



Generación de ingresos:

Consolidando un proyecto de vida en la legalidad

Programa Paz y Reconciliación - Secretaría de Gobierno - Alcaldía de Medellín 2011

Generación de ingresos:

Consolidando un proyecto de vida en la legalidad

Programa Paz y Reconciliación

Secretaría de Gobierno

Alcaldía de Medellín

2011

Créditos

Alcalde de Medellín

Alonso Salazar Jaramillo

Secretario de Gobierno

Juan Felipe Paláu Angel

Programa Paz y Reconciliación 2011**Director**

Paulo Andrés Serna Gómez

Coordinador del Componente de Generación de Ingresos

Miguel Horacio Londoño López

Orientador del Núcleo de Proyectos Productivos

Carlos Eduardo Romero Ricaurte

Profesionales de apoyo al componente de generación de ingresos

Diana Cristina Correa Giraldo

Juan Guillermo Areiza Zarate

Fotografías

Archivo Institucional Programa Paz y Reconciliación

Comunicadora Social

Gladys Orozco Soto

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el apoyo técnico de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos expresados en estas memorias pertenecen a los autores y no reflejan las opiniones de USAID Y OIM.

Contenido

Generación de ingresos:

Consolidando un proyecto de vida en la legalidad	7
Contextualización	7
Área Generación de Ingresos: promotora de la reintegración económica.....	9

Capítulo I

Empleabilidad	13
Herramientas administrativas para gestión de empleabilidad.....	14
a. Preselección de personal.....	14
b. Acompañamiento laboral.....	14
c. Fondo Regional del Empleo – FRE –	14
Fomento a la empleabilidad a través de inyección de capital.....	16
Otras acciones de fomento a la empleabilidad.....	16
a. Servicio Social.....	16
b. Gestores Pedagógicos Universitarios de Tránsito	16
c. Reparación simbólica	17
d. Prácticas empresarial y capacitaciones.....	17
e. Aprendices SENA	17
f. Empleado autogestionado	18

Capítulo II

Proyectos Productivos	20
Emprendimiento.....	20
La atención al participante: un espacio de orientación en su proyecto de vida productivo.	22
De la idea potencial a la realidad.....	25
Financiación y recursos económicos.....	26
Monitoreo y seguimiento.....	28
Fortalecimiento y desarrollo empresarial.....	28
Transferencia de conocimiento: Banco de tiempo	29
Operador Integral.....	29
Negocios Inclusivos	30
Muestras Comerciales de Emprendimiento: referente de convivencia y desarrollo empresarial.....	31

Capítulo III

Experiencias significativas en la generación de ingresos.....	34
La decisión correcta.....	34
Trabajando con la camiseta bien puesta.....	38
De la oscuridad a la luz.....	41
El pasado sí perdona	44

Capítulo IV

Lecciones aprendidas	47
En empleabilidad.....	47
En emprendimiento:	48

Anexos

Anexo 1. Formato de ejercicio Plan de Negocio.....	50
Anexo 2. Ficha para solicitud del capital semilla de la ACR.....	51
Anexo 3. Ficha de seguimiento Línea Base	59
Anexo 4. Reglamento para el expositor de las muestras de emprendimiento.....	61

Agradecimientos

A **TODOS** los participantes que son empleados o que son emprendedores, por aportar al desarrollo social y económico de la ciudad, de sus empresas y de sus familias. Por permitirnos aprender y demostrar que es posible creer y crear ante la adversidad.

A **las empresas** que han sido generadores de empleo y referentes de inclusión social.

A **las entidades públicas y privadas que apoyan el emprendimiento** ayudando a materilizar sueños y a dar fortaleza a los proyectos.

A **los donantes de tiempo** por su transferencia desinteresada del conocimiento.

A la **Institución Universitaria Esumer** por su acompañamiento integral en el fortalecimiento empresarial de las unidades productivas.

A la **Organización Internacional para las Migraciones** por su apoyo estratégico en el proceso de reintegración social y económica.

Al **Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración** de la Universidad Nacional de Colombia, por su vinculación en la sistematización de las experiencias de vida.

Presentación

Medellín es una de las ciudades que más le ha apostado al proceso de reintegración de excombatientes como parte fundamental de su propuesta de construcción de paz, a través de un modelo de intervención que ha servido como guía para otras ciudades del país que se han decidido complementar, desde sus gobiernos locales, la política que lidera el Gobierno Nacional en materia de reintegración social y económica.

Uno de los pilares más importantes de la propuesta de Medellín es la realización de actividades de generación de ingresos como elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad del proceso y la estabilidad social y económica de quienes deciden abandonar el camino de las armas.

Desde la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con el apoyo siempre firme y generoso de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), hemos visto las potencialidades latentes en los grandes centros urbanos, para llevar a cabo iniciativas que les permitan a estas personas que antes estaban en la guerra, consolidar proyectos de vida exitosos que aporten al progreso de sus familias, de la comunidad que los recibe y de la ciudad que los acoge.

Es por eso que hemos construido de la mano con el Gobierno Nacional, los gobiernos locales, en este caso el Programa de Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, y con el apoyo de la empresa privada, diferentes modelos de generación de ingresos para personas en proceso de reintegración, que van desde la creación de empleo hasta el montaje y puesta en marcha de pequeñas y medianas empresas. Algunos de estos modelos se reseñan en el documento que hoy presentamos.

Vale resaltar que en todos los casos el apoyo psicosocial, la educación formal, la formación para el trabajo y el acompañamiento permanente al participante y su familia han sido factores claves para el éxito de las iniciativas.

Agradecemos a las autoridades del Municipio de Medellín habernos permitido acompañar el proceso durante estos años. Sin duda alguna una de las lecciones que mejor hemos aprendido es que los proyectos de generación de ingresos son más que una forma de ganarse el sustento familiar, son un factor de arraigo a la legalidad y se convierten en escenarios de convivencia pacífica, integración comunitaria y reconciliación.

Lo invitamos a conocer esta experiencia liderada por el Programa Paz y Reconciliación en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana.

Muchas gracias,

Marcelo Pisani

Jefe de Misión de la Organización Internacional para las Migraciones



Participantes en sus puestos de trabajo en CIMD



Participantes en su puesto de trabajo en la empresa Colgalletas



Proyecto productivo

Generación de ingresos: Consolidando un proyecto de vida en la legalidad

Contextualización

Las actividades de gestión y acompañamiento a la generación de ingresos de la población desmovilizada en Medellín iniciaron en el año 2004, tras la desmovilización del Bloque Cacique Nutibara, cuando la Administración Municipal saliente, en diciembre de 2003, se comprometió a disponer reservas presupuestales para generar empleo, en entes descentralizados y secretarías de la Alcaldía de Medellín¹, a la totalidad de los desmovilizados, durante un tiempo mínimo de 12 meses.

Sin embargo dicha estrategia no obtuvo los resultados esperados, pues el proceso de reintegración social fue indicando que la población no se encontraba preparada para asumir actividades laborales. El resultado en el 2004 fue entonces un fenómeno de desadaptación laboral que se reflejó en la deserción o el despido de los participantes de los empleos, por factores asociados a la poca preparación académica, la poca o nula experiencia laboral, la dificultad para el manejo de las normas, y las inadecuadas formas de socializar y establecer relaciones interpersonales.

