







**MEMORIAS DEL SEMINARIO  
INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE**

**EL MEJOR NEGOCIO HACIA  
UNA VERDADERA  
TRANSFORMACIÓN SOCIAL**



COMPARTAMOS CON COLOMBIA



OIM Organización Internacional para las Migraciones

Memorias del Seminario Inversión Social Rentable: “El mejor negocio hacia una nueva transformación social”

© Organización Internacional para las Migraciones (OIM)  
Compartamos con Colombia

Primera Edición, Mayo de 2006

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos que plantea la migración a nivel operativo; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

[www.oim.org.co](http://www.oim.org.co)

Compartamos con Colombia

[www.compartamos.org](http://www.compartamos.org)

Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID, el gobierno de los Estados Unidos de América, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) o Compartamos con Colombia.

ISBN: 958-33-9227-8

Diseño y Diagramación

Impresión: Gente Nueva Editorial

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>PALABRAS DE INSTALACIÓN</b>	
Luis G. Gallo, Compartamos con Colombia .....	11
Liliana Ayalde, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID .....	15
Diego Beltrand, Organización Internacional para las Migraciones, OIM .....	17
<b>FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE A NIVEL INTERNACIONAL Y SUS BENEFICIOS</b>	
<b>Inversión Social Rentable en Colombia: Casos Exitosos</b>	
Antony Ross, Bridges Community Ventures .....	25
<b>ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS</b>	
<b>Modelo de Migración y Desarrollo: Alianzas Público Privadas</b>	
Andrea Jaramillo, OIM .....	33
<b>INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE EN COLOMBIA: CASOS EXITOSOS</b>	
<b>Inversión Social Rentable INVERSOR</b>	
Genaro Payán, Empresario y experto en inversión social rentable .....	43
<b>INDUPALMA</b>	
Rubén Darío Lizarralde, INDUPALMA .....	45
<b>Distrito Lechero Caquetá Nestlé Colombia</b>	
Juan Carlos Marroquín, Nestlé .....	49
<b>Servicios Integrales con el fin de contribuir al desarrollo de las microempresas</b>	
Carlos Alberto Mejía, Actuar Famiempresas .....	53
<b>Un complejo de salud al servicio de la comunidad</b>	
María Victoria Córdoba de Piedrahita, Clínica Versalles .....	57

## **ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE**

### **Colombia Agribusiness Partnership Program**

Peter Gault, ARD/CAPP ..... 63

### **Programa Presidencial contra los Cultivos Ilícitos -PCI-**

Luis Alfonso Jaramillo, INCUAGRO ..... 67

### **INDUPALMA**

Mónica Páez, INDUPALMA ..... 71

### **Floricultura sostenible con responsabilidad social**

Marta Moreno, ASOCOLFLORES ..... 75

## **FINANCIACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE**

### **Organización Bancolombia**

Rodrigo Velásquez Uribe, Corfinsura-Colcorp ..... 79

### **Fundación Panamericana para el Desarrollo –FUPAD Colombia**

Gloria Acosta, FUPAD ..... 83

## **ESQUEMAS DE ASOCIATIVIDAD**

### **Programa Alianzas – Red**

María Lucía Vallejo, Acción Social ..... 87

### **Alianzas productivas como inversión social rentable**

María Emma Jaramillo, Fundación Carvajal ..... 93

### **Bananito exportador**

Ramiro López Ramírez y Jhon Eider Sanabria, Bananito Exportador ..... 97

### **INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE** **“EL MEJOR NEGOCIO PARA UNA VERDADERA** **TRANSFORMACIÓN SOCIAL”**

En sus últimos 5 años de operación, la Organización Internacional para las Migraciones-OIM se ha dedicado a trabajar con migrantes, población vulnerable, el gobierno y entidades locales para contribuir con soluciones sostenibles a los desafíos que plantea la migración en la realidad colombiana apoyado por varios gobiernos donantes en este caso por la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos USAID. Conjuntamente con empresas privadas y Compartamos con Colombia (corporación sin ánimo de lucro que brinda apoyo a fundaciones, empresas y familias en estrategias de Responsabilidad Social), la OIM viene promoviendo el concepto de Inversión Social Rentable en Colombia, con base en las lecciones aprendidas en su trabajo conjunto con sector privado y la búsqueda de alternativas más eficientes para el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

La Inversión Social Rentable tiene como objetivo optimizar dos factores de cuya correlación depende elevar el impacto de soluciones integrales de desarrollo: por una parte, la rentabilidad social, generando oportunidades de inclusión, establecimiento permanente, empleo e ingreso digno. Y por otra, asegurando una rentabilidad económica, promoviendo actividades viables dentro del mercado, que generen un mejoramiento productivo y competitivo de todos los actores vinculados a este tipo de proyectos.

El propósito de la OIM al promover este modelo y desarrollar capacidades en entidades locales para su implementación, es que comunidades vulnerables y afectadas por la migración forzada accedan a soluciones sostenibles para mejorar su calidad de vida y se generen en ellos las capacidades para empoderarlos como autogestores de una inserción social que conlleve un mejoramiento de las condiciones de vida en lo individual y lo colectivo, así para las personas como para las comunidades receptoras.

La Inversión Social Rentable se refiere a estrategias capaces de integrar población excluida y vulnerable a cadenas productiva, asegurando un nivel de ingreso justo, unas condiciones laborales y comerciales equitativas, que generen a su vez una ventaja competitiva para las empresas basado en la optimización del impacto social.

La OIM y Compartamos con Colombia, creen firmemente que los proyectos de inversión social rentable son un mecanismo eficiente de desarrollo para un país que enfrenta retos trascendentales como la desmovilización de grupos al margen de la ley, del desplazamiento forzado, el desarrollo socioeconómico y la erradicación de la pobreza, por ello se considera que la promoción de la ISR con esquemas innovadores que garanticen la rentabilidad social y económica, es un tema de suma importancia y pertinente para la generación de políticas públicas, el desarrollo de proyectos en alianzas del sector público y privado, que debe crecer con los retos sociales, comerciales y económicos que enfrenta su operación en un entorno colombiano, y el mejoramiento de la productividad y crecimiento de las empresas.

Compartamos con Colombia por su parte, cuenta con una iniciativa que ha llamado INVERSOR, con el apoyo del Comité Promotor Nacional de la Inversión Social Rentable, integrado por importantes empresarios del país, presidentes de bancas de inversión y consultoras. Con el apoyo de USAID se realizó el seminario Inversión Social Rentable, El Mejor Negocio Hacia una Verdadera Transformación Social el pasado 2 de diciembre de 2005 en la ciudad de Bogotá.

Las entidades participantes pusieron en común más de 10 experiencias y modelos exitosos de inversión social rentable, que han dado resultados de impacto frente a la inclusión de población vulnerable, el desarrollo económico local, la prestación de servicios sociales y la generación de empleo.

Estas memorias presentan las ponencias de cada uno de los participantes del Seminario, dentro de las cuales se entiende la perspectiva del Estado, las agencias de cooperación, las entidades financieras, la empresa privada, las organizaciones sociales y los expertos.

Con esta publicación es nuestro propósito inspirar nuevas iniciativas que puedan replicar hallazgos y tomar ideas para el desarrollo de nuevos esquemas de establecimiento permanente de comunidades vulnerables y un ejercicio sostenible de la responsabilidad social.

Esperamos que estas Memorias sean de utilidad para promotores e inversionistas de proyectos de Inversión Social Rentable como un aporte para lograr innovaciones y mayor impacto frente a los desafíos de desarrollo social que enfrenta el país.



---

**PALABRAS  
DE  
INSTALACIÓN**

---



## **LUIS G. GALLO**

**DIRECTOR EJECUTIVO**

**COMPARTAMOS CON COLOMBIA**

Compartamos con Colombia es una entidad sin ánimo de lucro que resulta de la alianza entre firmas de servicios profesionales del más alto nivel para canalizar sus estrategias de responsabilidad social. Esta labor es realizada por medio de un trabajo que se articula en cinco frentes específicos: apoyo institucional, canalización de recursos, apoyo al emprendimiento social, responsabilidad social empresarial y familiar e inversión social rentable. Compartamos con Colombia es una organización que se ha encargado de mediar entre las fundaciones sin ánimo de lucro (más de 60 hasta la fecha), y algunas de las grandes empresas del país con el fin de mejorar las relaciones entre los dos tipos de entidades.

Resulta útil poder diferenciar, en un primer momento, la donación de la inversión. En el primer caso, lo que se entrega es considerado un regalo, y por tanto no se presenta una responsabilidad por estudiar minuciosamente las condiciones, el proceso ni sus resultados. Por el contrario, al invertir siempre se busca obtener ganancia de algún tipo, e inmediatamente se genera responsabilidad y mayor compromiso con el proyecto lo cual promueve un análisis capcioso, con el fin de obtener los mejores resultados.

Por este motivo, al pensar en Inversión Social Rentable INVERSOR, es fundamental entenderla como la posibilidad de invertir en un proyecto con una mentalidad enfocada hacia lo social y no hacia lo económico, como generalmente se orienta la inversión. Siendo así, se asume un compromiso importante con el proyecto, que seguramente conducirá a un impacto significativo y acertado para el fin social que se pretende impulsar. Este seminario es una invitación para que las empresas desarrollen de un modo creativo estrategias rentables para “canalizar recursos” en pro de lo social, y para que los colombianos nos apropiemos de nuestra realidad social tan problemática y empecemos a trabajar para mejorarla.

INVERSOR propone combinar recursos de distintas entidades extranjeras, nacionales, y préstamos de fomento, entre otros, que sumados con el aporte propio de la empresa, y con una adecuada puesta en práctica brinden una reducción en el costo del capital y mayor rentabilidad, entre otros beneficios.

Todo proyecto, sin importar su enfoque, tiene necesariamente un impacto social, y esto es lo que pretende Inversor. Ésta es una iniciativa de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Compartamos con Colombia enfocada en promover la inversión social rentable en Colombia. El proyecto busca promover la estructuración de proyectos rentables por parte del sector privado, pero considerando –además de la maximización de la rentabilidad de los mismos– la optimización del impacto social que los proyectos puedan tener. Se trata de optimizar tanto el impacto social como la rentabilidad económica para que existan proyectos sólidos, sostenibles y de alto impacto.

En Colombia se ha generado en los últimos años una revolución de proyectos de este tipo que responden a diversas causas y motivaciones, sin embargo, no todos ellos cumplen con las tres características que se consideran fundamentales para una buena estructuración:

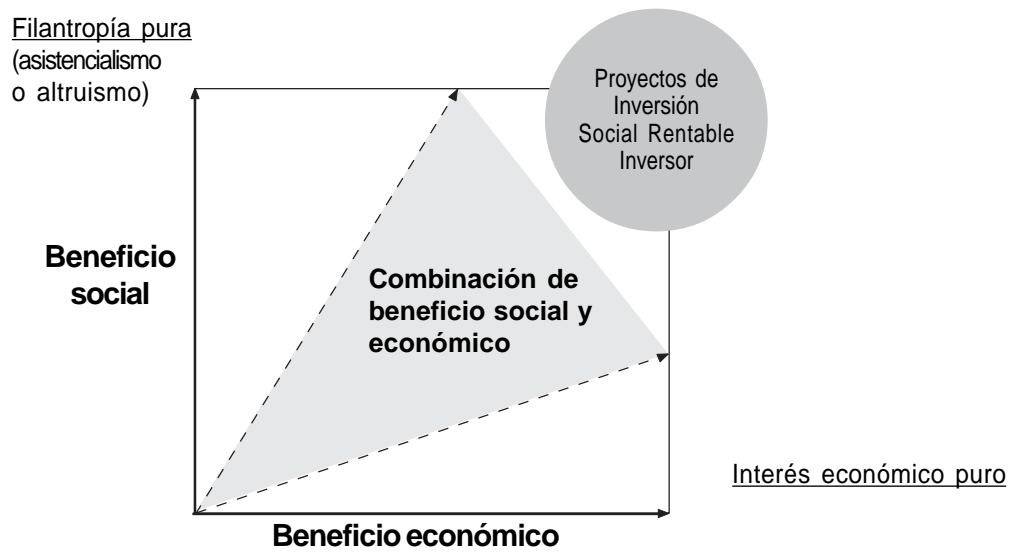
1. Fuerte impacto social
2. Viabilidad económica para su sostenimiento
3. Posibilidad de desarrollo del proyecto

Se pretende, sobre todo, motivar a las empresas o empresarios a invertir en el desarrollo de una zona marginada del país sin que el esfuerzo sea descomunal y reduciendo los riesgos y las complicaciones que se presentan a lo hora de intervenir directamente en esa zona.

A lo largo de la experiencia de Compartamos con Colombia se ha podido evidenciar que la mayoría de las empresas en el país entregan donaciones sin un verdadero interés y preocupación por su efectividad según el modelo asistencialista. Otro modelo ampliamente difundido es el integrativo o colaborativo, en el cual la responsabilidad social por medio de donaciones se convierte en parte integral de la estrategia de una compañía.

Hoy conoceremos los casos de algunas empresas que se han preocupado por ejecutar proyectos de Inversión Social Rentable, y que, sin olvidar la rentabilidad propia de la empresa, han logrado grandes aportes al mejoramiento de los problemas sociales del país.

Para poner en marcha lo que se ha propuesto con anterioridad existen dos posibles modelos que guían el proceso: modelo de colaboración integración, o modelo INVERSOR; este último cuenta con elementos más favorables económicamente e implica un mayor compromiso social. Independientemente del modelo que se siga se pretende invitar al cambio en la forma de estructurar el plan social de una empresa o empresario. Dependiendo de las condiciones específicas de una compañía (industria, sector, país) se presentan múltiples alternativas para conseguir impacto social, y buscar un equilibrio entre el retorno económico del proyecto y el retorno social (según Michael Porter).



Fuente: Michael Porter, La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Harvard Business Review, 2002.



## **LILIANA AYALDE**

**DIRECTORA EN COLOMBIA**

**AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL,  
USAID**

En mayo del año 2001, la administración del presidente George W. Bush introdujo el concepto de la Alianza Global para el Desarrollo como una nueva estrategia para relacionarse con sus socios tradicionales y establecer alianzas con otros socios no tradicionales. Desde el 2002, la Oficina de Alianzas para el Desarrollo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha venido trabajando para ampliar el impacto de la asistencia para el desarrollo a través de la unión de ideas, esfuerzos y recursos con los sectores público y privado y las organizaciones no gubernamentales.

En este contexto, el gobierno de Estados Unidos ha establecido más de 250 alianzas en las cuales ha invertido más de US\$1.1 billones y apalancado US\$3.7 millones en más de 70 países alrededor del mundo.

En Colombia, a través de los proyectos agro-industriales apoyados por la USAID con una inversión de US\$26 millones, se han movilizado más de US\$190 millones del sector privado. A través de capacitación y la creación de una cultura empresarial, estos proyectos han beneficiado con oportunidades de empleo e ingresos a más de 13.500 familias campesinas en regiones como el Catatumbo y el Magdalena Medio.

En el caso de las actividades de asistencia a la población desplazada, se han movilizado más de US\$90 millones del sector privado y otros donantes no tradicionales.

Gracias a las alianzas que se han establecido con el sector privado, las iniciativas que USAID ha apoyado son más sostenibles y están generando un impacto económico y social más amplio en las comunidades beneficiarias. La experiencia de trabajo con estas alianzas demuestra que es posible obtener mejores resultados cuando se trabaja de manera conjunta para mejorar las condiciones sociales de los sectores más vulnerables.

Actualmente USAID está iniciando una nueva fase de su programa en Colombia. Esta fase, que busca crear las condiciones para consolidar la paz, la justicia, el crecimiento económico sostenido y la igualdad social, tendrá como prioridad la búsqueda de alianzas con el

sector privado para garantizar la sostenibilidad de los programas en el largo plazo. Para cumplir con este propósito nuestros esfuerzos estarán dirigidos a identificar las áreas donde se pueden consolidar estas oportunidades.

El objetivo de generar mayor beneficio e impacto sobre las comunidades a través de proyectos productivos rentables y sociales merece todo nuestro apoyo. La inversión social rentable fomenta el crecimiento económico sostenido, aumenta las oportunidades de empleo y mejora las condiciones de vida de la población.

Nuestra meta para los próximos cinco años es “colombianizar” la inversión de los recursos del gobierno de Estados Unidos. A través de este proceso buscaremos promover la participación de las organizaciones colombianas que cuentan con la capacidad para trabajar en este propósito. Estamos desarrollando un sistema que sea más sostenible y que puntualice mejor los indicadores de impacto social para aumentar la efectividad de nuestras actividades.



# **DIEGO BELTRAND**

## **JEFE DE MISIÓN**

### **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES, OIM - COLOMBIA**

La vinculación de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) a la temática de la inversión social por parte del sector privado y empresarial, surge del impacto económico positivo de las migraciones en los países. Colombia es un país que se relaciona directamente con esta realidad, y por lo tanto es importante trabajar en ese aspecto.

Gracias al apoyo prestado por el gobierno de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID, la OIM ha venido involucrándose en este tema con el fin de proporcionar un aporte sustancial y sostenible a las poblaciones vulnerables, víctimas del desplazamiento forzado interno y otros grupos que se enmarcan dentro de la migración forzada.

Con su apoyo y con el de Compartamos con Colombia, hemos podido desarrollar este seminario. Quisiera agradecer de forma especial a Compartamos, quienes han puesto en marcha esta iniciativa, por ser una organización de gran liderazgo en el sector privado, comprometida con la responsabilidad social y que está contribuyendo a brindar capacidad y apoyo a las poblaciones vulnerables. Una organización que además, está contribuyendo muy especialmente a estandarizar procedimientos de vinculación del sector privado para canalizar la participación de los grupos vulnerables como una forma de inversión social.

Esta es una labor de enorme importancia por varias razones. En primer lugar, porque este tipo de iniciativas muestran cómo se empieza a asegurar la calidad del servicio que se provee a estas poblaciones vinculándolas al sector empresarial. Y cómo el sector privado se involucra de una forma seria y responsable estableciendo procedimientos de modo que la inversión social sea efectiva y tenga un resultado de “ganana” para todos.

Quisiera además, manifestar mi agradecimiento a todos los participantes en este seminario y a las empresas que han mostrado su apoyo, así como a la revista Dinero, entre otros. A todos ustedes quiero darles las gracias por creer en esta iniciativa.

