para potenciar el DEL. Fueron referenciados la sociedad civil, la Cámara de Comercio, organizaciones solidarias, gremios, entidades territoriales, gobierno nacional y la academia; la mayoría manifestó que existe cooperación entre el sector público y privado para el desarrollo, evidenciado mediante acuerdos, convenios, mesas de trabajo, observatorios, desarrollo de proyectos, entre otros. Asimismo, refieren que la financiación de los proyectos se deriva de diferentes fuentes, y no siempre bajo la modalidad de créditos blandos. Todos destacan la existencia de un sistema de información a nivel del municipio que permite la toma de decisiones adecuadas; este es gestionado a través del Centro de Información Estadística (CIE) de la alcaldía. Las redes de trabajo articulado de mayor reconocimiento son la Alianza SUMA⁴, observatorio de empleo, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Cámara de Comercio, Comité Intergremial y Manizales Más. Refieren además el Observatorio de Infraestructura, y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), el Programa Gobierno en Línea, las Juntas de Acción Comunal y las Juntas Administradoras Locales como parte de instrumentos de planificación, estrategias y otros actores que inciden en los escenarios de concertación institucional para gestionar obras de infraestructura.

⁴ Sistema Universitario de Manizales SUMA: Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad de Caldas, Universidad de Manizales, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y la Fundación Universitaria Luis Amigó.

En cuanto a las políticas públicas para reducción de la pobreza, los entrevistados destacan los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) para articular la dimensión económica y social a partir de estrategias focalizadas orientadas a mejorar el ingreso y la inclusión social de poblaciones vulnerables. Manifiestan un buen desempeño de los indicadores sociales según la información del DANE. Con respecto a los programas asistencialistas para combatir la pobreza, nuevamente surgen comentarios sobre la posición limitada de las personas al recibir subsidios que condiciona aún más su autopercepción sobre la pobreza. Adicionalmente mencionan el alto nivel de inequidad con respecto a la remuneración de la población, y algunos señalan la inexistencia de proyectos que potencialicen actividades económicas urbano – rurales a las cuales se vincule la población más pobre.

En Ibagué los actores consideraron que existen factores favorables para el DEL a pesar de los altos niveles de corrupción, el mal manejo de los recursos financieros de las últimas administraciones y la poca eficiencia y eficacia para la ejecución de los planes de desarrollo situaciones que conducen a altos niveles de inconformidad en la población y una gran falta de credibilidad hacia el sector político; entre los actores que contribuyen a la dinamización del territorio aparece el sector académico con las universidades del Tolima, de Ibagué y la Cooperativa de Colombia, a las cuales les asignan una alta incidencia en los temas del desarrollo municipal; como instituciones emergentes aparecen el Comité de Gremios, la Comisión Regional de Competitividad, la Red de Emprendimiento del Tolima, la Cámara de Comercio

de Ibagué, algunas organizaciones del sector solidario, Laboratorios Microempresariales de la alcaldía, ONG's, Fenalco, y algunas organizaciones de orden nacional como Ministerios y Finagro que contribuyen a mejorar la credibilidad del sector público. Adicionalmente, un gran número de instituciones impulsan el emprendimiento, sin embargo, su actuación se orienta particularmente a los temas de capacitación y no al acompañamiento en la puesta en marcha de las iniciativas, en especial en el área rural; los actores reconocen la iniciativa de la Secretaría de Planeación y la Secretaría de Hacienda para construir indicadores de gestión municipal a pesar de ser valorados con información secundaria de los niveles nacional y departamental, y en cuanto al trabajo en redes, destacan la Región Administrativa de Planificación Especial (RAPE), Comité de Gremios y la Red de Emprendimiento del Tolima (RETO).

Con respecto a los programas de asistencia social para población vulnerable, consideran que son altamente paternalistas y poco eficientes a la hora de cambiar los factores estructurales determinantes de la pobreza, además encuentran problemas en la asignación y selección final de los beneficiarios, aunque destacan las políticas específicas como equidad y género, infancia y adolescencia, discapacidad, salud mental, juventud, población LGBTI, que inciden en forma positiva en las condiciones de vida.

Como se presentó en la ilustración 19, Itagüí registró la mejor percepción de los actores locales con respecto a los factores para el DEL; destacan como actores relevantes la Agencia de Desarrollo local de Itagüí, la oficina de planeación municipal, una variada oferta de programas y

proyectos que van más allá de los asistencialistas, entre ellos, Marketing de Ciudad, Plan de Desarrollo Turístico, agencia pública de empleo, Centro Internacional de la Moda, Digital Educativo, planes de mejoramiento de vivienda, y tácticas gestionadas desde la Asociación de Comerciantes, Cámara de Comercio, SENA y la participación de los vendedores ambulantes en la promoción de ferias y ruedas de negocios. Asimismo, cuentan con instituciones que ayudan al financiamiento de empresas como Fondo Emprender, Fondo para la Microempresa, además de Bancoldex, Corbanca y Bancamía.

Frente a las políticas públicas direccionadas desde el nivel central para la superación de la pobreza, relacionan aquellas orientadas a la reparación de víctimas del conflicto, Familias en acción, Red Unidos, Atención Prioritaria en Salud (APS), entre otros, y particularmente resaltan el gran aporte que hacen a la educación, identificando el factor como un elemento clave para mejorar las condiciones de vida de la población en situación de pobreza. Adicionalmente, algunos actores criticaron el sistema de subsidios al considerar que su impacto ha sido mínimo y que ni siquiera ha sido medido, al tiempo que se convierte en un factor que genera dependencia y robustece el estado mental de la pobreza, evitando que la gente busque opciones para salir de ella. Por otro lado, quienes defienden estos mecanismos afirman que sí tienen un alto impacto, además de que existe un alto nivel de accesibilidad de la población a los diferentes programas. Como resultado negativo se destaca nuevamente la ausencia de un sistema de información articulado y actualizado que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

4. LOS ACTORES DEL PROCESO



“Una sociedad libre requiere educadores y ciudadanos preparados para decir las verdades como ellos las ven, aunque signifique a menudo quedarse solos”. Gandhi

A continuación se presenta la caracterización de los actores vinculados al proyecto con base en un enfoque de macroprocesos, a partir del cual se han clasificado en actores estratégicos, responsables de plantear los lineamientos que debía cumplir el proyecto, la asignación de recursos y la verificación del cumplimiento de los requisitos asociados con los términos de referencia de la convocatoria. En un segundo nivel se categorizaron los actores funcionales, responsables de ejecutar el proyecto y con un nivel de autonomía media para la planificación y desarrollo de los procesos. En tercer lugar se ubican los actores de soporte, quienes contribuyeron a lograr los propósitos del proyecto en alguna de sus fases, sea desde el suministro de datos e información o como canal de comunicación, brindando apoyo en procesos de formación, entre otros.

Adicionalmente, se incorporan dos categorías de actores de gran relevancia representados en los empresarios y en los beneficiarios directos, estos, inmersos en la dinámica propia del proyecto fueron determinantes para el logro de sus objetivos en relación con su tránsito hacia la categoría de microfranquiciantes y miembros de las cooperativas como estrategia definida dentro del modelo solidarios y su vinculación a las unidades de negocios o microfranquicias, como se presenta en la ilustración 19.



*Ilustración 19.
Actores
vinculados al
proyecto por
macroproceso*

En el marco de las alianzas entre actores vinculados al proyecto, fue necesario establecer lineamientos generales de interacción, para lo cual se realizó un ejercicio de categorización por nivel de influencia, tomando como referente los flujos de información y los aportes realizados

para el logro de los objetivos. En este sentido los actores se clasificaron de acuerdo a las variables de poder o influencia para la toma de decisiones dentro del proyecto, y al interés sobre el mismo. La categorización se realizó a partir de la segmentación en 4 cuadrantes organizados alrededor de los actores funcionales como responsables de la ejecución directa del proyecto. El ejercicio consideró además los flujos de comunicación y su función en términos de: sensibilizar, empoderar, divulgar y transferir conocimiento.

En el cuadrante A se presentan los actores con poder e interés alto en el proyecto, a quienes se debía suministrar información completa y oportuna relacionada con su gestión, de forma tal que pudieran verificar el cumplimiento de los objetivos y realizar recomendaciones para los ajustes que fueran necesarios; a estos se asigna una gran influencia frente al tema de la réplica de los procesos y la gestión del conocimiento.

En el cuadrante B se ubicaron los actores con alto poder, aunque no así el interés en el proyecto y en tal sentido se esperaba generar en ellos un mayor nivel de empoderamiento; para ello se brindó información pertinente y oportuna para que fuera tenida en cuenta a la hora de definir la replicabilidad de la experiencia y considerar las microfranquicias una opción de generación de ingresos y desarrollo en las poblaciones vulnerables en el marco de las políticas públicas.

En el cuadrante C se ubicaron aquellos actores cuyo poder o influencia en las decisiones es bajo, pero su interés en el éxito de los proyectos es elevado. Estos fueron depositarios de información específica que permitiera sensibilizarlos frente al proceso y participar en forma

activa en la ejecución del proyecto y en la divulgación de los resultados; fue importante su vinculación directa con el componente de transferencia y gestión del conocimiento.

Finalmente, en el cuadrante D se encuentran los actores cuyo poder e interés fue bajo, y con quienes se realizó un esfuerzo en términos de divulgación y de convocatoria para que se vincularan en algunas de las fases. El esquema de segmentación de las cuatro categorías identificadas se presenta en la ilustración 20.

*Ilustración 20.
Categorización
de los actores
por interés y
poder*



4.1. Los actores del proceso

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). Con la responsabilidad de promover políticas públicas para fomentar la CTI en Colombia. Las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para CTI, y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos. Colciencias coordina el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) y construye sinergias e interacciones para que Colombia cuente con una cultura científica, tecnológica e innovadora y define los programas estratégicos para el desarrollo del país, la complementariedad de esfuerzos, el aprovechamiento de la cooperación internacional y la visibilización, uso y apropiación de los conocimientos generados por la comunidad investigativa. Su rol dentro del proyecto, además de la participación en la elaboración de los términos de referencia, consistió en realizar el acompañamiento y seguimiento en todas sus fases, incluida la gestión del conocimiento.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS). Entidad del Estado, adscrita al Ministerio del Trabajo, comprometida con el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado). Su misión se define en términos de promover,

fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para la prosperidad de los sectores y regiones del país con una institucionalidad del sector fortalecida y transversal. Además de realizar seguimiento, contribuyó a la visibilización del proyecto en sus medios de comunicación, y acompañó los eventos de certificación del curso básico de economía solidaria y el seminario de cooperativismo. Se destaca su apertura al aceptar el montaje de 6 cooperativas en vez de 40 precooperativas.

4.2. Actores funcionales

Universidad Autónoma de Manizales (UAM). Representa un proyecto educativo con mirada renovadora respecto a lo filosófico, lo académico y lo metodológico, destinado a formar ciudadanos preocupados por la solución de los problemas de su entorno a través de la docencia, la investigación y la proyección. El 30 de julio de 1979 se registra el acta de constitución de la Universidad y el 20 de agosto del mismo año se constituye como Corporación Autónoma Universitaria. El Ministerio de Educación Nacional (Código SNIES: 1825) reconoce la UAM como una institución de educación superior, privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, y asigna su carácter académico de Universidad con personería jurídica reconocida mediante la resolución 1549 del 25 de febrero de 1981.

La comunidad UAM se define como una comunidad académica que, a través de la dinamización del aprendizaje y la investigación, el diálogo riguroso interdisciplinario y

la proyección regional y nacional, produce conocimiento y crea pensamiento para transformar positivamente la realidad a partir de la formación de ciudadanos responsables comprometidos y conocedores del territorio. Todos sus estamentos, directivos, docentes estudiantes y administrativos se reconocen en la misión, la visión, los valores y los criterios de un Proyecto Educativo Institucional construido de manera participativa que los compromete con la educación y el conocimiento para la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible.

Dentro de sus responsabilidades en el proyecto aportó en la creación, análisis y gestión del conocimiento, en términos del proceso frente a cómo generar alternativas para la erradicación de la pobreza extrema, sistematización de información, participación en eventos académicos y de investigación, publicación de artículos, entre otros. Puntualmente realiza la coordinación general del proyecto, el manejo administrativo y financiero y brinda rigurosidad académica al proceso investigativo. Entre sus responsabilidades estuvo la identificación y caracterización de los microfranquiados, y la gestión de estrategias para la generación y apropiación del conocimiento. Sin embargo, terminó asumiendo la responsabilidad de los coejecutores, desde el punto de vista financiero y operativo en el montaje de la mitad de los negocios.

Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S. Empresa de consultoría en gestión de proyectos, siendo la principal figura co-ejecutora del proyecto, con la responsabilidad específica de: 1. Identificar, caracterizar y seleccionar las microfranquicias, 2. Empaquetar los negocios, 3. Realizar o gestionar con el microfranquiciante

la transferencia del modelo de negocio desde su dimensión administrativa, operativa y comercial, 4. Implementar y colocar en marcha los 40 negocios, 5. Liderar el proceso de acompañamiento de los negocios, 6. Suministrar soporte para la generación de conocimiento desde el planteamiento de metodologías específicas para cumplir con sus objetivos, y suministrar retroalimentación sobre los procesos. Sin embargo, ante inconvenientes de tipo administrativo, operativo y financiero, sus responsabilidades tuvieron que ser asumidas por la UAM.

Horus Plataformas Creativas S.A.S. Empresa de software que fundamenta sus procesos en la conceptualización de herramientas, usando ambientes gráficos inspirados en mapas mentales, tridimensionalidad, color y pensamiento irradiante. Su principal responsabilidad fue la gestión del plan de comunicaciones, y el diseño y montaje de una plataforma tecnológica para el seguimiento a las microfranquicias. Sin embargo, las características de los microfranquiciados y la dinámica inicial de los negocios hicieron poco operativa la plataforma.

4.3. Actores de soporte

Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCM). Persona jurídica de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los comerciantes matriculados en el Registro Público Mercantil, creada en virtud del Decreto 145 de febrero 14 de 1913, regida por las normas del Código de Comercio y las demás disposiciones que lo aclaren, adicionen,

modifiquen o reglamenten. Su misión está dada por el cumplimiento de las funciones delegadas por el Estado, ser articuladora de los intereses generales de los empresarios y comerciantes con los de la comunidad, impulsora de la competitividad y generadora de desarrollo regional. Se caracterizó por su participación en el aporte de ideas para el establecimiento de estrategias, y en la ayuda para la formalización de las cooperativas, que en el proceso encontraron dificultades en municipios diferentes a Manizales, debido al desconocimiento de las otras cámaras de comercio con respecto a las particularidades que rigen para las organizaciones de economía solidaria.

Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop Caldas). Máximo organismo de integración cooperativa que agrupa, representa y orienta a las cooperativas en Colombia, promueve la consolidación y el reconocimiento del modelo empresarial cooperativo, y contribuye al desarrollo sostenible del país. La entidad es un organismo cooperativo de tercer grado, de carácter asociativo nacional, persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, regida por la ley, los principios y la doctrina cooperativa y se denomina Confederación de Cooperativas de Colombia. Además de contribuir con el aporte de ideas para el establecimiento de estrategias, Confecoop Caldas se encargó de apoyar procesos de formación en habilidades personales y sociales, y de economía solidaria; asimismo, apoyó en la búsqueda de los negocios con la ejecución de actividades de etnografía en algunos municipios, en la creación de las cooperativas y en el seguimiento al funcionamiento de las microfranquicias de Calarcá y Huila.

Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales (Incubar). La Incubadora es una corporación privada sin ánimo de lucro, la cual busca la creación de empresas competitivas en donde los participantes seleccionados comparten experiencias, información y retroalimentación, generando una sinergia que favorece el clima de creatividad y competitividad. Incubar se constituye en un aliado estratégico de los proyectos de creación de empresas en la región; impulsa los procesos de aceleración de negocios y gestión de proyectos.

En la primera fase del proyecto también aportó con ideas para el establecimiento de estrategias, destacándose en la ejecución del ejercicio de etnografía como parte de la metodología para la selección de los municipios; también contribuyó en el proceso de formación en habilidades sociales, y tuvo a su cargo la búsqueda de los locales en los municipios. Finalmente se responsabilizó del acompañamiento a las microfranquicias de la ciudad de Manizales.

Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Caldas. Organización de la sociedad civil, de segundo grado, de carácter privado, de beneficio social y sin ánimo de lucro. Su propósito es liderar procesos de desarrollo social sustentable en un ámbito pluralista, democrático y participativo en la región. Tiene como objeto general integrar la acción de representación de las ONG a nivel local, regional y nacional, promoviendo una cultura de concertación, fortalecimiento y coordinación de las organizaciones no gubernamentales de Caldas en torno a los principios universales que las rigen, para que sus

miembros y las organizaciones sociales sean entidades autorreguladoras, transparentes y ejecutoras de programas de desarrollo humano social que a la vez conduzca al fortalecimiento de una sociedad civil responsable, participativa, democrática y progresista.

En su misión declara ser una organización que representa las ONG del departamento de Caldas ante organismos públicos, privados y de cooperación internacional, impulsando el fortalecimiento institucional y la generación de alianzas estratégicas que permitan liderar proyectos de desarrollo social para beneficio de la sociedad. Su participación en el aporte de ideas fue notoria, particularmente en la primera fase del proyecto, participó en el ejercicio de etnografía y en algunos módulos del curso de habilidades sociales y personales, ejecutando también actividades relacionadas con la formalización de las cooperativas con el direccionamiento de la CCM y de Coonfecoop, ejecutó parte del plan de comunicaciones, especialmente en lo referido a redes sociales, y apoyó con el acompañamiento de las microfranquicias en Risaralda y Antioquia.

Entidades Territoriales. Estas cumplen varias funciones según la Constitución Política de 1991. En el marco del proyecto, sus competencias se refieren a la planeación del desarrollo económico y social de conformidad con la ley en coordinación con otras entidades, ordenamiento de los gastos y celebración de contratos de acuerdo a lo establecido en los Planes de Desarrollo según la normatividad jurídica vigente. Los gobernantes territoriales presentan ante el Concejo o la Asamblea los proyectos que consideren convenientes para el bienestar del municipio, teniendo en

cuenta dimensiones sociales, económicas, entre otras. La participación de las entidades territoriales en el proyecto se caracterizó por ser pasiva e indirecta.

A pesar de que en los seis municipios se realizaron actividades informativas y promocionales del proyecto con el sector público, concretamente con las alcaldías y las diferentes secretarías como gobierno, Desarrollo Social y Competitividad, entre otras, solo se obtuvo apoyo logístico por parte de los enlaces municipales de víctimas en Calarcá, Santa Rosa de Cabal e Itagüí. En Ibagué el principal apoyo se obtuvo de los responsables de los Laboratorios Microempresariales, en Garzón fue la Unidad de Víctimas la que apoyó el proceso. En el municipio de Manizales se concretaron apoyos consistentes en asesoría para el sector solidario a cargo de Actuar Microempresas, entidad contratada para el fortalecimiento empresarial por la Secretaría de TIC y competitividad de la Alcaldía. En el municipio de Santa Rosa se logró avanzar en la concertación tanto de un local cerca al área deportiva como de un proyecto cultural para la microfranquicia relacionada con el cine, pero finalmente no se concretó ninguno. No se logró vincular el proyecto con ninguna iniciativa de largo plazo, ni apoyos económicos con ninguna administración municipal. Calarcá fue el único municipio donde se asignaron locales para las microfranquicias en la plaza de mercado; sin embargo, los negocios no permanecieron en estas por la inviabilidad económica.

Desde el proyecto se buscó el apoyo del sector privado, fue así como se enviaron cartas y se estableció comunicación personal con administradores de centros comerciales, buscando locales más económicos para

población vulnerable. No se obtuvo ningún tipo de apoyo. Los apoyos concretos del sector privado se obtuvieron en Manizales por parte de gremios como Fenalco Caldas, entidad que brindó formación y asesoría para la comercialización por medio de páginas web y vinculó las microfranquicias al portal virtual del comercio de Manizales. La CCM incluyó el proyecto microfranquicias en su plan de trabajo para el año 2016 y brindó capacitación y asesoría a los microfranquiciados y a la Cooperativa. Se destaca además el apoyo brindado por la administración de un centro comercial en el municipio de Garzón, que autorizó el uso de las instalaciones para presentar cine los días viernes y sábados. Desafortunadamente esta opción fue desaprovechada. Finalmente, y en relación con el apoyo solicitado al sector solidario, de los 6 municipios, solo en Garzón se logró obtener respuesta de una de las cooperativas con presencia en el municipio, apoyo que tampoco fue aprovechado por la cooperativa multiactiva.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social DPS. Entidad del gobierno nacional que encabeza el Sector de inclusión social y reconciliación, al cual se encuentran adscritas la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas (UARIV), Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Centro de Memoria Histórica. Su misión es crear condiciones de prosperidad para la población vulnerable, contribuir a la reconciliación de los colombianos y promover la integración regional. Con respecto a la ANSPE y a la UARIV, estas fueron las entidades centrales a

través de las cuales se gestionó el acceso o convocatoria a las personas que pudieran cumplir con los requerimientos mínimos para participar en el proyecto.

Vale la pena señalar que el rol de los cogestores locales fue el más importante al momento de convocar y seleccionar la población beneficiaria, dado su profundo conocimiento de esta población. A pesar del interés y compromiso de algunos cogestores, los cambios en las administraciones municipales y la coordinación de los contratos con las entidades operadoras de los programas influyeron negativamente en su participación dentro del proceso; se identificaron casos durante el primer año de ejecución del proyecto donde se presentaron tres cambios de coordinación a nivel local. Esta situación sin duda alguna genera trastornos en el proceso.