Dichos aspectos se evidenciaron en la valoración de perfiles² hecha a la población en ese momento, cuyos resultados fueron: el 75.4% de participantes tenía poca tolerancia a la frustración y se trastornaba con facilidad; el 74.7% presentaba dificultades frente a la autoridad y alta despreocupación por las normas de la sociedad; el 68.8% manifestaron altos índices de ansiedad y tenían pobre control de sí mismos; y el 51.3% de la

población tenían significativas dificultades frente a sí mismos en torno a su seguridad personal y una baja valoración personal, siendo altamente sensibles a la aprobación de los demás.

Por ello se planteó la necesidad de desarrollar el componente de educación y capacitación como un paso ineludible para garantizar un buen desempeño laboral, así que en el modelo de intervención Regreso a la Legalidad se dio una reorientación de estrategias que estuviesen sustentadas de manera lógica, secuencial y con límites de tiempo razonables, para conocer e intervenir la complejidad de los problemas psicosociales de las personas desmovilizadas.

Esto obligó a centrar la atención en metodologías propias, haciendo lectura de las realidades de los participantes y la población receptora, para enfocar los énfasis en procesos de acompañamiento psicosocial individual, familiar y comunitario, y generar dinámicas de educación y capacitación de acuerdo con los ritmos de aprendizaje y las motivaciones personales, para dar paso posteriormente al componente de sostenibilidad y autonomía a través del proceso de generación de ingresos.

Otros aspectos considerados en la reorientación del modelo están relacionados con las dificultades que se identificaron en la población para hacer parte del sector productivo, entre las que se destacan:

- Legales: demora en los trámites para la consecución y posterior entrega de libretas militares y en algunos casos, cédulas de ciudadanía y certificados judiciales.
- Escolares: la baja escolaridad con que fue recibido un gran porcentaje de los participantes impedía su referenciación laboral. En otros casos, debido a los horarios de estudio

¹ Se vincularon participantes a entes descentralizados y secretarías: INDER, Hospital General de Medellín, Metrosalud, Metroparques, Empresas Varias, Contratistas de Empresas Públicas de Medellín; Secretarías de Gobierno, Medio Ambiente.

² Evaluación de los resultados encontrados por el Núcleo de evaluación y acompañamiento laboral, con apoyo de la OIM y recursos de USAID, a partir de los perfiles psicológicos levantados a los participantes en los inicios del proceso.

para lograr formación académica, al participante se le dificultaba cumplir con jornadas laborales.

- Empresariales: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) empezó recientemente a ser concebida como estrategia de gerencia en Colombia. En ese momento, había además, una gran estigmatización de los desmovilizados al interior de muchas empresas.

La realidad indicó entonces que más allá de las oportunidades laborales y de ingresos para los participantes de grupos alzados en armas, se requieren procesos formativos y de acompañamiento institucional que conduzcan a adaptación. Es en el plano subjetivo de las personas donde se presenta el mayor desconocimiento y la mayor incertidumbre y es precisamente a través de procesos psicológicos establecidos en la población, que ellos toman sus decisiones en relación a la reintegración socioeconómica, por ello el programa *Paz y Reconciliación: Regreso a la Legalidad* hace énfasis y dedica los mayores esfuerzos al acompañamiento institucional, bajo el criterio de que en la relación individualizada se puede precisar un perfil específico del desmovilizado en proceso de reintegración ciudadana y económica, para trazar con cierto nivel de precisión la ruta que las personas deben seguir para el reencuentro personal, social y de sostenibilidad económica: *“El acompañamiento uno a uno, persona a persona, intenta descifrar la lógica desde la cual cada beneficiario se inserta en el mundo. Si este aspecto es claro, se comienza la etapa de des-identificación del imaginario que lo mantenía adherido al grupo al que pertenecía y busca los significantes nuevos y distintos con los cuales pueda identificarse, sin perder de vista los parámetros de la legalidad y las instituciones del Estado”*³.

En la búsqueda del acompañamiento institucional, desde el inicio del programa, se pretendió vincular al sector privado para que colaborara en la solución al problema

de la generación de ingresos de la población desmovilizada. La gestión incluyó reuniones con representantes de Bancolombia, Distrihogar S.A., la ANDI, Proantioquia, Suramericana de Seguros S.A. y Grupo de Inversiones Suramericana S.A., en las que se plantearon estrategias de participación del sector privado con el fin de sensibilizar a los empresarios y brindarles información concreta del proceso y las formas de vinculación de los participantes a sus organizaciones. Para ello se realizaron visitas guiadas a los talleres psicosociales y a las demás actividades que realizaba el Programa con los participantes.

La experiencia de Medellín ha demostrado que el empresariado se ha vinculado de manera limitada al proceso de reintegración. Los profesionales de apoyo a la generación de ingresos para la población evidencian que uno de los elementos que más ha dificultado el contacto entre los empresarios y los desmovilizados es el miedo y la desconfianza hacia esta población; así mismo existe una sensación de exclusión y de percepción desfavorable de los participantes en cuanto a sus relaciones sociales en contextos diferentes a los que generalmente habitan. Con todo y esto, se cuenta con experiencias favorables como en el caso de Almacenes Éxito, Compañía Nacional de Chocolates, Sodexo S.A. y otras medianas y pequeñas empresas, que dan cuenta de una vinculación exitosa de varios participantes en sus entornos laborales.

En esta labor el Programa Paz y Reconciliación ha sido creativo y ha buscado nuevas maneras de involucrar al sector empresarial. Entre éstas vale la pena mencionar el patrocinio a participantes como aprendices, en el marco del programa promovido por el Servicio Nacional de Aprendizaje– SENA –, en el cual por ley en el país, las empresas con más de 20 empleados están obligadas a tener aprendices y a hacer contratos de aprendizaje con personas naturales, quienes tienen como fin proveer capacitación en el lugar de trabajo como etapa posterior a su capacitación específica. Según la Ley 782 de 2002, el número obligatorio de aprendices es determinado en

³ AAVV. Programa Paz y Reconciliación: DEL INDIVIDUO AL COLECTIVO, DE LA PESONA A LA CIUDADANÍA. Manual de intervención psicosocial para la reintegración. La experiencia de Medellín. Medellín, Organización Internacional para las Migraciones OIM, USAID, Alcaldía de Medellín - Programa Paz y Reconciliación, 2007, páginas 19 y 20.

razón de un aprendiz por cada veinte trabajadores y uno adicional por fracción de diez o superior que no exceda de veinte. Sin embargo, muchas empresas deciden no incorporar aprendices y, en ese caso, están obligados a cancelar al SENA una cuota mensual resultante de multiplicar el 5% del número total de trabajadores, excluyendo los trabajadores independientes o transitorios, por un salario mínimo legal vigente.