Para la OIM es muy importante, es muy especial y significativo en el día de hoy pues celebramos en Colombia el día internacional del migrante, y nos encontramos a pocos días de cumplirse el 50 aniversario de nuestra presencia en Colombia al servicio de este país. Una razón más para celebrar este encuentro que esperamos pueda ser el inicio de una reflexión conjunta sobre el rol y el aporte del sector privado para el desarrollo de Colombia. Es también un momento especial para la Organización pues en la celebración de nuestro consejo anual de Estados miembros, realizado en su sede en Ginebra, se ha decidido la constitución de un grupo de apoyo del sector privado para involucrarse en los programas de desarrollo. Un grupo que estará integrado por varias de las principales empresas del mundo de todos los continentes, y que busca evaluar y establecer una estrategia para dar apoyo a la Organización en su vinculación con el sector privado a la hora de desarrollar programas de asistencia a poblaciones vulnerables.

La vinculación de la OIM a nivel global con el sector privado viene determinada por el impacto económico positivo que tienen las migraciones y los migrantes en los países de origen y de destino. Este impacto positivo refleja cómo la migración puede ser vista como una forma de desarrollo, un impacto del que Colombia no queda fuera. Ejemplos en el desarrollo puede ser la presencia, que en los últimos años, están teniendo las remesas de los migrantes en sus países de origen. Las remesas familiares suponen en muchos países el segundo, tercer, o cuarto rubro de ingreso en los países de origen, además de ser, en la mayoría de los casos, la primera fuente de ingresos para muchas de las familias que reciben esta ayuda desde el exterior.

Colombia no escapa a esa realidad, algo que se manifiesta en los avances al relacionar las remesas con otros campos de desarrollo económico como una fuente de inversión, con el potencial y el impacto que puede tener en los países de origen en la medida en que pensemos en esos instrumentos como factores de desarrollo. Un impacto económico, de las comunidades en la diáspora, que tiene un reflejo particular a través de las empresas nacionales en las comunidades de destino y la comercialización de productos “nostálgicos”.

Esta no es la discusión de hoy por supuesto, pero sí es una realidad que me parece importante mencionar porque tiene que ver con el sentido funcional y con el interés de la Organización para potenciar esas capacidades económicas que se dan dentro del terreno de las migraciones y de los migrantes, donde se establece muchas veces una cierta estigmatización respecto al prejuicio que causan migrantes en países desarrollados.

Hechas estas consideraciones, quisiera hacer otra reflexión más general respecto a lo que puede ser el rol del sector privado y el rol de los organismos internacionales multilaterales como es el caso nuestro, representando a la cooperación internacional. Podríamos decir que estamos hablando de dos mundos diferentes, de dos mundos que por mucho tiempo recorrieron caminos separados, pero que en un momento han visto la posibilidad de establecer una relación para apoyar al desarrollo social, y en particular a las poblaciones vulnerables.

Pese a que en el pasado hemos recorrido caminos diferentes, hoy día no creo que haya ningún organismo internacional que trabaje por la cooperación al desarrollo, que no haya percibido la necesidad de establecer alianzas con el sector privado, como una fuente de desarrollo sostenible para apoyar a las poblaciones que padecen dificultades sociales y problemas de diversa índole.

Este acercamiento no ha sido fácil. Organismos internacionales y sector privado provienen de dos culturas, dos mundos con una filosofía presuntamente opuesta pero que, sin embargo, han percibido que este acercamiento es posible. Es más, han percibido que este acercamiento es necesario y que, a través del entendimiento, se puede llegar a lograr el desarrollo. Para ello, las experiencias concretas, los casos exitosos, son la base para poner en marcha el trabajo conjunto. En este sentido, el trabajo desempeñado por la OIM con Compartamos con Colombia nos ofrece algunos ejemplos que podemos mostrar para iniciar este proceso. Es clave que podamos demostrar resultados concretos y somos conscientes de que el sector privado puede apoyarnos a concretar y demostrar resultados en este camino que estamos emprendiendo.

En un primer momento puede haber ciertas reticencias a esta vinculación teniendo en cuenta el carácter de lucro del sector privado. Sin embargo, separar por un lado lo social de la eficiencia, vincular lo social y el sector privado solamente a las donaciones, a la filantropía exclusivamente, pensar que porque se estén haciendo acciones de desarrollo, acciones sociales, no se puede ser eficiente, o no se puede hacer un buen negocio para todos los que están involucrados en el mismo, incluidas las poblaciones vulnerables, resulta un enfoque equivocado y anacrónico.

En nuestra experiencia con Compartamos con Colombia hemos aprendido que las diferencias se pueden superar. A menudo, se tiende a subestimar a las poblaciones vulnerables por sus bajos niveles educativos o por sus vidas complejas, carentes de entornos; se les califica de ser un grupo poblacional carente de capacidades creativas, de producción, de resultados. Esta es una concepción que tiende a estigmatizar más y a bloquear las posibilidades de progresar para las poblaciones vulnerables.

Por otro lado, existe una experiencia acumulada importante del sector privado en inversión social, en trabajo con otros sectores, que nos muestra que este proceso es posible. En nuestro trabajo vinculado a Compartamos hemos tenido la respuesta de que muchas de estas suposiciones no han sido un obstáculo al éxito de las iniciativas puestas en marcha. En Colombia hay unas condiciones casi ideales para poder avanzar en este terreno, para desarrollar este tipo de atenciones en la medida que el sector privado es fuerte, dinámico, competitivo, y mantiene un liderazgo nacional e internacional de calidad en sus distintas facetas.

Pero existiendo toda esta potencialidad, hay nuevos desafíos en la sociedad que necesitan del apoyo del sector empresarial. Una realidad, que asimismo involucra a la empresa

privada y que puede suponer un potencial para Colombia si sabemos establecer los vínculos adecuados. La realidad de unas poblaciones víctimas del desplazamiento forzado interno, distribuidas en distintos puntos del territorio nacional, que tienen un impacto en cantidad, en requerimiento de recursos, de acceso a servicios, se una a una realidad que tiene que ver con otras víctimas y poblaciones vulnerables, con jóvenes, niños y niñas desvinculados de los grupos armados ilegales, con las víctimas de la trata de personas, con los desmovilizados reincorporados a la vida civil, un fenómeno cada vez más presente en Colombia. Toda este nuevo entorno poblacional que nos es relativamente nuevo, necesita una atención especial por parte de toda la sociedad. Esto es un contexto cada vez más presente en la vida diaria de las comunidades, de los municipios, y de diversos sectores de la vida del país.

Este nuevo entorno social requiere del apoyo de todos, de las experiencias concretas de modo que puedan ponerse al servicio de esas poblaciones instrumentos de desarrollo, instrumentos efectivos de reincorporación sana, y qué mejor que el sector privado para poder liderar parte de esa tarea, para poder acompañar, para ser un socio estratégico. Qué mejor que introducir en estos procesos los conceptos relativos a la eficacia, a la eficiencia, a la inversión social sana y rentable, en definitiva, con puestos de trabajo, con emprendimientos económicos que tengan sostenibilidad a lo largo del tiempo, y que estén basados en la demanda. Procesos que vayan más allá del mero asistencialismo para aliviar su situación.

El desafío es enorme, y sin embargo ya podemos decir que existen ejemplos exitosos que demuestran que este potencial humano puede ser de gran valía para el sector privado. De nuevo teniendo en cuenta que ha de existir una comprensión, un acercamiento de dos mundos opuestos, que debe haber una comprensión mutua y un liderazgo por parte del sector privado en el desarrollo de estos procesos.

Como mencionaba antes, esto requiere de expresiones concretas, de ejemplos que puedan animarnos e incentivar a transitar este camino tan necesario para el país.

Por mencionar solamente algunas de estas experiencias, Conexión Colombia ha desarrollado una iniciativa de tremendo éxito y repercusión que tienen que ver en el caso de las donaciones de los colombianos y las colombianas en el exterior. Una iniciativa que ha podido canalizar la solidaridad de miles y miles de colombianos en los últimos dos años fuera del país, cuyos recursos que son utilizados para la atención a poblaciones vulnerables, víctimas del desplazamiento forzado interno y otros. Una iniciativa que gracias al apoyo de Compartamos con Colombia ha conseguido unos índices elevados de transparencia, de responsabilidad para llegar a quienes realmente lo necesitan.

Existen también esfuerzos que tienen que ver con el rol y el aporte del sector privado en otras áreas, como en el proceso de reincorporación, donde el sector privado puede apoyar mucho en los próximos años. Una experiencia exitosa y sostenible la encontramos en Medellín, con el proceso de desmovilización del Bloque Cacique Nutibara, y con el trabajo que se ha

venido desarrollando desde esa Alcaldía, con nuestro apoyo, y con el apoyo de la comunidad internacional para preparar a los reincorporados para poder tener una capacidad, conocimientos y actitud, disposición y ánimo para enfrentar este nuevo mundo y poder aspirar a empleo en el sector privado. Tras el proceso de desmovilización se establecieron unas capacitaciones exigentes, unos compromisos, y se llevaron a cabo unas pruebas psicotécnicas para determinar las capacidades de cada uno a la hora de poder asumir estos desafíos. El sindicato antioqueño está proveyendo cupos de empleo, y oportunidades específicas para este grupo de modo que puedan reincorporarse a la vida civil y ser productivos.

Con todo, vemos a veces que, con la mejor de las voluntades en este proceso de reincorporación, de atención de desplazados y otras poblaciones, existen dos visiones: la subestimación que hablábamos en un principio, donde se descarta prácticamente que muchos de estos individuos puedan ser sujetos productivos por las razones y las carencias que mencionábamos, y por otro lado, el extremo de pensar que un individuo que ha sido desplazado, que se ha desmovilizado, que ha pasado una situación traumática, al otro día debe estar trabajando en el sector privado. Entre esos dos extremos, también empezamos a notar una aproximación gradual en las cuales la reconstrucción de esas capacidades que los individuos traen, de esas destrezas en algunos casos o creación de nuevas habilidades, requieren de un tiempo para que esa experiencia de aproximación del sector privado, del sector de empleo, o de iniciativa productiva no sea un trauma para el empresario, no sea un trauma para el beneficiario. Esto que es un elemento tal vez obvio, a veces se olvida por la premura, por la urgencia o la necesidad de poner en marcha el proceso. Sin embargo, podemos decir que experiencias como la de Medellín y las de otros lugares, nos muestran que los resultados a corto, medio y largo plazo pueden ser muy positivos para todos.

Refiriéndome a algunas palabras que escuchamos en reuniones que mantuvimos con empresarios, donde algunos mostraban mucho interés en ayudar a este proceso, existe sin embargo un temor a tomar de la mano al desmovilizado y vincularlo a sus empresas. Este es un temor razonable, pero por eso mismo es necesario que trabajemos conjuntamente para establecer medidas de confianza y construir a partir de ahí.

Este mismo temor, lo hemos presenciado no sólo en Colombia, sino también en otros lugares, incluso contando en el apoyo de otros actores de la comunidad internacional, el Banco Mundial, el Gobierno de Estados Unidos, y las Naciones Unidas, los empresarios de diversos sectores nos han manifestado sus reticencias al apoyo, con el pretexto de que con sus impuestos y generando riqueza con su trabajo están pagando su parte de responsabilidad social. Sin embargo, su responsabilidad social no puede quedarse ahí, somos conscientes que en estos tipos de emprendimientos no podemos partir exclusivamente de la buena voluntad o exclusivamente de procesos de filantropía, tenemos que partir de conceptos de rentabilidad, tenemos que partir de conceptos de buen negocio para el empresario, para el desplazado, para el reincorporado, para la población en general y en definitiva, de buen negocio para el país.

Este es el concepto del cual partimos en esta iniciativa, donde buscamos concretar algunas acciones importantes. Y como mencionábamos antes, ya disponemos de ejemplos que queremos mostrar como la labor de Vallenpaz, otra experiencia que muestra cómo se puede elaborar la articulación del sector privado con el desarrollo social.

Para finalizar, quisiera poner dos ejemplos exitosos, uno de ellos relativo al concepto de alianzas público privadas al servicio de estas poblaciones. Una experiencia que empieza a tomar forma al servicio de estas realidades sociales donde el esfuerzo del sector privado en cooperación con el sector público aprovecha las capacidades y las potencialidades de la población vulnerable en beneficio de todos. Más adelante se mostrará esta experiencia con más detalle, ahora simplemente quiero mencionarles esta alianza establecida con el apoyo del Gobierno de Holanda, del sector privado en Nariño que ha demostrado las posibilidades que ofrece el sector privado para mejorar la productividad, generar competitividad, generar estabilidad social, arraigo, y prevenir el desplazamiento, todos estos, elementos esenciales para la inversión social, que muestra que vamos por el buen camino.

Por otra parte, y dentro de este mismo marco de apoyo a poblaciones en situación de desplazamiento y gracias al apoyo generoso del gobierno de los Estados Unidos, se ha llevado a cabo la creación de la Alianza PILAS, conformada por la Fundación Panamericana para el Desarrollo y la OIM, para aprovechar experiencias las exitosas ya desarrolladas en vinculación con el sector privado, para apoyar y mejorar esta realidad. Una alianza que nos va a permitir trabajar en la consolidación de esas experiencias.

Como le decía, creo que vamos en el buen camino y este encuentro es una prueba de ello. Estamos en el camino para consolidar este proceso y lograr experiencias concretas en el terreno, en los lugares donde está la gente que necesita ser apoyada. Tenemos mucho optimismo, tenemos mucha fe como comunidad internacional en las capacidades, en las potencialidades del pueblo colombiano y del sector privado colombiano. Sabemos que hay un liderazgo y una conciencia importante y no tenemos duda que este proceso va a culminar exitosamente.

Muchas gracias.

---

**INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE  
Y SUS BENEFICIOS**

---





# FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE A NIVEL INTERNACIONAL Y SUS BENEFICIOS

**Antony Ross**

Director Ejecutivo

Bridges Community Ventures

En la inversión social rentable se combina la generación de retornos financieros y de retornos sociales; esto quiere decir que es una inversión rentable que genera alto impacto social. Existen diferentes definiciones y estrategias para realizar inversiones sociales, entre las que se encuentran las microfinanzas, las inversiones en entidades sin ánimo de lucro, fondos para obras benéficas, capital para negocios en comunidades en desarrollo, inversiones en infraestructura, fondos con resoluciones de inversión social rentable y donaciones o aportes a fundaciones o proyectos.

La inversión social rentable se puede clasificar en tres tipos:

Microfinanzas	Fondos bursátiles de inversión responsable	Fondos de Capital de Riesgo social (CR Social)
Se enfocan en apoyar nuevas empresas.	Se enfocan en generar interés entre los inversionistas para que éstos se vuelvan activistas en diferentes sectores comprometidos socialmente.	Se enfocan en construir pequeñas y medianas empresas.
Su mercado objetivo son individuos que no tienen acceso a financiamiento.	Su target son las grandes empresas nacionales y multinacionales que se tranzan en la bolsa de valores.	Su mercado objetivo son empresas que al ser exitosas generan un beneficio social.
Apoyan a empresas por medio de infraestructura básica.	Hacen que inversionistas apoyen empresas que emplean prácticas socialmente responsables.	Apoyan inversiones que generen valor.
Presentan reinversiones y retornos sociales.	Se les compara con otros fondos de inversión bursátiles.	Presentan retornos comerciales y sociales.

## CR Social: una oportunidad

El CR Social logra generar retornos sociales directos e indirectos.

Los retornos sociales directos son:

1. Capital invertido en comunidades muy necesitadas
2. Apoyo en la gerencia y funcionamiento del negocio
3. Aumento en número de empleos y ganancias, ya que éstas son reinvertidas y así generan mayor impacto
4. Generación de valor para los dueños de los negocios.

Los retornos sociales indirectos son:

1. Mayores ventas y consumo en la comunidad
2. Generación de impuestos para la región o zona
3. Modelos a seguir para emprendedores potenciales
4. Experiencia en negocios en la comunidad
5. Regeneración social, ya que el negocio continúa creciendo y de esta forma aumenta el impacto de los retornos

Aunque los retornos sociales indirectos son más difíciles de cuantificar, es importante tenerlos en cuenta para entender el alcance total de este tipo de inversiones.

Ejemplos de casos exitosos apoyados por Bridges Community Ventures (BCV):

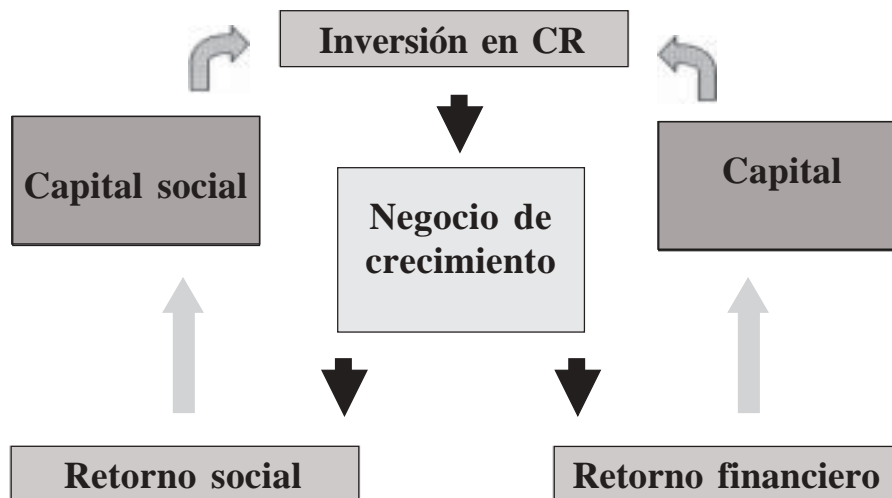
Proyecto	Simplyswitch	The Office
Descripción	Empresa que presta servicios telefónicos de comparación de precios para servicios financieros y relacionados. De esta forma permite a sus clientes realizar ahorros en sus cuentas, al brindarles la oportunidad de escoger la mejor opción. La inversión inicial fue de £125 k, y a la fecha tiene una inversión de £345k.	Empresa creada por BCV, que remodela viejos edificios para convertirlos en pequeñas oficinas de negocios y alquilarlas durante 3 ó 4 meses. BCV invirtió £3.4M para fundar este tipo de propiedades en Gran Bretaña.
Retornos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- £4.1 m de facturación hasta el 2005.</li> <li>- Un ÉBITDA* de £500k.</li> <li>- El valor del negocio es £7 - 10M, del cual BCV comparte un £3 - 4M.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de ocupación en The Office Islington en 3 meses, y el 90% de ocupación en King Cross, en 4 meses.</li> <li>- Islington se revalorizó en £1.7M vs. £1.2M invertidos por el fondo.</li> <li>- Tuvo un rendimiento bruto de más del 18%</li> </ul>

\* ÉBITDA: Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones.