4.4 Otros actores protagónicos

Los microfranquiciantes. Personas naturales o jurídicas seleccionadas para participar en el proyecto, por ser poseedores de un negocio alrededor de un producto o servicio bajo una estrategia y metodología exitosa, una estructura operativa y organizacional definida, con rentabilidad probada, validada por el mercado, y que estuvieran dispuestos a expandirlo a través de la figura de las microfranquicias. Bajo su responsabilidad estuvo la asistencia técnica inicial, formación continuada, asesoría y acompañamiento a los microfranquiciados como estrategia para la sostenibilidad de los negocios. Esta debía extenderse por el tiempo que durada la microfranquicia. De acuerdo con la información suministrada por el microfranquiciante,

y al proceso de validación de mercados, la propuesta de valor de los negocios seleccionados se centra en la siguiente descripción: un negocio de cafés de origen, un SPA de uñas, una iniciativa cultural basada en el cine móvil, un negocio de comestibles a base de masa de hojaldre, una iniciativa de comida saludable y un negocio de granizados.

La participación de los microfranquiciantes en el proyecto inicia en el nivel de “suministro de información” tanto para alimentar el proceso de caracterización de los negocios, el proceso de selección dentro del contexto de la rueda de negocios, y la fase de empaquetamiento, que requería del levantamiento de los procesos y entrega de su know how.

Los beneficiarios directos. El proceso de preselección y selección de los beneficiarios se presenta en forma detallada en el capítulo 5; los beneficios del proyecto fueron concebidos bajo cuatro modalidades; el primer beneficio representado en posibilidad de fortalecer sus habilidades individuales y sociales, el segundo en el fortalecimiento de competencias laborales alrededor de capacitaciones y entrenamientos en oficios, el tercero con la entrega de los negocios para su administración y operación, y el cuarto con la entrega de subsidios o auxilios económicos para los primeros meses de trabajo.

Así entonces, el grupo de participantes que se ha categorizado como “beneficiarios directos” estuvo integrado por 300 personas, vinculados a las categorías de preseleccionados, potenciales microfranquiciados y los microfranquiciados. Su caracterización socioeconómica se presenta a continuación, destacando que la tendencia

se mantuvo entre categoría y categoría⁵. La población preseleccionada presentó vulnerabilidad por condición de víctima en el 43% de los casos, por pobreza extrema para 30%, por focalización del SISBEN en el 26% de los casos, y aproximadamente un 1% pertenecía a bases de datos del ICBF. Algunos otros participaban en programas del Estado asociados con formación o mecanismos para la generación de ingresos, principalmente, Familias en Acción, SENA y Mujeres Ahorradoras. Garzón presentó los más bajos niveles de vinculación a los programas del Estado.

En el grupo final, 60% fueron jefes de hogar, la segunda posición fue la de cónyugue (22%), y la tercera la de hijo(a) 12%. Se mantuvo la tendencia de una mayor participación por parte de las mujeres (62%), el 100% para el caso de Calarcá, sin embargo la participación de los hombres incrementó con respecto a los grupos anteriores; en promedio la edad de los participantes fue de 40 años.

Las mayores diferencias entre las personas que superan los filtros en cada una de las categorías, están relacionadas con el nivel educativo (ilustración 21), especialmente para las mujeres, además de mejorar también la proporción de quienes manifestaron haber recibido capacitación en los últimos años y las habilidades para el manejo de TIC.

5. Al iniciar el proyecto se convocaron más de 600 personas entre los 6 municipios. De estos 501 se inscribieron, de los cuales fueron preseleccionados 300 para iniciar el proceso de capacitación. De ellos se continuó con una preselección de 194 beneficiarios, quienes después de cumplir con una asistencia mínima al proceso de capacitación fueron certificados en habilidades personales y sociales por parte de la Universidad Autónoma de Manizales. Los mejores de los 6 municipios fueron seleccionados como microfranquiados. Al finalizar el proceso se mantuvieron 42 de los beneficiarios iniciales, y surgió un grupo emergente de refuerzo, conformado principalmente por los familiares, con el objetivo de fortalecer las unidades de negocio y mantener el modelo solidario.

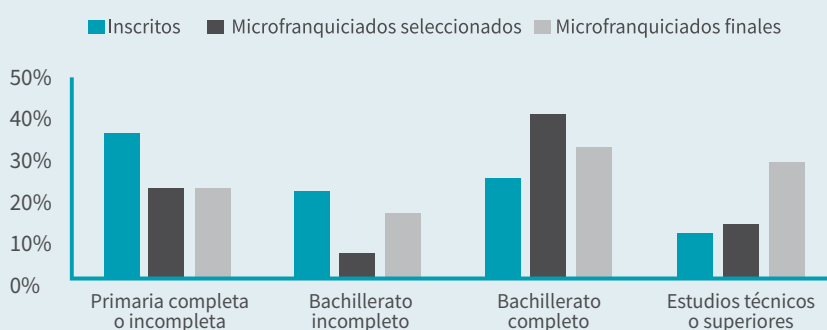


Ilustración 21.
Nivel educativo de los beneficiarios

En el grupo de los 120 microfranquiados 40% de los hogares percibía entre \$190.001 y \$308.000, y 22% menos de 190.001, y en el grupo de microfranquiados finales 62% de los hogares tenía entre 3 y 4 miembros, y la mayoría al momento de la caracterización ampliada reportaban ingresos del hogar en el rango de \$308.001 y \$616.000 con excepción de Tolima-Ibagué, cuyos ingresos estaban entre \$616.001 y \$800.000; sin embargo, 34% percibía menos de \$308.000, lo que evidencia altos niveles de pobreza.

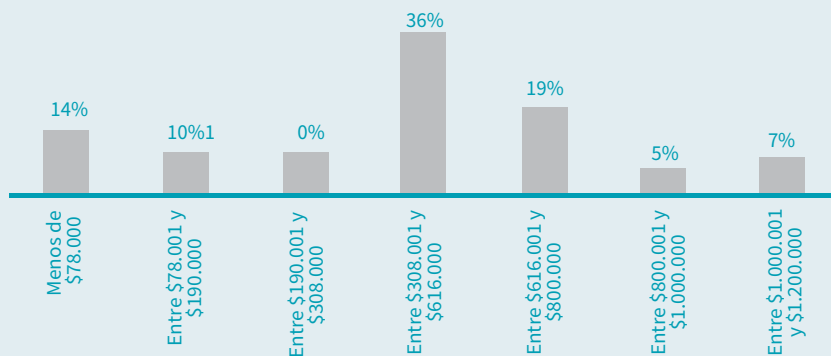
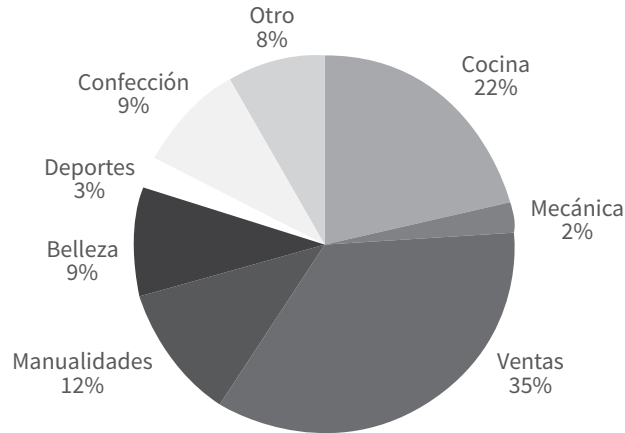


Ilustración 22.
Ingresos de los hogares de los microfranquiados finales

Los actores del proceso

Los porcentajes de quienes habían tenido o tenían negocios propios también se incrementaron pasando de 52% en inscritos, 58% preseleccionados, 63% potenciales; sin embargo, y si bien en el grupo de 120 microfranquiados se reduce a 55%, para los microfranquiados finales, es decir para los 42 que permanecieron durante todo el proyecto, el porcentaje fue de 64%. Contrariamente parece ser que el nivel de organización de los negocios tiende a disminuir entre grupo y grupo, es así como en el grupo de microfranquiados potenciales 65% tenía registro mercantil y llevaba cuentas de ingresos y egresos, mientras que en el grupo de microfranquiados finales de quienes tenían negocios solo 37% tenía registro mercantil, y 11% hacia gestiones administrativas de control con registros de ingresos y egresos. Por otro lado, en este último grupo casi la mitad de los negocios (48%) se desarrollaban en la vivienda, y 41% en locales. Los intereses y las habilidades de los grupos mantuvieron las mismas tendencias hacia actividades de alimentos, belleza, ventas y confección.

Ilustración 23.
Habilidades de los
microfranquiciados



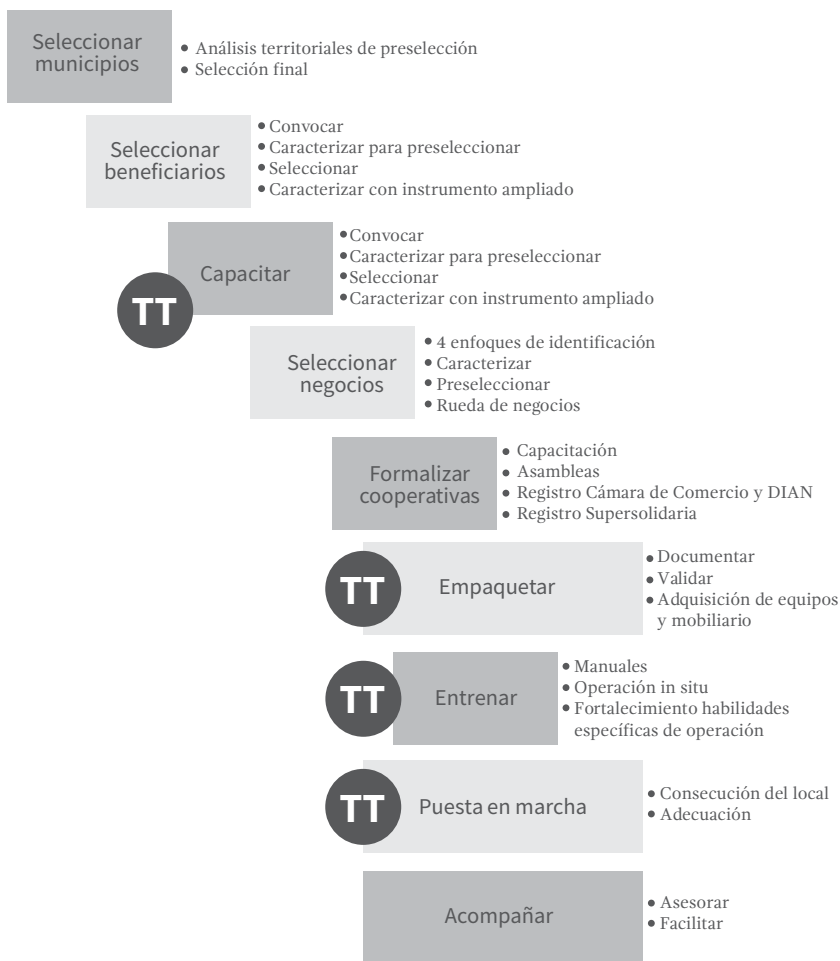
Al indagar por las actividades relacionadas con su participación en diferentes escenarios de construcción social, para el grupo de microfranquiciados se identificó que 52% participaba en alguna organización, y los grupos de afiliación fueron en orden de importancia los religiosos (39%), culturales, productivos y asociaciones de padres (11% para cada uno), y Juntas de Acción comunal (9%). Con respecto a los microfranquiciados finales, la cultura de participación disminuyó 7 puntos porcentuales.

(...) la pobreza es un síndrome situacional en el que se asocian el infraconsumo, la desnutrición, las precarias condiciones de vivienda, los bajos niveles educacionales, las malas condiciones sanitarias, una inserción inestable en el aparato productivo o dentro de los estratos primitivos del mismo, actitudes de desaliento y anomia, poca participación en los mecanismos de integración social, y quizás la adscripción a una escala particular de valores, diferenciada de alguna manera de la del resto de la sociedad". (Altimir citado por Grynspar 2008. Página 72)

5. LA REFERENCIACIÓN
DEL PROCESO.
LA EXPERIENCIA
VIVIDA



El proyecto fue concebido para desarrollarse en un periodo de 12 meses, sin embargo, la complejidad del mismo hizo que se extendiera por dos años y medio. El proceso genérico implementado en el desarrollo del piloto de la región 2 se muestra en la ilustración 24.



*Ilustración 24.
Proceso
genérico
para la
implementación
del proyecto
piloto en la
región 2*

TT. Transferencia de Tecnología.

5.1 Selección de los municipios

La complejidad de los territorios condicionó el surgimiento de diferentes interrogantes y desafíos para cada uno de los procesos, desde la selección de los municipios surgieron cuestionamientos como: ¿cuáles deberían ser las condiciones socioeconómicas deseables en los municipios?, ¿son mejores las capitales?, ¿es mejor centrarse en municipios con características más homogéneas?, ¿es preferible focalizarse en municipios con mayor cantidad de personas vulnerables para tener mayores opciones a la hora de seleccionar beneficiarios?, ¿cómo abordar el tema de la distancia entre los 6 municipios, y por supuesto con el municipio sede de los actores funcionales?, ¿qué hacer cuando alguna de las agencias no está de acuerdo con la selección de alguno de los municipios?, ¿cómo abordar un acercamiento al contexto territorial cuando se trabaja con información de 2005?, y ¿qué actores institucionales pueden convertirse en aliados?, entre otros.

Las respuestas a estos interrogantes trataron de resolverse a partir del análisis realizado por el grupo de actores responsables de la ejecución del proyecto bajo tres perspectivas que aportaron insumos tanto cuantitativos como cualitativos y permitieron desde una mirada más objetiva facilitar la preselección de los municipios; el abordaje de los contextos municipales desde una visión interdisciplinaria e interinstitucional permitió desde la argumentación hacer un ejercicio de validación de la información disponible según los criterios que aparecen en la tabla 2⁶.

6. Información ampliada sobre el proceso de selección de los municipios se encuentra en el capítulo 3.

5.2 Convocatoria

La convocatoria no inició en el tiempo proyectado, debido a que el proceso estuvo condicionado a la aprobación del “plan de comunicación” y al suministro de las bases de datos por parte de las agencias vinculadas con el DPS y su autorización a los enlaces municipales para el suministro de información o incorporación de la oferta del proyecto piloto de microfranquicias solidarias como opción para la población atendida que cumpliera los criterios de ingreso ya definidos. No obstante, el tiempo fue aprovechado para realizar reuniones de sensibilización, 9 en total en los 6 municipios, para realizar un acercamiento con diferentes actores locales, los cuales, si bien no se vincularon con el proyecto como se esperaba en función de contribuir con la sostenibilidad de las unidades de negocio, suministraron información valiosa para tratar de resguardar el proyecto con respecto a la complejidad de la población, particularmente sobre los considerados como víctimas, no solo por los altos niveles de deserción en los proyectos, sino también por el amplio conocimiento del manejo de recursos jurídicos útiles para hacer valer lo que consideran son sus derechos o al menos sus intereses, sin contar que muchos de ellos se sienten motivados a participar cuando hay una ganancia tangible y en la mayoría de los casos no actúan en el marco de los deberes.

Lo anterior permitió ajustar la estrategia con respecto a incluir dentro del instrumento de inscripción todas las condiciones de participación en el proyecto y de selección de los beneficiarios, quienes aceptaban a través de su firma, daban el consentimiento para utilizar su información y

aceptaban haber leído y entendido las especificaciones de la selección y posterior participación en el proyecto; considerando los altos niveles de deserción en este tipo de iniciativas, se decidió pre-seleccionar y capacitar a un mayor número de personas para cubrir las deserciones futuras. El espacio permitió identificar la dificultad de los convocados para comprender el concepto de microfranquicia, la forma de vinculación al proyecto y los beneficios que recibiría en caso de ser seleccionados como microfranquiciados; esta situación condujo a la búsqueda de una estrategia que permitiera una mejor comprensión del significado de las microfranquicias solidarias con componentes de innovación social⁷. Los interrogantes que surgen en esta fase se orientan a identificar la estrategia para acceder de una forma más rápida a la base de datos, identificar en los municipios a quienes son concedores de la población desde su contacto directo con esta y más allá de la cifras cuantitativas, conocer cuáles podrían ser los apoyos a obtener de las agencias y entidades territoriales, identificar las recomendaciones de los actores territoriales y cómo incorporarlas en el proceso, cómo motivar a la población para que participe, y qué hacer para avanzar en el proceso cuando se está condicionado al suministro de insumos fundamentales por terceros. Con la ayuda de los cogestores de Red Unidos y los enlaces municipales de la UARIV se logra convocar a un grupo de más de 600 personas que cumplieran con condiciones mínimas para participar, y es así como en 12 reuniones dirigidas a la población y el apoyo adicional de los cogestores y enlaces se consigue la inscripción de 501 personas. El proyecto evidentemente

7. Ver video: <https://www.youtube.com/watch?v=ju31WZo6yF4>

generó interés en la comunidad, y quienes manifestaron que no participarían lo hicieron básicamente porque ya estaban trabajando en proyectos de emprendimiento propio, o por la intensidad horaria para cumplir con el requerimiento de capacitaciones. Se sistematizó la información de los 501 inscritos para proceder con el proceso de preselección de 300 personas, con base en la metodología planteada.

5.3 Preselección de los beneficiarios o microfranquiados potenciales

La preselección de los microfranquiados potenciales, se hizo tomando en cuenta la valoración de aspectos cuantitativos y cualitativos según los datos registrados en el instrumento de inscripción, el cual fue dividido en 4 categorías y subcategorías como se presenta en la tabla 5. Como se reporta en la ilustración 25, la categoría de requisitos básicos tuvo una valoración máxima de 10 puntos, la socioeconómica de 35, la formación complementaria y experiencia y emprendimientos 35, y la categoría de otras se valoró máximo con 20 puntos. Particularmente en la subcategoría de participación en programas del Estado, se tomaron en cuenta programas de generación de ingresos para la asignación de puntos, es decir, se tomaron en cuenta los no asociados con generación de ingresos únicamente cuando no se tenía el registro de los otros; en cuanto a la relación estadística con rango móvil, los ingresos mayores y menores se dividieron en 10 categorías, siendo la categoría 10 la que más se acercaba a \$190.000, y a partir de esta se asignaba 9 por debajo, a la siguiente categoría 8 por encima, y así sucesivamente.

*Ilustración 25.
Esquema
genérico de
preselección de
beneficiarios o
microfranquiados
potenciales*



Dentro de la metodología diseñada, se estableció la importancia de los actores locales en el proceso de preselección, no solamente desde la convocatoria, sino también desde la recomendación de las personas con el mejor perfil, además de la identificación de aspectos claves en los procesos de socialización del proyecto a partir de las preguntas o comentarios de los asistentes. Es así como se ajustó la evaluación de los perfiles recomendados adicionando 30 puntos a la evaluación inicial, y se quitaron 50 puntos con observaciones asociadas a no contar con el perfil.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	ELEMENTOS EVALUACION	PUNTOS
Requisitos básicos: 10 puntos	Interés participar en el proyecto: Puntaje máximo 3	Asistente reunión inscrito	3
		Referenciado con nivel de consanguinidad 1	2
		Referenciado con nivel de consanguinidad 2 o 3	1
	Registro en BD oficiales: Puntaje máximo 4	Registro en Unidad de Víctimas, ANSPE	4
		Registro en SISBEN o ACR	2
	Participación en programas de competencias del Estado: 3	1 programas de generación de ingresos	1,5
		2 o más programas de generación de ingresos	3
		1 programa tipo otro	0,5
		2 programas tipo otro	1
		3 o más programas tipo otro	1,5
Características Socioeconómicas: Puntuación máxima 35 puntos	Parentesco con el jefe de hogar: Puntaje máximo 5	Jefe de hogar	5
		Nivel de consanguinidad o afinidad 1, cónyugue= 1,2,4	4
		Nivel de consanguinidad o afinidad 2= 2	3
		Nivel de consanguinidad o afinidad 3	2
		Ningún nivel de consanguinidad o afinidad	1
	Nivel de estudios: Puntaje máximo 10 puntos	Desde bachillerato completo hasta educación superior: 6-12	10
		Secundaria incompleta: 5	8
		Primaria completa:4	6
		Primaria incompleta:3	4
		Preescolar: 2	2
		Sin educación o Ns Nr: 1	0
	Relación ingreso por cada miembro del hogar: Puntaje máximo 10 puntos	Rango ubicado	10
		Categoría 5 de la relación estadística	9
		Categoría 8 de la relación estadística	8
		Categoría 4 de la relación estadística	7
		Categoría 8 de la relación estadística	6
		Categoría 3 de la relación estadística	5
		Categoría 9 de la relación estadística	4
		Categoría 2 de la relación estadística	3
	Categoría 10 de la relación estadística	2	

*Tabla 5.
Criterios
de
valoración*

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	ELEMENTOS EVALUACION	PUNTOS
	Ingreso individual del postulado: Puntaje máximo 5	Categoría 1 de la relación estadística	1
		Ingreso entre 78.000 y 190.000: 2	5
		Ingreso entre 190.000 y 308.000: 3	4
		Ingreso entre 0 y 78.000: 1	3
		Ingreso entre 308.000 y 616.000: 4	2
		Ingreso superior a 616.000 :5	1
	Número de personas en el hogar: Puntaje máximo 5	3 personas o más	5
		2 personas	4
		1 persona	3
	Formación complementaria, experiencia laboral y emprendimiento: Puntaje máximo 35 puntos	Dominio TIC: Puntaje máximo 5 puntos	Promedio 3,9 -5
Promedio 3-3,8			4
Promedio 2 – 2,9			2
Promedio 1 – 1,9			1
Cursos: 5 puntos		Si	5
		No	0
Experiencia laboral: Puntaje máximo 10 puntos		1 y 2	4
		3 y 5	6
		6 y 10	8
		Más de 10	10
		Sin experiencia laboral	0
Emprendimientos: Puntaje máximo 5 puntos		Si	5
		No	0
Tiempo emprendimiento: Puntaje máximo 10 puntos		1 y 2: 24 meses	5
		3 y 5: 60 meses	6
	6 y 8: 96	8	
	Más de 9	10	
	Sin tiempo emprendimiento	0	
Otras características emprendedoras Puntaje máximo 20	Toma de decisiones: Puntaje máximo 5 puntos	Opción 1	5
		Opción 2	4
		Opción 3	3
	Manejo de recursos: Puntuación máxima 1	Si	10
		No	0
	Pensado trabajo independiente	Si	5
		No	0

5.4 Proceso de Capacitación

El número de beneficiarios que accedió a las capacitaciones fue de 213, y el grupo que finaliza la formación en habilidades individuales y sociales fue de 188 personas; entre estas se seleccionan los 120 que se convertirían en los microfranquiados. El proceso de capacitación se convirtió en un eje transversal, no sólo porque permitía fortalecer competencias específicas en los microfranquiados, sino también porque se convirtió en una herramienta de filtro para seleccionar a los microfranquiados, quienes para este momento del proyecto asumen además el rol de miembros fundadores de unas organizaciones de economía solidaria, cooperativas como se verá más adelante. En el proceso metodológico diseñado por la UAM se privilegió la participación de los beneficiarios, empleando el diálogo de saberes como enfoque y referente metodológico que posibilita una acción caracterizada por el reconocimiento de los sujetos participantes como protagonistas del proceso y condición fundamental para la construcción colectiva de nuevas formas de abordar los temas del desarrollo. La metodología facilitaba la reflexión y configuración de sentidos en los procesos, acciones, saberes e historias en cada uno de los contextos en coherencia con los enfoques de territorio y acción sin daño propuestos como parte del deber ser del proyecto. Desde lo experiencial como estrategia se permitió a los participantes reconocerse como personas, como seres sociales y como actores claves en la pedagogía de la construcción de una sociedad en paz. Para el desarrollo de los contenidos se trabajó bajo los siguientes principios

rectores: respeto y confianza, controversia y pluralidad, todo los aportes son válidos, todos aprendemos de todos, y lo que juntos queremos alcanzar.