De acuerdo con esta figura y teniendo en cuenta que muchas empresas en Medellín decidían monetizar los recursos antes que patrocinar a un aprendiz, la Alcaldía de Medellín, por medio del Programa Paz y Reconciliación, ha logrado aprovechar esta opción en beneficio de la población vulnerable de la ciudad que incluye a los desmovilizados. Lo que se busca es que, en lugar de que la empresa monetice sus aportes obligatorios, destine esos recursos para patrocinar la capacitación y pasantía de un desmovilizado o un desplazado. La parte práctica del contrato en este caso, no se hace en la empresa patrocinadora sino en empresas más pequeñas, identificadas por el Área Generación de Ingresos, y que no tienen aprendices pero que requieren mano de obra adicional. Lo importante de este tipo de contratos no es el ingreso percibido, sino que permite que el desmovilizado tenga registradas en su hoja de vida tanto la capacitación técnica como la práctica, lo cual le favorece más adelante en la consecución de un empleo.

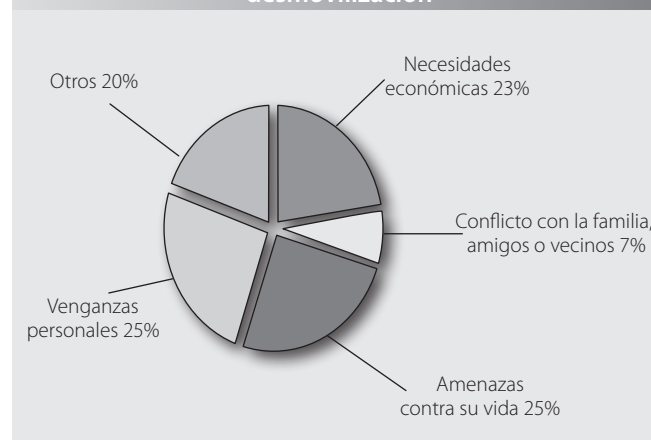
Al año 2011 Medellín cuenta con 57 empresas vinculadas a través del contrato de aprendizaje para desmovilizados y alrededor de 392 personas se han capacitado con el apoyo de estas empresas, siendo el Grupo Éxito la organización que más ha capacitado personas en la ciudad, con 127 participantes en total.

Área Generación de Ingresos: promotora de la reintegración económica

Al inicio del proceso de reintegración se encontró que el 77% de los factores motivacionales que impulsaron a las personas

a la desmovilización no tenían que ver con el dinero⁴, hecho que precisa una lectura especial sobre los resultados de la intervención para la generación de ingresos, puesto que tienen estrecha relación con la decisión de autonomía que adquiere el participante para hacerse cargo de sí mismo y su familia.

GRÁFICA 1: Factores motivacionales que impulsaron la desmovilización



Fuente: SAME – OIM

A finales del 2007, como resultado de la aplicación del Modelo de Intervención *Regreso a la Legalidad*, 1.821 participantes generaban ingresos mediante empleos formales e informales, microempresas, proyectos asociativos o ingresos autogestionados, desempeñando oficios como conductores de taxi, mecánica, mensajería, obrero de construcción y alistadores de buses. Así, la autogestión laboral o productiva demuestra la voluntad de reintegración de los excombatientes y su aprovechamiento de las oportunidades generadas por la desmovilización.

En el Programa surgió entonces el Área Generación de Ingresos – AGI – como medio para dar estabilidad al proceso de reintegración, mediante el diseño y consolidación de herramientas psicosociales y económicas que fomenten en los participantes la práctica de actividades remuneradas dentro de la legalidad y propicien en ellos la concepción de otros referentes para la consecución del dinero.

⁴ Los datos corresponden a resultados de encuesta aplicada por la OIM, a través del SAME, a los participantes que ingresaban al programa tras su desmovilización.

De esta manera el AGI promueve, en la ruta de reintegración económica de los participantes, la práctica de actividades remuneradas a través del emprendimiento -mediante la asesoría personalizada en la formulación de planes de negocios para nuevas ideas y en la gestión para el fortalecimiento empresarial de unidades productivas ya existentes- y de la empleabilidad, a través de la consecución de contratos de aprendizaje y de prácticas laborales, y la gestión en intermediación laboral.

La ruta de reintegración económica, planteada bajo criterios de emprendimiento y empleabilidad, inicia con los programas de Formación para el Trabajo – FPT –, a través de cursos técnicos, tecnológicos y formación complementaria. La Alta Consejería Presidencial para la Reintegración – ACR- gestiona y orienta el acceso a cupos de formación para el trabajo ofrecidos por el SENA, así como por otras instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional. Dicha labor ha sido respaldada además por la Organización Internacional para las Migraciones – OIM – con recursos provenientes de USAID⁵, materializados en becas de formación para el empleo en diversas instituciones educativas de la ciudad. Estas gestiones fueron realizadas directamente desde el Programa, a nivel local, como una respuesta a las necesidades de cobertura educativa de los participantes.

La labor de formación para el trabajo, liderada desde el área de educación, ha llevado a que participantes del Programa Paz y Reconciliación estén cualificados principalmente en las siguientes técnicas:

Técnico Profesional en Ventas
 Técnico Profesional en Telecomunicaciones
 Técnico en Mantenimiento de Motores a Gasolina y Gas
 Técnico en Mantenimiento Motores Diesel
 Técnico Profesional en Gastronomía
 Técnico Profesional en Salud Pública
 Técnico Profesional en Control Ambiental
 Técnico Profesional en Salud Oral
 Técnico en operación de Contact-Center
 Técnico en Auxiliar Administrativo
 Técnico en Auxiliar en Higiene y Seguridad Industrial
 Técnico Profesional en Telecomunicaciones

Técnico Profesional en Higiene Oral
 Auxiliar en Negociación y Comercialización de productos y servicios
 Técnico Auxiliar en Mecánica Automotriz
 Técnico en Administración de Empresas
 Técnico en Mecánica de Motos
 Técnico en Confección

El AGI continúa la secuencia lógica del Modelo Regreso a la Legalidad y que fue establecida además en la política nacional de reintegración, lógica que se ha denominado *ruta de reintegración*, que va desde la atención psicosocial, pasando por la educación y la capacitación, hasta la concreción de las oportunidades de inclusión en el mundo laboral, para que así los participantes logren ubicarse en escenarios del mercado y generen ingresos para su sostenimiento personal y el de sus familias. Para ello el Programa, mediante la gestión del AGI, promueve iniciativas de formación para el empleo; prácticas remuneradas; empleos por autogestión; vinculación laboral; y gestión, formulación y desarrollo de proyectos productivos sostenibles.

Por lo tanto los participantes atendidos por el AGI, en reintegración económica, se encuentran en fases avanzadas del proceso y cumplen, según la evaluación realizada por los profesionales de acompañamiento psicosocial, con las competencias necesarias para acceder a los componentes de reintegración económica: emprendimiento o empleabilidad. Además de que, para el caso de quienes buscan recursos otorgados por la ACR, cumplan con los requisitos estipulados para tal fin.

El acompañamiento en este aspecto incluye además asesoría y preparación a los participantes en fases básicas de su proceso, para que vayan consolidando saberes y competencias que los proyecten a su reintegración económica, y se acompaña a quienes de manera autogestionada han iniciado su proceso de reintegración económica en el marco de la legalidad.