Proyecto	Simplyswitch	The Office
Retornos Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa establecida en una zona muy necesitada.</li> <li>- Se crearon 44 nuevos empleos.</li> <li>- 79% de los empleados de la empresa estaban desempleados.</li> <li>- Ha recaudado más de £200k para entidades benéficas como MIND, Barnados y Woodland Trust.</li> <li>- Promueve el cambio hacia una energía renovable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrajo negocios hacia las zonas objetivo, multiplicando el impacto generado.</li> <li>- Tienen otro proyecto en desarrollo con una ONG local y una escuela pública que atiende a estudiantes en alto riesgo.</li> </ul>

### ¿Cómo funciona el modelo de CR Social?

El ciclo comienza con la inversión inicial, que es aportada generalmente por el gobierno o mecanismos de cooperación internacional, los cuales no esperan recibir retornos financieros en el corto plazo, y por inversionistas privados. Luego, el capital es invertido por fondos como Bridges Community Ventures en negocios de alto crecimiento, y por último éste genera retornos financieros y sociales. En la mayoría de los casos se debe realizar más de una inversión antes de obtener dichos retornos.



Gráfica 1. Interrelación del Retorno Social y el Retorno Financiero

El CR Social es la forma más efectiva de generar mayores retornos financieros y sociales al mismo tiempo, ya que con este modelo es posible acceder a mercados con un potencial muy grande e inexplorado.

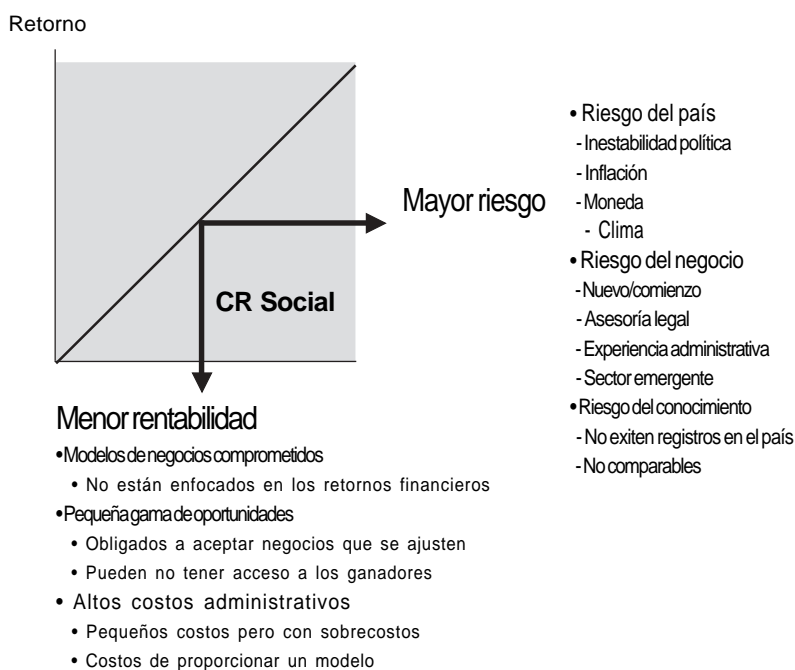
A pesar de los múltiples beneficios que ofrece el CR Social, su crecimiento ha sido limitado debido a factores como:

- Inexperiencia de los gerentes de fondos.

- Enfoque de los fondos en negocios y ubicaciones muy riesgosas.
- Generación de retornos financieros negativos.
- Falta de un seguimiento establecido de los proyectos que atrajeran a inversionistas a seguir invirtiendo en ellos.
- Afectación de los retornos sociales.

Por estas razones, es importante manejar correctamente la tasa de riesgo-retorno y se debe evitar asumir riesgos que generen poca rentabilidad. A continuación se presentan una serie de elementos que pueden ser útiles para manejar de un modo adecuado la relación entre rentabilidad y riesgo.

### Factores relevantes para mantener la delación rentabilidad/riesgo



### El reto: ser autosostenibles

Para alcanzar la sostenibilidad hay que tener en cuenta algunos factores claves, como contar con apoyo, -ya sea financiero o legal-, para desarrollar modelos de inversión viables; tener tiempo suficiente para crear equipos de trabajo efectivos, tener la infraestructura adecuada, y ser consciente del alcance real del proyecto para que las expectativas sean coherentes y correspondan a las posibilidades reales del proyecto.

Teniendo en cuenta estos factores, es posible seguir dos modelos sostenibles:

1. El primer modelo requiere indefinidamente de fondos entregados a entidades sin ánimo de lucro y que pueden ser complementados por otros donantes y/o fondos de donaciones.
2. El segundo modelo tiene como objetivo ser autosostenible y demuestra utilidades financieras a la vez que crea valor social.

Este último es el más recomendado para entidades que deseen mantener su independencia filosófica o crecer de manera acelerada. Solamente un modelo autosostenible es susceptible de ser financiado por un fondo de inversión socialmente responsable.

## ***Bridges Community Ventures y otros modelos***

### ***Bridges Community Ventures***

Es la primera compañía de CR Social creada en Inglaterra, consolidada para invertir en las regiones menos favorecidas del país. Son pioneros en la inversión social rentable, demostrando que inversiones en CR Social bien manejadas pueden generar altos retornos financieros y a su vez altos impactos sociales.

#### **Características del modelo**

- Fue el primer fondo de £40M apoyado por el gobierno británico e inversionistas privados.
- Uno de sus objetivos era recaudar un segundo fondo sin la ayuda del gobierno.
- Las inversiones se limitan a negocios que estén ubicados en áreas marginales o muy necesitadas.
- Se enfocan en las oportunidades o negocios que puedan generar mayores retornos financieros, en las áreas ya establecidas.
- Cuentan con un equipo experimentado de trabajo, motivado por los retornos financieros.
- Invierten en riesgos balanceados, es decir, en empresas que están en estado de proyecto y en empresas maduras.

#### **Logros y resultados hasta el momento**

##### **Financieros:**

- Han realizado 38 inversiones hasta el momento, 16 iniciales y 22 en seguimiento.
- £ 15.2 m invertidos.
- Cuentan con un portafolio de inversiones balanceado (compañías incipientes y maduras).
- La primera salida fue Harland, vendida en £8.5m con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 84% y un múltiplo de salida de 3.3x sobre la inversión de £750k.

### **Sociales:**

- Han generado 210 empleos, de los cuales 97 son ocupados por antiguos desempleados.
- Bridges se ha apalancado en más de £40m con capital y deuda.
- Su portafolio de compañías está consumiendo £8.7m anuales, en proveedores ubicados en las zonas objetivo.

### ***Aureos Capital***

Es una empresa líder en el mercado de fondos de inversión, enfocada en pequeños y medianos negocios en mercados emergentes. Pretenden generar retornos financieros atractivos para sus inversionistas, generando valor y operando con integridad y ética.

#### *Aureos en Capital en Kenia*

- Fueron los primeros dos fondos de CR SOCIAL enfocados en la creación de empresas.
- Aureos Acacia Fund, fue creada en 1997, con \$20m de inversionistas locales y CDC (Capital for Development), EIF (Energy Investors Found), IFU (Industrialization Fund for Developing Countries) y ADB (Asian Development Bank), (fondos sociales).
- El fondo se está enfocando en grandes inversiones (\$200k a \$2m) y en un balanceado portafolio.
- El fondo tiene el apoyo del equipo y la experiencia de Aureos.
- Invertió \$16m en el 2002 y ya obtuvo un tercio de retorno.

### **3i**

Es un modelo de inversión social rentable temprano, que se originó para reducir la brecha de capital después de la segunda guerra mundial. El gobierno británico vio la necesidad de brindar capital para nuevos negocios, por lo que creó un fondo con £45 m iniciales.

## Resultados

- Después de 3 años de lucha, 3i logró crear estabilidad durante los años 50 y 60.
- A mediados de los 70 invirtió £200m en Gran Bretaña.
- El 1990 su portafolio se evaluaba en más de £1 billón y se habían fundado 120 fondos de capital de riesgo en Gran Bretaña.

## Factores de éxito para la inversión social rentable

Hay ciertos factores que aumentan la probabilidad de éxito en los fondos de CR Social:

- La visión y el entendimiento de cómo un negocio exitoso puede generar retornos sociales.
- Las pautas de inversión en negocios objetivos, que tengan un impacto significativo
- Enfocarse en el retorno, asegurándose de que cada inversión maximice su potencial de retorno financiero.
- Apoyar a los negocios para que desarrollen todo su potencial.
- Lograr que inversionistas privados inviertan y crean en el retorno social.
- Incentivos para que los equipos que manejan los fondos generen valor.

## Conclusiones

Los pequeños y medianos negocios en crecimiento pueden generar retornos sociales reales en zonas marginales y comunidades en desarrollo debido a que la inversión social rentable puede generar crecimiento y retorno al aportar capital y respaldo operacional.

Es importante que el horizonte de tiempo de la inversión tenga en cuenta que los retornos rara vez son devueltos en el corto plazo, en la mayoría de los casos se necesita de tiempo y apoyo para conseguirlos. El inversionista y el promotor del proyecto deben coordinar efectivamente este aspecto para reducir los tiempos dedicados a la puesta en marcha del proyecto.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es que nunca se debe empezar por el problema más difícil. Aunque el capital de cooperación o apoyos del gobierno generalmente pretende resolver algunos de los problemas sociales más importantes de una nación, no es recomendable que las primeras inversiones se hagan en los entornos más complejos y menos desarrollados. Es importante que se garantice la rentabilidad de las primeras inversiones para garantizar su sostenibilidad, de este modo, una vez se cuente con una masa crítica de fondos e inversiones es posible llevar más inversión a zonas o sectores más vulnerables.

El capital más social, es decir, el de cooperación o ayudas del gobierno, es necesario para apalancar inicialmente el recaudo de fondos, hasta que se demuestran los retornos financieros y la credibilidad. Con el acceso a fondos comerciales o provenientes de inversionistas privados existe una clara oportunidad para los fondos de multiplicar sus retornos y su impacto. Las inversiones de alto impacto social generalmente involucran en su inicio créditos no reembolsables o blandos, que son beneficiosos para el inversionista y que si no existieran probablemente dejarían de hacer atractivas las primeras inversiones.



---

**ALIANZAS  
PÚBLICO-PRIVADAS**

---



# MODELO DE MIGRACIÓN Y DESARROLLO: ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

**Andrea Jaramillo**

Oficial de Alianzas Público Privadas

Organización Internacional para las Migraciones, OIM

La gestión del desarrollo implica, por una parte, el desafío de encontrar oportunidades en las demandas y necesidades inaplazables de sociedades complejas como la colombiana, cuya realidad no está fragmentada, y por tanto no está fragmentada su problemática. Un reto inaplazable de la cooperación internacional es poner en contexto acciones sectoriales como en este caso la gestión de las migraciones, orquestando acciones integrales capaces de generar un impacto sostenible en ámbitos complementarios con acciones sociales, económicas y ambientales. En este enfoque, las oportunidades de intervención para el sector privado pueden encontrar no sólo nichos sociales relacionados con su actividad económica, sino incluso un apalancamiento de su estrategia corporativa y su negocio, al actuar como agente de desarrollo y participar de acciones interinstitucionales que reúnan esfuerzos públicos, civiles, y privados que compartan metas de desarrollo local y nacional.

En su propósito de incentivar acciones conjuntas con el sector privado, en los últimos 3 años la OIM recogió experiencias aprendidas en más de 97 acciones conjuntas con el sector privado, en promoción de la responsabilidad corporativa, apoyo al empleo, formación de capital humano, donaciones de servicios sociales, micro créditos y encañamiento productivo, en el marco de dos objetivos estratégicos dentro de nuestra misión:

- **La prevención de la Migración Irregular y Migración Forzada**, en Colombia, reflejadas en el desplazamiento, el impacto del conflicto armado, la desmovilización de excombatientes, la expansión de cultivos ilícitos, y la falta de oportunidades especialmente relacionadas con la migración rural-urbana.
- **La protección de población vulnerable**, en sus unidades más sensibles como comunidades receptoras, núcleos familiares, y grupos de mujeres, jóvenes y niños que asimilan más fuertemente la exclusión y falta de oportunidades.

Con base en esta experiencia, la OIM Colombia se propuso desarrollar un modelo de gestión capaz de potencializar el impacto de las acciones de responsabilidad social que adelantan las empresas. A pesar del creciente interés del sector privado en aportar a soluciones sociales, resulta complejo para el empresariado tomar decisiones de intervención ante una amplia diversidad de necesidades desde lo filantrópico hasta lo estratégico, sin contar con mecanismos para identificar su correlación con la competitividad misma de su actividad económica, su relación con metas de desarrollo globales, nacionales, y locales, y sin comprobar el impacto generado por estas inversiones en su entorno y sus stakeholders. Sin embargo, todos los puntos anteriores resultan compatibles, si pueden confluir en acciones estratégicas de desarrollo articuladas a esfuerzos públicos y privados donde cada entidad aporte desde su que hacer y sus competencias.

El esquema de gestión en Alianzas Público Privadas, en el que se implementa el proyecto Café Nariño y que ampliaremos a continuación, promueve esta integración de esfuerzos a favor de la inserción de población vulnerable, promoviendo el empoderamiento de los beneficiarios como auto-gestores de su estabilidad económica, su integración y establecimiento social definitivo. Este modelo estableció el marco jurídico, financiero, organizativo, de monitoreo y verificación de impacto, para articular una alianza estratégica, de logros, responsabilidades compartidas y co-financiación, [CSGB1] (*full partnership*), entre la cooperación internacional, el sector privado, organizaciones civiles ejecutoras, y entidades de Gobierno, en este caso de la localidad de Nariño, para la construcción de una estrategia de *Desarrollo Económico Local*, enmarcada en una *oportunidad de mercado*, capaz de generar una *rentabilidad social y económica* tanto para las empresas, las entidades vinculadas y por supuesto para los beneficiarios como el factor más vulnerable de la cadena de exportación de Café en Nariño.

### **Transformar los Problemas Oportunidades: Una Solución de Desarrollo para población vulnerable**

En los municipios del Norte de Nariño donde se concentra la producción cafetera, tradicionalmente se han enfrentado condiciones de exclusión, pobreza, carencia de servicios sociales y falta de oportunidades que han acelerado la migración rural a los centros urbanos del departamento. Adicionalmente, la frontera con el Putumayo, ha generado la extensión de cultivos ilícitos, la presencia y enfrentamiento de diferentes grupos armados que conllevan una amenaza de seguridad permanente para la población, y el estancamiento de la dinámica económica, con problemáticas mixtas como el desplazamiento, el reclutamiento forzoso, el daño de infraestructura, el deterioro de la oferta educativa y el abandono de las tierras en busca de seguridad y mejores oportunidades.

A diferencia del resto del país donde se vienen reportando reducciones importantes de cultivos ilícitos, Nariño ha duplicado su número. En el año 1999 había 10.250 Hectáreas de cultivos de coca, que pasaron a ser 19.108 Hectáreas en el año 2003.

En este contexto, a pesar de contar con las condiciones geográficas para producir un grano de excelente calidad, los minifundistas cafeteros presentan una baja eficiencia en el procesamiento del café por falta de facilidades productivas, carencia de agua potable, dificultades de transporte y la falta de acceso de infraestructura productiva básica para producir café conforme a los estándares requeridos en este caso por Starbucks y Empresas de Nariño como su proveedor en Colombia. Respecto a los volúmenes requeridos para una operación superior a 250.000 sacos anuales, la producción entre 1-5 sacos por finca, hacía depender de los intermediarios para acopiar y vender a las empresas los volúmenes requeridos, restando al campesino entre un 20-40% adicional del precio del grano.

Estas dificultades de producción pueden representar hasta un 50%, y en ocasiones la pérdida total de cosechas, haciendo inviable el sostenimiento de una unidad familiar, permanecer en su lugar de origen, y defender la dignidad de su labor como caficultores.

### **Construcción conjunta y metas comunes de Café de Nariño**

El diseño y formulación de este programa fue un trabajo conjunto entre Empresas de Nariño, proveedor de Starbucks inc, y la OIM, durante un año. En este período se preparó la convocatoria al programa Public Private Partnerships, promovido por La Cooperación de los Países Bajos en Colombia, con el propósito de estimular la participación del sector privado en estrategias de desarrollo sostenible y motivar la generación de alianzas entre entidades públicas y privadas en intervenciones masivas, dirigidas a población vulnerable, y de valor agregado para el mejoramiento competitivo de países en vía de desarrollo. La convocatoria recibió mas de 400 propuestas a nivel mundial, resultando elegidos 20 en total y dos por Colombia entre ellos el Programa de Desarrollo Sostenible para las Familias Productoras de Café en Nariño, siendo este el primer proyecto de ejecución, reconocido como una de las mejores prácticas implementadas dentro de esta línea de intervención a nivel mundial.

El Objetivo de partida para la formulación del Programa de Desarrollo Sostenible para las Familias Productoras de Café en el Departamento de Nariño, fue vincular a la cadena productiva de exportación de café a 1.080 familias de pequeños caficultores del Sur de Nariño, mejorando la calidad de su producción, su nivel de ingreso, asegurando su inserción en el mercado y por tanto, mejorando la calidad de vida y el establecimiento permanente de 5.400 personas, entre ellos 2.800 niños y jóvenes cuyo plan de vida depende de su actividad cafetera.

La motivación y el acierto de conciliar intereses en el Programa Café Nariño se planteó partiendo de la identificación de resultados comunes esperados del modelo de negocio a implementar:

- 1. Asegurar las calidades y volúmenes requeridos por Starbucks de Empresas de Nariño, fidelizando una red de proveedores de 1.080 pequeños productores**

con más de 4.000 hectáreas cultivadas y 90.000 sacos anuales de producción. Asegurar esta red de proveedores significa una fortaleza competitiva para empresas de Nariño para consolidarse como proveedor estable y permanente de grano aplicando criterios comunes de trazabilidad y calidad.

2. **Mejorar el acceso a infraestructura productiva e insumos**, principalmente agua potable, para 1.080 familias productoras, que les permitiera transformar el grano de Nariño en un proceso de siembra, secado y beneficio acorde a los principios de trazabilidad y agricultura sostenible exigidos por Starbucks como comprador internacional. Esta mejora debía reflejarse en un aumento superior al 50% de los ingresos actuales por finca.
3. **Generar la organización comunitaria, asociativa y las competencias técnicas y empresariales**, para conformar asociaciones campesinas capaces de acopiar y vender café en forma directa a empresas de Nariño, fortalecer las redes sociales y generar condiciones para el establecimiento permanente en sus tierras manteniendo la cultura cafetera tradicional.