Se privilegió el aprendizaje colaborativo, donde los facilitadores, actuaron como mediadores entre el contexto territorial, los conocimientos y los sujetos en formación, con un papel fundamental en la generación de entornos apropiados de aprendizajes a partir de procesos de comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y transformación de conflictos.

El uso de técnicas didácticas activas y la lúdica fueron ejes centrales y determinantes en el proceso, ya que permitió estimular el pensamiento de los participantes para la resolución de problemas simulados y reales para recrear el contexto productivo y vincularlos con la realidad cotidiana; los procesos de autocrítica permanente, la reflexión para la acción y la resignificación de un conocimiento que debe ser pertinente en el marco de los propósitos del proyecto se convirtieron en ejes articuladores del proceso.

5.4.1 Curso de habilidades individuales y sociales para la vida

El concepto de Habilidades para la Vida se desarrolla desde la Organización Mundial de la Salud, en su objetivo de crear estilos de vida saludables, fortaleciendo en las personas las aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado que permita manejar de forma eficaz los problemas, exigencias y retos de la vida cotidiana, dentro de una gama de posibilidades sociales y culturales delimitadas. Los resultados de la evaluación de programas

en habilidades para vivir a nivel mundial, muestran que el desarrollo de dichas habilidades puede generar aptitudes en las personas que los llevan a promover el ajuste social, gestión de emociones y mejorar el desempeño laboral entre otros, para desarrollar y ejercitar habilidades para vivir, coherentes con la búsqueda de su proyecto de vida.

Se ofreció capacitación en habilidades individuales y sociales, economía solidaria como requisito para poder conformar las cooperativas, y sobre las microfranquicias, adicionalmente, para la transferencia del modelo tecnológico se brindó asesoría y acompañamiento a cada negocio; se ofreció un taller denominado Conozca su Microfranquicia donde se abordaron temas de validación comercial, localización, paquete contable, y manuales operativos y cursos de formación específica como complementos al cooperativismo en Ibagué, bioseguridad, primeros auxilios, entrenamiento en la plataforma tecnológica. Para las asesorías se utilizaron estrategias presenciales, virtuales y telefónicas.

El proceso de formación en habilidades individuales y sociales para la vida tuvo una duración de 48 horas, sin embargo, cada uno de los participantes asumió un compromiso personal con su propio aprendizaje, al cumplir con tareas extra clase que fueron evaluadas y consideradas al final del proceso de formación y que permitió mejorar sus conocimientos y habilidades personales y sociales frente a la gestión de las unidades de negocio seleccionadas. La tabla 6 muestra los contenidos temáticos de cada módulo.

*Tabla 6.
Contenidos
temáticos
habilidades
individuales y
sociales*

MÓDULO	CONTENIDOS
1. Identidad y territorio	Estrategias de adaptación Organización social y política Diversidad cultural
2. Liderazgo y comunicación asertiva	Conceptos sobre comunicación La comunicación como instrumento de poder y desarrollo Barreras de la comunicación Técnicas para mejorar la comunicación Desarrollo de la empatía
3. Trabajo en equipo	Tendencias gerenciales El poder y el liderazgo La importancia de la alineación
4. Economía familiar y del negocio en el marco del proyecto de vida	Proyecto de vida Presupuesto personal Los deberes y derechos como pauta para la vida en sociedad
5. Transformación pacífica de conflictos	El conflicto como parte inherente de la vida y el buen vivir El diálogo como camino Potenciando la diversidad Tejiendo los sueños colectivos
6. Participación ciudadana y democracia con énfasis en la cultura de la legalidad	Participación Ciudadana, Democracia Participativa y Desarrollo Local. Cultura ciudadana, cultura democrática y cultura de la legalidad

El proceso de capacitación además de ser parte de los objetivos específicos, y ser un componente clave para la sostenibilidad de los negocios, configuraba una de las etapas de filtro para la selección de los 120 microfranquiados finales, y teniendo en cuenta la experiencia previa con población vulnerable de la Universidad, y las recomendaciones de otros actores institucionales se decidió que el proceso de capacitación no se dirigiría únicamente a 120 personas, sino a 300 preseleccionadas a partir de la información suministrada en el proceso de

inscripción, sin embargo el proceso fue iniciado por 213 personas; al final sólo se certificaron 188 individuos que asistieron como mínimo a 5 de los módulos como uno de los criterios definidos por el proyecto para alcanzar la categoría de microfranquiados.

5.4.2 Formación en economía solidaria

El curso se orientó a los microfranquiados seleccionados; además de representar un prerequisite para la conformación de las cooperativas, brindó elementos teórico-prácticos necesarios para abordar la complejidad de las organizaciones solidarias. Se abordaron temas relacionados con los fundamentos conceptuales, responsabilidades, exigencias y el potencial que tiene el cooperativismo y la economía solidaria, de manera que les permitiera crear una cooperativa a la luz de la normatividad vigente y las exigencias propias del modelo social, solidario y empresarial, dando cumplimiento a la directiva de la Ley 79 de 1988, que exige como requisito para la creación de una cooperativa, la obligatoriedad de un seminario de 20 horas en curso básico de cooperativismo. Los objetivos específicos del curso fueron los siguientes:

- i. Establecer los fundamentos filosóficos que caracterizan el desempeño de una organización de economía solidaria, tales como valores y principios, enfatizando la necesidad de la definición de solidaridad como fuente de inspiración del modelo empresarial escogido.

ii. Conocer el marco normativo que rige a las cooperativas, sus diferentes clasificaciones, la importancia de la administración basada en el cumplimiento cabal de las leyes que regulan su desempeño y las fases de creación de una cooperativa.

iii. Conocer la conformación de las diferentes áreas estratégicas, tácticas y operativas de una cooperativa, las funciones de cada una y las implicaciones empresariales que surgen de su puesta en marcha.

iv. Reconocer los diferentes roles que ejercen los asociados al momento de integrar la cooperativa: emprendedor, usuario y gestor.

5.5 Conformación de las cooperativas

Una vez cumplido el requisito de la formación en economía solidaria, Confecoop y la UAM certificaron 123 beneficiarios pertenecientes a los seis municipios y se procede a constituir las cooperativas; el acompañamiento directo fue realizado por Confecoop y la Federación de ONG para lo cual se desarrolló el protocolo establecido por la norma. Para esta fase del proyecto, es importante anotar, que la complejidad del modelo a nivel de pre cooperativas desde el punto de vista operativo y de viabilidad, dadas las altas deserciones previstas, motivó a la solicitud de aprobación por parte de la UAEOS de migrar de la idea inicial de conformar 40 pre cooperativas a constituir 6 cooperativas multiactivas. El proceso inicial ejecutado en cada uno de los municipios para la conformación de las 6 cooperativas se muestra a continuación:



Ilustración 26.

Proceso genérico para la conformación de una cooperativa

En el escenario de la formación en economía solidaria emergen liderazgos positivos y negativos para el proceso, vislumbrándose diferencias y conflictos de interés particularmente en Ibagué y Calarcá; aparecen los temores y resistencia de muchos a asumir algún tipo de compromiso en los órganos de dirección de las cooperativas, pero también a designar su representación en otros.

Posteriormente, fue necesario cumplir requisitos de formalización ante las Cámaras de Comercio, encontrándose grandes dificultades por su desconocimiento acerca de la normatividad que cobija las empresas solidarias, de los requerimientos de montos mínimos para la apertura de cuentas bancarias y las gestiones para obtención del Registro Único Tributario.

Como ya se ha referido, la constitución de una cooperativa requiere mínimo 20 personas; ante este requerimiento, en municipios como Calarcá y Santa Rosa de Cabal, donde se implementaron 6 negocios con 18 beneficiarios, fue necesario vincular nuevas personas bajo la figura de socios fundadores; esta situación motivo a conformar las cooperativas en todos los municipios vinculando entre 4 y 7 miembros adicionales considerando las deserciones ya referidas. Al respecto, como un factor crítico para la consolidación del modelo solidario, se destaca que si bien las cooperativas fueron constituidas

con beneficiarios microfranquiados que habían obtenido los mejores resultados en su proceso de formación, las personas que ingresaron para evitar que el modelo se volviera inviable, obtuvieron resultados mediocres en el proceso de formación, convirtiéndose en la principal fuente de conflicto en la gestión tanto de los negocios microfranquiados como de las cooperativas. Se esperaba que durante la fase de conformación de las cooperativas los microfranquiados apropiaran escenarios de encuentro autónomos, sin embargo, siguieron dependiendo únicamente de los encuentros convocados por la Universidad o sus aliados.

El siguiente desafío fue la formalización ante las Cámaras de Comercio, alrededor de las cuales como ya se ha referido se presentaron vacíos. Como resultado del proceso se logra la conformación de 6 cooperativas multiactivas:

- Cooperativa Multiactiva de Microfranquicias Pioneros del Quindío, COOMMIPEQ.
- Cooperativa Multiactiva de Microfranquiarios del Sur del Huila, MULTIFRANCOOP.
- Cooperativa Multiactiva de Franquicias Solidarias del Tolima.
- Cooperativa Multiactiva Emprendedores de Itagüí. COOMEDI.
- Cooperativa Multiactiva de Microfranquicias Solidarias de Manizales, MULTIFRANCOOP.
- Cooperativa Multiactiva de Víctimas en Santa Rosa de Cabal, Risaralda, VICOOP.

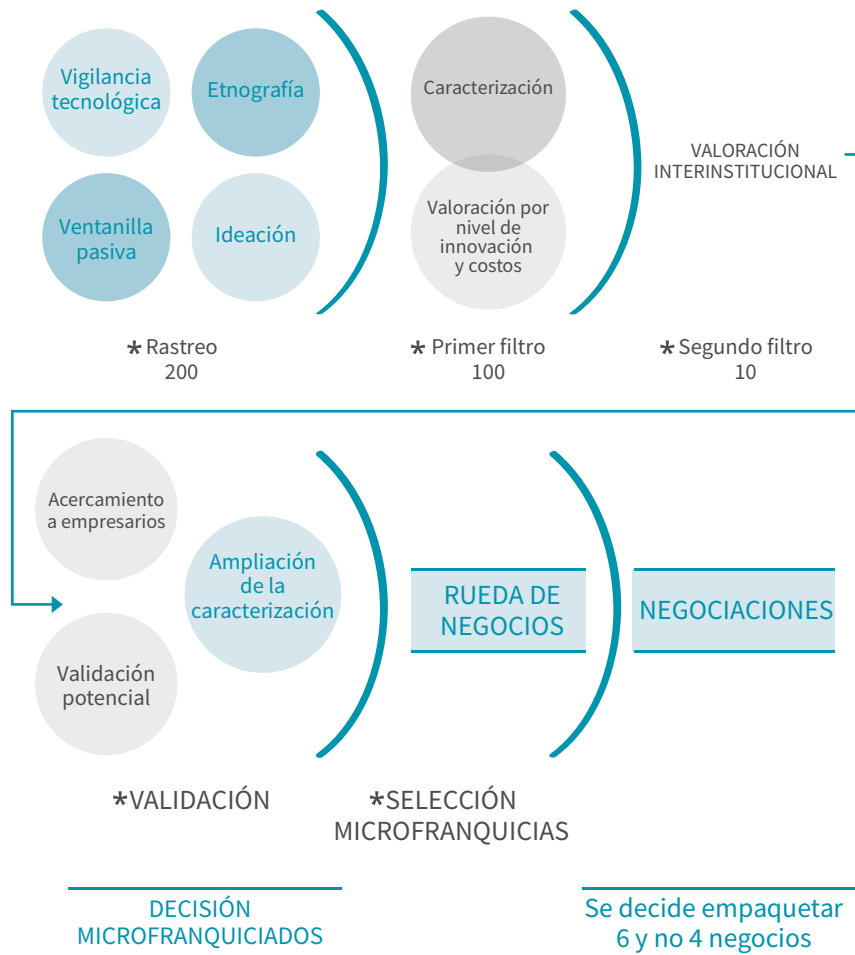
En esta fase fueron más notorias las debilidades en los mandos administrativos por falta de competencias

administrativas y particularmente asociadas con el esquema solidario dada su inexperiencia. Situación que condujo a que el proceso administrativo se reforzara a través de la contratación de un tercero, experto en temas contables y administrativos en materia de organizaciones solidarias, quien tuvo la responsabilidad de fortalecer conceptos contables en algunos de los beneficiarios y brindaría acompañamiento específico a los 6 gerentes.

5.6 identificación, selección y caracterización de los negocios

La identificación de los negocios con potencial para convertirse en microfranquicias incluyó la articulación de 4 metodologías diferentes, la primera asociada a un estudio de vigilancia tecnológica cuyo objetivo fue rastrear negocios tanto en el mercado nacional como el internacional, la segunda metodología consistió en un estudio de etnografía, la tercera una convocatoria por ventanilla pasiva, y la cuarta un ejercicio de ideación. La meta de estas metodologías fue la identificación de 200 negocios, los cuales serían filtrados para preseleccionar 100, y posteriormente en un taller de aliados se preseleccionarían los 10 con mayor potencial, que finalmente serían evaluados por los microfranquiciados a través de una rueda de negocios, en la que se seleccionarían los negocios para ser empaquetados, y al respecto vale la pena señalar que se había presupuestado una selección únicamente de 4, pero al evaluar las características económicas de los negocios, se decidió aumentar la cifra a 6 evitando generar competencia directa en un mismo territorio.

Ilustración 27.
Esquema genérico de selección de los negocios



El resumen de las variables y esquema de ponderación de cada una de las metodologías de focalización se presenta en la tabla 7.

METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN
Vigilancia tecnológica	Costo de inversión	15%	0: Mayor a \$25 millones 1: Entre \$17 y \$24 millones 2: Entre \$10 y \$16 millones 3: Entre \$0 y \$9 millones
	Canon de entrada	15%	
	Nivel de empaquetamiento	20%	0: Entre 0% y 10% 1: Entre 11% y 30% 2: Entre 31% y 50% 3: Mayor a 50%
	Número de empleos generados	50%	0: 1 empleo 1: 2 empleos 3: 3 empleos 4: Más de 3 empleos
Etnografía	Potencial de mercado	40%	0: No 1: Sí
	Número de empleos generados	30%	0: Menos de 3 empleos 1: 3 o más empleos
	Diferenciación/ innovación	30%	0: Ninguno o nivel básico de diferenciación 1: Elemento diferenciador notorio
Ventanilla pasiva	Empleos generados	40%	0: 1 empleo 1: 2 empleos 2: 3 empleos 4: Más de 3 empleos
	Costo inversión inicial	20%	0: Más de \$25 millones 1: Entre \$18 y \$25 millones 2: Entre \$11 y \$18 millones 3: Entre \$0 y \$11 millones
	Costo mensual de operación	10%	0: Más de \$7 millones 1: Entre \$5 y \$7 millones 2: Entre \$2 y \$5 millones 3: Entre \$0 y \$2 millones
	Ventas mensuales	10%	0: Entre \$0 y \$3 millones 1: Entre \$3 y \$5 millones 2: Entre \$5 y \$7 millones 3: Más de \$7 millones
	Componente innovador	20%	0: No cuenta con ningún componente 1: Cuenta con componente fácilmente copiable por la competencia 2: Cuenta con componente de difícil copia por la competencia 3: Cuenta con más de un componente de difícil copia por la competencia
Ideación	Validación en el mercado	10%	0: No cumple 1: Cumple
	Facilidad de replicabilidad	10%	0: No cumple 1: Cumple
	Facilidad de operación	20%	0: No cumple 1: Cumple
	Innovación social	20%	0: No cumple 1: Cumple
	4 empleos generados Inversión igual o inferior a doce millones	20% 20%	0: No cumple 1: Cumple

*Tabla 7.
Variables y ponderaciones para priorización de negocios*

i. Ideación. El objetivo del ejercicio de ideación fue identificar negocios con potencial para ser microfranquiciables, preferiblemente con un enfoque de innovación social, es decir que fueran novedosos y solucionaran una necesidad de la sociedad. Los responsables de su identificación fueron los aliados institucionales y docentes expertos de las áreas empresariales, organizacionales y económicas de la UAM. Los criterios de selección de los negocios fueron: estar validados ya fuera en Colombia o en el extranjero, ser replicables, facilidad de operación y ajuste a personas en condición de vulnerabilidad, presentar componentes de innovación social, más allá del modelo solidario, tener capacidad de generar 4 empleos directos, requerir una inversión máxima de \$12.000.000 y sostenibilidad en el tiempo mínimo de 12 meses. Con esta metodología se identificaron 36 negocios, y cada uno de los criterios se calificó con una puntuación entre 1 y 5.

ii. Estudio de vigilancia tecnológica. La metodología implementada además de servir para identificar el estado de arte en materia de microfranquicias y las mejores prácticas, utilizando como herramienta bases de datos como Business Source Complete, Scopus, también permitió identificar 50 negocios con potencial a ser replicables, y cuyas variables de análisis fueron: país de origen de la franquicia, inversión inicial o canon de entrada o regalía, número de empleos generados, modelo de sostenibilidad y compatibilidad empresarial

iii. Etnografía. La etnografía es un método de investigación propio de las Ciencias Sociales, especialmente de la Antropología. Este método se basa principalmente

en la observación en campo. Con esta metodología se debían rastrear y caracterizar negocios en 2 municipios, los seleccionados y las capitales, o en caso de que la capital fuera el municipio seleccionado el ejercicio se realizaría en otro cercano o con importancia económica a nivel departamental, es así como la caracterización se hizo en 12 municipios. Los requisitos para la identificación y caracterización de los negocios fueron: alto éxito en el municipio (medido por tráfico de clientes significativo y recomendaciones de residentes y visitantes), componente innovador (gradual o radical o “moneymaker”), valor agregado, registro en Cámara de Comercio, generación de mínimo 3 empleos directos y 3 indirectos, otros factores que reflejaran la sostenibilidad del negocio, disponibilidad del dueño del negocio para franquiciarlo con población vulnerable dentro de una organización de economía solidaria (microfranquicia solidaria) y presentar unas condiciones de entrada viables para la implementación de la microfranquicia. Con base en el trabajo en campo, en algunos municipios se presentaron dificultades para encontrar negocios que cumplieran con la totalidad de estos requisitos, por lo cual se decidió que se caracterizarían negocios que cumplieran con al menos 4 requisitos de los anteriormente mencionados.

iv. Ventanilla pasiva. Con enlace a la plataforma tecnológica diseñada para el proyecto se hizo una convocatoria en línea utilizando estrategias comunicativas en las que se diseñaron banners con frases motivacionales tales como “Quisieras crecer a nivel país? Replica tu empresa en muchas regiones”, “Quisieras ver tu empresa del tamaño de una multinacional, ellos iniciaron como

pequeños para poder ser grandes, es tiempo de que sigas su camino, inscríbete en el programa de microfranquicias solidarias innovadoras”, “Aquí te ayudamos para que tu empresa la entiendan y la conozcan todos, ven y postúlate como microfranquiciante y veras como tu sueño de crecer se convierte en realidad”. En los términos de referencia para dicha convocatoria se especificaron los beneficios para los empresarios, que sin duda fueron suministrados, y se convirtieron en una ganancia tangible para ellos en el proceso de fortalecimiento de sus negocios. Dichos beneficios fueron: participación en un proceso de estandarización y empaquetamiento, desarrollo del modelo publicitario, manuales de identidad, imagen corporativa, acceso a material publicitario físico y virtual a través de las plataformas desarrolladas en el proyecto, formación relacionada con el modelo de negocio y su esquema de protección jurídica, oportunidad de que el negocio fuera replicado hasta en 6 municipios, finalizado el proceso el empresario podría replicar el negocio bajo el modelo económico que considerara conveniente, con excepción de las microfranquicias desarrolladas en el marco del proyecto y contraprestación económica pagada por uso de marca y operación del negocio. El porcentaje de regalías dependería del tipo de negocio y el acuerdo estipulado entre el microfranquiciante y los actores ejecutores del proyecto.