Para promover la generación de ingresos, a partir del 2008, el Programa Paz y Reconciliación ha innovado en la manera de acercarse a las empresas para promover la empleabilidad, con una estrategia que no se enfoca en pedir ayuda o empleo, sino que se ofrecen una serie de beneficios para el potencial empleador, bajo lo que se ha llamado *herramientas administrativas*.

⁵ Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Es por ello que en el proceso de gestión de empleabilidad se realizan permanentemente presentaciones del trabajo de reintegración que se adelanta con los participantes, encontrándose con algunas dificultades de percepción por parte de los empresarios hacia la vinculación de personas que a su parecer tienen una desconfiable historia delincencial. Sin embargo, se trabaja arduamente por el establecimiento de relaciones de apoyo y acompañamiento institucional para aumentar la vinculación de empresas al proceso y darle mayor legitimidad y confianza.

Por otro lado, como alternativa de generación de ingresos, se promueve el emprendimiento sensibilizando a los participantes hacia este componente, trabajándolo con ellos en los talleres psicosociales, brindando asesoría integral personalizada desde la concepción de la idea de negocio hasta la consolidación de la misma, y buscando constantemente el fortalecimiento empresarial y económico mediante la articulación con la oferta pública y privada.



Participantes empleados



1213

Aprendices SENA de la Técnica Profesional en Cocina

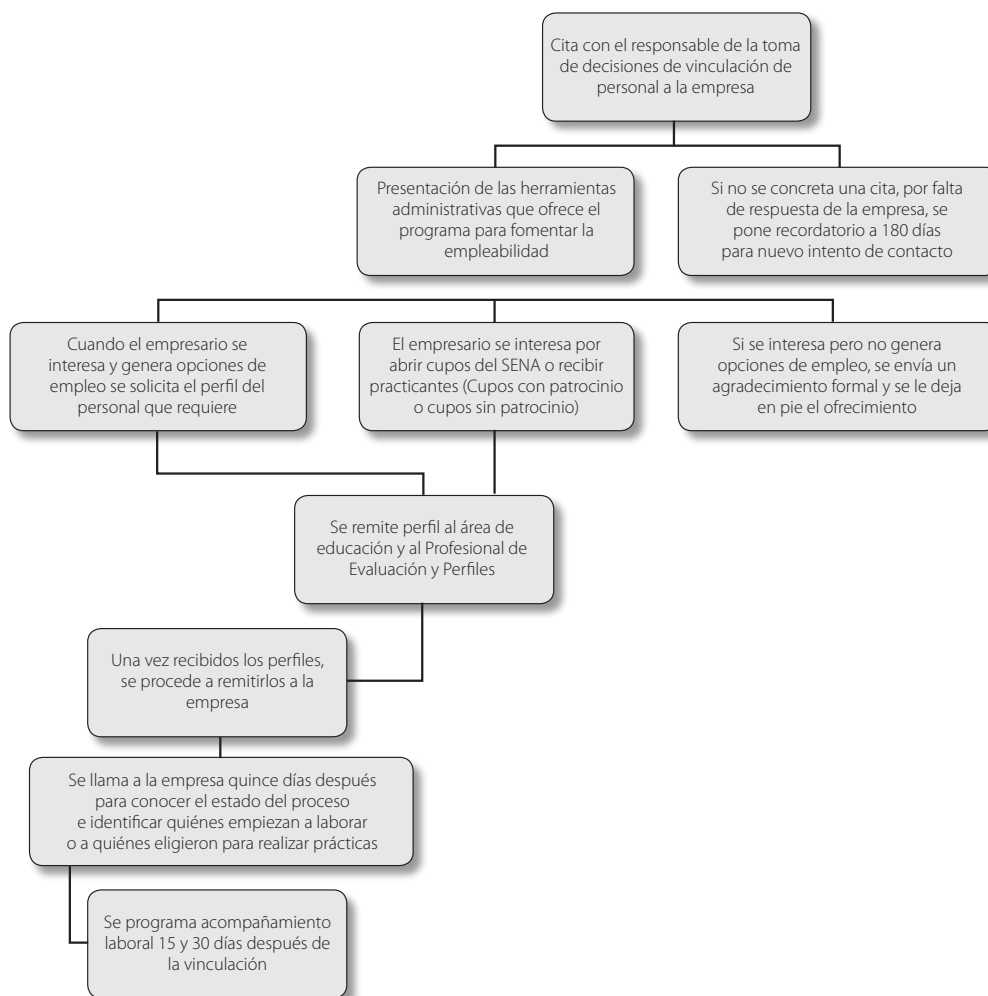
Capítulo I

Empleabilidad

Para fortalecer la gestión de empleabilidad para beneficio de la población desmovilizada, el modelo ha evolucionado, integrando los aprendizajes adquiridos, hasta llegar a un esquema

de trabajo que se aplica con resultados satisfactorios y que se representa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2: Flujo de proceso de empleabilidad



Herramientas administrativas para gestión de empleabilidad

El Programa Paz y Reconciliación valora todos los cupos de empleo asignados y hace todo lo posible por mantenerlos y porque los candidatos remitidos cumplan con el perfil y tengan potencial para emplearse. Para tal fin, se utilizan las herramientas administrativas que se ofrecen como activo a los empresarios para fomentar la empleabilidad. Dichas herramientas se describen a continuación:

a. Preselección de personal

El empresario puede contar con una impresión del candidato así como de los frutos y rendimientos que puede obtener de su contratación. Este perfil es el producto de la preselección de candidatos del Programa, que se hace con base en la demanda del empleador.

La preselección de los participantes se hace soportada en el conocimiento que, producto del proceso de intervención psicosocial, se tiene del participante, su familia y la comunidad en la que vive; en los resultados arrojados tras la aplicación de los perfiles laborales que están compuestos por las pruebas psicotécnicas 16PF, Wartegg, BETA III y CMT⁶ y en la evaluación actual de los siguientes aspectos:

- Acatamiento de normas.
- Adaptabilidad laboral.
- No consumo de sustancias psicoactivas.
- Proyecto de vida: se identifica que los candidatos remitidos a las empresas tengan el perfil de empleado y que su proyecto de vida esté orientado a serlo. Con esta evaluación se busca prevenir la deserción laboral y la pérdida para las empresas en tiempo y recursos.
- Entorno familiar estable: cuando la familia del participante como mínimo sabe de las aspiraciones labores que éste tiene y lo apoya, puede favorecer su vinculación y estabilidad laboral.

b. Acompañamiento laboral

Una vez el empleador contrata a un candidato desmovilizado,

se le asigna a la empresa un psicólogo, quien hace las veces de enlace institucional, asesora y acompaña a los participantes contratados, favoreciendo su inclusión, desempeño y sostenimiento en el puesto de trabajo. El psicólogo facilita el ingreso, la adaptación laboral y el acatamiento de normas del nuevo empleado; a la vez que fortalece cualquier debilidad que presente el participante ya empleado.