En la formulación del proyecto, estos objetivos se desglosaron en los tres ámbitos de desarrollo social, ambiental y económico, y fueron descritos en 64 indicadores de gestión e impacto, cuantitativos y cualitativos que en este programa corresponden con el impacto esperado de las Metas del Milenio y los principios de Desarrollo Humano Sostenible. Para garantizar la verificación de estos indicadores, el programa desarrolló un sistema de información y monitoreo cumpliendo con los requerimientos de recibo a satisfacción para los servicios de infraestructura y formación. El sistema de información diseñado, permite identificar un perfil socio-económico de los beneficiarios en el momento de ingresar al programa, y hacer un seguimiento de los cambios logrados en cada finca, familia y beneficiarios hasta determinar un perfil de salida que debe reflejar los cambios logrados durante el programa. La cuantificación y calificación de estos resultados esperados, se reflejan en tres grupos de indicadores que corresponde a los tres ámbitos complementarios de intervención:

En su objetivo económico, el programa se propone dejar en funcionamiento 7 asociaciones de caficultores, vendiendo directamente a Empresas de Nariño; Facilitar el proceso de legalización de predios, y capitalizar sus fincas al contar con la construcción de medios adecuados para la transformación de café que produzcan una tasa de alta calidad. En cuanto a las competencias de los beneficiarios, el programa desarrolla un paquete de formación por 9 meses que habilita a los caficultores para utilizar herramientas básicas de manejo empresarial y organiza la utilización colectivas de la infraestructura de producción entre veredas, fomentando un trabajo asociativo, que obligue a los vecinos a intercambiar beneficiaderos húmedos, fosas orgánicas y patios de secado en épocas de cosecha. Esta complementariedad, permite la máxima utilización de la infraestructura y desarrollar lazos de cooperación entre los caficultores.

En su objetivo ambiental, el proyecto busca difundir y aplicar las prácticas de agricultura sostenible, proteger las fuentes de agua, reducir costos e impacto ambiental con el aprovechamiento de residuos sólidos y orgánicos propendiendo por una explotación racional de la tierra. Un importante factor multiplicador de estas prácticas se hará fortaleciendo a las escuelas con más de 2.800 estudiantes vinculados a actividades de capacitación, comunitarias y de reforestación.

En el ámbito social, el programa promueve el fortalecimiento de entidades locales, organizaciones comunitarias, 40 profesores escolares, 50 multiplicadores regionales y 50 escuelas rurales. Los beneficios de las escuelas contemplan: bancos de reproducción, educación ambiental, computadores y tanques de agua. La adaptación metodológica adelantada por el programa en formación empresarial aplicada, ha permitido la identificación de líderes campesinos, el fortalecimiento de la unidad familiar, el fortalecimiento de organizaciones asociativas, el arraigo a la tierra y su establecimiento permanente mejorando sus condiciones de vivienda con la construcción de unidades sanitarias y cocinas.

## Estructura de la Alianza

La alianza del programa está estructurada por la Cooperación de los Países Bajos con un 50% de contribución financiera; Starbucks y Empresas de Nariño como sector privado, que aseguran la comercialización del grano, orientan la asesoría técnica y aportan una contribución financiera del 50%; Y la OIM, como organismo internacional de ejecución que articula las contribuciones de los aportantes, gerencia e implementa la operación técnica, financiera y administrativa del proyecto con un equipo de 16 profesionales, entidades ejecutoras nacionales y locales.

El sector público, en este caso la Gobernación de Nariño, actúa como socio de apoyo, facilitando alianzas y sinergias con los planes de desarrollo local y servicios sociales. Parte de los valores agregados que han sido posibles con este valioso apoyo, fue la instalación de 450 equipos de cómputo en las escuelas rurales facilitando la modernización y el mejoramiento de la oferta educativa en las escuelas rurales.

## Lecciones Aprendidas: Innovación y Encuentro de Intereses Comunes

El programa Café Nariño ha sido sin duda un aprendizaje de todos los socios, una experiencia de conocimiento entre sectores con diferentes lógicas de funcionamiento y por encima de todo un esfuerzo de coordinación institucional que ha demandado la creación de los mecanismos adecuados para tomar decisiones y acciones conjuntas. Entre las lecciones más destacadas podemos señalar las siguientes:

- **Creación de Instrumentos de Ejecución y Fortalecimiento de las Competencias Locales:** La ejecución del programa ha aportado tanto instrumentos de planeación, administración, y monitoreo como un sistema de indicadores, replicables para ampliar

la cobertura del proyecto, transmitirlos a nuevas iniciativas o ejecutar nuevos proyectos en el sector, logrando visibilizar la contribución de estos programas en el marco de objetivos globales como las Metas del Milenio y los principios de Desarrollo Humano Sostenible. Por otra parte, el modelo pedagógico y las metodologías de formación desarrolladas específicamente para el sector cafetero y para promover el esquema asociativo de acopio y venta, permitieron unificar un programa formativo con cobertura masiva y fortalecer las competencias de instituciones y personal local en su ejecución.

- **La innovación como Modelo de Alianza:** La propuesta de cooperación del Gobierno Holandés promoviendo esquemas de proyectos en desarrollo sostenible dirigidos a población vulnerable, constituyó un estímulo innovador para propiciar un compromiso interinstitucional para el desarrollo de alianzas. Este ha sido un punto diferencial en los modelos tradicionales de ejercicio de la responsabilidad corporativa y de ejecución de recursos de cooperación Internacional. Este esquema de gestión conjunto exigió crear soluciones legales, formales y financieras capaces de responder a la lógica de ejecución privada y pública respectivamente.
- **Liderazgo y Responsabilidad Corporativa:** Sin duda esta alianza, ha facilitado el acercamiento de los socios a la comunidad con una propuesta definida, con soluciones inmediatas y una estrategia de largo plazo, que tendrá potencial de crecimiento ligado a la relación comercial de Starbucks y Empresas de Nariño que a la fecha, lleva 30 años en la región. El empoderamiento del sector privado en este caso Empresas de Nariño, asegura no sólo un entorno más favorable a su actividad económica, sino que consolida una ventaja diferencial y funcional para la empresa, quien lidera en este caso no solo una acción de responsabilidad corporativa, sino el círculo de sostenibilidad del programa.
- **Sostenibilidad y Autogestión:** Un vez terminado el programa, en la zona se habrá establecido una relación comercial permanente entre los productores y Empresas de Nariño, eliminando la dependencia de intermediarios para la venta local de café. Esta relación, sumada a un manejo racional de su tierra, habiendo adquirido infraestructura, la propiedad legal de sus predios y habiendo mejorado las competencias para el trabajo y administración de su empresa agrícola, permitirá a los beneficiarios aumentar el valor comercial y funcional de sus fincas, preparándolos para autogestionar su estabilidad económica y asegurar su bienestar social recibiendo un ingreso justo y digno por su actividad cafetera.



---

**INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE  
EN COLOMBIA:  
CASOS EXITOSOS**

---



# **INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE INVERSOR**

## **Proyectos productivos agrícolas multiplicadores de beneficios sociales**

### **Genaro Payan**

Miembro del comité promotor

Inversión Social Rentable, INVERSOR

### **Evolución del entorno histórico**

En Colombia, la incidencia del conflicto en el sector agropecuario se ha dado de diversas formas a lo largo del tiempo. En los años 50 se reflejó en el origen del conflicto guerrillero, que sólo ocasionaba una respuesta militar. En los años 70 se dio el conflicto de la producción de ilícitos y el desarrollo del narcotráfico. En los 90 se produjo un proceso guerrillero y de narcotráfico asimilado por la comunidad. Por estas razones, el conflicto en el campo que la nación debió enfrentar, se caracterizaba por cuatro elementos:

1. Necesidad de recuperar el control físico de algunos sectores internos donde no había presencia del Estado.
2. Urgencia de establecer la presencia del Estado en esas zonas.
3. Erradicación de cultivos ilícitos.
4. Reactivación de la actividad económica en las zonas de conflicto.

En la medida en que los proyectos son procesos que se realizan con miras a atender las necesidades de la población, se deben dar efectos productivos en el sector privado y en el sector de la agricultura.

En este sentido, en el año 1988 es diseñado el Plan Colombia como respuesta a los cuatro elementos mencionados anteriormente. En él se realiza un esquema de desarrollo alternativo, que es un diseño de política que representa la base de los casos exitosos.

Posteriormente, a finales de 1999 y comienzos de 2000, nace el modelo palmero en Colombia, en el cual se presenta un desarrollo de una institucionalidad con la participación del sector privado en el apoyo de proyectos asociativos, donde había unas 6.500 áreas de palma. A través de esto surgió la necesidad de reforzar el esquema de desarrollo del crédito asociativo y las alianzas estratégicas.

## Carta de Navegación

En el presente, la situación colombiana tiene las siguientes características: por un lado, hay un liderazgo legítimo con una clara e inquebrantable visión estratégica de seguridad democrática, acompañada de la correspondiente voluntad política. Igualmente se cuenta con la definición del marco jurídico constitucional para adelantar las negociaciones de paz al amparo de la ley, y con un respaldo mayoritario de la opinión pública a la iniciativa de paz por medio del conocimiento público, la participación de la comunidad internacional tanto de donantes como de no donantes, y la perspectiva de una continuidad en la política de paz y su realización.

## Lecciones aprendidas de experiencias exitosas en Colombia

El sector privado ha respondido a la convocatoria de establecer proyectos productivos rentables en zonas de conflicto a través del tiempo, y en ese marco, se conoce a Inversor como un modelo exitoso replicable. Este es, además, un modelo bien recibido por las comunidades de participantes y asociaciones de productores y beneficiarios, y finalmente goza de gran acogida en la comunidad internacional.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los proyectos productivos estratégicos y la efectividad del modelo se pueden ver amenazados por las demoras burocráticas y la tramitología.

## Retos

Uno de los retos que se le presenta al ámbito nacional en este panorama, es el de incorporar a la población vulnerable desmovilizada a la vida civil de manera costeable, oportuna y sostenible, teniendo en cuenta que se trata de un escenario cambiante.

El reto para el sector privado es el de aportar su capacidad de gestión a la consolidación del proceso de desarrollo y paz, a través de proyectos productivos sostenibles, generadores de nuevas oportunidades de ingresos y de empleo.

# **INDUPALMA**

## **Rubén Darío Lizarralde**

Gerente

INDUPALMA

Indupalma es una empresa agroindustrial del sector de aceites, ubicada en el Magdalena Medio, en Barranca-Catatumbo. Tiene 12.000 hectáreas de su propiedad sembradas, y 3.000 hectáreas más pertenecen a los campesinos.

Esta empresa debe administrar sus recursos de la mejor forma posible, ya que debe pensar en venderlos y exportarlos. Además, debe manejar temas relacionados con la seguridad, el desarrollo de la comunidad y el ejercicio laboral, considerando que tiene un sindicato activo. Por último, es necesario que haga frente a los desafíos globales, regionales y a aquellos que tienen que ver con el desarrollo empresarial.

Dados estos retos y este entorno cambiante, Indupalma dejó de enfocarse únicamente en el trabajo de finca y pasó a manejar una empresa con las herramientas para producir los resultados deseados.

## **Indupalma 1993**

En los años 90, Indupalma atravesó un momento de crisis debido a los altos costos del cubrimiento de las obligaciones laborales, las cuales representaban el 84% de sus ingresos. Al mismo tiempo, había improductividad de los trabajadores, falta de adecuación del aparato productivo, actualización y analfabetismo.

En el proceso de apertura en el que se encontraba Indupalma, sus administradores se vieron en la obligación de ser innovadores y de introducir cambios, tanto en el tema del proceso productivo como en el social.

Esto llevó a entender que los miembros de la empresa no debían estar en conflicto por los propios intereses, sino trabajar por los intereses comunes. En este proceso, la educación fue una parte fundamental para la solución de esta situación.

## Logros

Indupalma lleva 11 años en un proceso de capacitación continuo, centrado en la capacitación formal e informal, gracias al cual ha podido preparar a la totalidad de los trabajadores en función de sus competencias. Este proceso se ha convertido en una experiencia que se ha dado a conocer en foros a nivel internacional.

El proceso que se llevó a cabo con el fin de salir de la crisis y obtener crecimiento se realizó en tres fases.

Una de las parte de la *Fase I*, fue la contratación de terceros, la cual proporcionó fortalecimiento, ya que éstos se encargaban del manejo de procesos de la producción que significaban anteriormente pérdidas para la empresa. Los terceros se convirtieron en “socios del negocio”, pero no porque fueran socios de Indupalma, sino porque se les proporcionó educación con el fin de que crearan su propia empresa. A cada pequeño empresario se le hizo un contrato de prestación de servicios de mano de obra, que incluía la cosecha y el mantenimiento del cultivo y al mismo tiempo cada contrato debía tener una póliza de cumplimiento para obtener un buen manejo de la empresa. En esta primera etapa la actividad empresarial de los campesinos se inició con la prestación de servicios agrícolas.

En la *Fase II*, los pequeños empresarios adquirieron bienes como maquinaria y vehículos, que fueron vendidos por la empresa a la cual le generaban pérdidas por no saber administrarlos. La venta se realizó por medio de un contrato de arrendamiento financiero que permitió a los trabajadores adquirir vehículos y maquinarias sin cuota inicial. En esta fase hubo una expansión de la frontera palmera, de modo que los campesinos empezaron a manejar los recursos, obteniendo al mismo tiempo ingresos y convirtiéndose en sujetos de crédito, fue así como pudieron obtener una mejora en la productividad.

Con la expansión de la frontera palmera, en la *Fase III*, Indupalma ha liderado la generación de riqueza y de propiedad de la tierra. Ahora se están haciendo negociaciones para la participación en la propiedad de la planta extractora.

Fase I	Fase	Fase III
Contratación de terceros.	Adquisición de bienes.	Expansión de la frontera Palmera.
Prestación de servicios agrícolas.	Contrato de arrendamiento financiero.	-Campesinos propietarios de la tierra.

Gráfica 2. Fases del Proyecto INVERSOR Indupalma.

## Reforma agraria desde el sector privado

Mediante una alianza entre los campesinos, los empresarios, el sector financiero y el Estado, se produjo un movimiento de generación de riqueza, en el que Indupalma sólo ha

proporcionado educación y capacitación. Esto quiere decir que en esta alianza se ha dado una relación gana/gana ya que hay intereses que se comunican y coinciden y por lo tanto todos ganan.

El modelo estimula el desarrollo económico y a su vez el desarrollo social sostenible, lo que propicia la estabilidad del campo a través del establecimiento de grandes proyectos empresariales donde muchos se hacen propietarios. Cuando lo económico le da sostenibilidad a lo social, hay producción de resultados de calidad con los cuales se garantiza la salud, la educación y la vivienda. Los actores del proyecto son los campesinos, la empresa privada, la banca internacional, el sector financiero y el gobierno.

A partir de la *Fase III* del proyecto, se generó una reforma agraria desde el sector privado, y al mismo tiempo, hubo una expansión del territorio con apoyo de Finagro (Fondo para el Financiamiento del Sector Agripecuario) y el Plan Colombia.

En el proceso de la reforma agraria tuvieron lugar dos proyectos. El primero de ellos, llamado proyecto El Palmar, reunía a 170 campesinos propietarios de 2.256 hectáreas de las tierras de la hacienda El Palmar donde fueron sembradas 1.700 hectáreas con palma africana.

Este proyecto fue una fuente de empleo directo para 50 personas, y garantizó que la población directamente beneficiada fuera de 3.400 personas. La inversión total fue de \$113.019.508.850 a lo que se debe restar el ICR (Incentivo de la Capitalización Rural) que fue una suma de \$3.230.055.000.

El segundo proyecto, llamado El Horizonte, reunió a 130 campesinos propietarios de tierras en la hacienda “El Horizonte”, que constaba de 1.460 hectáreas, de las cuales 1.300 fueron sembradas en palma africana. Este proyecto le proporcionó empleo directo a 390 personas y benefició a una población de 2.600 personas.

Al iniciar este proyecto, los campesinos no tenían tierras y los proyectos los ayudaron a financiar la tierra y el cultivo. En este sentido, el 100% del proyecto garantiza un proceso vivo que genere riqueza. El proyecto El Palmar dio sus frutos hace un año y seis meses, y el segundo proyecto, El Horizonte, dio fruto hace aproximadamente tres meses.

En un tercer proyecto, cada campesino tiene derecho a 10 hectáreas productivas, de tal forma que los recursos que genere la producción en el inicio del proyecto serán destinados a pagar la deuda del mismo. Los cooperados (campesinos) recibirán, durante el período improductivo, los ingresos producto de su actividad como contratistas del proyecto. Una vez se pague el proyecto, la fiduciaria trasladará la propiedad a los cooperados y a los asociados del proyecto de la planta agroindustrial. En este proyecto, que funciona del mismo modo que un crédito, se realizó una inversión de 9 millones de dólares, lo cual ha hecho posible que 200 mil

campesinos sobrevivan, y un millón de personas tengan acceso a una buena calidad de vida y generen ingresos.

## Lecciones aprendidas

Con estas experiencias se ha demostrado que si se unen la empresa y la fuerza de trabajo, el capital crece, pero cuando éstas se enfrentan, se debilita el capital y se empobrece la fuerza de trabajo.

Gracias a estos proyectos hemos llegado a concluir que sí se puede. Se ha logrado que 600 mil personas cabezas de familia estén viviendo con dignidad, por medio de la construcción de un modelo de desarrollo económico y social, empoderando y educando a los campesinos organizados en unidades autónomas empresariales como actores principales de este modelo. Al mismo tiempo, se está impulsando la inserción de los campesinos a la actividad empresarial, primero como contratistas prestadores del servicio, luego como sujetos de crédito y por último como propietarios de activos y de tierra.

Se está generando empleo y bienestar, al mismo tiempo que se mejora la productividad y competitividad de un negocio de cadena que no termina simplemente con la producción de aceite de palma; es una cadena en la que la empresa compra el aceite para refinarlo, lo que muestra una participación en la que todos ganan y se genera valor.

Finalmente se ha propuesto que los primeros proyectos del programa fueran trabajados y apropiados por empresarios cooperados y trabajadores de Indupalma organizados en sociedad.



## **DISTRITO LECHERO CAQUETÁ NESTLÉ COLOMBIA**

**Juan Carlos Marroquín**

Presidente

Nestlé Colombia

En el distrito de Caquetá más del 95% de la tierra no tiene vocación agrícola, por lo cual tiene mayor potencial y productividad en la ganadería. Por esta razón, para Nestlé Caquetá es uno de sus mayores y más importantes productores de leche. Las fincas lecheras, proveedoras de Nestlé están ubicadas en todos los municipios del Caquetá, inclusive en los más alejadas. Sin embargo, con el objetivo de asegurar el abastecimiento de leche para los pobladores de la región, Nestlé no compra este producto en las proximidades de las cabeceras municipales.

Diariamente, Nestlé recorre 5.714 kilómetros por las carreteras de los municipios del departamento y los ríos Caquetá, Orteguzaza, Caguán y Guayas para acopiar 250.000 litros de leche.