Los requisitos que debían cumplir los negocios estaban asociados a generar mínimo 3 empleos directos, contar con reconocimiento positivo en el mercado, disponibilidad de ajustarse al modelo de microfranquicia solidaria, contar con elementos diferenciadores, y

costo de inversión de \$12.000.000 o menos por cada negocio montado. Los formatos debían especificar los productos o servicios ofrecidos por el negocio, tiempo de constitución, o puesta en marcha, número de empleos generados y descripción sobre las actividades, procesos implementados, concepto del producto o negocio, estrategias promocionales utilizadas, mercado objetivo, diseño de imagen, especificaciones de los locales, costos mensuales de operación, costo de inversión e ingresos generados.

5.6.1 Preselección o priorización de los negocios

La base de datos de los negocios con potencial para ser microfranquicias fue de 213 negocios, por esta razón fue necesario diseñar una estrategia para preseleccionar 100, la cual fue implementada en un taller de evaluación interinstitucional liderado por NEXUS donde los ejecutores y aliados, con la participación de 18 personas; el ejercicio se realizó considerando los siguientes criterios:

i. Solución de una necesidad de mercado: analizar si el negocio brinda soluciones a una necesidad del mercado, que genere aceptación por este y un alto potencial de ventas en el corto, mediano y largo plazo, lo cual se calificaría cercano a 5. Analizar si existen o no empresas que ya solucionen la necesidad y determinar si el mercado está saturado o no de competidores, de ser afirmativo este último análisis le restaría a la calificación acercándola a 1.

ii. Articulación productiva: analizar si el negocio tiene la oportunidad de articularse dentro de las cadenas productivas, sectores productivos priorizados, o vocaciones

productivas en los municipios donde se ejecuta el proyecto (Manizales, Santa Rosa, Calarcá, Itagüí, Garzón e Ibagué), si su articulación a las dinámicas productivas es muy reducida la calificación será cercana a 1, si por el contrario se analiza un alto potencial de articulación la calificación será cercana a 5.

iii. Innovación / Diferenciación: Diferenciación / Innovación: analizar el nivel de diferenciación o de innovación que posee cada negocio potencial a microfranquiciar, para ello se tomó como base la información disponible de cada negocio, e imágenes en algunos casos, y bajo su experiencia y conocimiento se calificó con una escala de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta. Considerar qué tan innovador o diferenciado es el negocio comparado con otros negocios que conozca y operen actualmente. Analizar si la ventaja que le ofrece esa innovación o diferenciación se puede mantener en el tiempo.

5.6.2 Rueda de negocios y selección de negocios

El eje central del proyecto de Microfranquicias Solidarias fue el microfranquiciado, razón por la cual su participación en el proceso de selección final de los negocios a empaquetar fue importante como estrategia para fortalecer su empoderamiento y disminuir niveles de ansiedad asociados con la brecha temporal asociada a la culminación de las etapas de formación, la puesta en marcha de los negocios y la temporada de navidad. Para ello se desarrolló un ejercicio de rueda de negocios bajo el modelo virtual y presencial que le permitió al

microfranquiciado conocer mejor los negocios y articularse con los microfranquiantes; a través de la interlocución con los empresarios y la aplicación de una herramienta de selección participativa, el grupo de microfranquiciados seleccionó los negocios que más se ajustaban a sus competencias e intereses.

Como preparación para la rueda de negocios, se solicitó a los 10 microfranquiantes potenciales un video en el cual debían describir su negocio en un intervalo de tiempo entre 5 y 10 minutos, estos videos fueron presentados a los microfranquiciados con el objetivo de suministrarles más insumos para la toma de decisiones con respecto a la selección de las 6 microfranquicias que serían replicadas inicialmente en la zona de intervención del proyecto. Si bien el video podía ser de libre contenido, se plantearon directrices para lograr mayor uniformidad en la forma de presentación; los contenidos mínimos estuvieron asociados con 9 elementos:

i. Presentación: se recomendó iniciar el video definiendo el nombre de la empresa y el nombre de la persona que está presentando la microfranquicia (el propietario o administrador del negocio). De manera opcional, realizar una toma general (paneo) de la entrada del negocio o en su defecto enfocar el logotipo.

ii. Descripción del problema: descripción de la necesidad de los clientes o el problema que soluciona al mercado, relato de testimonios de clientes. Para reforzar la descripción del problema, de manera opcional, se recomendó la entrevista a un cliente/ usuario para que diera su propio testimonio del problema como factor de evidencia.

iii. Solución: descripción del producto o servicio que se ofrece y como éste soluciona la necesidad de los clientes y los problemas del mercado. Se debía hacer énfasis en la facilidad de operación del negocio, el fácil uso de máquinas y equipos, los procesos productivos (para población en condición de pobreza extrema). Descripción de la innovación del negocio o la diferenciación respecto a la competencia.

iv. Modelo de negocio: descripción del cliente objetivo (estrato, edad, género, preferencias, tipo de empresas). Definición de la estrategia de marketing y ventas (telemarketing, redes sociales, cuñas, perifoneo). Definición del canal de distribución (directa, domicilios, fondo de empleados) y descripción de los Money Makers o innovación tecnológica de su negocio.

v. La Magia: descripción de la innovación social y los impactos que el negocio puede generar en la comunidad. Definición de los factores clave de éxito del negocio. De manera opcional, inclusión de la percepción del cliente respecto al producto o servicio, contando los atributos adicionales que ofrece la empresa.

vi. Las ventas: con el ánimo de conocer el nivel de sostenibilidad del negocio, para asegurar tres empleos directos como mínimo, se consideró importante suministrar información del promedio de ventas mensual, periodos de mayor nivel de ventas, periodos de ventas bajas, entre otros.

vii. La competencia: toda empresa tiene competidores directos o indirectos, se solicitó la descripción de los mayores competidores y cuáles son sus fortalezas en comparación con los mismos.

viii. Equipo de trabajo: equipo de trabajo requerido y sus funciones, de igual manera, características que deben tener las personas que posiblemente replicarán el negocio.

ix. Acompañamiento y capacitación: descripción del proceso de acompañamiento y capacitación que se dará a los microfranquiados. Incluye la relación gana-gana.

Las ruedas de negocios se realizaron en los 6 municipios y asistieron todos los microfranquiados, y algunos de los microfranquiciantes potenciales hicieron presencia en los sitios de encuentro, y otros tuvieron una participación virtual a través de Skype. En cada municipio los microfranquiados conformaron grupos de 3 o máximo 4 personas, con quienes sintieran afinidad para trabajar en los negocios. Cada grupo después de ver los videos y tener un espacio de interacción con los empresarios, procedió a seleccionar los 4 negocios de mayor interés para ellos, especificando además sus intereses al respecto. El número de votos fue ponderado asignando 1 punto al primer negocio seleccionado, 0,75 al segundo, 0,5 al tercero, y 0,25 al cuarto. Las evaluaciones se consolidaron en los 6 municipios, y adicionalmente se decidió seleccionar 6 negocios para empaquetar, y no 4 como se tenía planteado al inicio, esto con el objetivo de no generar competencias directas entre sí, particularmente en municipios pequeños.

5.6.3 El empaquetamiento

El proceso de empaquetamiento implicó el levantamiento de información y documentación de los negocios, la validación de los mercados locales y la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario. El

responsable de esta fase fue NEXUS con la participación de los propietarios de los negocios a microfranquiciar. Los procedimientos cubrieron aspectos relacionados con la operación técnica para la producción o prestación del servicio, alrededor de los cuales se asociaron fichas técnicas, e instructivos con especificaciones de tiempos, cantidades y tipos de materias primas, además de formatos de control. Sin embargo, otros procedimientos se basaron en generalidades administrativas que perdieron aplicabilidad real, tal es el caso de los procesos de selección y capacitación, cuyos niveles de requerimientos fueron sobredimensionados para el tipo de negocios, mientras que otros procedimientos en materia contable y financiera fueron incipientes o prácticamente inexistentes.

Es pertinente referir que los negocios seleccionados no contaban con procesos y procedimientos estandarizados ni documentados, por lo tanto este fue un beneficio real adquirido por los propietarios de los negocios, tres de los seis negocios vinculados pudieron posteriormente ser ofertados como microfranquicias, situación que permite validar que la opción de las microfranquicias representan una real alternativa de expansión comercial de los negocios.

5.6.3.1 Documentación

En el proceso de documentación se contó con la participación directa del microfranquiciante, para lo cual se establecieron acuerdos de confidencialidad con la empresa Nexus, la responsable de esta fase. Con el aval de los propietarios de los negocios se procedió a realizar el levantamiento in situ de los principales procesos y

procedimientos, sobre todo los relacionados con las operaciones técnicas necesarias para la producción de los productos o prestación del servicio, asociando a los mismos fichas técnicas y especificación de cantidades, tiempos, tipos de materias primas e insumos, además de formatos de control. Con todo lo anterior se construyeron los siguientes manuales:

i. Manual de Preapertura: instrumento de apoyo para la apertura y funcionamiento de la microfranquicias, constaba de 3 capítulos: condiciones legales, actividades administrativas y estrategia de apertura. Este presentaba definiciones de las condiciones mínimas para el contrato y la estructura de la minuta.

i. Manual Administrativo: describió las actividades administrativas que permiten al microfranquiciado la realización de las funciones de dirección, coordinación administrativa, integrado por cuatro capítulos: descripción de la empresa, filosofía organizacional, estructura organizacional y recursos humanos, que incorporó aspectos como perfiles de cargo, modalidad de contratación, inducción y capacitación..

ii. Manual del Producto: incluyó la caracterización de todos los productos y/o servicios para el desarrollo de la microfranquicia.

iii. Manual de Procedimientos Operativos: compuesto por dos capítulos: caracterización del proceso de operación y caracterización de calidad y servicio propio de cada microfranquicia seleccionada.

iv. Manual de Identidad Corporativa: presentó con claridad la homologación en el uso de la identidad corporativa describiendo los signos gráficos utilizados

para el manejo de la marca, colores, tipografía y los logotipos de la microfranquicia. Se definieron logo, marca, uniformes, papelería, tipografía corporativa. El trabajo desarrollado en materia de imagen corporativa se caracterizó por su alto nivel de detalle, dedicación y calidad técnica, para lo cual los diseñadores además de analizar los componentes manejados por los negocios, incluyeron mejoras y diseñaron piezas mobiliarias y publicitarias que los empresarios no tenían definidas en la mayoría de los casos. Uno de los principales resultados de este proceso fue el diseño industrial de mobiliario y de interiores, estableciendo distribución, esquemas de estilo, colores, espacio arquitectónico para la distribución en planta, decoración, presupuesto de inversión de adecuaciones, mobiliario y equipos.

v. Manual de Instalaciones y Equipamiento: compuesto por tres capítulos: distribución física (diseño de interior y decoración, mobiliario, distribución de áreas); descripción de equipos y maquinarias necesarios para la puesta en marcha de la microfranquicia y el tercer capítulo incluyó información sobre inversión inicial de instalaciones, maquinaria y equipos.

vi. Manual de Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones: ofreció una guía de estrategias y estándares para promoción, venta y posicionamiento del producto/servicio. Integrado por tres capítulos: descripción del mercado, estrategia de marketing y marketing digital. El manual incluyó la estrategia publicitaria y comercial, diseño gráfico y publicitario, material POP, pendón, aviso externo, menú, volantes.

vi. Manual de Logística: aportó al microfranquiado dos componentes claves: el primero sobre la caracterización del proceso de abastecimiento y el segundo sobre la caracterización del proceso de distribución y/o venta.

vii. Manual Primario de Implementación de Microfranquicia: este manual compiló los contenidos de los anteriores manuales, convirtiéndose en el único manual de entrega al microfranquiado como soporte, inducción y capacitación operativa y administrativa para la puesta en marcha de la microfranquicia.

5.6.3.2 Compra de los equipos e insumos para el montaje de los negocios

Posterior a la definición de los requerimientos de los negocios era necesario buscar proveedores y realizar las compras, y es aquí donde el proyecto empieza a dilatarse y a presentarse mayores deserciones debido a factores como el aumento del precio del dólar, demoras en nacionalización de maquinaria y equipo, y la crisis económica y administrativa que enfrentó el co-ejecutor y responsable del proceso, NEXUS.

Se requirió mobiliario, maquinaria y equipo, herramientas y utensilios, material publicitario, uniformes según el diseño para cada negocio, materias primas e insumo según lo estipulado en los manuales únicos de implementación; a todos los negocios se les hizo entrega de volantes, cartas o menús para los 4 negocios de alimentos, además de algunas piezas decorativas para los locales. La compra de las materias primas e insumos para el lanzamiento de los negocios se hizo en los

municipios, a excepción del negocio de cafés especiales, donde se estableció que el empresario se responsabilizaba de suministro de los insumos directamente desde la franquicia matriz. Para todos los negocios se realizó el inventario de materias primas e insumos requeridos para el procesamiento de los productos o prestación del servicio, y se estableció un costo promedio de adquisición de los mismos, información fundamental para presupuestar los costos asociados a los negocios y conocer los puntos de equilibrio.

5.6.3 Transferencia tecnológica y puesta en marcha de los negocios

Posterior a la adquisición de elementos que conformarían la infraestructura del negocio debía realizarse la búsqueda de los locales. Para ello NEXUS definió una metodología sistémica para la identificación de las mejores opciones en los diferentes locales con cortes cuantitativos que abordaban variables como identificación de la cercanía con el mercado objetivo, zonas prohibidas, infraestructura apropiada, comunicación del lugar con el exterior, riesgos, costos de arrendamiento, entre otros, además de una contextualización según el plan de ordenamiento territorial de cada localidad. De esta forma se analizó información de aproximadamente 340 locales o espacios comerciales para las microfranquicias en los 6 municipios. Sin embargo, las barreras con respecto a los cánones de arrendamiento, requisitos para arrendamiento tanto de arrendatarios como de codeudores, disponibilidad de los locales y estancamiento presupuestal del proyecto

hicieron que gran parte del ejercicio se perdiera, aumentando los niveles de ansiedad e insatisfacción por parte de los microfranquiados. Como respuesta se plantearon planes de choque para conseguir los locales pero los avances en el proceso fueron lentos, y con un resultado final de 20 negocios montados bajo el liderazgo de NEXUS.

La transferencia tecnológica del modelo de negocio se abordó en enfoque de capacitación, entrenamiento y entrega de los negocios equipados. Cada uno de estos estuvo conformado por diferentes componentes, los cuales se explican a continuación de manera cronológica, y se representan en la siguiente ilustración.

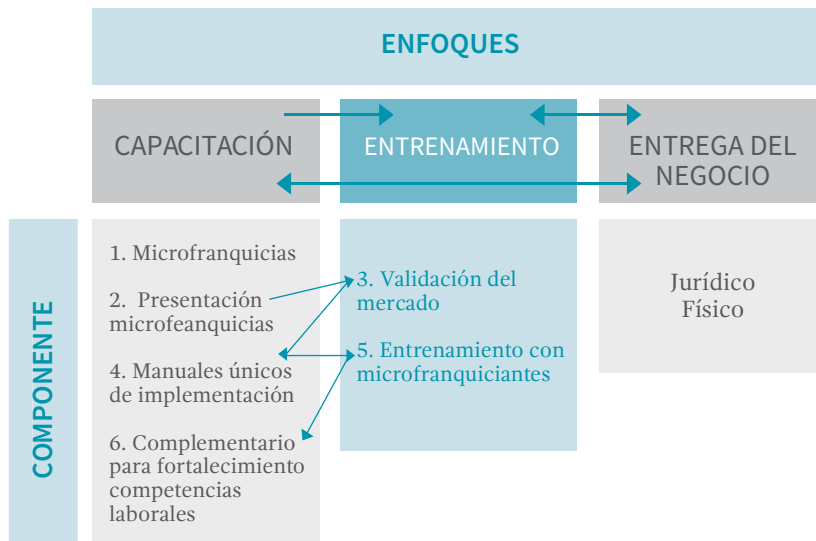


Ilustración 28. Diagrama genérico del proceso de transferencia tecnológica

i. Componente 1: inicia con la definición precisa del significado de microfranquicia a través de un módulo de capacitación diseñado por Nexus, conformado por 3

capítulos: introducción al mundo de las microfranquicias empresariales, el microfranquiciado y microfranquiciante y aprendiendo de los éxitos en microfranquicias – estudios de caso. Este componente fue abordado antes de la selección de los microfranquiciados.

ii. Componente 2: involucró un taller de presentación de las microfranquicias, que sirvió de escenario para la asignación de los negocios a los grupos de trabajo previamente conformados por los mismos microfranquiciados.

iii. Componente 3: estuvo relacionado con el proceso de validación del mercado de las microfranquicias, con participación directa de los microfranquiciados, en el cual analizaron y se apropiaron de la propuesta de valor del negocio asignado a través de la metodología BootCamp teniendo en cuenta los lineamientos teóricos y prácticos de Steve Blank y Alexander Osterwalder.

iv. Componente 4: involucró la capacitación sobre el contenido de los manuales únicos de implementación, además de la entrega física de un ejemplar a los grupos de trabajo de cada negocio. A diferencia de otras capacitaciones o talleres, la información suministrada fue exclusiva para cada equipo de trabajo o de microfranquicia en cada municipio, por lo que fue necesario contar con la participación de varios facilitadores, quienes además fueron los responsables de realizar los procesos de estandarización y de consolidar los manuales, garantizando de esta manera un alto conocimiento sobre el negocio, y la posibilidad de atender todas las dudas asociadas con el mismo de manera oportuna y acertada.

v. Componente 5: entrenamiento con los microfranquiciantes, este escenario; además de servir para la transferencia del know how de cada uno de los negocios con la participación directa del microfranquiciante, permitió establecer las primeras relaciones entre microfranquiciante y microfranquiciado. El desarrollo del entrenamiento en un escenario real propició un mayor nivel de entusiasmo en los microfranquiciados al observar el dinamismo de los negocios y las metas que podían alcanzar, generando mayor confianza entre los actores al interactuar colaborativamente para cumplir con los objetivos de transferir el know how y generar relaciones mutuamente beneficiosas, permitiendo también identificar situaciones o posibles dificultades que no están plasmadas en los manuales y las acciones más apropiadas para corregirlas. Los microfranquiciantes se desplazaron a los municipios a realizar el proceso de entrenamiento in situ y algunos de ellos acompañaron el evento de lanzamiento de los negocios.

vi. Componente 6: capacitación y entrenamiento complementario para el fortalecimiento de competencias laborales específicas. Se identificó la necesidad de fortalecer habilidades mínimas en los microfranquiciados, además de obtener certificaciones requeridas en el marco normativo de la legislación colombiana para operar algunos negocios, como la certificación de manipuladores de alimentos. Apoyaron entidades como SENA, Cruzada Social, entidades territoriales y otros. Las necesidades de formación se identificaron desde la operación particular de cada negocio, caso particular del spa de uñas que requería cursos de manicure y pedicura, aromaterapia y

masajes, el de barismo para quienes tenían el negocio de cafés especiales, mientras el curso de manipulación de alimentos se orientó a todos los negocios relacionados; adicionalmente los microfranquiados asistieron a dos seminarios de microfranquicias y de economía solidaria. Se destaca la gestión realizada por los gerentes de las cooperativas y otros miembros de los Consejos de Administración en términos de capacitación con entidades como el SENA y las alcaldías.

vii. Componente 7: entrega de los negocios con la respectiva dotación de equipos, muebles, maquinaria e insumos para la puesta en marcha, además de la publicidad y los auxilios de salarios y el pago del alquiler por dos meses, o más. La entrega se hace directamente a las cooperativas, soportado con actas de entrega y facturas; desde el proyecto se realiza además la adecuación de los locales, y se apoya en la búsqueda de los mismos y en la negociación con los propietarios e inmobiliarias.

Con respecto a la consecución de locales vale la pena mencionar que se convirtió en uno de los aspectos más críticos del proyecto, esto a pesar de haberse definido una metodología sistemática que en un primer momento analizó información aproximadamente de 340 locales o espacios comerciales para las microfranquicias en los 6 municipios, se abordaron variables como identificación de la cercanía con el mercado objetivo, zonas prohibidas, infraestructura apropiada, comunicación del lugar con el exterior, riesgos, costos de arrendamiento, entre otros, además de una contextualización según el plan de ordenamiento territorial de cada localidad. Barreras con respecto a los cánones de arrendamiento, requisitos

para arrendamiento tanto de arrendatarios como de codeudores, alto costo de alquiler de los mismos, entre otros, retrasaron el montaje de algunos de los negocios en especial en los municipios de Itagüí e Ibagué, e imposibilitaron que los negocios pudieran ser ubicados en las centralidades de los municipios.

5.6.4 Seguimiento a las microfranquicias

Para el seguimiento a las microfranquicias se diseñaron e implementaron las siguientes estrategias: plataforma tecnológica, acompañamiento del equipo ejecutor en los lanzamientos de los negocios, asignación de un asesor por municipio para el seguimiento, acompañamiento a partir de visitas de algunos de los microfranquiciantes a los microfranquiciados, apertura para la utilización de canales o medios de comunicación como correo electrónico y teléfono, compra de un software especializado para la contabilidad de la cooperativas, contratación de un contador experto en cooperativismo, entrenamiento en temas contables y manejo del software para dos miembros de cada una de las cooperativas en Manizales, elaboración de planes de mejoramiento, y acompañamiento a asambleas de las cooperativas en todos los municipios.