Este acompañamiento se hace después de realizar una visita previa a la empresa, conocerla y saber sus políticas empresariales, y es acordado con el gerente o enlace asignado por la empresa asignado. Con este acompañamiento laboral se ha podido mejorar la preselección para las empresas, porque la interlocución con las directivas permite conocerlas mejor e identificar sus necesidades.

El acompañamiento laboral ha sido apoyado por la OIM en dos ocasiones y permanece actualmente.

Cabe aclarar que el acompañamiento laboral no hace parte de la estrategia de la Unidad de Reintegración Económica – URE – de la ACR, ya que es una iniciativa promovida desde el Programa Paz y Reconciliación y que ha dado como resultado estabilidad laboral para los participantes y genera confianza para los empresarios.

A través del acompañamiento laboral se han obtenido experiencias muy enriquecedoras, como hacer sensibilizaciones a todo el personal de empresas que están recibiendo personas desmovilizadas y superar muchos imaginarios negativos en las personas, quienes a su vez serán multiplicadores de esta experiencia entre sus familias y comunidades.

c. Fondo Regional del Empleo – FRE –

Es un modelo creado por la OIM y tiene como objetivo central estimular la generación de empleo para la población desmovilizada y en proceso de reintegración. El fondo opera mediante la financiación de capital de trabajo, maquinaria y equipo requerido para la actividad productiva generadora de empleo considerada en un esquema de contrapartidas, en el cual, por cada aporte unitario del fondo, la contraparte garantiza el empleo formal del participante por un periodo mínimo de 12 meses.

Este es un subsidio a la empleabilidad otorgado por la Organización Internacional para las Migraciones -OIM- con recursos

⁶ Estas pruebas para el levantamiento de perfiles, fueron realizadas con aportes de la OIM y USAID

provenientes de USAID, y consiste en aportar, por cada 3 meses de salario pagado por la empresa empleadora, el cuarto mes de salario y así sucesivamente durante 12 meses, siendo esta una relación de 3:1

El número mínimo de vinculaciones que debe generar la empresa empleadora es de 5 cupos, y el máximo, los que necesite. Los cupos de empleabilidad deben ser asignados a participantes del proceso de reintegración social y económica del Programa Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín y de la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración -ACR-, que tengan visto bueno de las áreas psicosocial y educación.

El ingreso de los 5 empleados mínimos, puede hacerse gradualmente durante los primeros 3 meses, y a partir del inicio del contrato de trabajo de cada uno de los empleados, se empiezan a contar los 12 meses del convenio.

Los recursos del FRE se deben destinar fundamentalmente a la financiación de capital de trabajo, maquinaria y equipo requerido para la actividad productiva generadora de empleo de los participantes en proceso de reintegración. En el sector privado existen algunos casos demostrativos del compromiso con la generación de empleo, sobre los cuales se puede proyectar la realización de los recursos del FRE.

Toda esta estrategia que se creó, generó cambios en el perfil de los profesionales que ejercían estas funciones de enlace con las empresas. Al inicio del Programa Paz y Reconciliación, en el Área de Generación de Ingresos contaba con profesionales con énfasis en Psicología Organizacional, luego personas con fortalezas en Relaciones Públicas Corporativas y Administración. Hoy en día para la función de empleabilidad se cuenta con profesionales con énfasis comercial, con experiencia en venta de intangibles ó banca corporativa.

Este perfil permite tener la experiencia en la consecución de nuevos clientes corporativos y el mantenimiento de los mismos. Un aspecto clave de la gestión es garantizar la generación de CONFIANZA como el producto que se está ofreciendo a los empresarios.

Estas tres herramientas administrativas creadas para incrementar el empleo de población desmovilizada, ofrece entonces al empresario importantes ventajas:

- Seguimiento y monitoreo permanente de la Alcaldía de Medellín y la OIM por medio del equipo SAME (Sistema de Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación) al proceso de empleabilidad y al desempeño de los participantes en su entorno laboral.
- Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE – mediante la contratación de población vulnerable, en un proceso de inclusión social.
- Mejor conocimiento del personal contratado en la empresa.
- Reducción de costos en los procesos de selección.

Se trata pues de una estrategia de “Ganar – Ganar” basada en la sensibilización del empresario, para que comprenda que contratar un participante del Programa Paz y Reconciliación es un apoyo para su empresa.

Producto de la gestión realizada por el Área de Generación de Ingresos – AGI –, orientada a promover la inclusión laboral de los participantes en procesos de selección, se han logrado vinculaciones a empleos formales. La siguiente tabla detalla las cifras de vinculaciones:

Tabla 1: Vinculaciones por año

AÑO	Vinculados
2011 (a octubre)	211
2010	142
2009	149
2008	253
2007	331
2006	169
2005	28
2004	297
TOTAL	1.469

Fomento a la empleabilidad a través de inyección de capital

Modelo de la OIM que consiste en identificar empresas que tengan un plan de desarrollo que demuestre crecimiento constante y claro y requieran de una inyección de capital para lograr dicho crecimiento. El propósito es aportar el nuevo capital requerido de manera condicionada al número de empleos nuevos que se generen. El mínimo de contrataciones debe ser de 12 personas y puede ser pactada a un determinado tiempo para cumplimiento por parte de la empresa.

Para acceder a esta modalidad de empleabilidad, las empresas presentan plan de inversiones, flujo de caja, plan de mercadeo y ventas, y cuadros de gastos e ingresos proyectados a 5 años; documentación que es remitida por los profesionales del Área Generación de Ingresos del Programa Paz y Reconciliación a la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración- ACR- y a la Organización Internacional para las Migraciones – OIM- para su estudio y posterior viabilización.

A partir de 2009 se implementó la inyección del capital semilla mediante un contrato privado de Cuentas en Participación⁷ entre el participante del Programa Paz y Reconciliación y la empresa. Por su parte, la Organización Internacional para las Migraciones – OIM- con recursos provenientes de USAID, aporta un valor aproximado a mil quinientos dólares, (USD 1.500) por cada empleo nuevo generado. Una vez se aprueba el proyecto de expansión se realiza un convenio entre la empresa y los aportantes por un periodo no inferior a 1 y de hasta 5 años, dependiendo del tipo de negocio, tiempo de ejecución y el monto aportado.

En este modelo de empleabilidad han participado 3 organizaciones durante el proceso de reintegración en Medellín: Colgalletas SA, a la que se vincularon en su momento 39 participantes; Bipro de Colombia – Biprocol -, con vinculación de

30 participantes al montaje y puesta en marcha de un Sistema Lombrícola Integral en el año 2008; y Bolsas Gigantes Ltda que en el año 2010 empleó a 5 participantes.

Otras acciones de fomento a la empleabilidad

Dentro de las gestiones lideradas en este sentido, se han creado otras actividades que fomentan y fortalecen las competencias de los participantes del Programa Paz y Reconciliación hacia la empleabilidad. Entre ellas se cuentan actividades ocupacionales con intensidad de horario flexible y otras que no requieren un perfil muy técnico, que al mismo tiempo crean una experiencia válida para emprender posteriormente las labores de un empleo formal. Estas actividades se han realizado a través de convenios interinstitucionales, teniendo en cuenta que la vinculación de los participantes no es de carácter laboral, sino de apoyo.

a. Servicio Social: esta estrategia para la participación social de, la ACR, operó entre los años 2008 y 2010, para contribuir a que los participantes en proceso de reintegración se vincularan a su comunidad y fortalecieran los lazos de solidaridad, buscando la formación en competencias laborales, valores ciudadanos y el desarrollo de actividades comunitarias.