### **Solano**

Solano es uno de los municipios más apartados del Caquetá y su población es de 15.000 habitantes; es un territorio donde aún viven comunidades indígenas, que se dedican a los cultivos de yuca, la pesca y la cacería silvestre. En este municipio, el más grande de Latinoamérica, Nestlé compra 1.500 litros de leche diariamente, lo cual ha representado una ayuda para la actividad económica de la región.

### **Programas de servicio agropecuario de Nestlé y cuidado ambiental de la región**

Los programas de mejoramiento y de transferencia tienen indicadores de gestión que muestran la competitividad de los ganaderos en el mercado. Los programas son:

- Mejoramiento de la nutrición animal
- Mejoramiento de la genética bovina
- Mejoramiento de la sanidad animal

- Mejoramiento de la calidad de la leche
- Mejoramiento de la administración de la finca
- Transferencia de tecnología, este da como resultado de una relación gana / gana.

Existe un compromiso de responsabilidad por parte de Nestlé, para que 2.500 ganaderos a quienes se les compra leche diariamente, tengan mejores condiciones de vida, al hacer que el negocio sea más rentable. Por ejemplo, el Plan de Fomento Lechero tiene programas de mejoramiento nutricional de los bovinos, mejoramiento genético, préstamos para obras de infraestructura en las fincas, mejoramiento de la calidad de la leche, además de programas de defensa de los bosques.

Nestlé también se preocupa por ser responsable con el medio ambiente y por esto cuenta con una planta de tratamiento de agua residual en Florencia y próximamente inaugurará otra en San Vicente del Caguán. Estas plantas han sido iniciativas para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, los trabajadores y sus empleados.

### **Pago de la leche a los proveedores en Caquetá**

Ante la falta de bancos y/o cajeros en la mayor parte del distrito lechero, la metodología de pago de la leche ha funcionado con la elaboración de un cheque para cada uno de los proveedores, el cheque es de la plaza de Florencia. Estos cheques son enviados a cada finca y los proveedores compran insumos en el almacén de sus veredas y pagan con el cheque de Nestlé. El almacén recibe los cheques de Nestlé como dinero en efectivo y les da a los proveedores vueltas en dinero en efectivo; a su vez el dueño del almacén paga al mayorista con cheques de Nestlé y éste los recibe, lo cual le permite transitar con más seguridad que con dinero en efectivo.

### **Logros y resultados**

Hace 31 años el departamento era principalmente ganadero, pero la producción de leche era una actividad marginal. Después de más de tres décadas, la presencia ininterrumpida de Nestlé en el Caquetá y la afianzada relación de esta compañía con sus proveedores ha hecho que las dos partes obtengan ganancias. El incremento de la producción de las vacas – algunos ganaderos han pasado de producir 2 litros de leche a 10 litros por cabeza al día – demuestra un crecimiento evidente en el desarrollo del distrito lechero, y pone en evidencia que este proyecto, al mismo tiempo, genera empleo, bienestar y una mejor calidad de vida.

### **Conclusiones**

Caquetá es una de las fuentes más importantes de abastecimiento para Nestlé de Colombia. Por esta razón, Nestlé ha establecido una cultura de producción lechera a

través de distintos programas de fomento agrícola y ganadero. Estos programas son: nutrición ganadera, manejo de praderas, rotación de potreros, cruces de raza para la producción de doble propósito, sanidad del hato y manejo del ternero, administración de la finca ganadera y, por último, calidad de la leche, sistema de ordeño y condiciones higiénicas. Por medio de estos programas se ha logrado que el municipio obtenga más y mejores recursos y herramientas para la producción de leche, lo que ha ayudado al desarrollo de estos pequeños empresarios.

Es importante la constancia en la compra del producto que les brinda Nestlé a los pequeños empresarios lecheros, proporcionándoles una actividad económica sostenible con el fin de forjar patrimonio y de contribuir al desarrollo del departamento.



## **SERVICIOS INTEGRALES CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS**

**Carlos Alberto Mejía**  
Director de Proyectos  
Actuar Famiempresas

A lo largo de 22 años de existencia nuestro reto ha sido el de favorecer la creación de microempresas competitivas como constructoras de equidad, esforzándose por acceder a la competitividad en un país pobre.

Las microempresas pueden ser de dos tipos: de proyección y de subsistencia. Las de proyección tienen como objetivo consolidarse y desarrollarse en el largo plazo.

### **Condiciones para la consolidación de microempresas competitivas**

Para que la microempresa, su entorno y las entidades de apoyo se desarrollen es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

1. Microempresa: el empresario debe tener oportunidades, creatividad, persistencia y autoconfianza, y debe ser una persona que exija eficiencia y calidad, que corra riesgos calculados, que evalúe alternativas y controle resultados, que fije metas y objetivos, que haga planeación y seguimiento y que recurra a sacrificios personales. Igualmente debe ser alguien que busca información e interviene en intangibles con persuasión, y es capaz de crear redes de apoyo. Por otro lado, la microempresa debe ser una buena idea de negocio, contar con conocimiento del mercado objetivo, ofrecer un buen producto y tener responsabilidad de consolidación y crecimiento.
2. Entorno: es necesario que en el medio exista un reconocimiento de la microempresa como factor de crecimiento económico e inclusión social, igualmente, se precisa de una normatividad adecuada, la apertura de oportunidades con los contratos que se tienen y la simplificación de trámites para que el microempresario se desarrolle.

3. Entidades de apoyo : deben ser empresas profesionales y altamente eficientes que le proporcionen apoyo al microempresario, con credibilidad en el medio y servicios de gran impacto. Estas entidades son un eslabón entre las políticas y la microempresa.

## Actuar Famiempresas

La misión de Actuar Famiempresas es la generación y apoyo al empleo perdurable en el departamento de Antioquia, a través de la creación y consolidación de pequeñas unidades (famiempresas) de producción, comercio o servicios, liderando su desarrollo empresarial por medio de servicios financieros, de formación y comercialización y centrando su acción en la población de escasos recursos.

Los programas con los que cuenta son proyectos subsidiados, pero Actuar Famiempresas es autosostenible. Siempre acompaña a las empresas a lo largo del proceso, por medio de diferentes programas como el programa de *creación* que consiste en el desarrollo de un pensamiento estratégico y evaluación de ideas de planes de negocio a los que se les hace seguimiento; el programa de *formación* en la producción de alimentos, confecciones, productos de belleza para las mujeres, tiendas y gestión y sistemas de servicios; el programa de *servicios tecnológicos*, que cuenta con un centro de diseño gráfico, de empaque y de moda para darle un valor agregado a los productos por medio del trabajo en el laboratorio de alimentos, el desarrollo de productos y el mejoramiento tecnológico de la producción; el programa de *asesorías* que se realizaron en el sitio de trabajo como un acompañamiento con el soporte de un programa software; y el programa de *apoyo a la comercialización*, que cuenta con una promotora de comercio en Medellín, con una inversión de \$14.000 millones, y con entidades de comercialización para ferias y eventos.

## Las estrategias

La gestión de Actuar Famiempresas cuenta con dos estrategias principales que son la integralidad y el equipo humano. La primera consiste en tener una oferta conjunta de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial (microcrédito, capital semilla, asesoría en creación de empresas y asesoría en fortalecimiento empresarial). El propósito de esta estrategia es que las microempresas se consoliden, ya que un microcrédito, por sí mismo, no genera desarrollo, sino que para ello es necesario que la microempresa reciba un acompañamiento eficiente.

La segunda estrategia, de *equipo humano*, consiste en disponer de profesionales interdisciplinarios y expertos en su campo de acción, personas con alto compromiso de responsabilidad social y una planeación estratégica a largo, mediano y corto plazo.

## Logros y resultados

Hasta el momento, las microempresas vinculadas a Actuar Famiempresas presentan las siguientes características: el 90,4% constituyen empresas informales, el 93.2% se encuentran en proceso de formalización, en el 52,3% de los casos, las personas comparten la vivienda con el negocio, el 50,7% de los empresarios son mujeres y el 83,5% jefes de hogar. Actuar Famiempresas ha generado empleos permanentes al año, con un salario promedio de 1.68 veces el salario mínimo. En este momento hay 18.000 famiempresas activas, lo que demuestra que en estos proyectos se ha hecho una inversión social rentable que le ha traído también beneficios a Actuar Famiempresas.

Hasta octubre de 2005 se ha apoyado a las microempresas de diversas formas: 12.760 empresas han recibido créditos empresariales, a 8180 personas se les brindó capacitación en técnica y administración, 342 empresas recibieron asesoría en fortalecimiento, 302 entidades recibieron asesoría en creación de empresas, 168 empresas fueron apoyadas con el centro de diseño, 140 con el laboratorio y 200 por medio de los servicios de comercialización.

En 22 años de existencia se ha apoyado a más de 100.000 microempresas, y esta labor se seguirá realizando.





# **UN COMPLEJO DE SALUD AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD**

## **María Victoria Córdoba de Piedrahita**

Gerente

Clínica Versalles S. A.

La Clínica Versalles fue fundada el 5 de septiembre de 1988 por un grupo de médicos vallecaucanos que soñaban con brindarle a la ciudad una alternativa de atención médica de excelente calidad, y alcance de todas las personas, comprometiendo de esta manera su profesión con un verdadero sentido social. La Clínica Versalles tiene una filosofía: existe una sola medicina, que debe ser aplicada a todas las personas, sin distinciones de raza, credo, ni condición social. Sin olvidar que la razón de ser de la institución es el paciente, la clínica está completamente de acuerdo con los principios fundamentales de la Ley 100, que son la universalidad, la solidaridad, la equidad, la libre escogencia y la calidad, teniendo como base del servicio al médico general. Vale la pena trabajar por estos principios y lograr que en un futuro próximo todos los colombianos tengamos acceso a servicios de salud de calidad y al alcance de todos.

## **Misión**

La misión de la clínica ha sido brindar a la población trabajadora y a la comunidad general, la mejor opción en servicios de salud de mediana complejidad de la ciudad, teniendo en cuenta los principios de ofrecer medicina de calidad al alcance de todos; retribuir a los accionistas el esfuerzo y confianza depositados en la clínica y lograr el desarrollo humano del personal que trabaja por esta causa.

## **Visión**

Se busca que en el año 2006 la clínica Versalles sea la mejor opción de servicio de salud de nivel intermedio de la ciudad según criterio de las EPS de Cali, y que esté certificada por las entidades acreditadoras del país como garantía de la calidad de sus servicios.

## Evolución

En 1988 la Clínica Versalles era una casa en el barrio Versalles en la ciudad de Cali, de estrato 5, que contaba con urgencias 24 horas, consulta programada, una sala de cirugía y 5 camas destinadas a la hospitalización. En el 2005, la Clínica Versalles cuenta con una sede principal, y tres sedes periféricas con 350 empleados y 80 médicos inscritos; adicionalmente tiene una fundación. La visión, la filosofía, la honestidad, el gran espíritu empresarial que nos ha distinguido y el énfasis de un crecimiento continuo con bases científicas nos ha permitido, a través de estos años y en forma continua, ser una empresa exitosa reconocida por las instituciones de salud y con muy buen posicionamiento en la ciudad.

El centro de especialistas es una de las sedes que atiende con calidad e igualdad de condiciones la consulta especializada. Después de la apertura de este centro, en el 2005 fueron atendidos 12.000 pacientes en consulta especializada en un lapso de seis meses. Es una sede con una capacidad de crecimiento hasta del 25%.

La sede en Yumbo se inició en el año 2000, y constituyó nuestra primera experiencia diferente de la sede principal. Está ubicada en un municipio vecino a la ciudad de Cali, con una población de 85.000 habitantes, todos de clase trabajadora y en su mayoría pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. En esta sede son atendidas 42.000 personas al año, y tiene como propósito seguir creciendo y brindándole a la comunidad servicios de salud de calidad y al alcance de todos.

La sede San Marco es el proyecto más importante para la clínica el cual ponemos con orgullo al servicio de la comunidad del distrito de Aguablanca. Esta sede hace posible, con mayor énfasis, nuestro lema de "Medicina de calidad al alcance de todos". Pretendemos con esta obra dignificar a las comunidades y convertirnos en un factor de desarrollo de la zona. San Marcos es una sede que ha generado un impacto social y económico importante. Con este proyecto estamos contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad generando más de 80 empleos directos, además de lo que significa para sus vecinos contar con un centro de estas características cerca de sus hogares. La clínica cuenta, además, con la tecnología requerida y con una sistematización adecuada.

Este proyecto ha sido posible gracias a la visión de la clínica, al esfuerzo económico de sus socios y al apoyo y confianza de las entidades de salud. La sede San Marcos tampoco habría sido posible si no se hubiera dado en Colombia el mayor cambio social del siglo: la Ley 100. El proyecto San Marcos es la consecuencia de una ley cuyos principios fundamentales son la universalidad, la solidaridad, la equidad, la libre escogencia y la calidad. El proyecto San Marcos es la muestra de que es posible prestar servicios de salud de calidad a los colombianos y al mismo tiempo hacer empresa. Se espera que este granito de arena sea un ejemplo para el Estado, para las aseguradoras, para el gremio médico, para clínicas y hospitales públicos y privados y para los usuarios.

Anualmente, la sede San Marcos atiende 26.000 consultas de urgencias, 60.000 consultas ambulatorias en medicina general y, entre otros, 3.000 programas de promoción y prevención. Se han vacunado 1.500 niños, 20.000 pacientes en odontología, 8.000 imágenes diagnósticas y se han realizado 6.000 consultas especializadas, para un total 124.500 pacientes atendidos.

## **Fundación Clínica Versalles**

En el año 2002, como una retribución a los logros obtenidos durante tantos años de trabajo y servicio, los accionistas propusieron donar el 10% de sus utilidades para apoyar a la Fundación Clínica Versalles, cuyo objetivo es la atención de personas totalmente desprotegidas en salud, haciendo énfasis en la población infantil maltratada, madres cabeza de familia, ancianos y menores embarazadas de la ciudad de Cali en las zonas de riesgo. Su misión es hacer aportes para el mejoramiento de calidad de vida de los colombianos sin recursos, proporcionándoles acceso a la satisfacción de sus necesidades básicas en salud y, de esta forma contribuir con el país en el logro de sus objetivos de igualdad de derechos para todos.

### ***Instituciones en las que se presta el servicio:***

- Fundación Paz y Bien: presta el servicio a niñas embarazadas, atendiendo a 825 niñas por año.
- Cermujer: alberga aproximadamente a 30 niñas en estado de embarazo. Atiende a 515 niñas por año.
- Fundación Hogar el Anciano: alberga a 20 abuelitas abandonadas en edades de 70 a 90 años. Al año son atendidos 318 pacientes.
- Fundación Amor, Vida y Esperanza: cuenta con un total de 42 niñas y 43 niños maltratados y afectados psicológicamente entre 2 y 16 años. Ha atendido a 585 pacientes al año.
- Fundación Jesús de Nazaret: alberga a 20 abuelitos y abuelitas. Al año son atendidos 315 pacientes.
- Fundación la Divina Providencia: alberga alrededor de 25 a 30 niños entre 0 y 17 años. Ha atendido a 235 pacientes.

En el año 2005, la Fundación atendió un total de 2.793 pacientes.

## **Logros y resultados**

Con el trabajo de estos años se ha logrado generar impacto en el bienestar y la salud de los ocupantes de las fundaciones y hogares que reciben nuestro apoyo, principalmente ancianos, mujeres de edad reproductiva y niños, mediante programas de prevención y pro-

moción, tratamiento de enfermedades específicas, detección temprana y contención de brotes de enfermedades epidémicas, detección e intervención en el estado de malnutrición de los infantes de algunos de esos hogares, y remisión e intervención usual mente en la Clínica Versalles de casos que requieran atención quirúrgica.

Igualmente, gracias a los informes realizados y presentados ante la Secretaría de Salud municipal, se ha logrado obtener impactos en la salud pública.

Tanto la sede San Marcos como la Fundación Clínica Versalles han sido proyectos que le han traído grandes beneficios sociales a la comunidad. Esto muestra que son inversiones sociales rentables para la Clínica Versalles, y gracias a las cuales se ha logrado impactar el bienestar y la salud de los habitantes de Aguablanca, generando satisfacción en los usuarios de esa zona y en la fundación, así como en los ocupantes de las instituciones y hogares que reciben apoyo, principalmente ancianos, mujeres en edad reproductiva, niños e infantes. Esto se ha llevado a cabo por medio del programa de promoción y prevención, proporcionando tratamiento de enfermedades específicas, reduciendo la necesidad de hospitalización y generando un alto impacto social en la comunidad.

Uno de los reconocimientos escritos de usuarios de la Clínica Versalles sede San Marcos, firmado por Hevert Galindo, dice:

“Los felicito por haber pensado en el usuario en esta comuna. La Clínica Versalles se necesitaba en este sitio, gracias por estar con nosotros. Felicitaciones por pensar en el bienestar de este sector de la ciudad. Gracias a Dios y a ustedes por tener visión de servicio a la comunidad”.

---

**E**STRUCTURACIÓN  
DE **P**ROYECTOS DE  
INVERSIÓN **S**Ocial **R**ENTABLE

---



# COLOMBIA AGRIBUSINESS PARTNERSHIP PROGRAM

## **Peter Gault**

Gerente del programa  
ARD/CAPP

La visión de CAPP se define como “un nuevo modelo de desarrollo rural en asociación con el sector privado que maximiza el valor de los fondos internacionales de USAID, a través de la transferencia de conocimiento y la creación de una cultura empresarial, desarrollando proyectos sostenibles de agronegocios que mejoren la calidad de vida de las comunidades rurales con la creación de empleo legal e incrementando las oportunidades de ingreso”.

## **Objetivos de CAPP**

- Estimular y apoyar el desarrollo de un proyecto, por medio de una asociación con el sector privado, haciendo posible la transferencia de conocimiento.
- Obtener un proyecto sostenible que mejore la calidad de vida, ofreciendo opciones por medio de una alternativa agroindustrial.
- Sembrar un número significativo de nuevas hectáreas, generando un aumento sustancial de la producción y las ofertas de empleo, con el fin de brindar ayuda a las familias.

## **Metas e incremento de presupuesto**

Originalmente, ARD/CAPP era un proyecto de 2 años, que contaba con 20 mil hectáreas, y en el que se ofrecía ayuda a 4 mil familias. En marzo del 2004 el programa se amplió a 5 años, con el fin de ayudar a 5.183 familias; al mismo tiempo, se iniciaron nuevos proyectos con una inversión de 28 millones de dólares. En estos proyectos se manejan productos como ají, algodón, cacao, fique, frutas y palma africana, que amplían el portafolio de productos, lo que da mayor facilidad para conseguir financiamiento.