6. LOS HALLAZGOS



En el presente capítulo se presentan los principales hallazgos, los cuales fueron detectándose durante ese camino recorrido juntos, mucho más en los primeros 20 meses de la alianza, donde fue evidente la construcción colectiva, y posteriormente, por parte de la UAM y los microfranquiciados, debido a diferentes conflictos y tensiones presentados con la entidad coejecutora por el incumplimiento de compromisos adquiridos con el proyecto y con las entidades aliadas, los cuales fueron asumidos totalmente por la UAM. Para una mayor claridad, estos hallazgos se referencian para cada uno de los componentes constitutivos del proyecto representados así: la alianza interinstitucional, los microfranquiciados, los microfranquicias o unidades de negocio, los microfranquiciantes, las cooperativas y las políticas públicas, analizados a la luz del eje de la sistematización: Las alianzas entre actores: el camino para lograr los objetivos. Resignificando el papel de los actores.

6.1 Aprendizajes desde la alianza interinstitucional

Como parte de un ejercicio participativo, los responsables de la sistematización del proyecto realizan un ejercicio de visibilización de actores, utilizando un óvalo con varios anillos; cada anillo representa la posición ocupada por estos, según el nivel de incidencia para el logro de los objetivos del proyecto. Así, como se registra en la ilustración 29, en el anillo central fueron localizados los actores considerados claves; sin lugar a dudas, sin su participación no hubiera sido posible el proyecto, y su presencia fue reconocida en los seis municipios; en este nivel aparecen en forma reiterada la UAM y Nexus como líderes del proyecto y los microfranquiados como actores protagónico del mismo, sin ellos no hubiese sido posible ningún aprendizaje; en el segundo anillo se localizaron los actores cuya participación estuvo asociada a actividades específicas y no en todos los municipios; su ausencia no significó mayor dificultad para el desarrollo del proyecto, caso asociado en mayor medida con Confecoop e Incubar; en el tercer nivel fueron identificaron los actores que según su percepción mantenían una posición expectante, no eran muy visibles y por tal razón su rol a los ojos de los participantes no era claro; finalmente en un cuarto nivel, según como se concibió el ejercicio se ubicaron aquellos actores considerados como intangibles, con los cuales nunca se tuvo contacto, no tuvieron presencia en los territorios. En este nivel fueron registrados la UAEOS, la UARIV y la Federación de ONG de Caldas.

Se destaca para la primera etapa del proyecto, la no identificación de los microfranquiciantes como actores fundamentales del proyecto, debido a su invisibilización ante la mayoría de los actores de la alianza, dado que tanto su selección como el relacionamiento directo se presentó solo con la entidad coejecutora. El contacto con los microfranquiciantes fue tardío, y su responsabilidad en el desarrollo del proyecto fue mínima, contando finalmente con el compromiso de 2 de los 6 microfranquiciantes.

En torno de la alianza interinstitucional se comprobó la necesidad de contar con acuerdos formales entre las partes, de forma tal que se protejan los patrimonios institucionales y se responda de manera adecuada con los compromisos adquiridos. Al respecto es importante realizar un ejercicio más profundo de verificación de las capacidades técnicas, organizacionales y económicas de las contrapartes vinculadas a la alianza. Se identificó también la importancia de que el propósito y el alcance de los proyectos estén alineados con las misiones, visiones y objetivos estratégicos de las instituciones, para que estos se lleven a buen término y no se constituyan solamente en una oportunidad de negocio coyuntural.



*Ilustración 29.
Percepción de
los
actores
sobre su
importancia
en el
proceso*

A medida que el proyecto avanza, la percepción de los beneficiarios y los aliados con relación al rol de los actores se transforma significativamente, el entorno del proyecto cambia, su posición en los anillos del óvalo se rota y se reconoce la responsabilidad y el compromiso de la UAM en el logro de los objetivos. La realidad de los beneficiarios y del entorno municipal y global, dificultó algunos de los procesos y algunos de los actores con responsabilidad directa se marginaron, teniendo la UAM que asumir todos los compromisos contractuales como ya se ha referido. Se corroboró sin embargo, que dada la complejidad del tema de la generación de ingresos para superar la pobreza, el trabajo articulado con otras instituciones y personas expertas es no solo deseable sino necesario.

6.2 Desde los microfranquiados

En la etapa de capacitación previa a la selección de los 120 microfranquiados desde el punto de vista cualitativo, bajo el esquema de ejercicios formales de capacitación y en escenarios liderados por facilitadores, los comportamientos y actitudes de la mayoría de los microfranquiados fueron coherentes con lo esperado de ellos, por cuanto demostraron solidaridad y capacidad para el trabajo en equipo, inclusive habilidad para la resolución de conflictos. Sin embargo, después de la asignación de las microfranquicias empezaron a aflorar dificultades que pudieron dar cuenta de la importancia del desarrollo de competencias blandas desde edades más tempranas, y no resulta pretensioso pensar que estas pueden adquirirse a partir de cursos cortos; para la población víctima del conflicto armado se hizo evidente la necesidad de contar con un mayor acompañamiento psicosocial de expertos, dadas sus dificultades para el trabajo en equipo principalmente por la desconfianza con respecto a los otros, a las instituciones y al Estado. En todo trabajo con población víctima del conflicto un actor institucional importante es aquel con competencias para abordar las secuelas que dejan las experiencias traumáticas vividas en escenarios de conflicto.

Los lineamientos dados en los términos de referencia del proyecto establecieron que la población debía cumplir con el requisito de estar en pobreza extrema clasificado en el nivel 6 de la pobreza multidimensional o ser víctima del conflicto armado; a pesar del esfuerzo realizado para encontrar los perfiles más adecuados a través de estrategias

como: solicitar recomendaciones por parte de cogestores locales de la ANSPE o de personas de las entidades que los conocieran y reconocieran más allá de datos cuantitativos de una base de datos, preseleccionar hasta 3 veces un número superior de posibles microfranquiados para obviar los problemas de la deserción, indagar en los formatos de inscripción sobre experiencia previa en emprendimientos, y por los comportamientos deseados en una persona con perfil emprendedor; la tarea es extremadamente compleja y difícil de cumplir: la mayoría se siente más cómodo con lo seguro, es decir, con un empleo en donde mes a mes se le garantice una cantidad de ingresos, independientemente si es alta o baja, preferiblemente bajo roles operativos donde tengan establecido claramente qué es lo que deben hacer, sin enfrentarse al reto de solucionar problemas.

La población vulnerable vinculada suele ejercer actividades productivas no formales, las normas, las reglas, los trámites ante oficinas de todo tipo, se perciben como una carga; de ahí la importancia de que estas personas se vinculen a sectores formales en los cuales aprendan y se adapten a la formalización, antes de exigirles formalización y autonomía, cuando son personas heterónomas con poca capacidad e iniciativa para resolver problemas por cuenta propia.

Un objetivo fundamental de toda política y programa del Estado debería ser generar autonomía y competencias en las personas vinculadas y realizar convocatorias, dar capital semilla, promover emprendimientos, permitiendo en el proceso que sea la misma población quien formule y ejecute los proyectos, de lo contrario serán personas dependientes de las instituciones que operan la política.

El desarrollo no logra responder a las necesidades humanas si se estructura de arriba hacia abajo o se impone por ley o por decreto; el desarrollo solo es posible cuando surge de la conciencia creativa y crítica, de las aspiraciones y acciones de los propios actores sociales. El enfoque participativo del desarrollo permite a los ciudadanos tomar conciencia de las carencias y oportunidades e identificar las potencialidades de sus territorios en un escenario donde todos los actores son necesarios y cumplen con diferentes roles permitiendo procesos sinérgicos a nivel de los diferentes ámbitos territoriales (Arango et al, 2013: 13).

Una situación ideal para la vinculación de la población meta pudo estar asociada a una participación previa y certificada en programas estructurados de mediana o larga duración, en la cual hubiesen fortalecido las competencias empresariales y comerciales, al tiempo de tener validados aspectos psicológicos o psicosociales que les facilitara el trabajo en equipo y la gestión efectiva de sus negocios, especialmente con las personas víctimas, pues como ya fue mencionado, en todos los municipios se presentaron problemas de relacionamiento con este tipo de población, con tres casos sobresalientemente críticos, pues no solamente eran víctimas por desplazamiento, sino por otras causas victimizantes como asesinato, abuso físico, que dejaron a estas personas con traumas aún no superados. La situación psicosocial de la población víctima no sólo afectó su desempeño personal en los negocios, sino que terminó impactando negativamente a los compañeros y a la cooperativa y en general limitó el logro de los objetivos del proyecto. La estrategia de vincular familiares para reemplazar a los beneficiarios que se retiraban se mostró efectiva, pues se encontraron fortalezas en sus propias redes naturales, de manera tal que la confianza y el verdadero sentido de solidaridad y trabajo conjunto para cumplir metas comunes realmente se convirtieron en los pilares de

la motivación, pues al fin y al cabo son las personas quienes hacen que un negocio prospere o no.

Como parte de la estrategia para la sistematización de la experiencia, el estar atentos a los comentarios y reflexiones de los diferentes actores generó los insumos necesarios para el proceso. A continuación se plasman algunos testimonios de los microfranquiciados en diferentes momentos del proceso, donde reflexionan sobre el modelo implementado como piloto:

Lo de las franquicias nosotros, la gran mayoría tenemos dudas o lagunas mejor dicho, porque en un comienzo nosotros veníamos ilusionados de que íbamos a montar unos proyectos y que esos proyectos iban a ser nuestros, que nos donaban un capital por cada proyecto con un monto de doce millones, entonces el signo pesos a nosotros nos ilusionó porque vamos a tener una empresa nuestra de doce millones, repartida entre tres socios, o sea, un capital de cuatro millones, eso, fue motivante, pero entonces en la última charla que tuvimos con los de Bogotá, nos dicen que estos negocios son es prestados para que nosotros los administremos, entonces ahí aparecen nuestras inquietudes y nuestras dudas: ¿Cómo así, si yo hice el sacrificio de capacitarme, de montar un negocio, de acreditarlo y por una u otra razón me toca abandonar la región o algo, entonces, yo no me llevo nada? Y si lo viene a disfrutar otro que no le tocó hacer el ejercicio de poner la cara ante la zona, ante la clientela, entonces yo tenía esa laguna o todavía la tengo, de que nosotros vamos a tener un negocio, pero no es nuestro, que es la ambición a futuro, no ir a salir como un empleado y ya...[] Nosotros vamos a poner todo el ánimo de trabajar, pero uno siempre se motiva: Es que voy a librar este negocio para mí y voy a meterle la ficha. Pero resulta que desde ahorita nos dicen que es prestado, yo ya no le voy a meter la ficha, porque el día que yo me vaya ya no me van a dar nada, entonces es lo que yo veo que no comulga con las ganas de seguir adelante (Microfranquiciado. Grupo focal. Santa Rosa de Cabal. 2015).

Como se puede apreciar en el testimonio anterior, los beneficiarios no entendieron el concepto de propiedad colectiva de bienes del sistema solidario, tienen profundamente arraigado el concepto de la propiedad individual, lo “mío” es lo real, lo concreto, lo “nuestro” es irreal, vago, inexistente, lo perciben como algo “prestado”, y no es un motor motivacional suficiente para luchar por sacar adelante los negocios.

La población vinculada definitivamente representó un reto: la población desplazada en algunos casos se mueve constantemente de un lugar a otro y los de pobreza extrema luchan por el lugar que han logrado conseguir, la idea de tener un negocio en propiedad o en préstamo es el modelo que conocen, pero la idea de “microfranquicia” fue algo nuevo, difícil de incorporar en su modelo de realidad, por ello fue necesario afianzar el tema de la solidaridad aunado al tema de la cooperativa multiactiva de la que cada uno de ellos fue asociado fundador. La incertidumbre de la propiedad del negocio se manifiesta también en el sentido de un posible retiro de algún asociado, tal y como refiere a continuación:

Si la cooperativa va a estar conformada por socios y alguien se quiere retirar del negocio, ¿un socio de la cooperativa no le puede comprar la parte al franquiciado? O sea, si son cuatro millones, yo le puedo decir: don fulano, si usted se va a retirar yo le compro los cuatro millones, yo le compro su parte (Microfranquiciada. Grupo focal. Santa Rosa de Cabal. 2015).

Por otro lado, los microfranquiciados planteaban si en el proceso de la reparación quienes estuvieran en el proyecto perderían los beneficios otorgados por el gobierno, o si existía la posibilidad de que el desplazado ante un eventual retorno, pudiera llevarse su negocio microfranquiciado a su lugar de origen o si entre los asociados podrían intercambiar de negocio. Un testimonio obtenido a través de una entrevista es el siguiente:

En vista de que esto va a ser publicado a nivel nacional, nosotros también tenemos otras inquietudes, nosotros por ser víctimas en qué situación vamos a quedar ante el Estado, si con esto ya vamos a dejar de ser vulnerables, si perdemos los derechos a la vivienda digna, a los proyectos productivos, porque si nosotros vamos a montar este negocio, no sabemos si vamos a poder gestionar recursos para inyectarle a este mismo negocio, pero si es en calidad de préstamo, ya uno lo piensa, no, quedémonos quietos. Entonces hay lagunas que si sería muy bueno consultarlas con todos los que tienen que ver en este proceso, hasta qué momento es viable ser franquiciado, porque luego llega el Estado y dice: No, es que a usted ya lo reparamos, por el solo hecho de habernos asignado en préstamo a una empresa. Porque la mayoría de la población desplazada, nosotros perdimos nuestros bienes, nuestros hábitats, nuestra cultura, con pocos o muchos recursos teníamos una vida relativamente muy buena en cambio en este momento nos está tocando tomar unas decisiones sin tener claro un futuro hacia adelante, entonces por eso nos nacen todas estas dudas (Microfranquiciado. Grupo focal. Santa Rosa de Cabal. 2015).

El testimonio vislumbra el dilema del desplazado que comparte su negocio con el que pertenece a Red Unidos por su condición de pobreza, es decir, el dilema de la variedad de población de los miembros de la cooperativa hace que sea difícil alcanzar altos niveles de cooperación entre sus miembros. La población desplazada recibe algunos

recursos por parte del Estado, los que han cumplido 10 años en esta condición se encuentran en el proceso de indemnización⁸, algunos tienen altos niveles educativos y han logrado incorporarse al mercado laboral sin perder su condición de víctimas, por otro lado, la población de Red Unidos o SISBEN no tiene niveles académicos elevados, han trabajado en oficios varios y generalmente han permanecido en un solo lugar. La idea de “negocio” difiere en cada uno de ellos, los negocios microfranquiados corresponden a tres personas distribuidas entre desplazados o población SISBEN. En este sentido es de suma importancia reforzar los temas de cooperativismo, solidaridad y analizar la posibilidad de implementar el proyecto microfranquicias innovadoras solidarias a un solo sector de población.

Desde su lógica, los beneficiarios identifican cuatro componentes desde los cuales se presentaron limitaciones y que no deberían repetirse en caso de réplica del modelo a nivel nacional.

i. Desde la planeación del proyecto. Según la percepción de los beneficiarios uno de los factores críticos fue que la identificación y selección de negocios se desarrolló paralela al proceso de selección de los beneficiarios. Por lo tanto, sugieren que se realice primero la selección de negocios y se cuente con un abanico de elegibles, para luego realizar la selección de beneficiarios y el proceso con estos sea más rápido debido a la necesidad que tiene esta población de generación rápida de ingresos. El tiempo demasiado largo para la puesta en marcha de los negocios afecta la motivación; se recomienda la

8. La población desplazada está inserta en el PAARI (Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas), auspiciado por la Ley 1448 de 2011.

socialización de los negocios previa al inicio del proceso para evitar frustraciones posteriores⁹ en términos de que la población pueda seleccionar un negocio acorde a sus intereses y capacidades. Sobre el tiempo de ejecución de este tipo de proyectos, 12 meses son insuficientes para el logro de objetivos tan ambiciosos: implementación de 40 microfranquicias, administradas bajo el modelo solidario con población en vulnerabilidad. Estos proyectos no se pueden planificar a corto plazo sino a mediano plazo, entre 3 y 5 años.

Un factor estructural que afectó la rápida implementación de los negocios fue la dificultad para la consecución y alquiler de locales. En este sentido las administraciones públicas deberían incorporar en la planificación del desarrollo estrategias de apertura de espacios públicos centrales para la ubicación de negocios de población vulnerable como política de integración social e incentivar tributariamente al sector privado para que implemente políticas de integración de sectores vulnerables en sus proyectos como centros comerciales, entre otros, dado que las centralidades de las ciudades pertenecen al sector privado, son costosas y excluyentes.

ii. Desde la selección de los negocios. Un segundo factor fue la selección de negocios no acordes con sus habilidades y destrezas. Proponen negocios más acordes al perfil de las personas convocadas y tener en cuenta la dinámica comercial de cada municipio, no se deberían seleccionar negocios tipo para todos los municipios; en cada municipio de acuerdo con su vocación y dinámica

9. Ibídem

económica, se deberían seleccionar negocios que tengan afinidad cultural y puedan ser implementados por la población vulnerable en sus contextos próximos donde cuentan con un capital relacional que se considera importante para la sostenibilidad de los mismos. Los negocios implementados fracasaron en sitios costosos, alejados de su medio y prosperaron en sus entornos próximos, como el barrio donde viven y tienen su familia, amigos y conocidos.

En este sentido y desde el punto de vista de la población vinculada, el papel de los microfranquiados y de los Microfranquiciantes debe ser más activo. Los microfranquiciantes deben ser los responsables de seleccionar quiénes son las personas más idóneas para franquiciar sus negocios, los microfranquiados por su parte deben asumir un rol más activo en definir qué negocio sería de su interés, y mayor responsabilidad en todo el proceso de implementación, dado que si no cuentan con competencias para la implementación no están en condiciones de administrarlo.

iii. Desde el modelo cooperativo. Como lo reportan Arango et al (2016) el modelo cooperativo se concibe como una alternativa donde la propiedad de los activos es colectiva y permite garantizar la sostenibilidad de los negocios, considerando las experiencias de proyectos individuales, donde los beneficiarios al no ver consolidadas sus unidades productivas deciden en la mayoría de los casos vender sus activos. Si bien en la teoría parecía una buena opción, en la práctica el modelo solidario funciona con base en la vinculación voluntaria de personas que comparten

un objetivo común y tienen afinidades bien por estar vinculadas a una institución, como en el caso exitoso de cooperativas de trabajadores, o por desarrollar una misma actividad productiva como las cooperativas de lecheros, de ganaderos, agrícolas, entre otras. Estas condiciones no se presentaron en el proyecto, entre otras, por el incipiente desarrollo de las cooperativas porque no lograron cohesionarse alrededor de unos intereses comunes de mediano o largo plazo, su principal motivación se centró para la mayoría de los casos en recibir los auxilios.

A propósito, el Estado no debería exigir la constitución de organizaciones solidarias como requisito para acceder a incentivos. Los valores y principios que son la base del modelo solidario se deberían trabajar desde edades tempranas en todos los ámbitos de incidencia del Estado, entre ellos y particularmente en el sistema educativo.

(...) es preciso poner de relieve la importancia que tiene la educación cooperativa y en valores, porque es a partir de la educación como las personas pueden llegar a comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y para prosperar colectivamente (Silva, 2010, citado por Guridi. & Mendiguren, 2014, pág. 34).

Una apuesta viable sería que en lugar de crearse organizaciones solidarias, se potenciarán las existentes y se les otorgarán incentivos por vincular población vulnerable. Así ésta población aprendería sobre el modelo viviéndolo en organizaciones ya consolidadas y no tendrían que asumir la carga de aprender a administrar no solo los negocios sino las organizaciones solidarias, dificultad adicional considerando la falta de cultura de la organización y del trabajo solidario de la población colombiana.

iv. Desde las actitudes y comportamientos. De acuerdo con el DNP (2013) si bien es cierto en un escenario como el de las microfranquicias se requieren competencias técnicas y cognitivas que permitan la gestión eficiente de los procesos, para el éxito de las mismas son necesarias una serie de habilidades blandas como son la capacidad de comunicación, el sentido de responsabilidad y la resolución de conflictos, entre otros.

Los entornos cotidianos en los cuales transcurre y ha transcurrido la vida de las poblaciones víctimas del desplazamiento y la violencia y la población en pobreza extrema, limita su capacidad para desarrollar esas habilidades. Sus apreciaciones al respecto dejan entrever en su estructura relacional una serie de comportamientos que afectan en forma negativa los procesos tanto en las microfranquicias como en las cooperativas.

La falta de compromiso y de responsabilidad, la deshonestidad con las compañeras de trabajo, el desinterés, la falta de comunicación, incapacidad para entender las ideas de los demás y de meterle amor a lo que se hace (...) malos entendidos entre compañeros, la falta de unión y de comprensión entre las compañeras, la desmotivación, dar crédito a los comentarios dañinos, el orgullo y el creer que solo soy capaz, la diversidad de pensamiento, de cultura, las costumbres, el afán por querer todo ya, la intolerancia y la falta de paciencia, son aspectos negativos que impiden el trabajo juntos.

Veo que algunas beneficiarias solo deseaban el incentivo salarial, que generó muchas discordias, pues querían que les entregaran sin laborar, pues según ellas esa plata se las había prometido. Es triste ver como entregaron o más bien como abandonaron los montajes, se recogieron en muy malas condiciones, sucios y llenos de hongos. Hubo falta de compromiso y responsabilidad, puedo asegurar que las beneficiarias no supieron aprovechar las capacitaciones, solo asistieron por recibir un refrigerio o cualquier ayuda. En las beneficiarias hay mucho individualismo, falta mucho para decir que somos solidarios. Trabajo en equipo no hay (Arango et al. 2016, pag. 83).