En este servicio, el participante cumplía un mínimo de 80 horas mensuales de labor. En las actividades desarrolladas por los participantes se evaluaron sus competencias laborales, por ser un espacio propicio para adquirir experiencia laboral, ya que debían cumplir con normas y horarios, lo que les sirvió como antecedente para obtener un empleo más adelante.

b. Gestores Pedagógicos Universitarios de Tránsito

La Alcaldía de Medellín lidera desde la Secretaría de Tránsito y Transporte, a través del Instituto Técnico Metropolitano- ITM-, el programa Gestores Pedagógicos Universitarios, con el fin de vincular a estudiantes de educación superior a una actividad de apoyo en la Secretaría. En contraprestación, los estudiantes reciben un aporte económico para subsidiar los gastos de educación y manutención durante el segundo y octavo semestre de carrera universitaria.

Además de los requisitos exigidos por la Secretaría de Tránsito para acceder a un cupo como Gestor, el Programa Paz y Recon-

⁷ La participación es un contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas, que deberá ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus participes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida (Art. 507 C.Co.). Las cuentas en participación son entes contables ordinarios. El Estatuto y las normas que lo regulan no han previsto una contabilidad propia para las cuentas en participación, que carecen de personalidad jurídica, no obstante interpretando el artículo 514 del Código de Comercio podemos afirmar que están sometidas a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, pues en él se prevé que en lo no previsto se gobernarán por la normatividad.

ciliación referencia desde el AGI a los participantes que merecen un reconocimiento por sus buenos resultados académicos y en el proceso de reintegración.

De los participantes que iniciaron en esta labor cabe resaltar que dos de ellos, en reconocimiento por su excelente desempeño como gestores pedagógicos, fueron contratados luego de su pasantía y actualmente hacen parte del recurso humano de la Secretaría de Tránsito y Transporte de Medellín.

Tabla 2: Balance de vinculaciones con estrategia Gestor Pedagógico de Tránsito

Estrategia Gestor Pedagógico Universitario de Tránsito								
Gestores Pedagógicos	Secretaría de Tránsito y Transporte de Medellín	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
		13	13	13	19	25	28	5

c. Reparación simbólica

Estrategia implementada en el 2010 por el Programa Paz y Reconciliación, cuya finalidad es promover una terapia ocupacional y materializar la voluntad de reparación simbólica desde los participantes hacia la ciudadanía, mediante labores de acompañamiento a los defensores del espacio público y aporte al ornato y aseo de la ciudad, especialmente en sectores vulnerables y lugares en los que se identificó la necesidad de fortalecer la presencia institucional.

Participantes en labores de reparación simbólica en la Comuna 13 de Medellín, con la iniciativa "Mi Barrio se Viste de Paz" - 2010



Estas actividades tuvieron un comienzo exitoso con la iniciativa "Mi barrio se viste de paz", a través de la cual se pintaron las fachadas de casas en la comuna 13 de Medellín. Al cierre de 2010 se tuvo un balance de vinculación de 120 participantes en esta estrategia con la Subsecretaría de Espacio Público, de la Secretaría de Gobierno de Medellín.

d. Prácticas empresariales y capacitaciones

Gestionadas por el AGI con diversas organizaciones empresariales, para que los participantes vinculados a procesos académicos puedan cumplir con sus requisitos de formación y acumulen experiencia laboral para su futuro desempeño en diferentes oficios.

e. Aprendices SENA

La gestión de prácticas por la modalidad aprendices SENA facilita los procesos de formación para el empleo e iniciación en experiencia laboral de las personas en etapa educativa. Para ello se sensibilizaron diferentes organizaciones que abrieron sus puertas a los participantes, con los resultados que se detallan en las tablas 3 y 4.

Participantes en labores de ornato y aseo con la Subsecretaría del Espacio Público



Participantes del proceso de reintegración que hacen parte del programa Salvavías



f. Empleado autogestionado:

Se denomina así a aquellos participantes que, gracias a sus competencias personales, compromiso y aprovechamiento del acompañamiento que se les ha brindado se vinculan laboralmente sin requerir de la intervención del componente de empleabilidad del Programa. La mayoría de esos empleos pertenecen a actividades informales y se caracterizan por ser de corta duración. Pero es de anotar la importancia que tiene el hecho de que los participantes opten por generar ingresos económicos de manera autónoma y en actividades legales.

Se tienen también participantes que son empleados autogestionados en actividades formales, quienes en ocasiones han

dado referencia de oportunidades laborales de las empresas en las que trabajan y así el AGI desde su componente de empleabilidad, realiza una gestión para abrir el cupo laboral a otros participantes.

La identificación de los participantes con empleo autogestionados se hace con el apoyo del área de acompañamiento psicosocial, pues dichos participantes asisten a talleres específicos contemplados en las rutas de reintegración intermedia II y avanzada. De ahí se deriva también una fuente de información para el AGI de potenciales nuevos empleados y participantes para referenciar a las empresas que requieren mano de obra.

Tabla 3: Balance de prácticas laborales y capacitaciones gestionadas.

Vinculación	Empresas Vinculadas	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Prácticas Laborales	Grupo Éxito, Canalvidrios, Colegio San Juan Bosco, Didetexco, EPM, Gas Express, Mercallantas, Colegio Mary Mount, Multienlace, Servicios Geijef Serviteca, Servipar, Teledatos, C.I. El Globo, Carrefour, Mondongo´s, Creaciones Porky, Dugotex, Flores de la Vega, Autolarde, Gecolsa, La vaina del Machetico, Futucol, Agenciauto, Autofrancia, PC Network, Taller industrial Sebastián Gómez	37	15	60	13	85	75	-	-
Capacitaciones	Camacol, Casa Limpia, Protección S.A., Femsac - Coca Cola, Fundación Imaginación	20		106	942	125	-	25	22

Tabla 4: Cifras de vinculación de aprendices SENA.

Vinculación de Aprendices SENA	Empresas Vinculadas	2011	2010	2009	2008	2007	2006
	Éxito, Suramericana, Canalvidrios, Colegio San Juan Bosco, Didetexco, EPM, Gas Express, Mercallantas, Colegio Mary Mount, Multienlace, Nal. De Chocolates, Noel, Servicios Geijef, Serviteca, Servipar, Suramericana de Seguros, Suratep, TCC, Teledatos, C.I. El Globo, Aceros Industriales, Carrefour, Mondongo´s, Creaciones Porky, Dugotex, Flores de la Vega, Sodexo S.A.	37	17	46	18	122	129

Unidad productiva del sector de la confección



Unidad productiva del sector de servicios



Unidad productiva del sector artesanal



Capítulo II

Proyectos Productivos

Otra de las opciones para propiciar la reintegración económica de los participantes es la creación de proyectos productivos mediante el desarrollo de un plan de negocio. Los planes de negocio buscan que el participante genere sus ingresos de manera autónoma a través de un proyecto individual o asociativo. En este componente se asesora la estructuración, evaluación y monitoreo de las iniciativas presentadas, al tiempo que se identifican las oportunidades de negocios en sectores promisorios para generar propuestas que lleven a la estructuración de negocios rentables y sostenibles para los participantes.