DESCRIPCIÓN	FECHA	PLAZO (Años)	ÁREA	FAMILIAS (Hectáreas)	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (USD Millones)
Original	2/2003	2	20.0000	4,000	14.50
<b>Más Plan Colombia</b>	3/2004	5	27.540	5,183	24.50
Más Expansión	4/2005	5	44.298	8,142	28.00

Gráfica 3. Proyecto INVERSOR CAPP

## Localización de proyectos de CAPP

La localización de los proyectos se centra en 5 zonas principales: la Costa Norte con algodón, cacao, fruta y palma; el nororiente con cacao y palma; el Magdalena Medio con cacao, fique y palma; el Viejo Caldas con ají, fruta y fique; y el suroccidente con cacao, ají, fique y palma.

Estos proyectos han cambiado la vida de muchas personas y familias, pero para poder alcanzar sus metas es necesario, y se espera, el respaldo del sector financiero.

## Aliados estratégicos

En la estructuración de los proyectos hemos aprendido que es indispensables vincularse con diferentes aliados en las distintas fases del desarrollo de un proyecto.

Los aliados más importantes son Finagro que proporciona una garantía para la adquisición de créditos con bancos comerciales, los bancos comerciales como, intermediarios financieros, los entes territoriales, las cámaras de comercio, CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), CCI (Corporación Colombia Internacional), Corpoica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria), las firmas consultoras colombianas, integradores (es decir, compradores del producto) y operadores.

## Proyecto de titularización Propalma

Este proyecto consiste en la plantación de 10.000 hectáreas de palma africana, en 19 meses, en los departamentos de Magdalena, Santander, Bolívar, Cesar, Meta y Nariño. El proyecto cubre la mayoría de los costos de producción, y proporciona beneficios directos a 1.294 familias en los primeros tres años de su ejecución. En él se generan 325.000 jornales directos por año y su inversión total es de 38.3 millones de dólares. El mecanismo del proyecto es de titularización de la producción de 8.053 hectáreas existentes por \$50 millones a través de la Bolsa de Valores de Colombia. De esta forma las deudas son vendidas a otros inversionistas y la capacidad de crédito queda nuevamente abierta, lo cual permite solicitar nuevamente créditos para continuar invirtiendo.



## Lecciones aprendidas

- El apoyo en la etapa anterior a la puesta en marcha de los proyectos es fundamental.
- Los equipos de CAPP / MIDAS deben actuar como un vínculo entre los agricultores y los aliados estratégicos.
- En los proyectos, el acompañamiento debe ser integral (asistencia técnica y capacitación), y ajustado a los ciclos de cada proyecto en todas las áreas (técnica, social, empresarial y ambiental).
- Para el rápido desarrollo de los proyectos se requiere armonización y coordinación entre las políticas estatales y sus ejecutores.
- El acceso al sistema financiero para las asociaciones de pequeños agricultores es largo y costoso.
- Los entes regionales deben estar vinculados y comprometidos con los proyectos.
- La alianza entre el sector productivo y el financiero con el apoyo de USAID a través de CAPP / MIDAS (Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible), genera cambios sostenibles y de gran impacto social.
- Los integradores y operadores le agregan valor al campo.
- El éxito de los proyectos depende de una comercialización garantizada desde su estructura.
- Es importante contar con una mejora en la asistencia del sistema financiero, lo que proporcionará garantía y respaldo a los programas.



# **PROGRAMA PRESIDENCIAL CONTRA LOS CULTIVOS ILÍCITOS -PCI-**

**Luis Alfonso Jaramillo**

Gerente

Incubadora Empresarial de Producción y Comercialización Agropecuaria, INCUAGRO

El PCI, Programa Presidencial contra los Cultivos Ilícitos, es un plan del actual gobierno en el que se emplean dos estrategias: la primera es la erradicación manual voluntaria de los cultivos ilícitos por medio del programa de desarrollo alternativo, y la segunda es su erradicación manual y mecánica forzosa.

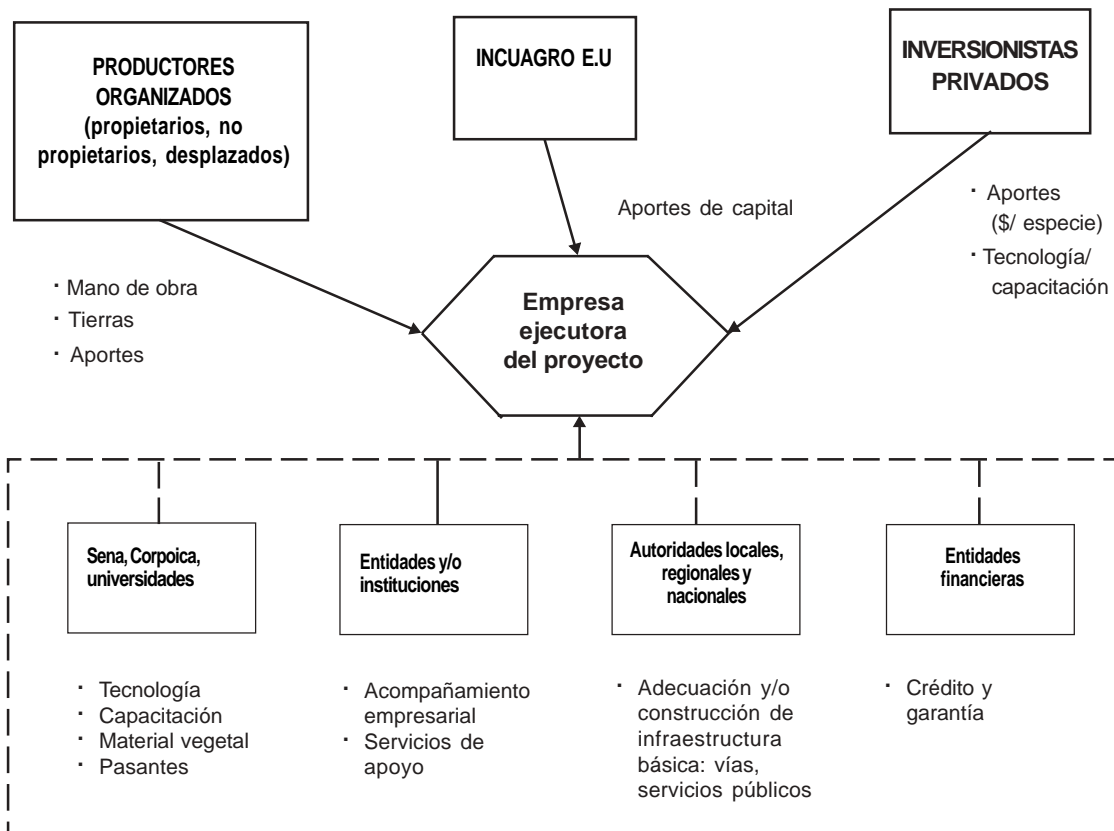
El programa de desarrollo alternativo apoya a familias campesinas, indígenas o afrocolombianas, ubicadas en ecosistemas ambientalmente estratégicos, que estén involucradas con cultivos ilícitos y deseen erradicarlos. A estas familias, cuyo sustento es el trabajo de la tierra, el programa ofrece un apoyo en dinero y un apoyo técnico por un tiempo definido, para que emprendan un proyecto productivo, haciendo uso alternativo legal y sostenible de la tierra y de los recursos naturales. Con esto se busca, al mismo tiempo, fomentar y fortalecer las organizaciones de productores y mejorar su participación democrática.

## **Incuagro**

La Incubadora Empresarial de Producción y Comercialización Agropecuaria -Incuagro- nació de la necesidad de crear un instrumento que permitiera canalizar los recursos directamente a aquellos proyectos que contaran con la participación de pequeños productores organizados y con el componente y la racionalidad del sector privado, esto último para garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de los proyectos en el tiempo. Con este fin se determinaron las siguientes líneas, de producción: cacao, caucho, palma de aceite; cultivos forestales y otros arreglos agro forestales o silviculturales (maderables y no maderables) y cultivos de café, con los cuales se buscaba además la seguridad alimentaria de los involucrados y el establecimiento de cultivos asociados que permitieran tener flujo de caja y liquidez.

Para el desarrollo del modelo, se creó una empresa ejecutora del proyecto, que es una sociedad anónima, cuyos accionistas son los productores organizados de la región, inver-

sionistas privados con experiencia en el producto e Incuagro. Los aportes de las organizaciones están representados en el usufructo de las tierras, mano de obra necesaria para la ejecución del proyecto y, en algunos casos, capital. Los inversionistas privados aportan su experiencia, tecnología y capital. Incuagro, cumpliendo su función de incubadora empresarial, aporta los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Los proyectos reciben también el apoyo de instituciones tales como el Sena, Corpoica, universidades, autoridades locales, regionales y nacionales y entidades financieras, las cuales aportan tecnología, capacitación, material vegetal, acompañamiento empresarial, adecuación y/o construcción de infraestructura básica, crédito y garantías.



Gráfica 4. Actores involucrados en el proyecto.

## Evaluación de proyectos

La evaluación de los proyectos presentados a Incuagro, se realiza a partir del análisis de cada uno de los siguientes aspectos:

- **Aspectos comerciales:** identificación del producto y usos, análisis de oferta y demanda, precios, lugar de venta, etcétera.
- **Aspectos técnicos:** metodologías utilizadas, diseño muestral e instrumentos, análisis de tecnología, condiciones agro ecológicas, descripción y diagrama de los procesos de producción, plan de siembra y cosecha, etcétera.

- **Aspectos organizacionales:** análisis de la organización empresarial requerida, vínculo con cadena productiva actual o por desarrollar, participación de los asociados o beneficiarios, etcétera.
- **Aspectos ambientales:** los proyectos deben desarrollarse en función de las potencialidades y las limitaciones del medio ambiente, previendo el cumplimiento de las normas.
- **Aspectos financieros:** el esquema financiero del proyecto debe estar en función de las etapas del proyecto. Este puede proponerse por fases, en función de la disponibilidad de los recursos financieros, de la capacidad operativa para ejecutar las acciones y del tiempo que requieren algunas actividades dentro de los procesos.
- **Aspectos ecocómicos y sociales:** se debe identificar y valorar los beneficios que genera el proyecto, el alcance de las metas de crecimiento y el bienestar económico y social en la zona de influencia del proyecto.
- **Aspectos de orden público:** se debe incluir un análisis completo de la situación de orden público en la zona de influencia del proyecto.

El esquema de evaluación está compuesto por el Comité de Inversiones y la Junta General de Delegatarios. El Comité, conformado por dos expertos externos en el área temática de cada proyecto, se encarga de definir el portafolio de proyectos recomendables para presentar a la Junta General de Delegatarios. Una vez recibido el concepto positivo por parte del Comité de Inversiones, el gerente de Incuagro pone el proyecto en consideración de la Junta General de Delegatarios, que es la que, en última instancia, emite un concepto sobre la viabilidad de que Incuagro se vincule o no al proyecto.

## Proyectos en desarrollo

Como resultado de la aplicación del modelo de Incuagro, se cuenta en la actualidad con seis proyectos en desarrollo en los departamentos de Huila, Cauca, Antioquia, Meta y Bolívar, tres proyectos en la fase inicial en el norte de Urabá, y uno en proceso de estructuración en el sur de Córdoba. En todos estos nuevos proyectos, se está trabajando conjuntamente con el Programa Familias Guardabosques de la Presidencia de la República.

Uno de los principales proyectos de Incuagro es el proyecto palmero de San Pablo, en el sur de Bolívar, donde en el 2005 se sembraron 2.000 hectáreas de palma africana y se prevé la siembra de otras 3.000 entre los años 2006 y 2007. Como parte del proyecto, se han beneficiado hasta el momento más de 400 familias, quienes además reciben capacitación en diferentes temas. Para la ejecución del proyecto se constituyeron dos compañías: la Compañía Palmera San Pablo y la Compañía Palmera Simití.

Otro de los proyectos es Frutimacizo S.A., una compañía dedicada a la producción de tomate de árbol en el Cauca y en el Huila. Las 419 hectáreas establecidas hasta el momento han reemplazado los cultivos de amapola, presentes hasta entonces en la región de influencia del proyecto. Durante los más de cuatro años de vida de la compañía, se han beneficiado más de 400 familias.

En el sur de Bolívar y en el Meta se encuentran en desarrollo dos proyectos de yuca: la Compañía Agroindustrial Yuquera de San Pablo y la Compañía Agroindustrial Yuquera de San Juan de Arama. Se han establecido hasta el momento más de 600 hectáreas de este producto, que servirán de sustituto del maíz amarillo para la producción de concentrados.

En el departamento del Huila se encuentra ubicado el proyecto de la Compañía Agropiscícola del Huila S.A., donde se produce cachama, tilapia, alevinos y alimento concentrado. Una característica especial de este proyecto ha sido la vinculación de 100 mujeres cabeza de familia que trabajan en el centro de Garzón, en la producción de cachama. Esta compañía cuenta con una comercializadora en Bogotá y una distribuidora en Caquetá.

En la región del norte de Urabá se inició la ejecución de un proyecto forestal, en donde se ha presupuestado establecer, en los próximos 2 años, 2.400 hectáreas de teca, melina y acacia. Las compañías creadas para la ejecución del mismo son: Reforestadora de Urabá la Girona S.A. y Reforestadora de Urabá El Indio S.A. En el norte de Urabá se constituyó también una compañía para la ejecución de un proyecto para la obtención de caucho natural, el cual se llevará cabo a partir del próximo año.

## Conclusiones

Los proyectos que apoya la Agencia Presidencial para la Acción Social, a través del Programa contra Cultivos Ilícitos e Incuagro, son proyectos empresariales, rentables y sostenibles, que además de cumplir con la función de generar alternativas lícitas de ingreso, fomentan la creación de una cultura empresarial en torno a las empresas constituidas, mejoran la calidad de vida de los involucrados y contribuyen al desarrollo de la región de influencia. Adicionalmente, desde su concepción, estos proyectos están altamente comprometidos con la protección del medio ambiente.

Finalmente, desde su creación en el año 2000, el modelo de Incuagro ha ser una herramienta eficiente y efectiva, para la canalización de recursos en proyectos de desarrollo alternativo, que además ha probado ser siempre congruente con las políticas y estrategias del gobierno nacional.

# **INDUPALMA**

## **Mónica Páez**

Coordinadora de proyectos

INDUPALMA

El objetivo de este proyecto consiste en convertir en propietarios de tierra y empresarios a 300 campesinos que antes tenían escasamente su sustento diario y que dependían de Indupalma como empresa promotora del sector.

## **Tipo de estructuración**

El proyecto está basado en los flujos de caja futuros de los cultivos, provenientes de la venta del fruto a las extractoras de aceite, como fuente de repago, en los activos del mismo como garantía. El promotor, en este caso Indupalma S. A., es el mismo cliente, cuyas compras de fruto son la fuente de pago y garantía.

Al inicio del proyecto los campesinos no tenían nada que aportar, y por lo tanto nada que perder, sólo podían ganar. Su principal tarea entonces era conseguir territorios y la financiación del proyecto, ya que Indupalma S.A. sólo brinda la capacitación necesaria a los campesinos, pero no financia el proyecto de manera directa.

Este tipo de estructuración permite financiar proyectos de gran magnitud, optimizando los recursos, maximizando la capacidad de financiamiento de los mismos y minimizando los recursos externos requeridos para su realización.

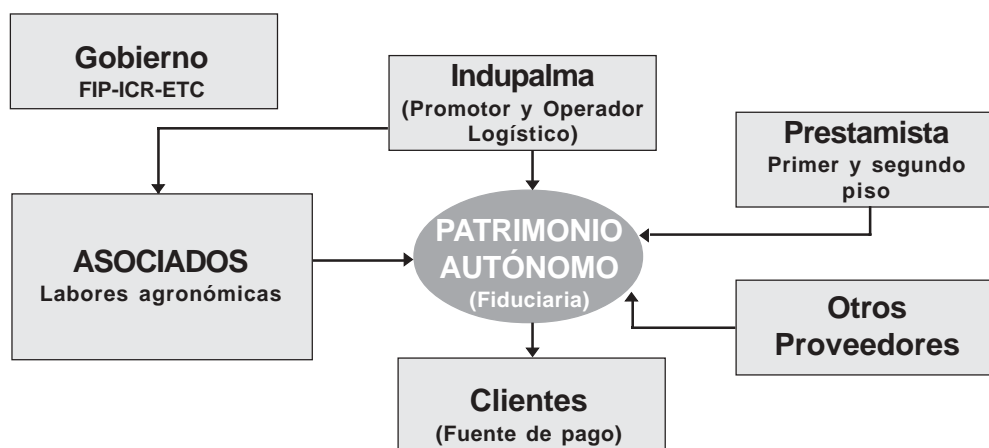
La siembra de palmar es un proyecto que requiere cuantiosos recursos, pues es un cultivo que necesita tres años de inversiones para entrar en la etapa productiva en el cuarto año; por esta razón, los riesgos asociados son identificados y los flujos de caja predecibles.

## **Participantes en el proyecto**

El papel de Indupalma, como actor participante del proyecto, consistía en ser el promotor y operador logístico, aportando su experiencia y conocimiento para brindar la capacitación necesaria a los campesinos. Los otros participantes fueron los prestamis-

tas, que eran bancos de primer piso que trabajaron con los recursos de FINAGRO, aportando el 100% de los recursos para financiar la etapa improductiva del proyecto; la fiduciaria, que a través del patrimonio autónomo garantizó a los prestamistas que había seguridad en el proyecto; los asociados, que eran los campesinos que se encargaban de la tierra (labores agronómicas) y además eran los beneficiarios del proyecto; el gobierno, que brindó incentivos en un proyecto ICR<sup>1</sup> y en otro FIP<sup>2</sup>; los clientes, en este caso Indupalma S.A., que eran la fuente de pago mediante la compra del fruto; y, finalmente, los proveedores.

Los asociados han aportado su compromiso y su mano de obra, la cual ha sido remunerada. Indupalma, por su lado, aportó el conocimiento como operador logístico y, por último, el gobierno aportó incentivos a los pequeños productores. Gracias a esto el proyecto, que debe ser considerado en el largo plazo, se va a pagar por sí solo.



Gráfica 5. Esquema de trabajo

## Flujo del proyecto

En los primeros tres años del proyecto, que es la etapa financiada mediante créditos de largo plazo, sólo hay inversión. A partir del cuarto año se empiezan a obtener ingresos. Indupalma, en su calidad de promotor, busca financiación a largo plazo y al mismo tiempo busca garantías viables para los bancos, como la tierra y las fuentes de pago. Los créditos otorgados son cubiertos en un 80% por medio del FAG<sup>3</sup> y el 20% restante con la fiducia en garantía constituida sobre la tierra y el cultivo.