La problemática implícita en los testimonios de los microfranquiciados muestra la necesidad de fortalecer la autonomía y el empoderamiento de la población en todos los proyectos orientados a ayudarles a superar su situación de vulnerabilidad, y se constituyen en la evidencia de que la población se embarca en proyectos de los cuales no estaban convencidos.

En la ilustración 30 se aprecia como el interés fue el atributo peor calificado en relación con la gestión del proyecto por parte de los microfranquiciados, seguido de los problemas de comunicación y de las pocas habilidades para el trabajo en equipo. Valoran con un mejor desempeño sus capacidades individuales para el desarrollo del trabajo relacionado con las actividades propias de los negocios, además de la responsabilidad. Se evidenciaron además problemas relacionados con la confianza entre ellos, situaciones que dificultaron la sostenibilidad de los negocios en el tiempo. En la mayoría de los casos manifestaron ser honestos y solidarios.

Ilustración 30.
Percepción de los actores sobre los atributos del trabajo colaborativo

Gestión del Proyecto: Aportes de los Marcifrangicados
"Atributos" del trabajo Colaborativo

ATRIBUTOS	VALORACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1. RESPONSABILIDAD						
2. CONFIANZA						
3. INTERES						
4. GESTIÓN						
5. RECURSOS						
6. SOLIDARIDAD						
7. COMUNICACIÓN						
8. CAPACIDADES						
10. HONESTIDAD						
11. TRABAJO EN EQUIPO						

Existió unanimidad en los gerentes de las cooperativas en considerar que los “incentivos” económicos son negativos ya que convocan población interesada solo en acceder a ellos y no en el proyecto como tal, en este caso, negocios que debían ser trabajados bajo un modelo solidario.

La economía social y solidaria (Reas, 2011; ICA, 1995), en tanto que sitúa las personas y el trabajo en el centro del proceso, promueve la mejora de sus capacidades de iniciativa y creatividad – de pensar, fomenta el aprendizaje y el aprendizaje cooperativo entre personas y organizaciones en los diferentes ámbitos – local, regional o autonómico, estatal e internacional – genera una cultura de cooperación, de confianza mutua, de compromiso, de valores compartidos que refuerzan la identidad colectiva, de sentido de pertenencia, un elemento relevante para sobrevivir en contextos complejos que ayuda a adaptarse colectivamente, junto con otras organizaciones, a nuevas realidades, en la búsqueda de nuevas ideas y de nuevos caminos por donde transitar, y puede aportar la necesaria coherencia de las organizaciones que impidan su fragmentación (Guridi. & Mendiguren, 2014, pág. 42).

6.3 Desde las microfranquicias y los microfranquiciantes

Según los lineamientos teóricos y el conocimiento práctico de los expertos, entre los factores de éxito de las microfranquicias se encuentra un buen modelo de negocios, un buen ambiente de negocio y buen impacto en el mercado. Si bien lo anterior es cierto, es indispensable considerar que un buen negocio, con una propuesta de valor clara y lo suficientemente interesante como para generar “pedidos” e ir más allá de las características o atributos mínimos que espera un cliente sobre un producto o servicio para satisfacer una necesidad específica, que además tenga trayectoria en el mercado, en una etapa avanzada sobre su curva de aprendizaje, estandarización de know how, y tenga un posicionamiento adecuado, cuesta en términos financieros por su good will, know how, capacidad real de generar valor y sostenibilidad, sin contar equipos, infraestructura, materias primas, insumos, entre otros.

De hecho, el costo para una microfranquicia teóricamente se dice que oscila en un tope máximo que va desde \$ 68.945.400 hasta \$74.248.935, sin embargo, los recursos proyectados para el montaje de las microfranquicias que debían generar ingresos para 3 personas estuvieron presupuestados en \$12.000.000, representando apenas el 12% de los valores estimados para las microfranquicias, y si bien las inversiones finales se ejecutaron aproximadamente con \$22.797.192 por negocio, esto representa solo alrededor del 32% del valor establecido. El bajo presupuesto proyectado condujo a

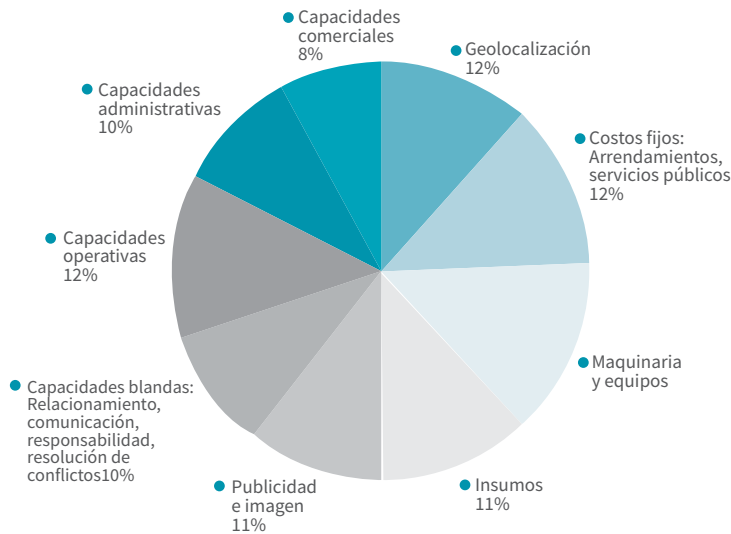
que se buscaran negocios que requerían una inversión baja en infraestructura, cánones de entrada muy mínimo, de tal manera que las microfranquicias terminaron operando bajo el modelo “business in a box”¹⁰, recibiendo apoyo por parte de ellos en la etapa inicial, evidenciado en el suministro de información para elaboración de los manuales, participación activa en los entrenamientos operativos en la sede principal de cada uno, la autorización del uso los signos distintivos que ya tenían, puesto que en algunos casos, el proyecto intervino para mejorarlos y/o complementarlos.

Las estrategias implementadas para la transferencia de Know How o Saber Hacer fueron efectivas, esto pudo verificarse ante el alto nivel de rotación de los microfranquiciados, situación que requirió retomar los procesos de entrenamiento alrededor de la operación de los negocios, comprensión de los contenidos de los manuales, formulaciones para los negocios de alimentos y manejo de equipos, donde se destacó el trabajo entre pares, en especial de los microfranquiados de Manizales los cuales asumieron el rol de capacitadores para sus pares de Itagüí, Garzón e Ibagué.

La transferencia del modelo de negocio no fue fácil a pesar de haber contado con los lineamientos de los manuales y las recomendaciones de microfranquiciantes y asesores, situación asociada en mayor grado con la falta de conocimientos y habilidades para la gestión administrativa y comercial de los negocios por parte de

10. Una organización o un emprendedor formula un plan de negocios para crear una pequeña empresa que se pueda replicar y escalar fácilmente, proporcionando toda la información necesaria para iniciar la empresa. Este modelo puede incluir la formación inicial en habilidad técnica para la creación de la empresa; sin embargo, en general no se proporciona ninguna asistencia más allá de las etapas iniciales.

los beneficiarios; esta situación invalidó por lo encontrado al momento de analizar la información suministrada por ellos en los momentos de inscripción y caracterización. Estos manifestaron tener conocimientos en ventas, sistemas, servicio al cliente, e incluso experiencia en la administración de negocios propios. La ilustración 31 muestra los componentes de la gestión de los negocios.



*Ilustración 31.
Componentes
de la gestión
de los
negocios*

Finalmente, durante la fase de entrenamiento por parte de los microfranquiciantes, estos identificaron debilidades y falta del perfil requerido en la población vinculada y en un caso se dio un veto total a la población vinculada por considerarla no solo sin perfil sino sin motivación para sacar adelante el negocio.

6.3.1. Aprendizajes alrededor de las microfranquicias

Las microfranquicias tienen el potencial y capacidad de añadir gran valor a los esfuerzos de desarrollo, pero necesitan procesos más ágiles de entrega, nuevas formas de financiación, y apalancamientos para generar demanda. Ahorrar en la inversión inicial para acceder a una microfranquicia para ser operada por personas vulnerables, puede resultar costoso. Es preferible invertir mayores recursos para disminuir los riesgos asociados a la gestión de los microfranquiciados, al menos garantizando algún tipo de reconocimiento de marca, apoyo real del microfranquiciante y que incluya tracción de demanda, más allá de la inversión en activos fijos debe considerarse hacer una inversión estratégica en good will.

Se recomienda, como ya se planteó, que para evitar ansiedad y sobrevaloración de las expectativas en los microfranquiciados, lo ideal es que el proceso de identificación, caracterización y selección de microfranquicias y microfranquiciados se desarrolle de manera independiente, en donde el primer momento sea la selección de los negocios con avances en procesos de negociación, de manera que el proceso con la gente inicie con los negocios en la fase de inicio de la operación.

Se deben implementar estrategias de búsqueda colectiva de mecanismos que favorezcan el alquiler de los locales, generalmente piden codeudores e historial crediticio, y las cooperativas por estar recién formadas no cumplen con estos requisitos y no tienen ningún respaldo (mecanismos de responsabilidad social empresarial

para la inclusión). Este argumento refuerza además la pertinencia de vincular a los proyectos como aceleradoras de emprendimientos a cooperativas ya consolidadas y con fortalezas financieras, administrativas y comerciales.

En relación con la dotación en maquinaria y equipo, la importación de maquinaria a precios competitivos no fue una estrategia pertinente dada la falta de oferta de servicio técnico y empresas garantes de la marca. Para el país sería conveniente promover la industrialización basada en la producción de maquinaria para industrias básicas de alimentos, bebidas, confecciones, entre otras.

Los procesos de comunicación son críticos en todo proyecto, por lo cual debe favorecerse la interacción permanente con los microfranquiados de manera que no se generen rumores, desinterés o ansiedad; asimismo, deben considerarse diferentes estrategias. Si bien la promoción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) es loable, este medio se tornó inoperante en este proyecto dada la falta de habilidades por parte de los beneficiarios y el poco acceso a internet y a equipos de cómputo. El seguimiento a los negocios basado en la plataforma tecnológica fue considerado inefectivo, por el contrario, el pago de planes de telefonía móvil fue acertado y efectivo para garantizar la comunicación con y entre gerentes y demás población vinculada.

El tema de habilidades para la vida, resolución de conflictos, habilidades de negociación y trabajo en equipo son competencias esenciales que se deben fortalecer en la población vulnerable para dar sostenibilidad a las cooperativas multiactivas y a las microfranquicias, así como también el de economía solidaria, el cual debe reforzarse y

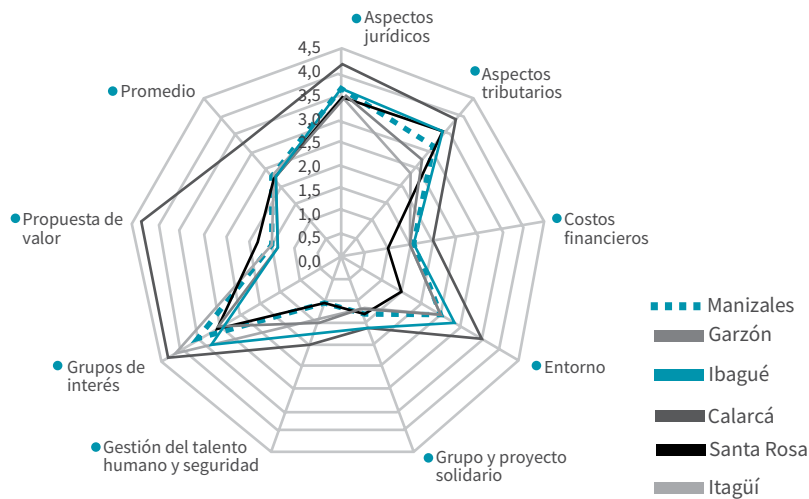
mantenerse para facilitar y orientar la administración de las cooperativas multiactivas, ya que esta es una inquietud que manifiestan los microfranquiados, quienes tienen poca experiencia en la gestión de empresas formales y mucho menos en el sector solidario, para la toma de decisiones gerenciales.

Se identificó la presencia en cada municipio, por lo menos una persona con trastornos psicológicos y dificultades para el relacionamiento. Esta situación sugiere plantear acciones específicas para facilitar sus procesos de adaptación en ambientes que requieran trabajo en equipo y que sean susceptibles a niveles medios de presión. Tres casos de población víctima del conflicto armado con problemas psicosociales serios les impidieron un buen relacionamiento. El acompañamiento psicosocial ayudaría a la sostenibilidad de los negocios. Importante destacar la recomendación dada por los propios beneficiarios de trabajar con proyectos focalizados por grupos y no mezclar población con problemáticas tan complejas como la pobreza extrema y el ser víctimas de la violencia.

6.4 Desde las cooperativas

Con respecto a las cooperativas es apropiado destacar que el liderazgo ejercido a través de los gerentes fue un factor importante; estos fueron escogidos por los beneficiarios a partir de valoraciones relacionadas como nivel educativo, seriedad, transparencia, entre otros. Con excepción de Manizales, todos los gerentes tuvieron continuidad en el proyecto. Sin embargo, solo en Calarcá los asociados asumieron un compromiso real con el direccionamiento

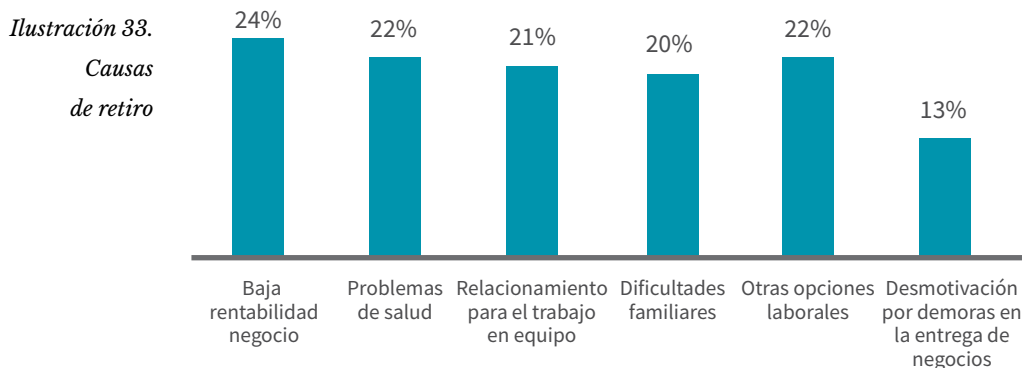
y funcionamiento de la cooperativa, y en el resto de los municipios las responsabilidades estuvieron en manos de los gerentes, de quienes los asociados esperaban que resolvieran todos los problemas incluso los relacionados con los negocios, generando altos niveles de dependencia hacia esta figura. El resultado organizacional de las cooperativas con base en la herramienta de diagnóstico de la UAEOS (ilustración 32) evidenció cuantitativamente las debilidades de las cooperativas, destacando solamente la viabilidad de la cooperativa de Calarcá, la cual finalmente tampoco sobrevivió al proyecto y cuyos asociados decidieron su liquidación al momento de elaborar este informe.



*Ilustración 32.
Diagnóstico
organizacional
de las
cooperativas*

Entre las principales dificultades para la gestión efectiva de las cooperativas se identificó la operación con el número de miembros mínimo requerido como

consecuencia de la alta deserción, cuyas causas se reportan en la ilustración 33.



Arango et al (2016) reportan que de 148 personas que inician el proceso como microfranquiciados y asociados fundadores de las cooperativas, 56 terminan el proceso, representando el 38%, es decir que aproximadamente 1 de cada 3 personas vinculadas al proceso de selección permaneció en el proceso, razón por la cual fue necesario ingresar al menos un familiar de apoyo para la gestión de los negocios como estrategia para cumplir con el número de socios exigido por la normatividad en materia de cooperativas. Información ampliada relacionada con las causas de retiro se presentan a continuación:

La principal causa del retiro de la población vinculada, representando el 24%, se debió a que los negocios no fueron rentables desde su apertura, ya que para que un negocio llegue a punto de equilibrio se requiere en promedio 6 meses. La población vinculada que desertó por esta causa corresponde a población en pobreza extrema que requiere de ingresos diarios para cubrir las necesidades del día a día.

Esta población permaneció un promedio dos meses en el proyecto, correspondientes a los meses en los cuales se asignaría el auxilio de salario; una vez recibidos, se retiraron definitivamente, dado que este proyecto no respondía a sus necesidades reales, y si bien la perspectiva de ser dueños de negocios y emprendedores era algo deseable, su realidad les exigía buscar otras fuentes de ingreso en escenarios menos inciertos.

Con el 22% y relacionado con el planteamiento anterior, se registra a quienes tuvieron la posibilidad de encontrar trabajos estables con remuneración fija, aunque no necesariamente con prestaciones sociales; oficios domésticos como proveedores de alimentación a estudiantes, arreglos de ropa, labores de limpieza en casas de familia, ventas callejeras, cuidado de ancianos, o trabajos en restaurantes, resultaron una mejor opción. Esto significa que aproximadamente el 50% de la población inicialmente vinculada tenía necesidades perentorias de ingresos diarios para sobrevivir, con perfiles más cercanos a los de operarios y menos a los requeridos para ser emprendedores.

En igual proporción (22%) se encontraron las personas que se retiran por motivo de enfermedad propia o de un familiar. Las condiciones físicas y la dificultad para acceder a una atención adecuada es el reflejo de las condiciones de vulnerabilidad de los más pobres. La productividad de esta población es baja, no solo por su mala condición física sino por el tiempo que pierden a la espera de atención en los sistemas de salud subsidiada, buscando citas para ellos o sus familiares. Durante el proyecto dos familiares de microfranquiciados fallecieron sin recibir la atención médica requerida y sin contar con un claro diagnóstico de

la causa de la enfermedad. Asimismo otros beneficiarios fueron diagnosticados con cáncer, problemas de corazón, hepatitis, y desprendimiento de retina, entre otras enfermedades.

Retiros asociados a las malas relaciones entre los microfranquiados se dieron en el 21% de los casos; particularmente la población vulnerable víctima de la violencia presenta altos niveles de desconfianza que dificulta su relación con los demás; la población en pobreza extrema, por su parte, presenta deficiencias en la comunicación y en la gestión de conflictos. Los requerimientos de coordinación, de administración concertada, la necesidad de coordinar tiempos de trabajo, responsabilidades, manejo de recursos económicos, entre otros, generaron desacuerdos y conflictos que llevaron al retiro de la población vulnerable. Para el caso de la población víctima de la violencia se identificó su temor o miedo a generar diferencias y desacuerdos con los compañeros, pues no sabían quiénes eran y pensaban que si el conflicto seguía podría poner en peligro su vida, reviviendo situaciones pasadas. Las situaciones descritas dejan al descubierto que este tipo de “proyectos piloto” no son viables con población víctima del conflicto, la cual simplemente debe ser reparada, y las soluciones económicas deberían centrarse en la familia y no en soluciones grupales, y menos en contextos urbanos que no les son familiares.

Por problemas familiares se retira el 20% de la población; aparecen en forma recurrentes situaciones asociadas principalmente las mujeres que debían retirarse, bien por no tener quién cuide de hijos pequeños o

discapacitados, por problemas con la pareja que no quiere que trabajen en un negocio que adicionalmente no es tan rentable como se esperaba, y la situación de hijos e hijas adolescentes con necesidad de más acompañamiento frente a riesgos del entorno como la drogadicción, el microtráfico, la prostitución, entre otros.

Integran un 13% el grupo de quienes se retiraron ante la demora del montaje de los negocios y quienes fueron retirados por falta de responsabilidad y compromiso; en la segunda categoría. Se encuentran quienes no iban a trabajar, no justificaban sus ausencias, o se ausentaban largos períodos de tiempo debido a muerte o enfermedad de familiares, o necesidad de viajar a sitios de origen a realizar diligencias relacionadas con la reparación, entre otros.

Otros en un porcentaje del 9% decidieron dedicarse a emprendimientos propios o a trabajar en sus fincas una vez evidenciada la dificultad para posicionar los nuevos negocios. Esto sugiere que una línea de trabajo con la población vulnerable podría ser apoyar sus propias iniciativas de emprendimiento. Con un 4% se encuentran quienes se retiraron por vivir en zonas rurales, que requieren mayor inversión en transporte y cuyos negocios no generaron los ingresos necesarios para pagar estos gastos. Finalmente en un porcentaje menor del 2% se incluyen quienes después del entrenamiento fueron considerados por los microfranquiciantes no aptos para trabajar con la microfranquicia, y un 1% entre quienes se encuentran privados de la libertad o literalmente viven de los auxilios y una vez recibidos se retiran para continuar buscando auxilios en otro proyecto.

Se destaca como a pesar de los esfuerzos por buscar algún tipo de articulación con actores locales que permitieran aumentar las probabilidades de sostenibilidad de las cooperativas y de los negocios, no logró concretarse ningún apoyo en los municipios, evidenciándose las debilidades de los factores de DEL a los cambios de administración dados durante la ejecución de proyecto, y a la invisibilidad de la propuesta de las microfranquicias solidarias como posible estrategia de generación de ingresos ante las entidades territoriales; las complejas problemáticas de los municipios, todos ellos receptores de población vulnerable, no dejaron espacio para ver la apuesta de las microfranquicias como opción real de generación de ingresos y por lo tanto, no se brindaron apoyos bajo la modalidad de asesorías y capacitaciones, quedando el proceso de fortalecimiento bajo la responsabilidad de un actor institucional como la UAM que no tiene presencia en los municipios, a excepción de Manizales.