Al principio del proceso de desmovilización se promovió la asociatividad en los participantes colectivos para el desarrollo de proyectos con recursos de capital semilla, manejado por un operador y otorgados por el Ministerio del Interior. Esta entidad consideraba también como proyecto productivo la adquisición de vivienda, para lo cual otorgó desembolsos de capital semilla de manera unipersonal tanto para participantes individuales como colectivos. Los proyectos de vivienda buscaban arraigo de la población desmovilizada, generar estabilidad y compromiso con su proceso de reintegración.

La asociatividad se consideraba en ese momento como una ventaja competitiva para que los proyectos ingresaran al mercado y pudieran obtener contratos o vender servicios, con mayor oportunidad de la que podrían tener si fueran proyectos individuales. Sin embargo, los resultados de los proyectos bajo ese modelo, arrojaron que la asociatividad no era fácil de construir ya que dentro de las asociaciones, bien sea por ignorancia, desconfianza o porque los vínculos jerárquicos asociados a las estructuras de los grupos armados ilegales se mantenían, se generaban muchos problemas para la administración de la empresa y la distribución de los ingresos. Consecuencia

de esto es que en el año 2010 la mayoría de esas asociaciones y proyectos ya no operaban.

Desde el segundo semestre del 2007 los proyectos productivos presentados por iniciativa individual de los participantes pueden ser apoyados con el capital semilla que otorga la ACR, y su destinación puede ser para financiar un nuevo proyecto productivo o fortalecer proyectos que ya vienen funcionando y que se pueden beneficiar con la inyección de recursos.

Por lo tanto, desde el área se proponen y promueven estrategias que logran la coherencia de los planes de negocios estructurados con los proyectos de vida de los participantes, articulando la asistencia técnica, la capacitación, la comercialización, el desarrollo social y comunitario, entre otros.

Emprendimiento

Los primeros modelos de emprendimiento de los participantes atendidos por el Programa Paz y Reconciliación (años 2005 al 2007) fueron operados por un agente externo en figura de operador con la responsabilidad de la administración de los mismos. Algunos de estos tipos de proyectos fueron: ARECOPAZ, ASOEMPAZ, ASOPULPAZ⁸.

Los resultados de estos proyectos no fueron los más favorables, ya que no partían de la iniciativa de la comunidad bene-

⁸ Asociación para la recuperación de residuos sólidos – ARECOPAZ – ubicada en el municipio de Heliconia, conformada por 196 participantes.
Asociación de emprendedores para la paz – ASOEMPAZ – dedicada a la recuperación y transformación de residuos plásticos, ubicada en el municipio de Copacabana, conformada por 53 participantes.
Asociación de pulpas para la paz – ASOPULPAZ – ubicada en el municipio de Medellín, conformada por 42 participantes.

ficiaria sino más bien de una propuesta por parte de agentes externos a la población; además no se contemplaba el tema social como formación previa para la consolidación del tema asociativo, conformación de asociaciones, desarrollo de estamentos, entre otros.

El emprendimiento unipersonal en la población desmovilizada se convirtió en una opción de vida y aun más en Medellín. Por tal motivo, el emprendimiento se ha constituido en una manera de desarrollo social y económico para esta población; llevando a la creación de emprendimientos de diferentes tipos y en varios sectores de la economía, buscando una solución de rápida implementación para solucionar la escasez de recursos económicos.

Sumado a lo anterior, la posibilidad de acceder al capital semilla otorgado por la ACR⁹ incentiva la toma de decisión de generar un emprendimiento y es el objetivo que la mayoría tienen en el momento de la desmovilización, ya que en esta población prevalecen las necesidades económicas por encima de su vocación emprendedora. Esta situación conlleva a emprendimientos que en su mayoría son de subsistencia, resaltando que algunos de ellos son perdurables en el tiempo y se caracterizan por la poca innovación y desarrollo tanto en el producto o servicio ofrecido como en sus procesos, lo que los hace poco competitivos pero adecuados a las características de los mercados naturales en los cuales se ubican.

A lo largo de estos años se han creado alianzas con el sector privado, público y cooperación internacional con el fin de obtener apoyo técnico y financiero para estas iniciativas productivas. Entre estas alianzas se destacan las realizadas con entidades como: Protección S.A., Compañía Nacional de Chocolates S.A., Sodexo S.A., AKT Motos, ESUMER, Gobernación de Antioquia, Compañía Global de Pinturas S.A., Banco de las Oportunidades, y la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, que apoya el proceso con recursos provenientes de USAID.

Como estrategia de motivación, se realizan visitas a los talleres psicosociales promoviendo entre los participantes los servicios del AGI, a fin de despertar en éstos el interés por insertarse en

el contexto productivo, bien sea a través del emprendimiento o la inclusión laboral. A su vez, se coordina la realización de talleres de formación empresarial con voluntarios de las diferentes empresas y entidades de la ciudad.

En el año 2004 se iniciaron los desembolsos del capital semilla, gestión que era directamente realizada por el Ministerio del Interior, y se concretaron tres desembolsos de proyectos unipersonales que tuvieron como finalidad la adquisición de vivienda. En el año 2005 se presentaron los primeros planes de negocios para los participantes colectivos, con iniciativas de carácter asociativo y se logró el desembolso para los proyectos: Asociación para la Recuperación de Residuos Sólidos (ARECO-PAZ) el cual benefició a 196 participantes colectivos del ex - bloque Héroes de Granada; y Asociación de Emprendedores para la Paz (ASOEMPAZ) que benefició a 70 participantes; además de cuatro proyectos asociativos conformado cada uno por dos participantes quienes invirtieron su capital semilla para la adquisición de vivienda. 18 participantes de manera individual destinaron su capital semilla para el mismo fin.

El Núcleo de Emprendimiento, entre los años 2005 y 2006, estaba enfocado en asesorías sobre la consolidación de las ideas de negocios presentadas por los participantes, abarcando los aspectos de viabilidad del negocio, capacitación en emprendimiento, trámites de crédito a través del Banco de las Oportunidades¹⁰, y seguimiento del proyecto. De esta gestión se pudo concretar el financiamiento, por medio de la figura de microcrédito, otorgado por el entonces Banco de los Pobres (hoy Banco de las Oportunidades), a 67 participantes para la creación o inyección de capital de unidades productivas.

Después de la creación de la ACR, en el año 2006, las actividades estaban dirigidas a asesoría, acompañamiento y demás gestiones realizadas desde el saber de los profesionales, para propiciar el desarrollo de planes de negocios de los participantes colectivos, tanto quienes tenían Plan de Negocios por capital semilla de la ACR, como los autogestionados. Así que las funciones trascendían la realización de trámites en torno al capital semilla de la ACR.