A partir del quinto año, los flujos de caja del proyecto son suficientes para pagar los costos operacionales y el servicio de la deuda. Adicionalmente, luego de que se termine de

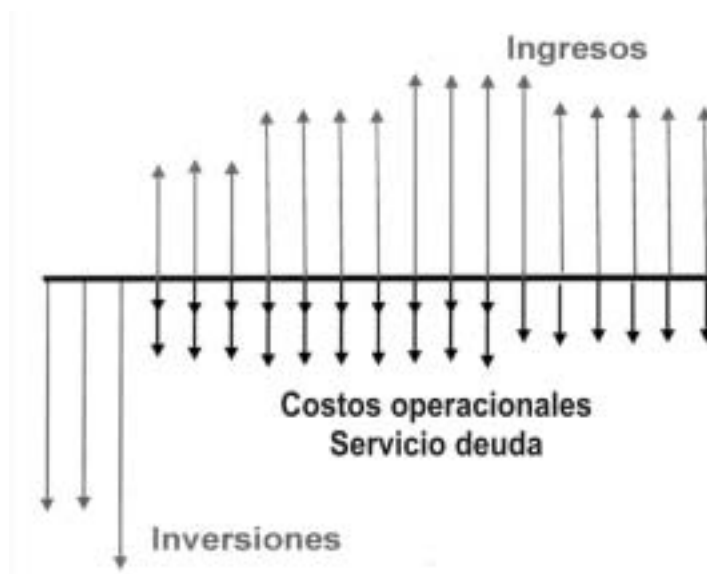
1. Incentivo a la Capitalización Rural.

2. Fondo de Inversiones para la Paz (Plan Colombia).

3. Fondo Agropecuario de Garantías



pagar la deuda, los campesinos tendrán excedentes (utilidades) y podrán capitalizarse como los empresarios en los que se han convertido.



Gráfica 6. Flujos del proyecto.

## Asignación y análisis de riesgos

Indupalma se ha preocupado por la asignación de los riesgos para sus proyectos, razón por la cual se identificó un proyecto agropecuario en donde los ingresos fueran afectados por los precios y por las toneladas cosechadas; de acuerdo con esto, el cliente principal y los asociados realizaron un contrato de compra a largo plazo. Por otra parte, el contrato de suministro fue asignado por los asociados en el proyecto, para obtener control en los insumos y en los costos.

Algunos riesgos generales de este proyecto son la fuerza mayor, que se administra con pólizas de seguro, y el repago, que se maneja con el patrimonio autónomo para brindar garantía a los prestamistas; esto último se encuentra a cargo de las fiduciarias, como lo muestra el siguiente cuadro.

RIESGOS	TIPO	¿QUIÉN?	¿CÓMO?
Ingresos	Precio Toneladas cosechadas	Operador y asociados	Contrato de compra a largo plazo
Operación	Insumos Costos	Asociados	Contratos de suministro
Otros	Fuerza Mayor Incumplimiento Repago	Compañías de seguros Entidades financieras	Pólizas Patrimonio autónomo

### **Lecciones aprendidas**

No es fácil convencer a un inversionista, ya sea una entidad financiera u otros, para que invierta en un proyecto a largo plazo y en el sector del agro, pero hoy Indupalma puede afirmar que es posible.

En los 4 años de transcurso, con los dos proyectos, no solo se evidencian los resultados financieros, sino que también se observan cambios en la mentalidad de las personas, ya que los campesinos se han apropiado del papel de empresarios y han tomado un papel activo en los escenarios de interacción con los diferentes actores, como en los comités del proyecto.

# **FLORICULTURA SOSTENIBLE CON RESPONSABILIDAD SOCIAL**

## **Marta Moreno**

Gerente de Desarrollo Social

Asociación Colombiana de Floricultores, ASOCOLFLORES

Asocolflores junto con otras empresas asociadas en los programas de desarrollo social, tienen la visión de ser aseguradoras de responsabilidad social. Esta labor es realizada por medio de tres herramientas: un programa socio-ambiental denominado Florverde®, que consta de un programa de autorregulación socio-ambiental, certificado por SGS (empresa certificadora); la segunda herramienta es la generación de programas de desarrollo social encaminados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, familias y comunidades; y la tercera es un diagnóstico social, que es la base del proyecto.

## **Objetivo del programa de desarrollo social**

El objetivo de este programa es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad relacionada, guiándose por los principios de la empresa que son la protección del trabajador, la equidad de género, la prevención del trabajo infantil, la atención a los hijos de los trabajadores y de la familia como núcleo de la sociedad.

## **Programas de desarrollo social**

Los programas de los que consta Asocolflores son: el plan de empleo, que es una escuela de floricultores; proyecto “Cultivemos la paz en familia”; el programa El Cinco Proyecto País, con el cual se busca crear empleos por medio de la solidaridad; el programa de vivienda llamado “Asocolflores es hogar” para 21.000 usuarios; el programa de capacitación permanente para los trabajadores; el programa de alfabetización y educación continuada; un programa de refuerzo escolar junto con salud oral, programas de recreación llevados a cabo cada dos años en donde hay tiempo libre para realizar actividades deportivas y culturales; hogares infantiles que atienden a 17.000 niños hijos de trabajadores y, por último, un programa de seguridad alimentaria en los municipios, entre otros.

## **Elementos estructurales**

Los elementos principales utilizados en el desarrollo social son un diagnóstico actualizado, y un seguimiento al cumplimiento de objetivos, buscando que todos los actores ganen y

estén comprometidos. Al mismo tiempo se generan indicadores cuantitativos y cualitativos; estos últimos son importantes ya que constituyen las historias de vida y las perspectivas de las personas. Los indicadores también facilitan la consecución de recursos técnicos y humanos, además de los financieros.

## **Programa Escuela de Floricultura**

Esto es un programa de estabilización socioeconómico, cuyo objetivo es la capacitación técnica en el programa de trabajador calificado en flores de corte para exportación, por medio de un modelo de competencias laborales, en el que se presta atención psicosocial a las familias participantes en el proyecto. Hay 1.037 familias desplazadas y vulnerables de la sabana de Bogotá y del oriente de Antioquia vinculadas al proyecto.

Los beneficios que ofrece este proyecto consisten en que al firmar un contrato de aprendizaje, las personas inscritas tienen derecho a capacitación por un año. Al mismo tiempo, en este año hay una etapa lectiva de nueve meses duran los cuales reciben una cuota de sostenimiento con el 50% del salario mínimo legal vigente y afiliación a EPS; y durante los tres meses restantes, que constituyen la etapa práctica, donde reciben una cuota de sostenimiento del 75% de salario mínimo legal vigente, afiliación a EPS y ARP y dotación. Igualmente, se les presta un auxilio de transporte correspondiente a la mitad de lo que les cuesta transportarse al sitio de capacitación, un refrigerio nutritivo en los primeros tres meses, cartillas de los módulos de formación, útiles de estudio y 40 horas de atención psicosocial grupal o personalizada.

## **Lecciones aprendidas y logros**

Los resultados obtenidos por este programa son una mano de obra calificada, la disminución de la tasa de desempleo con el objetivo de ejecutar puestos de trabajo con 90% de aprendices, la reducción de costos de selección, capacitación y entrenamiento para obtener mano de obra calificada, y la creación del sentido de responsabilidad de trabajo con un sentimiento de pertenencia a la nueva región.

## **Asocolflores y El Cinco: responsabilidad social para la generación de empleo**

El Cinco es un proyecto que tiene varios frentes de acción y para cuyo funcionamiento la solidaridad es un factor fundamental ya que se espera que los trabajadores donen dinero (del 1% al 5% del salario mensual) y el conocimiento. Por cada peso que pone el trabajador, el empresario pone uno. Con ello se generan proyectos productivos para familias pobres con imposibilidad de acceder al empleo formal.

Al mismo tiempo, se cuenta con fondos de capital semilla para la creación de empresas asociativas y autosostenibles, que generen empleos productivos y estables y la construcción de tejido social. Asocolflores ha logrado poner en marcha tres proyectos con más de 200 familias beneficiadas cultivadoras de mora y hortalizas.

---

**FINANCIACIÓN DE  
PROYECTOS DE  
INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE**

---



## ORGANIZACIÓN BANCOLOMBIA

**Rodrigo Velásquez Uribe**

Presidente

Confinsura- Colcorp

### Microcrédito

El término microfinanzas se refiere a los préstamos de dinero dirigidos a pequeños empresarios, con el fin de suplir necesidades de los clientes de bajos ingresos y que hasta el momento no habían tenido acceso a la banca.

### Nuestro negocio:

El portafolio básico de la Organización Bancolombia está conformado por productos que ya se ofrecen, como crédito, ahorros, tarjeta débito y bancaseguros. El portafolio complementario, que se ofrecerá pronto a los clientes, estará conformado por ahorro programado, giros internacionales y cuenta corriente.

*Bancolombia ingresa a este negocio por:*

- Una gran convicción de que había un mercado muy atractivo desatendido.
- Porque existe un mercado muy atractivo y desatendido.
- Porque creíamos tener fortalezas para desarrollar el negocio. [CSGB2]
- Por ser un banco colombiano, con responsabilidad social.

La forma en que se logra que los clientes ingresen al negocio es adaptando los servicios del banco a las necesidades de los microempresarios, y no haciendo que los microempresarios se adapten al banco.

Crédito del agiotista	
Crédito otorgado por...	1.000 USD
Tasa de interés nominal	1 0% mensual
Intereses pagados en el año	1.200 USD

Gráfica 7. Flujos del proyecto

Crédito formal	
Crédito otorgado por	1.000 USD
Tasa de interés nominal	2% mensual
Intereses pagados en el año	240 USD

Gráfica 8. Comparación de créditos

El proyecto de microfinanzas ya ha dado resultados muy satisfactorios en sus primeros 19 meses de gestión, de los cuales 12 fueron de prueba y 7 se dedicaron a ofrecer líneas de negocio. El 51% de esos clientes pequeños adquirieron un seguro de vida, que no habían tenido nunca, lo cual constituye una mejora en su calidad de vida. A esa fecha, el número de productos por cliente era de 3,5, que es un indicador muy bueno para la banca.

Los servicios se prestan principalmente por mecanismos electrónicos, lo que implica bajos costos. Los clientes son empresarios, como tenderos o pequeños productores, que le dan buena rentabilidad al banco en este proyecto.

En el negocio de prestar dinero a los pequeños empresarios se obtiene una inversión social rentable: y hay más de 13.000 microempresarios clientes. Se han generado unos 100 empleos en el propio banco, y pronto se triplicará el programa. La contribución del conjunto es positiva. Bancolombia es la entidad financiera con mayor participación de mercado en micro finanzas, y el suyo es un modelo que genera valor para los clientes, accionistas, empleados y para la comunidad.

## Resultados

Detalle	País
Clientes con bancaseguros	51%
Indicador venta cruzada	3,51%
Plazo promedio de los créditos	13,2 meses
Clientes bancarizados (su primera experiencia financiera)	46%
Cartera en riesgo (mayor a 30 días)	2,99%
Clientes con contribución financiera positiva	86%

Gráfica 9. Indicadores de resultados

El acceso al sistema financiero formal de los sectores populares es un negocio social y financieramente rentable que produce un mejor país.

### ***Financiación de proyectos de inversión social rentable***

Los estudios de riesgo crediticio en los bancos se enfocan en la atención de cuatro temas, llamados las "4C" por la doctrina tradicional:



1. *Carácter*: que el empresario que debe tener, sinónimo de seriedad y capacidad empresarial.
2. *Capacidad de pago*: mediante simulación, se analiza la fuente de generación de fondos.
3. *Capital*: es el respaldo o solvencia que se exige al deudor.
4. *Colateral*: la garantía adicional o segunda fuente de pago.

## Lecciones aprendidas

Para que un proyecto sea financiable por la banca es necesario responder, fundamentalmente, a esos cuatro aspectos críticos. Como se ve, para los proyectos que signifiquen inversión social rentable, lo primero que debe resolverse es la presencia de un empresario competente que genere confianza en el éxito del proyecto. La adecuada estructuración, con apoyo en las entidades y organismos, como los participantes en este foro, es una buena garantía para cuantificar la adecuada estimación de los fondos futuros, y para generar la credibilidad sobre ellos entre inversionistas y prestamistas. Las fuentes de apoyo nacionales y extranjeras, que nos han presentado aquí, son una buena base para responder a los últimos dos puntos.

La unión de las empresas privadas con organismos internacionales y comunidades afectadas que se está consiguiendo con las iniciativas y procesos actuales abre una gran esperanza sobre la formalización definitiva de los proyectos que el país está necesitando.

En los bancos hay financiación y líneas de crédito abundantes, pero los proyectos nuevos, y los créditos de largo plazo, son clasificados por ellos como de mayor riesgo. Nuestro desafío es superar, con adecuada estructuración y respaldo, las objeciones sobre los proyectos de inversión social rentable. Los ejemplos que ilustran este foro muestran, en gran medida, el camino que puede seguirse.



# FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO —FUPAD, COLOMBIA

**Gloria Acosta**

Subdirectora Programa IDP  
FUPAD, Colombia

La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) fue creada en 1962 en Estados Unidos mediante un acuerdo de cooperación entre la Organización de Estados Americanos (OEA) y el sector privado. Es una organización independiente sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es crear asociaciones con los sectores público y privado para asistir a las personas menos favorecidas de América Latina y el Caribe. En el año 2000 la Fundación llegó a Colombia con la misión de trabajar en la creación de empleo y generación de ingresos necesarios para alcanzar el restablecimiento socioeconómico a través del Programa de Atención a Familias Desplazadas y el Programa de Desarrollo Alternativo, principalmente.

El Programa de Atención a Familias Desplazadas, financiado con recursos del gobierno de Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), busca la vinculación de entidades ejecutoras con alta capacidad de gestión de sinergias con el sector público y privado, la generación de oportunidades concretas de negocio y la participación activa de las familias beneficiarias. Se han ejecutado más de 130 proyectos en 177 municipios colombianos con 85.000 familias beneficiadas, 10.728 de las cuales han retornado a sus lugares de origen con actividades productivas agrícolas mediante la siembra de 18.000 hectáreas de cultivos.

USAID, además, ha financiado el Programa de Desarrollo Alternativo que ejecuta directamente proyectos de desarrollo agrícola con el fin de beneficiar a productores que sustituyen el cultivo ilícito erradicado voluntariamente por actividades agroindustriales, por medio de asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento empresarial, gestión comercial y financiera y ejecución de proyectos locales de infraestructura social. El Programa se ha desarrollado en Antioquia, Córdoba, Bolívar y Santander, donde ha logrado la erradicación de 1.400 hectáreas de cultivos ilícitos y han sido beneficiadas 1.828 familias con 4.500 hectáreas establecidas de diferentes alternativas lícitas.

El 14 de julio de 2005, el gobierno de Estados Unidos firmó un acuerdo de cooperación con la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) para poner en marcha el programa de Atención a Población Desplazada y Grupos Vulnerables de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El tiempo de duración previsto para este programa es de cinco años.

El programa tiene como objetivo brindar atención integral a familias desplazadas y vulnerables y apoyar el proceso de fortalecimiento de las instituciones colombianas, para empoderarlas de los procesos y lograr la sostenibilidad de los mismos. Se atenderán 111 municipios del país en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cauca, Cesar, Chocó, Huila, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Santander, Tolima y Valle del Cauca.

Para el desarrollo del programa, las estrategias están desagregadas en nueve aspectos, los cuales se clasifican en componentes sustantivos (salud, vivienda, saneamiento básico, seguridad alimentaria, capacitación laboral, generación de ingresos, fortalecimiento institucional y atención de emergencias) y ejes transversales a la intervención (retorno y reubicación, grupos étnicos: afrocolombianos e indígenas, género, jóvenes, tierras y medio ambiente).

El Programa de Atención a Población Desplazada y Grupos Vulnerables ejecutará los proyectos mediante varias modalidades de contratación. En todos los casos se apoyarán iniciativas sostenibles y en la evaluación de propuestas se tendrá en cuenta la integralidad de los proyectos, no sólo desde el punto de vista de fases de atención sino en el desarrollo de componentes considerados en las estrategias.

De esta forma, se desarrollarán acciones de prevención, emergencia y reestablecimiento integral. Con la identificación de las líneas de intervención se puede lograr una combinación adecuada entre componentes temáticos y ejes transversales, que permita procesos efectivos y duraderos.

En el proceso de intervención también se analiza la pertinencia de los programas en aspectos como la ubicación en zona geográfica, la población objetivo, la capacitación empresarial, la asesoría técnica, el manejo ambiental, los componentes especiales de desarrollo social, la responsabilidad social, la movilización de recursos, la participación de ejecutores confiables, el uso efectivo de recursos y la participación comunitaria desde la formulación del proyecto. El impacto de los proyectos debe reflejarse en el mejoramiento de la calidad de vida, el fortalecimiento institucional, la generación de ingresos y servicios sociales que permitan a las familias beneficiadas contar con opciones más favorables de desarrollo.

---

**ESQUEMAS  
DE  
ASOCIATIVIDAD**

---



# **PROGRAMA ALIANZAS — RED**

**María Lucía Vallejo**

Coordinadora Programa Alianzas

Acción Social

## **Objetivos**

El objetivo del Programa Alianzas consiste en desarrollar experiencias demostrativas tendientes a la integración de una red de alianzas, localmente basada, entre las instituciones gubernamentales (el gobierno nacional y los gobiernos departamentales y municipales) y las organizaciones no públicas (ONG, sector privado y sector comunitario) que trabajen de manera estratégica y sostenida por la integración de la Población Internamente Desplazada (PID) en las redes regulares de seguridad social y en los mercados laborales. Se busca así instalar capacidades institucionales sostenibles a largo plazo para la atención a la PID, mediante una estrategia de construcción de alianzas sociales y promoviendo una lógica de corresponsabilidad entre diferentes niveles del gobierno, de un lado, y entre éste y el sector privado, no gubernamental y comunitario, del otro.

Los recursos del proyecto provienen de una donación del Fondo del Japón para el Desarrollo Social, a través del Banco Mundial, para el gobierno colombiano.

El concepto donación no significa que los recursos se invertirán a fondo perdido si no que implica buscar propuestas rentables y sostenibles, para establecer estrategias de vinculación de población desplazada y vulnerable a éstas redes de generación de ingresos y seguridad social, mediante la participación como aliados, con contrapartidas en dinero y servicios entre el sector público, privado y cooperación internacional que se invierten en capacitación, obras y bienes.

Como objetivos específicos, se busca gestionar la conformación de alianzas para la puesta en marcha de proyectos sociales y económicos, acompañar el desarrollo de los proyectos para la validación de los modelos e instalar capacidades institucionales para la atención a la población en situación de desplazamiento.

A través de los proyectos, que constituyen experiencias demostrativas de procesos entre aliados, se valida la estrategia de alianzas.