6.4.1 Aprendizajes alrededor de la economía solidaria

No son claras las políticas de promoción y de fomento de las organizaciones de economía solidaria, evidente ante el complejo proceso de formalización de las mismas; las cámaras de comercio, deben registrar los actos y formalizar las organizaciones pero desconocen la normatividad para el sector solidario, la apertura de cuentas de las cooperativas en el sistema financiero es compleja y no es uniforme en todos los municipios; asimismo, pareciera que en el país los procesos asociativos no son iniciativas propias de las

comunidades sino que son direccionadas desde el Estado, por lo que se hace necesario considerar acciones para fortalecer los procesos de apropiación del modelo solidario por parte del Estado y de las comunidades: lograrlo requiere otra metodología, más tiempo, más capacitación, más recursos y más interacción y acción entre las entidades que las promueven.

En la gestión no sólo es necesario el aprendizaje de herramientas, técnicas, normas o leyes, sino que debe primar sobre éstas la necesidad de tomar conciencia de que lo se administra, se gestiona, es una empresa cooperativa, entendiéndola no como un simple instrumento para vender servicios, generar ingresos y conseguir utilidades. Es desde la educación cooperativa como se entiende que se administra, dirige, controla y planea para servir, entendido el servicio como el propósito fundamental de la organización y no un mero medio para generar excedentes (Guridi & Pérez de Mendiguren, 2014, pág. 49).

Al exigirse la conformación y participación de los beneficiarios en las Cooperativas, o en cualquier otra figura del Sector Solidario, se rompe uno de sus principios fundamentales que es la libre adhesión y libre retiro, es decir la voluntariedad, lo cual afecta no solo la estabilidad sino los resultados de las organizaciones de economía solidaria constituidas.

La principal motivación de la población beneficiaria para conformar las cooperativas fue poder cumplir con el requisito exigido por el proyecto para poder acceder a los recursos de diferente índole que ofrecía el mismo, entre ellos subsidios de salarios por dos meses y microfranquicias para ser administradas por los seleccionados. Si bien la

población beneficiaria se informó, capacitó y motivó a hacer parte del sector de la economía solidaria, y la mayoría de ellos manifestaron entender las ventajas de este modelo, en la práctica no cumplieron con los deberes que el modelo exige para ser exitoso.

Definitivamente, un curso básico de formación no es suficiente para generar cambios en los comportamientos, es decir para generar automáticamente solidaridad, reciprocidad y empatía. Además, la población estaba inmersa en un contexto familiar y social poco proclive a la solidaridad, enfrentaban situaciones en las cuales no habían logrado satisfacer sus necesidades básicas y las Microfranquicias no lograron que esto se diera como se había previsto; los microfranquiciados no contaron con condiciones favorables para la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo requeridos en el modelo solidario.

Las cooperativas al ser organizaciones de la economía solidaria se encuentran sometidas a una rigurosa normativa de formalización que implica altos costos para los asociados, estos costos desmotivaron a los asociados al evidenciar que sus negocios no generaban los recursos necesarios para pagar todos los gastos asociados a la legalización de la cooperativa.

La economía social y solidaria surge desde el territorio, de sus gentes y sus organizaciones y solamente se puede entender desde esa perspectiva, y en ese sentido presenta importantes elementos en común con el desarrollo local, aunque, así mismo, algunas diferencias. El territorio es (Vásquez Barquero, 1990; Albuquerque 2004, 2006), sujeto del desarrollo local, entendido como el conjunto de actores sociales que viven, se relacionan y se organizan

en sus respectivos ámbitos territoriales, construyendo su propia historia, cultura, identidad e instituciones, a partir del aprovechamiento que realizan de su medio natural y sus recursos; un espacio que, más allá de una delimitación geográfica o una unidad administrativa, donde se hace posible la participación en torno a un proyecto estratégico común. Es, así mismo, un espacio de concertación social de los diferentes agentes socioeconómicos públicos y privados, administraciones públicas, instituciones locales, organizaciones empresariales, movimientos sociales, universidades regionales, centros de investigación y de extensión de conocimientos técnicos, organizaciones no gubernamentales para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes, el fomento de las capacidades endógenas y la creación de un entorno innovador en el territorio (Guridi. & Pérez de Mendiguren, 2014, pág. 43).

La población vulnerable en general no contaba con experiencia en el sector cooperativo, algunos beneficiarios tenían experiencia en organizaciones solidarias de desarrollo como asociaciones, Juntas de Acción Comunal (JAC), de un manejo mucho más simple y económico que las cooperativas, lo cual ha motivado el deseo y la búsqueda de un cambio de modelo por uno de más fácil operación para ellos.

Uno de los aspectos más complejos para la población fue el manejo contable, tanto de los negocios como de la cooperativa, al exigir competencias duras en matemáticas, en lógica y en estadística, competencias escasas en la población vinculada, a pesar de que algunos plantearon haber estudiado contabilidad. El proyecto exigió al mismo

tiempo a todos los beneficiarios un buen desempeño tanto en los negocios como en la cooperativa; estos demostraron carecer de las competencias suficientes que demandan unos y otra. En el proyecto la asociatividad no fue percibida como una fortaleza para los beneficiarios, esta se convirtió en un problema o dificultad adicional a la experimentada en los negocios.

En el marco de la acción sin daño, es importante considerar que, si bien el modelo cooperativo de economía solidaria se encuentra suficientemente validado, en el marco del “proyecto piloto” no respondió en forma apropiada a las características de los beneficiarios y de las microfranquicias. A la fecha del presente informe de sistematización solo 14 de 40 negocios se encontraban operando, los cuales representan el 35% del total, y entre estos, nueve terminaron siendo operados por los beneficiarios y sus familias, lo cual demuestra que la solidaridad y la confianza se reduce al entorno de la familia nuclear, principalmente en población víctima del conflicto.

En tal sentido, las cooperativas no fueron organizaciones viables en el marco del proyecto, ya que no lograron retener a los beneficiarios alrededor de los negocios, beneficios tangibles, dado que no lograron los resultados económicos esperados; la población en pobreza extrema no tiene capacidad de ahorro. Tampoco contaban con incentivos para vincular otras personas debido a la debilidad de las cooperativas y su imposibilidad de ofrecer bienes y/o servicios que atrajeran nuevos asociados.

An abstract painting with a complex composition of colors and textures. The palette includes bright yellows, oranges, reds, and greens, set against a background of dark blues and greys. The brushstrokes are visible and expressive, creating a sense of movement and depth. A prominent white diagonal line runs from the upper right towards the lower left, bisecting the composition. The overall effect is one of dynamic energy and visual richness.

7. RECOMENDACIONES.
RESIGNIFICANDO EL
ROL DE LOS ACTORES

No acepto como dato válido lo que se considera políticamente imposible, sino que, por el contrario, estoy dispuesto a argumentar sin descanso, hasta resultar irritante, en favor de lo que hay que hacer, aun cuando se asegure que es imposible. Jeffrey Sachs

7.1 Un rol más protagónico y autónomo para la población vulnerable meta

Fomentar la autonomía y el empoderamiento de la población meta. El rol de la población meta en este tipo de proyectos de emprendimiento con fines de generación de ingresos y autosostenibilidad económica, debe ser más activo y autónomo, con el fin de que las decisiones con respecto al negocio, su organización, su gestión recaigan en sus manos, evitando “entregar” negocios que más tarde la población no está en capacidad de administrar por su propia cuenta. En estos proyectos de emprendimiento se debe evitar a toda costa la dependencia de la población meta

de las decisiones, lineamientos, instrucciones, auxilios, de instituciones, pues se ha demostrado que la población asume el rol pasivo de receptores de auxilios desarrollando poco o nada su propia iniciativa para resolver problemas y dificultades propios de cualquier actividad económica. Por lo tanto, se recomienda ofertar apoyos al emprendimiento que dependan de propuestas propias de la población meta, bien para emprender, fortalecer un negocio propio o para franquiciar un negocio ya acreditado.

La figura del acompañamiento institucional de universidades e instituciones públicas o privadas puede desdibujar el ejercicio de liderazgos más efectivos y los requerimientos de niveles de autonomía para la toma de decisión y acción rápida para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante. El rol de estas instituciones debe entonces enfocarse en el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento para aumentar la autonomía y la autodeterminación de la población, la cual debe ser sujeto activo y no objeto pasivo de beneficios estatales.

Desarrollar las competencias que requieren los negocios va más allá de cursos de capacitación, se requiere un mayor número de horas de formación y de entrenamiento. Esto tiene un costo que se hace oneroso en los proyectos y debería incluirse en la política de formación de la población vulnerable.

Una manera efectiva de relacionamiento e invitación a ejercer mayores niveles de autonomía para la toma de decisiones fue vincular en los negocios a los familiares de quienes quedaban, buscando encontrar fortalezas en sus propias redes naturales, de manera tal que la confianza y el verdadero sentido de solidaridad y trabajo conjunto para

cumplir metas comunes realmente se convirtiera en los pilares, pues al fin y al cabo son las personas quienes hacen que un negocio prospere o se muera.

El acompañamiento a la población vulnerable a partir de su Proyecto de Vida y Desarrollo Personal. El proceso de selección de la población vulnerable meta, para proyectos de emprendimiento y de generación de ingresos, debe hacerse de forma sistemática y evaluando diferentes dimensiones del desarrollo humano para realizar un acercamiento a sus verdaderas competencias. La teoría refirió la importancia de las competencias de los microfranquiados particularmente en conocimientos matemáticos, habilidades en lecto- escritura, el respeto por la cultura de la legalidad, y la disposición para acatar normas¹¹.

Complementariamente, la experiencia de los ejecutores del proyecto con población vulnerable, resaltó la importancia de las habilidades personales y sociales, de ahí el enfoque de la capacitación, ya que sin importar qué tan validado y exitoso sea un negocio a replicar bajo el formato de franquicia o de cualquier otra estrategia de emprendimiento, uno de los factores más importantes sin duda alguna es el factor humano, es decir el microfranquiado, como individuo y sujeto, pues más allá de sus conocimientos administrativos, operativos o comerciales (los cuales pueden transferirse), se encuentran características personales que condicionan su actuar,

11. En el formato de inscripción para preselección, hubo un componente sobre características personales relacionadas con comportamientos deseables en un emprendedor; sin embargo, más del 90% de los 501 perfiles analizados contestaron que cumplían con todas con respuestas asociadas, lo que pudiera explicarse por su afán de ser seleccionados, su falta de autocrítica constructiva, o su percepción aislada de lo que significaba la descripción de cada uno de los comportamientos.

como por ejemplo sus niveles de resiliencia, persistencia¹², dinamismo y buenas relaciones personales.

Se debe conocer en profundidad cada persona vinculada a los proyectos de promoción, realizando un acompañamiento individual a su Proyecto de Vida y Desarrollo Personal. Este se considera la principal herramienta para que cada persona defina en qué punto se encuentra, con qué competencias cuenta y hacia dónde quiere llegar, trazando su propio camino y definiendo qué tipo de apoyos técnicos y financieros necesita. Adicionalmente, valdría la pena evaluar si condicionar la participación de los beneficiarios con aportes propios influiría en mejorar su desempeño como emprendedores, al tener algo que perder.

La población beneficiaria debería tener oportunidad de acceder al microcrédito y a los créditos blandos para financiar las ideas de negocio que ellos mismos estén en capacidad de planificar y de ejecutar, los esfuerzos se deberían por lo tanto centrar en desarrollar competencias y habilidades y brindar facilidades para el ejercicio autónomo de las mismas por parte de la población vulnerable focalizada.

Adicionalmente, los recurrentes problemas personales y familiares, unidos a las precarias situaciones económicas de los beneficiarios los obligó a ausentarse o dejar los negocios abandonados, situación que implica considerar estrategias que permitan en una primera instancia validar el interés real de participar y en un

12. Fue notorio el nivel de agotamiento de algunos de los beneficiarios que operaron los negocios, ya que tenían jornadas de hasta 12 horas, en las cuales, si bien generaron ingresos, puesto que los tuvieron por más de 3 meses, esto no fue proporcional al tiempo de trabajo invertido, lo que sin duda genera ansiedad y desánimo.

segundo nivel garantizar su permanencia y cumplimiento de los compromisos adquiridos; para esto sin duda, es necesario considerar el conocimiento del contexto tanto de los posibles beneficiarios como de quienes facilitan el proceso.

Importancia de la educación formal y no formal para el desarrollo de competencias y habilidades blandas en la población vulnerable, soporte del emprendimiento. Toda la inversión realizada en procesos educativos formales y no formales con la población vulnerable es importante para el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes favorables al emprendimiento y a la autosostenibilidad. La educación formal se mostró fundamental, pues los mejores desempeños en los negocios y en las cooperativas los tuvieron quienes tenían mayores niveles de educación. La educación no formal se mostró insuficiente para desarrollar las competencias requeridas para la operación de los negocios y para actuar en el marco de la economía solidaria.

De acuerdo con el DNP (2013) las habilidades blandas, en el marco de la política pública de generación de ingresos para población en situación de pobreza extrema y desplazamiento, son fundamentales para el desarrollo continuo de niños y jóvenes en el sistema educativo y posteriormente en el mercado laboral, y su desarrollo se traduce en una relación directa de inversión y mayores niveles de retorno en términos de capital humano, debido a que el fortalecimiento de tales habilidades durante la adultez son cada vez más costosas.

Siguiendo a Mejía y Awad (2007) los procesos educativos de adultos deben ser concebidos para la transformación de la persona y los grupos,

en procesos de educación popular con grupos de base se recomienda el tránsito a la producción de conocimientos y saberes, haciendo previamente la reconstrucción y organización de la experiencia individual. Cuando el método utilizado suprime esta primera síntesis, se produce un choque que afecta la estructura previa sin construir identidad alguna. Además, no podemos olvidar que nos interesa no solamente el conocimiento o el sentido de la acción, sino, sobre todo un conocimiento asumido y construido por un grupo de sujetos en función de una acción social transformadora. Este aspecto es de importancia radical: partir de la experiencia, de la experiencia previa para construir identidad. (...) La educación popular es por eso fundamentalmente un proceso de transformación del individuo, de los grupos y de las organizaciones sociales a través de la negociación cultural y del diseño y puesta en funcionamiento de unos instrumentos que también sufren su transformación. En este sentido se reconoce como instrumento privilegiado la interacción social, el intercambio con los otros, esto es la relación comunicativa-educativa (Mejia & Awad, 2007, págs. 158 - 159).

7.2 De microempresarios a microfranquiciantes

El rol de los microempresarios es fundamental para el logro de los objetivos del proyecto en el marco de la implementación de políticas públicas promocionales. La experiencia vivida permitió verificar la gran importancia

de contar con microempresarios comprometidos, que creyeran en el proceso y que estuvieran orientados a la Responsabilidad Social Empresarial ya que para trabajar con población vulnerable se requiere gran compromiso social y no solo motivación de rentabilidad económica. Para transitar de microempresarios a microfranquiciantes se requiere de una mayor participación y autonomía en la selección de las personas que operarán sus negocios bajo el modelo de microfranquicia, ya que es un tema crítico para los negocios mantener posicionada su marca.

Las microfranquicias son una buena alternativa para expansión de negocios y dinamización de la economía local. El tránsito de mipymes a microfranquicias requiere de toda una política promocional que incluya capacitación y asesoría jurídica para proteger el saber hacer o know how de los empresarios. negocios o microfranquicias de fácil operación permiten que la transferencia de know how sea más sencilla. En términos de gestión operativa se valoran como positivas la simplicidad de los procesos de transformación para la producción generalmente de un alimento o bebida o la prestación de un servicio, además de la experiencia de muchos de los microfranquiciados en sectores de alimentos, y en algunos casos capacitaciones y experiencia laboral previa en oficios como manicure y pedicure, y por supuesto el entrenamiento realizado con el microfranquiciante en su sede principal. Adicionalmente, los microfranquiciados recibieron capacitación adicional para operar mejor sus negocios.

Las microfranquicias pueden desarrollarse independientemente como estrategia de crecimiento económico, de inversión y de generación de empleo

para población vulnerable. La experiencia en el proyecto sugiere considerar la promoción de las microfranquicias como alternativa de inversión para pequeños empresarios con condiciones socioeconómicas más favorables, que tengan recursos disponibles para poder esperar el tiempo que se requiere para el posicionamiento de los negocios, que cuenten además con mayores niveles de formación, experiencia laboral, competencias blandas, capacidad operativa y capital relacional, de manera que se cuenten con una red amplia de apoyo y solidaridad, siendo generadores de empleo digno, formal y permanente para población en situación de vulnerabilidad.

Es posible afirmar, con base en la experiencia vivida, que la propuesta de valor de las microfranquicias es interesante, poseen un concepto de diseño de marca muy atractivo, y sus costos operativos son bajos con respecto a materias primas e insumos requeridos. Sin embargo, es importante identificar microfranquicias locales, ya que se deben tener en cuenta la cultura y las prácticas de la población para que los negocios sean exitosos.

Las siguientes son algunas de las recomendaciones explícitas dadas por los beneficiarios y demás actores del proyecto en relación con la necesidad de que los empresarios o microfranquiciantes asuman un rol más protagónico en el proceso.

Es indispensable integrar los franquiciantes o empresarios para generar una comunicación entre ellos y crear relaciones de confianza y apoyo, para potencializar casos de éxitos en procesos o solucionar nuevos problemas derivados del nuevo modelo de negocio (red de franquicias), los empresarios deben mantenerse

informados sobre los procesos del proyecto para así poder generar acciones más dinámicas, los empresarios deben poder decidir quiénes pueden acceder a su franquicia (...) los empresarios también deberán tener la misma importancia que la población beneficiaria, en cuanto a capacitaciones y talleres, son importantes tanto herramientas conceptuales como prácticas, pues para la mayoría el modelo de red de franquicias es nuevo, por lo tanto es un mundo empresarial en el que se les debe acompañar. En relación con las microfranquicias en general y operadas bajo el modelo solidario en particular, hace falta un mayor desarrollo legal para proteger de una mejor forma el saber hacer de los empresarios

7.3 El rol del sector solidario, un motor para el desarrollo social

- La promoción del modelo solidario desde la base. Una de los principales aprendizajes del proyecto piloto es no conformar organizaciones solidarias como requisito para acceder a recursos del Estado, ya que la consolidación de organizaciones conformadas de esta forma exige una gran inversión de tiempo y recursos para poder financiar acompañamientos y actividades que contribuyan a lograr una real convicción y creencia en el sector solidario como herramienta para superar las dificultades a través del trabajo mancomunado con otras personas que compartan la misma situación. A la postre estas organizaciones son frágiles y terminan por desaparecer cuando desaparecen o se gastan los recursos invertidos por el Estado.

En el transcurso de los 2,5 años de trabajo con la

población vulnerable vinculada al proyecto se evidenció que el modelo solidario no es viable para población víctima de la violencia que aún no logra superar los traumas vividos, ya que esta población es particularmente desconfiada y presenta dificultades psicosociales que las hacen poco aptas para el trabajo en equipo, requiriendo por lo tanto soluciones y proyectos productivos individuales o familiares.

- Las cooperativas empoderan a las personas. Promover las cooperativas como organizaciones empresariales que empoderan y desarrollan las capacidades de sus asociados para ser autogeneradoras de recursos y autosostenibles, se considera una meta importante en un país como Colombia con déficit fiscal, balanza comercial negativa y endeudamiento externo, a diferencia de organizaciones sociales de desarrollo que no son suficientemente sólidas para autodesarrollarse sino que dependen de los recursos del Estado, ejecutan recursos más no los generan.

- El sector solidario y concretamente las cooperativas constituyen un modelo exitoso de economía solidaria en sí mismas, no hay que probar el éxito de este modelo, como bien lo demuestran cooperativas nacionales e internacionales. Sin embargo, para desarrollar emprendimientos como las microfranquicias, se requieren competencias y apalancamiento financiero con los cuales la población vulnerable no suele contar. En este sentido sería más recomendable vincular a los proyectos cooperativas consolidadas que quieran invertir en proyectos de innovación social a su cargo; de esta forma se contaría con instituciones más sólidas, con experiencia suficiente y competencias, para vincular población vulnerable a

sus unidades de negocio de acuerdo con las afinidades, capacidades y experiencia de los beneficiarios.

Vincular cooperativas constituidas y fortalecidas tiene muchas ventajas en términos de garantizar la formación permanente de sus asociados en los valores del modelo, proveer bienes y servicios inherentes al cooperativismo, así como contar con recursos suficientes y personal calificado para dar cumplimiento a las exigencias normativas vigentes. De esta forma se convierte en una opción atractiva para la población y no en una carga o problema adicional a los que ya tiene la población en situación de vulnerabilidad.

- Necesidad de mayor articulación del sector solidario con el sistema educativo. La solidaridad, la cooperación, el trabajo, la honestidad, el emprendimiento, la autonomía, deben promoverse desde la pequeña infancia y ser una vivencia social para que puedan ser integrados por las personas como un modo de vida. Se recomienda a la UEOS una mayor articulación con el sector educativo para promover en él la incorporación efectiva de objetivos tendientes a desarrollar en la población colombiana y en todos los niveles de la educación formal y no formal, la integración de valores como la solidaridad, la honestidad, el respeto, la disciplina, el valor del trabajo, entre otros, así como competencias en la gestión de proyectos, el manejo de recursos, la promoción del ahorro, la rendición de cuentas, indispensables para una mejor comprensión y operación del modelo solidario.

La economía solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que quiere fomentar el aprendizaje y el trabajo cooperativo entre personas y organizaciones, mediante procesos de toma de decisiones conjuntas, y de

asunción compartida de responsabilidades que garanticen la máxima horizontalidad posible a la vez que respeten la autonomía de cada una de ellas. (...) Es preciso poner de relieve la importancia que tiene la educación cooperativa y en valores, porque es a partir de la educación como las personas pueden llegar a comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y prosperar colectivamente (Gurudi y Pérez de Mendiguren, 2014, págs. 33-34).

7.4 El rol de los actores institucionales y su acción a nivel territorial

El rol preponderante de los actores territoriales locales en la promoción del desarrollo económico local. Tal como lo refiere Alburquerque (2004), el DEL requiere de la movilización y participación de los actores locales ubicados en diferentes niveles y sectores; la participación de las administraciones locales en el desarrollo económico y en la búsqueda de empleo productivo suponen una redistribución de competencias y funciones entre los actores del territorio, donde la cooperación público-privada y la concertación estratégica supone una gestión compartida más allá de las políticas diseñadas desde el nivel central, dando prioridad a las potencialidades del territorio desde un mejor aprovechamiento de sus recursos naturales y humanos endógenos.

Implementar proyectos direccionados a atender uno de los principales problemas de las sociedades, como es la pobreza extrema, requiere de la participación de un mayor número de actores institucionales y de la articulación

de actores público-privados. De ahí la importancia de que particularmente las entidades territoriales se vean en la obligación de contribuir en el apalancamiento de los procesos, inclusive con el aporte de algunos recursos tangibles o intangibles, articuladas al cumplimiento de indicadores.

A nivel local la academia debe jugar un rol más protagónico en la identificación de necesidades tecnológicas y en la búsqueda de soluciones a bajo costo, adaptando tecnología y produciendo bienes y servicios tecnológicos requeridos por la población, particularmente las mipymes, rompiendo el paradigma de la brecha entre el conocimiento generado y gestionado en las universidades con las necesidades reales de los sectores productivos.

Las alianzas interinstitucionales se convierten en un factor de éxito para avanzar en los procesos de desarrollo social y económico de los territorios, particularmente cuando las instituciones gozan de posicionamiento y reconocimiento dada una historia de relacionamiento positivo, logrando construir fuertes relaciones de confianza y de complementariedad, fortaleciendo el stock de capital social existente.

Los actores territoriales deben desarrollar, según Baser y Morgan (2008), cinco capacidades consideradas como centrales: 1. El compromiso y la atracción, definidos como la capacidad de comprometerse y participar en el desarrollo de actividades, la capacidad de organizaciones de crear y potenciar espacios para sí mismos, de tener convicción e identidad colectiva. 2. Realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas. 3 Relacionarse y conseguir apoyos y recursos. Fundamental para sobrevivir en un

determinado contexto y en relación con otros actores. 4. Adaptarse y renovarse. Tiene que ver con la capacidad de hacer frente a situaciones de cambio, muchas veces en situaciones muy difíciles, la capacidad de aprendizaje individual y colectivo, de fomentar el diálogo interno, de resituar y reconfigurar la organización hacia nuevas ideas y nuevos caminos. 5. Equilibrar coherencia y diversidad, porque al tiempo que deben disponer de diferentes capacidades, intereses e identidades y una variedad de perspectivas y formas de pensar, deben buscar asimismo la manera de evitar la fragmentación en un contexto cada vez más complejo.

7.5 Resignificando el rol del Estado central hacia uno con mayores niveles de descentralización

La superación de las formas centralistas de organización social representa el único camino para reconstruir la dimensión local, debilitada en sus competencias y recursos, para afrontar los desafíos del desarrollo. Esto se logra a partir de la incorporación en la gestión territorial de mecanismos de participación, que permiten instalar capacidades en la gente para ayudarse a sí misma y para expandir su capacidad productiva en el ámbito territorial.

De acuerdo con Serrano y Fernández (2004) hoy se aboga por un Estado más cercano a las necesidades de la gente, con mayor capacidad de impulsar estrategias que den cuenta de sus necesidades y donde los actores locales tengan mayor injerencia, protagonismo y participación. Esto, en contra de una acción centralizada del Estado que

decide normas, estructura y financiamiento, sin articularse ni establecer círculos virtuosos con las iniciativas locales, lo cual impide el traspaso efectivo de competencias y empoderamiento a los actores locales para gestionar su propio desarrollo. Estos autores plantean la necesidad de la voluntad política para distribuir el poder central y el aumento de los niveles de confianza en las capacidades de los actores locales para potenciar las sinergias entre estos y garantizar una mayor eficiencia de los programas a la escala microsocia.

7.6 Rol de la política pública para la superación de la pobreza extrema y la generación de ingresos

La movilidad ascendente necesaria para erradicar la pobreza extrema considera la acción pública en tres grandes ámbitos: las dotaciones, el contexto habilitador y el estado mental (Vakis., Rigolini., & Lucchetti, 2015). Por otra parte (Sachs, 2006) considera que la inversión para erradicar la pobreza debe hacer énfasis en seis tipos de capital: humano, empresarial, infraestructuras, capital natural, capital institucional público y capital intelectual.

Facilitar las dotaciones implica generar habilidades en personas, organizaciones y sociedad en general y facilitar el acceso y conservación de los activos físicos requeridos para el desarrollo de actividades productivas. A este respecto ya se precisó la importancia de la educación formal y no formal para que la población pueda hacer un buen uso sostenible de los activos físicos a que tengan acceso. De acuerdo con Sachs esto corresponde a: capital humano: salud, nutrición y capacitación, necesarias para

que todas las personas sean económicamente productivas. Capital empresarial: maquinaria, instalaciones y transporte motorizado para la agricultura, la industria y los servicios (Sachs, 2006, pág. 344).

A nivel de las dotaciones resulta fundamental el fortalecimiento del nivel territorial local para que cumpla su función dinamizadora del desarrollo local. Dado el conocimiento existente sobre el desarrollo como un proceso con carácter endógeno y territorial, la política pública debería orientarse a instalar, desarrollar y fortalecer capacidades en las personas, las instituciones locales y la sociedad local, para que a su vez estos puedan generar entornos habilitantes en todas las dimensiones del desarrollo local: ambiental, sociocultural, económica y político-institucional.

Dime el futuro que imaginas y cómo piensas construirlo y te diré quién eres, podría ser el aforismo por excelencia para caracterizar el hecho de que el desarrollo de un país, una región o una organización es directamente proporcional a la evolución de la realidad de quienes participan por acción u omisión en las decisiones colectivas (Medina 1995, pág.2).

Generar contextos habilitadores de la actividad productiva implica realizar inversiones para ampliar los mercados, mejorar los servicios públicos, proteger los empresarios de los riesgos ligados a los emprendimientos en un contexto de altos riesgos y fortalecer las instituciones de apoyo. Para Sachs esto corresponde a:

Infraestructura: carreteras, energía, agua e instalaciones de saneamiento, aeropuertos y puertos marítimos y sistemas de telecomunicaciones, todos ellos elementos esenciales para la productividad natural. Capital natural: tierra cultivable, suelos en buenas condiciones, biodiversidad y ecosistemas que funcionan adecuadamente para ofrecer los servicios medioambientales necesarios para la sociedad humana. Capital institucional público: legislación comercial, sistemas judiciales, servicios gubernamentales y políticas que respalden una división del trabajo pacífica y próspera. Capital intelectual: el saber práctico, científico y tecnológico que eleva la productividad de los beneficios empresariales y la promoción del capital físico y natural (Sachs 2006, pág. 344).

En el marco del capital intelectual es particularmente importante favorecer la industrialización para la producción de maquinaria y equipos que favorezcan el emprendimiento. Un factor que afectó el desarrollo de la implementación de los negocios estuvo asociado con la revaluación del peso colombiano con respecto al dólar, sobre todo con aquellos equipos que debían importarse, además de los procesos y tiempos requeridos para los procesos de importación y nacionalización de mercancía. Por otro lado, en el funcionamiento de los negocios, como es de esperarse, se presentaron averías en los equipos y dado que habían sido adquiridos en China, no se pudo contar con garantía ni con respaldo técnico local, resultando más costosa esta decisión que haberlos adquirido en Colombia.

La industrialización del país se considera por lo tanto necesaria y podría enfocarse a la producción de maquinaria y equipo básico para industrias básicas de

alimentos, bebidas, confección, entre otras. Esto apoyaría la cadena de suministros de negocios sociales, ya que la dependencia de equipos importados a bajo precio implica un alto riesgo para la inversión de los microempresarios o de la población vulnerable.

Estado mental de los individuos, instituciones, organizaciones y sociedad en general. El Estado debe ocuparse de movilizar la energía de la población hacia metas comunes que generen motivación hacia una acción colectiva y esperanza en el futuro, particularmente en los jóvenes.

El bienestar psicológico de la colectividad es un asunto de la mayor trascendencia, al igual que el debido tratamiento a personas o colectividades que han sido víctimas del conflicto armado colombiano.

Alburquerque, F(2004). *Desarrollo económico local y descentralización. Revista de la CEPAL* (82). 6 - 8; 17 - 18; 157-171.

Angulo, R (2011). *Propuesta de un Índice de Pobreza Multidimensional (IPM-OPHI) para Colombia*. Bogotá: DNP. Obtenido de <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/1/40511/roberto-angulo2-ges.pdf>.

Arango, M.; Bobadilla, C; Villa, V (2013). *Fortalecimiento del tejido social. Entrelazando saberes. Articulando acciones*. Editorial Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, Colombia. P 13.

Arango, M.; Villa, V (2016). *Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores para el desarrollo productivo de la población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero*.

Los beneficiarios: su realidad y la incidencia en el logro de los objetivos del proyecto. Editorial Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, Colombia. P 83.

Arocena, J (1995). *El desarrollo local. Un desafío contemporáneo.* Caracas: Centro Latinoamericano de Economía Humana. Obtenido de <http://arizaldo.jimdo.com/app/download/3554205454/AROCENA-DesarrolloLocal.pdf?t=1295856522>.

Awad, M; Mejía, R. (2007). *Educación popular hoy en tiempos de globalización.* Ediciones Aurora. Bogotá, D. C. Colombia. P 232.

Barrientos, A (2010). *Protecting capabilities, eradicating extreme poverty: Chile solidario and the future of social protection.* *Journal of human development and capabilities*, 11(4), 579-597.

Baser y Morgan (2008). *Capacity, Change and Performance. Discussion Paper No 59B April 2008. European Centre for Development Policy Management.* Recuperado el 5 de noviembre de 2017, en <http://ecdpm.org/publications/capacity-change-performance-study-report/>.

Boisier, S (2001). *Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? En O. Madoery, & A. Vázquez-Barquero, Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local* (págs. 1-22). Rosario: Homo Sapiens. Obtenido de <http://abacoenred.com/IMG/pdf/boisier.pdf>.

Carvajal, A (2006). *Teoría y práctica de la sistematización de experiencias. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano*. Universidad del Valle. Cali. Segunda Edición.

Centro de Innovación Social CIS (2013). *Estrategia nacional de innovación social para la superación de la pobreza extrema*. Bogotá. ANSPE.

CEPAL (2014). *Panorama social de América Latina*. Santiago de Chile.

Chica, R (2007). *Latinoamérica frente a la globalización: Una estrategia alternativa de desarrollo*. Universidad Autónoma de Manizales. Manizales.

Corte Constitucional (2015). *Constitución Política de Colombia. Actualizada con los actos legislativos a 2015*. Edición especial. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>.

DANE (2005). Recuperado el 06 de noviembre de 2015.

(2014). *Poherza monetaria y multidimensional en Colombia, 2014*. Boletín Técnico. Bogotá.

(2015). *Informe de coyuntura economica regional*. Departamento de Caldas. Bogota

Departamento Nacional de Planeación DNP (2005). *Metas*

y estrategias para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. 2015. Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes_0091_2005.pdf.

(2005). Documento CONPES 91. *Metas y estrategias para el logro de los objetivos del desarrollo del milenio,* 2015. Bogotá.

(2005). Documento CONPES 34. *Metas y priorización de recursos presupuestales para atender a la población desplazada.* Bogotá, D.C., Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 20 de julio de 2016, de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/conpes_3400_2005.pdf.

(2006). Documento CONPES 3424. *La banca de las oportunidades una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.*

(2006). (25 de Septiembre de 2006). http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2006/conpes_0102_2006.pdf. Recuperado el 2 de Junio de 2016.

(2008). *Evaluación de políticas públicas. Programa Familias en Acción. Impactos en el capital humano y evaluación beneficio costo del programa.* Bogotá.

(2010). Documento CONPES 3674. *Lineamientos de*

política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano (SFCH).

(2011). (28 de Marzo de 2011). www.minsalud.gov.co/salud/Documents/observatorio_vih/.../Conpes%20140.pdf. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de www.minsalud.gov.co/salud/Documents/observatorio_vih/.../Conpes%20140.pdf:

(2014). <http://sinergiapp.dnp.gov.co/>. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://sinergiapp.dnp.gov.co/>

(2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. Todos por un Nuevo País.*

(2015). Documento CONPES 3400. *Metas y priorización de recursos presupuestales para atender a la población desplazada por la violencia en Colombia.*

Di Prieto, P (2001). *Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local.* Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/06/hacia-un-desarrollo-integrador-y-equitativo-una-introduccion-al-desarrollo-local/>

Departamento de la Prosperidad Social-DPS (2016). mapasocial.dps.gov.co. Obtenido de [mapa social](http://mapasocial.dps.gov.co). Recuperado el 10 de 09 de 2016, de <http://mapasocial.dps.gov.co/entidadterritorial/17001>

Fairbourne, J (2006). *Microfranchising: A new tool to creating economic self-reliance*. ESR Review, 8(1), 18. Retrieved from <https://ojs.lib.byu.edu/spc/index.php/ESR/article/view/1475>

_____. (2007). *Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid*. (W. G. D. Jason S. Fairbourne, Stephen W. Gibson, Ed.) (p. 241). Northampton, Mass: Edward Elgar Publishing.

Fernández y Serrano (2004). *Claves de un desarrollo local exitoso*. En: *Cadernos gestão pública: Políticas Sociais e descentralização na américa latina I*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2016, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/download/44017/42940>.

Grynspan, R (2008). *Introducción a las políticas de superación de la pobreza*. CEDAF. Santo Domingo, República Dominicana.

Guridi, L.; Pérez de Mendiguren, J (2014). *La dimensión económica del desarrollo humano local. La economía social y solidaria*. Universidad del País Vasco. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacoinal (HEGOA). Bilbao, España. P 33 – 34; 43; 46; 49; 63

Hilding, M (2015). *Las fallas de las políticas asistenciales para reducir la pobreza: Un análisis de los planes sociales en Argentina y en la provincia de Buenos Aires 2013/2014*. Recuperado el 15 de septiembre de

_____ 2016, de <http://www.libertadyprogreso.org/wp-content/uploads/2014/06/Las-fallas-de-las-pol%C3%ADticas-asistenciales-para-reducir-la-pobreza-M.-Hilding-Ohlsson.pdf>.

_____ Jara H., Ó (2012). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles. Consejo de Educación de Adultos de América Latina e INTERMON-OXFAM, Ed. San José, Costa Rica.* Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Recuperado el 3 de junio de 2016, de <http://www.cma-lifelonglearning.org/lll/?p=1741>

Lucchetti, L.; Rigolini, J., & Vakis., R (2015). *Los olvidados. Pobreza crónica en América Latina y del Caribe.* Washington, DC, Estados Unidos. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21552/Left%20Behind%20Overview%20SPANISH.pdf?sequence=5>

Macmillan, G (2007). *Corporate / MFI Partnerships that are Profitable for the Corporation, the MFI, and the Clients* (p. 17). United States. Retrieved from http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1196440701523_corporate_MFI_partnerships.pdf

Magleby, K (2008). *Microfranquicias la solución a la pobreza mundial.* (P. Publishing, Ed.)Vasa (p. 273). Provo, Utah.

Medina, V (1995). *El análisis del entorno como proceso de construcción social de la realidad. Un enfoque psicoprospectivo*. En Revista de Administración de Negocios. Universidad del Valle. Vol 14. No 21. Recuperado el 4 de Noviembre, en <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/1089>

Moreno, L (2007). *Lucha contra la pobreza en America Latina. Selectividad y universalidad? Consejo Superior de Investigaciones Cientificas*. Recuperado el 5 de 11 de 2015, de <http://ipp.csic.es/es/workpaper/lucha-pobreza-america-latina-selectividad-universalismo>.

Naciones Unidas (2015). *Cumbre de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible*. Recuperado el 2015, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Presidencia de la República (2011). *Decreto 4160 de noviembre 03 de 2011. Crea la unidad administrativa especial denominada Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema*. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/decreto-4160-de-2011.pdf>.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD (2011). *Colombia rural. Razones para la esperanza*. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Bogota.

(2016). (28 de Septiembre de 2016). <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/>

corporate/sustainable-development-goals-booklet.html.
Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/sustainable-development-goals-booklet.html>

Sachs, J (2006). *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*. Bogota, D.C. Editorial Random House Mondadori.

Sen, A (2000). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. P 440.

Silva, I. (abril de 2005). *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Revista de la CEPAL (85), 81-100.

El anexo 1 muestra la operativización de sus variables para la construcción del filtro de selección según el nivel de cumplimiento de criterios de cuartiles o de rangos porcentuales o categóricos cuantitativos y cualitativos. Complementariamente cada categoría tuvo una asignación porcentual de valoración para filtrar 6 municipios por cada departamento. Con este enfoque se revisaron datos disponibles de 225 municipios, logrando preseleccionar 36 de estos.

El anexo 2 presenta la relación de preguntas de la entrevista semiestructurada por cada uno de los componentes considerados en el DEL.

*Anexo 1.
Operativización
de variables
para la
preselección
de municipios
desde el enfoque
territorial*

	CATEGORIA	VARIABLE / INDICADOR	TIPO	CRITERIOS / RANGO
FISICO ESPACIAL	Importancia del café	Pertenencia al paisaje cultural cafetero	Cualitativo cerrado: Sí/No	Sí
		Participación del área sembrada en café	Cuantitativo Continuo	>50%
		Tasa per cápita producción café	Cuantitativo Continuo	Q2 - Q4
	Dinámica económica	% Contribución al PIB departamental	Cuantitativa Continua	Q2 – Q4
		% participación de los sectores económicos: Industrial y servicios.	Cuantitativa Continua	Q3 - Q4
		Porcentaje de dependencia económica	Cuantitativa Continua	Q 0 - Q2
		Porcentaje empleo informal	Cuantitativa Continua	Q 1 - Q3
	Vulnerabilidad de la población	Número de personas desplazada por expulsión	Cuantitativo continuo	Q2 - Q4
		Número de personas desplazada por recepción	Cuantitativo continuo	Q3-Q4
		Número de personas desmovilizadas	Cuantitativo continuo	Q3-Q4
		Índice de pobreza multidimensional (IPM)	Cuantitativo continuo	Q2 - Q4
		Índice de población reintegrada	Cuantitativo continuo	Q2 - Q4
		NBI	Cuantitativo continuo	Q3 - Q4
INSTITUCIONAL	Entidad territorial	Categoría del municipio	Cualitativa cerrada	1, 2, 3, 4, 5 6

Componente	Pregunta guía
Liderazgo público	1. ¿El municipio cuenta con una estrategia de desarrollo económico local? 2. ¿La Administración Municipal en los últimos años ha liderado proyectos de impacto para el desarrollo económico local?
Participación de actores	3. ¿Existen actores que movilizan y formulan propuestas de desarrollo en el municipio?
	4. ¿Hay equipos que promueven las iniciativas de desarrollo económico local? 5. ¿Existe cooperación público - privada para el desarrollo de las iniciativas?
Financiamiento del DEL	6. ¿Existen programas de fomento para las microempresas y pymes? 7. ¿Existe coordinación entre los programas de fomento?
Arquitectura institucional para el DEL	8. ¿Hay entidades que financien el desarrollo económico local? 9. ¿Existe un Sistema de Información territorial? 10. ¿Existen Redes de cooperación territorial y empresarial? 11. ¿El municipio ha financiado proyectos por el sistema de regalías?
Infraestructura y equipamientos	12. ¿Existen empresas cuya base de desarrollo gira alrededor de las potencialidades naturales y culturales del territorio? 13. ¿Hay obras de infraestructura importantes construidas en los últimos años?
	14. ¿Existe un mecanismo de concertación institucional para la priorización de las obras de infraestructura? 15. ¿Existen equipamientos importantes construidos en los últimos años? 16. ¿Existe un mecanismo de concertación institucional para la priorización de los equipamientos?
Formación de recursos humanos	17. ¿Hay una vinculación de la población vulnerable al desarrollo de las obras de infraestructura y del equipamiento? 18. ¿Existen espacios para la comercialización de los productos locales? 19. ¿Existe oferta educativa en la ciudad?
Pobreza	20. ¿Hay mecanismos de política a nivel de la ciudad para incluir a la población vulnerable en la oferta? 21. ¿Percibe condiciones de pobreza en la ciudad?
	22. ¿Hay causas puntuales para que exista pobreza en el municipio? 23. ¿Existen políticas públicas implementadas para la superación de la pobreza extrema en el municipio? 24. ¿Han tenido resultados positivos esas políticas?

*Anexo 2.
Entrevista
semiestructurada
para la
identificación
de factores
del DEL*

El grupo de Desarrollo Regional Sostenible en el marco del proyecto: *“Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”* presenta la sistematización de la experiencia resignificando el rol de los actores. El aprendizaje en contexto permitió el acercamiento a la realidad de los beneficiarios directos y a las diferentes dinámicas presentadas en torno a los actores en un escenario de confrontación permanente frente a teorías y metodologías disponibles para afrontar el problema de la pobreza. Se espera los hallazgos y recomendaciones sirvan de insumo para dinamizar un diálogo e intercambio de conocimiento efectivo entre quienes tienen el reto de formular la política pública y las estrategias para su superación. Este propósito deberá pasar por promover la participación y representación de la población menos favorecida y de la institucionalidad local en los procesos de construcción colectiva del territorio en un contexto de postconflicto.



Foto en portada:
Luisa Zapata