## Alianzas en red

Es la conjunción de la academia, el Estado, la población desplazada, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones locales, en una articulación llevada a cabo por empresas privadas, lo que implica una fuerte presencia de éstas en el proyecto.

En esta alianza, el gobierno tiene la responsabilidad legal de atender a la población desplazada como sujeto de derecho; por su parte el sector privado tiene una responsabilidad con la población siendo tanto sujeto de derecho como sujeto de responsabilidad; por otro lado, los socios exigen rentabilidad, y que se cuente con capacitación y manejo de procesos.



Gráfica 10. Integrantes de la alianza

El programa de Alianzas instaló 22 proyectos en seis regiones, que fueron escogidas por ser las regiones más golpeadas por el desplazamiento (por ejemplo, el oriente antioqueño, Barranquilla, Bogotá- Soacha, Ciénaga Grande de Santa Marta y Valle del Cauca).

Los proyectos han vinculado a 4.800 familias que están recibiendo ingresos. Las alianzas se realizaron por medio de convenios con fuerza vinculante y la inversión total de los proyectos fue de 16.000 millones de pesos colombianos. Los aliados son 109, de los cuales



68 son públicos y 41 privados; éstos aportaron como contrapartidas 11.000 millones de pesos y Alianzas invirtió 5.000 millones de pesos.

## Estrategias

Se han establecido cuatro estrategias para los modelos, con el fin de obtener que la población se vincule a estos proyectos.

ESTRATEGIAS			
Vinculación laboral	Creación o fortalecimiento de empresas asociativas de trabajo	Desarrollo de economía rural	Acciones afirmativas
Alianzas con el sector privado agremiado o sectorial, mediante procesos de recalificación laboral, acompañamiento para la readaptación al entorno laboral (psicosocial y socio-laboral), prácticas en las empresas, y apoyos de sostenimiento durante la etapa de formación y práctica.	Alianzas con entidades del sector público y privado para crear o fortalecer empresas de trabajo asociado que permitan la creación de puestos de trabajo para vincular a la población desplazada. La estrategia incluye acompañamiento para la readaptación al entorno laboral, capacitación técnica y empresarial, compra de maquinaria, adecuación de instalaciones y apoyo al sostenimiento durante la inducción.	Alianzas con el sector privado, las entidades territoriales y la comunidad, para desarrollar proyectos productivos que contribuyan a la prevención del desplazamiento y/o al restablecimiento de la población desplazada, mediante alternativas asociativas agroindustriales, seguridad alimentaria, capacitación técnica, mejoramiento de infraestructura social básica, mejoramiento de vivienda y conformación de empresas de trabajo asociado. Bajo este esquema se fortalece el desarrollo económico local y se potencia la participación directa de la población en la creación y el mejoramiento de sus iniciativas.	Alianzas con el sector público y privado, para vincular a la población desplazada a puestos de trabajo que se generan de contrataciones con el Estado. Para ello se estimula la inclusión de cláusulas de discriminación positiva en licitaciones de entidades públicas. Toda empresa que contrate con ellos debe tener entre el 10% y el 7% de población desplazada vinculada. Incluye acompañamiento para la readaptación al entorno laboral (psicosocial y socio-laboral), orientación ocupacional capacitación técnica.
590	1.429	2.237	543

Gráfica 11. Estrategias de vinculación a proyectos

## Fases del proceso metodológico



### **Fase 1. Análisis situacional**

- Análisis del orden público y del desplazamiento en la localidad y la región.
- Caracterización de la población.
- Reconocimiento de la vocación económica y la competitividad sistémica de la localidad.
- Identificación de oportunidades laborales, de generación de ingresos y potencialidades sociales.
- Identificación de los potenciales aliados.

### **Fase 2. Gestación**

- Planeación, realización, evaluación y seguimiento del proceso de concertación de la Alianza.
- Selección de alternativas de proyectos.
- Estudio de factibilidad y formulación de proyectos.

### **Fase 3. Creación**

- Selección de la entidad ejecutora.
- Proceso de formalización jurídica de Alianzas.
- Procesos administrativos y financieros del proyecto.

### **Fase 4. Desarrollo**

- Plan operativo, de monitoreo y de evaluación operativa del proyecto.

### **Fase 5. Evaluación y proyección**

- Evaluación ex-post del proyecto y de la Alianza.
- Sistematización de la metodología.

## **Lecciones aprendidas**

La metodología de “aprender haciendo” generó el aprendizaje de coordinación interinstitucional, planificación de recursos, diseño de procesos operativos y construcción de indicadores que incluyen la formulación e instalación de proyectos y formalización jurídica, de los mismos entre otros.

En la medida en que se logre establecer claramente el modelo de “aprender haciendo”, será posible que los aliados estén cuando y donde deben estar, y se logrará que haya un cumplimiento de la misión por parte de cada uno de los participantes del proyecto.

Para formar parte de los aliados que participan en un proyecto, hay que conocer la misión, y por medio del trabajo generar confianza, transparencia, indicadores cuantitativos y cualitativos claros, así como aportar información oportuna y suficiente.

De acuerdo con lo anterior hay que tener en cuenta las preguntas: ¿qué hace competitivo a un proyecto?, ¿qué se vende más?, ¿qué busca la gente?, y con respecto a los aliados ¿qué los motiva a participar en el proyecto?.

Uno de los mayores aprendizajes del modelo consiste en encontrar ventajas para cada uno de los aliados en términos de construcción de confianza, adquisición de metodologías, transferencia de experiencias y esquemas de ejecución y operación, y sobre todo potencializar la misión social y empresarial de cada uno de los aliados.

Para las instituciones del gobierno, como la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social), uno de los mayores retos es poder demostrar que ser socio del gobierno es un “buen negocio”.



# **ALIANZAS PRODUCTIVAS COMO INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE**

## **María Emma Jaramillo**

Directora de la Unidad de Desarrollo Empresarial  
Fundación Carvajal

## **Criterios de elegibilidad para trabajar en alianza**

Para trabajar en alianzas es necesario definir previamente criterios que permitan tomar la decisión de hacerlo. Uno de ellos es el de mercado, en el debería existir una demanda insatisfecha y oportunidades para desarrollar nuevos productos. Adicionalmente, se debe tener un aliado comercial fuerte o con posibilidades de desarrollo. El último criterio es la competitividad tanto a nivel de agroecología, infraestructura regional e infraestructura técnica, como en costos y productividad de la organización

## **Alianzas en las que se está invirtiendo**

Las alianzas promovidas y apoyadas por la Fundación Carvajal son las de ají picante, mora, y uva Isabella que han recibido fondos y financiación del Ministerio de Agricultura y han sido alianzas productivas.

En estas alianzas todos aportan, todos arriesgan y todos ganan, haciendo un aporte a la agricultura por medio de un proyecto sostenible donde los agricultores campesinos de subsistencia se transforman en agricultores de mercado que trabajan como empresarios rurales. Además, éstos dejan de trabajar en fincas con agricultores individuales en las que se obtiene productos poco uniformes, para realizar trabajos en empresas rurales con organizaciones empresariales y cuyos resultados son productos que se adaptan a las exigencias de calidad de mercado.

## **Modelo de intervención**

En el modelo de intervención utilizado en los tres casos de alianza (ají picante, mora y uva) se han establecido 1.000 empleos; 200 de estos corresponden a pequeños agricultores asociados en el proyecto de Uva Isabella, donde hay componentes sociales y organizativos que promueven y desarrollan la autogestión. Por otra parte hay un proceso técnico productivo de desarrollo y transferencia de tecnología. Es importante aclarar que cuando se habla del proyecto de la

uva se está hablando de desarrollo y cuando se hace referencia a los proyectos de mora y ahí se trata de proyectos técnico productivos de transferencia, ya que para éstos ya existía la tecnología. Finalmente, el último componente es el mercado de comercialización en donde existe un contrato de suministros, agricultura por contrato y un sistema de información georreferencial.

## **Proyecto de agronegocios uva Isabella**

Este proyecto está presente en los municipios de Ginebra, El Cerrito y Guacarí - Valle del Cauca. Es un proyecto con vocación industrial de jugo de uva.

Los participantes en el consorcio de uva Isabella son: Proexport Colombia, Corporación Biotec, Cámara de Comercio de Cali, Manuelita, Casa Luker, Sena, Ceniuva (Centro de Investigación Vitivinícola de Ginebra), Alcaldía Municipal de Ginebra - Valle, Alcaldía Municipal de Guacarí - Valle, departamento del Valle del Cauca y Alcaldía Municipal de Cerrito - Valle.

Este proyecto se inició con la colaboración entre la Fundación Carvajal y los líderes locales, para organizarse y atender el mercado. En ese momento se unieron Ceniuva y la Corporación Biotec con desarrollos tecnológicos en uva Isabella, y al mismo tiempo la Cámara de Comercio de Cali y Proexpot realizaron un estudio sobre frutales con potencial exportador incluyendo a uva Isabella.

De acuerdo con lo anterior, la Fundación Carvajal encontró en este proyecto un potencial para trabajar como institución. Tras esto se iniciaron los acuerdos para desarrollar un proceso organizativo, con el fin de formular y gestionar un proyecto con enfoque de cadena productiva y alianza. El Banco Interamericano de Desarrollo aprobó este proyecto aportando una contribución de 1.111.947 dólares.

## **Promoción y desarrollo de la autogestión empresarial**

Corpoginebra es un proyecto que cuenta con 235 afiliados, de los cuales 197 son productores y 37 prestadores de servicios, que realizan la labor de campo (cosecha). Estos son pequeños productores que tienen entre una y media hectárea, por medio de la cual se avanza en el fortalecimiento en las áreas contables y administrativas. En este proyecto participan técnicos de la región capacitados para el trabajo, por medio de competencias laborales.

## **Desarrollo y transferencia de tecnología**

Existe un sistema integrador de ajuste, transferencia y calidad de tecnología, con énfasis en las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Este sistema consta de manuales sobre el proceso del cultivo de la uva, dirigidos especialmente a pequeños agricultores, lo que posibilita un cultivo con potencial exportador.

## Sistema de aseguramiento de la inocuidad de uva Isabella

Con el término de inocuidad, se designa la ausencia de contaminación en la uva. Este sistema es un modelo que incluye todo lo relacionado con la trazabilidad para la preparación del mercado externo. 50 agricultores aplican actualmente a programas de certificación de procedimientos para la uva Isabella como proceso piloto, con un sistema de documentación de Buenas Prácticas de Manufactura en la producción de viñedos y la Norma Técnica Colombiana (NTC) por parte de ICONTEC.

## Fortalecimiento de la cadena productiva de la uva Isabella

La uva no es un producto internacional, como producto fresco, por esta razón se exporta como producto transformado, y para esto se creó una alianza para la comercialización de productos con sabor a uva Isabella.

## Cómo iniciamos y cómo estamos

ÍTEM	Línea base		Actualización
	Meta estimada	Oct. de 2001	Abr. de 2005
No. de viticultores	350	351	488
Viticultores atendidos			290
% población atendida			59%
Afiliados a Corpoginebra	200	56	236
Área total	500	401	499.4
Área atendida (hectáreas)			322
% área atendida			62%
Área nueva (hectáreas)	400**	120	190
Producción total (ton/cosecha)	5.500	2.398	4.350
Producción viticultores atendidos			2.088
% producción			48%

\* 198 productores (213 hectáreas) y 37 prestadores servicios

\*\*Meta ajustada a 120 hectáreas nuevas

## Resultados

Los resultados actuales en productividad y empleo son:

Edad del cultivo	Meta ton/Ha/año	Línea Base/2001 ton/Ha/año	Actualización/2005 ton/Ha/año
3-5 años		10	14
5-10 años		22	28
10-15 años	36	22	22

Cultivos 5-7años: aplican la oferta tecnológica

### Comparativo del empleo generado en 500 hectáreas de uva Isabella y caña de azúcar

VARIABLE	Uva Isabella	Caña de Azúcar
Toneladas/Ha/año*	36x500= 18.000	100x500 = 500.000
Empleo generado (2 empleos/Ha/año)	1.000	165

\* Cultivos 5-7años: aplican la oferta tecnológica

### Retos y nuevas oportunidades

Uno de los retos más importantes es el de mejorar la productividad, llevando tecnología tanto de procesos como de transformación al campo.

Otro reto es el fortalecimiento de la alianza con el socio agroindustria Casa Luker “cadena de valor”, así como obtener un mercado nacional de jugo de 30% a 40% de fruta para consumo del hogar y desarrollar un producto saludable. Al mismo tiempo, generar un mercado con Venezuela y Panamá de jugo con un consumo de 30% a 40% de fruta en los hogares. El mercado en Estados Unidos muestra una oportunidad de exportar jugo simple congelado o refrigerado. Para esto Casa Luker debe hacer una inversión en maquinaria y equipo y en concentrados. También existe la posibilidad de diversificar la venta de otras frutas incluyendo, a otros agricultores de maracuyá, lulo y mora.

Por otra parte, se pretende posicionar la uva fresca, marca Corpoginebra, en las cadenas de supermercado con un precio *premium* debido a su excelente calidad, y continuar utilizando el sistema de calidad en todas las unidades productivas, haciendo énfasis en las BPA y BPM. Por último, es necesario continuar fomentando la asociatividad y la inversión privada y obtener la articulación con otras entidades, proveedores de insumes y nuevos espacios de comercialización de fruta fresca.

### Lecciones aprendidas

Las intervenciones con pequeñas comunidades rurales deben ser planeadas a mediano plazo; se debe escoger bien a los socios de la alianza, fijar el papel de cada uno para establecer una relación a largo plazo y romper con la tradición de la comercialización de los productos agrícolas por medio de intermediarios accionistas. El sistema de comercialización de productos frescos en las grandes cadenas de supermercado no incentiva la producción de los pequeños agricultores. Adicionalmente, es necesario disponer de recursos económicos para el capital de trabajo de las asociaciones.

Hay que tener en cuenta que no siempre el socio industrial debe ser el más grande, sino el que entiende la oportunidad de participar en una alianza productiva como inversión rentable.

Finalmente, la relación de una cultura de apoyo entre instituciones públicas e instituciones privadas y de empresas con responsabilidad social, permite crear un verdadero capital social y mostrar los beneficios de la inversión social rentable.



## **BANANITO EXPORTADOR**

### **Ramiro López Ramírez**

Director Coreducar<sup>4</sup>

### **John Eider Sanabria**

Representante legal y estudiante de décimo grado

Grupo Bananito Exportador

En este proyecto, un grupo de 30 estudiantes de bachillerato rural del Municipio de Vélez del departamento de Santander, tienen como objetivo común el formar una microempresa sólida que maneje el mercadeo internacional del banano bocadillo, y en la que el productor maneje el proceso de producción, postcosecha y conozca el proceso de exportación. Actualmente el proyecto consiste en la producción de banano para exportar, y su mercadeo se hace a través de una comercializadora en Bogotá, la cual se encarga de realizar la exportación. El banano bocadillo es un producto que tiene alta demanda a nivel internacional. A futuro, la meta es que el propio grupo que hoy está produciendo sea el que haga la comercialización.

El grupo recibe ayuda de la Fundación Comunidad El Camino, una institución regional que brinda asistencia técnica para los proyectos y que además, es la encargada de desarrollar en toda la provincia de Vélez el Sistema de Aprendizaje Tutorial, un sistema educativo pertinente, con un currículo especialmente diseñado para que los jóvenes campesinos estudien en sus veredas y desarrollen su bachillerato a través de un método flexible que combina el estudio con el trabajo.

### **Objetivos del proyecto**

- Conformar una organización.
- Desarrollar un modelo piloto para trabajos similares por otros grupos de jóvenes campesinos.

---

4. La Corporación Nacional para la Educación Rural -Coreducar-, es una entidad de representación de instituciones educativas que desarrollan el bachillerato rural para jóvenes campesinos. A través de la metodología del Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) y la Fundación Comunidad el Camino de la provincia de Vélez, Coreducar contactó al líder del grupo Bananito exportador Jhon Eider Sanabria, quien hizo la exposición.

- Mejorar la calidad de vida de los jóvenes y sus familias
- Incentivar la permanencia de la juventud en la región.
- Realizar el proceso productivo y de postcosecha de acuerdo con procedimientos de agroecología y conservación del medio ambiente.

## **Impacto socioeconómico**

Debido a los grandes márgenes manejados por los intermediarios en el mercado de exportación del banano a costa del ingreso de los productores nace la idea formar un proyecto con el objetivo de crear un modelo piloto de producción y comercialización, para motivar a otros jóvenes a trabajar. Esto, con el fin de generar alto impacto social y económico, ya que se podría mejorar la calidad de vida y los ingresos de la comunidad.

## **¿Quiénes participan?**

Los participantes son 30 jóvenes campesinos estudiantes del Sistema de Aprendizaje Tutorial en los niveles de impulsor (sexto y séptimo grados), práctico (octavo y noveno grados), bachiller (décimo y undécimo grados), así como productores de la región, padres y familiares, que, a través de este proyecto de producción y comercialización de bananito, quieren aumentar el empleo y el ingreso, mejorar la calidad de vida en la región, conservar el medio ambiente e incentivar la permanencia de los pobladores en la región.

## **Tiempo de ejecución del proyecto**

El trabajo de este grupo de jóvenes comenzó en el año 2001, inicialmente, ellos estaban vinculados a una organización de productores regional, pero ahora han constituido su propia organización.

## **Manejo de cultivo**

Las siguientes son prácticas de manejo del cultivo en las fases de producción, cosecha y postcosecha que son muy importantes para ofrecer un producto de calidad:

- Deshoje
- Postcosecha (no permitir maltrato al banano)
- Secado manual
- Embolsado
- Empaque
- Revisión última del producto

- Etiqueta- presentación
- Bolsa de exportación
- Caja de presentación para exportación

## **Logros**

Es un proyecto rentable que genera un alto impacto social en la región, y que está en etapa de desarrollo, ya que en este momento hay 40 hectáreas sembradas y el propósito es llegar a sembrar 80 hectáreas más.

Además es un proyecto en el que los jóvenes encuentran diferentes alternativas para generar ingresos y desarrollarse como empresarios.

## **Lecciones aprendidas**

- El grupo Bananito Exportador es el resultado de un proceso incipiente en el que se ha demostrado el potencial de los jóvenes campesinos para vincularse a un proyecto productivo.
- La combinación del trabajo y el estudio a través de pedagogías pertinentes como el SAT refuerzan la gestión y ejecución de proyectos.
- Se requieren otros apoyos institucionales para la inversión requerida en la expansión del proyecto de 40 a 80 hectáreas. Los jóvenes enfrentan el difícil reto de conseguir las 40 hectáreas restantes y el capital de trabajo para ponerlas a producir.