⁹ Consiste en un desembolso que otorga la ACR a la persona en proceso de reintegración para la financiación de un plan de negocio que facilite su reintegración económica (Art. 6 del Decreto 1391 de 2011)

¹⁰ Programa creado por la Alcaldía de Medellín, a través de la Secretaría de Desarrollo Social, con el propósito de favorecer la creación y el fortalecimiento de las actividades productivas de las personas de estratos 1, 2 y 3, buscando otorgar alternativas de financiación mediante créditos pequeños que pueden pagarse en tiempos flexibles, facilitando así la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que hacen parte de la zonas de alta vulnerabilidad del municipio de Medellín.

Se atendía a los participantes que eran referidos desde el área psicosocial y de formación para el trabajo, para identificar a aquéllos que contaban con unidades productivas en marcha o con una idea de negocio; se levantaba un diagnóstico de su estado, se clasificaban y a quienes presentaban la idea se les brindaba asesoría en la formulación y adquisición de recursos para el desarrollo del proyecto.

Como primera opción de recurso económico se tenía en cuenta el capital semilla de la ACR, en el que se les indicaba el proceso para la adquisición de éste, se les asesoraba en la estructuración y diligenciamiento de la ficha de presentación del Plan de Negocios de la ACR y se les remitía a un profesional asignado, quien realizaba el trámite para el desembolso. Actualmente, y a partir del convenio interadministrativo realizado con la ACR desde 2009, este proceso se ha complementado con otras acciones operativas:

- Radicar el proyecto en la base de datos del Sistema de Información para la Reintegración – SIR –.
- Realizar contacto con proveedores y socializar las políticas y el proceso del área financiera de la ACR.
- Realizar plantillas requeridas para el trámite de desembolso.
- Una vez efectuado el desembolso, verificar el funcionamiento de la unidad productiva levantando una línea base.

En el año 2007 la Alta Consejería para la Reintegración asumió el proceso de reintegración económica, y debido a su reestructuración y nuevas exigencias administrativas, los desembolsos fueron congelados, sólo fueron desembolsados trámites pendientes de años anteriores.

En el 2008 se reanudó la estrategia de desembolsos del capital semilla por parte de la ACR, para los cuales la posibilidad de destinar el capital semilla para vivienda fue abolida, por lo que entró en vigencia el desembolso para proyectos unipersonales, exclusivamente destinado al montaje y fortalecimiento de unidades productivas. Dada esta nueva política, el Área Generación de Ingresos diseñó y emprendió una labor de socialización y posicionamiento, mostrando sus objetivos y funciones:

- A las demás áreas del programa:
 - Los objetivos a corto plazo.
 - Las herramientas nuevas.
 - El equipo de trabajo.

- La importancia de cada uno los profesionales en su rol, para lograr de nuevo el interés de la población en la productividad.

- A los participantes:
 - Presentaciones en los talleres de psicosocial de los servicios ofrecidos por el área.
 - Respuestas a las dudas e inquietudes respecto a eventos pasados en proyectos fracasados.
 - Motivación a los emprendedores autogestionados a presentar su negocio con el fin de guiarlo y lograr el desembolso del capital semilla de ACR.
 - Resultados y ejemplos de participantes que se han acercado al nuevo esquema y flujo de trabajo.
 - Asesoría personal orientada al tema de la productividad.

La atención al participante: un espacio de orientación en su proyecto de vida productivo

La atención inicial al participante que busca los servicios del Área Generación de Ingresos – AGI – se brinda para asesorarlo en la elección pertinente con su proyecto de vida productivo. Esta asesoría, desde el segundo semestre del 2007, es ofrecida por una profesional en Psicología, con formación y experiencia en procesos de desarrollo humano orientados al área productiva (emprendimiento y empleabilidad), quien mediante entrevista semiestructurada, apoyada en el diálogo abierto y en el conocimiento sobre los temas, identifica el estado de ese proyecto de vida para orientar y/o asesorar al participante, bien sea al proceso dentro de la ruta de reintegración que favorezca el logro o la consolidación de dicho proyecto, o a la oferta del sector público y privado.

El objetivo de la asesoría brindada en la atención inicial es propiciar una elección asertiva del participante respecto a su proyecto de vida productivo, buscando así minimizar el riesgo de deserción en la línea de generación de ingresos – empleo o emprendimiento – en la cual él se inserte. Para tal fin, la atención se desarrolla en tres momentos:

- 1. Identificación:** registrar información inicial para saber *quién* es el participante, con qué educación cuenta y qué servicio busca. La información que se relaciona es:

- a. Datos básicos del participante:** CODA o carné, cédula, tipo de desmovilización, género, dirección, barrio, comuna, teléfonos, profesional y ruta psicosocial en la que se encuentra.
- b. Datos de formación:** educación básica, formación para el trabajo, formación en emprendimiento empresarial; estado de la formación.
- c. Servicio demandado:** empleabilidad, emprendimiento (se diferencia si busca recursos económicos o fortalecimiento empresarial; si es idea o si es inyección de capital, para el desarrollo de un Plan de Negocios –PdN–), beneficios económicos¹¹ otorgados por la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de personas y grupos alzados en armas – ACR –.

2. Información y/o asesoría: a partir de la identificación del servicio que busca el participante se le brindan las pautas a seguir acorde a su demanda y el cumplimiento de requisitos. A continuación se relaciona el manejo que se da en cada servicio:

a. Empleabilidad: claridades respecto al acceso a este servicio; identificación de las competencias para emplearse (valoración de experiencia, capacitación, intereses); registro de datos para referenciar al profesional de este componente para que lo incluya en dicho proceso. Cabe aclarar que este proceso, en lo correspondiente a la identificación y definición del perfil laboral, depende de la gestión realizada en el Área de Reintegración Social, así que en la atención inicial no se busca una valoración en profundidad respecto a los intereses laborales del participante para su orientación.

b. Emprendimiento: claridades respecto al acceso a este servicio; requisitos para solicitar el recurso que para tal fin tiene destinado la ACR; orientación para enlace y aprovechamiento de la oferta en microcrédito y fomento al emprendimiento que ofrece la red pública y privada (para el caso de que el participante no pueda acceder al beneficio de capital semilla de la ACR).

Al ser el tema de emprendimiento de manejo directo del AGI, se procede para ese componente a brindar una asesoría orientada a:

- **Identificación:** a partir del planteamiento que da el participante se clarifica la idea y el tipo de negocio que busca, bien sea para iniciar (montaje) o fortalecer (inyección de capital), clarificando el qué, por qué, para qué y cómo.

Los Planes de Negocios autogestionados¹² que acá se identifican son tenidos en cuenta para los procesos de fortalecimiento: inyecciones de capital, muestras de emprendimiento, negocios inclusivos, entre otros.

- **Valoración:** reunir criterios para la identificación/evaluación del participante como emprendedor y del desarrollo de su plan de negocio (PdN). Para tal fin se explora:

- **Origen de la idea:** indagar si la idea de negocio surge producto de la vocación, el deseo, la oportunidad (necesidad económica inmediata, otra persona “sociedad”, obtención del beneficio del capital semilla, obtener algo del Programa), la experiencia y la capacitación (estudios).

- **Motivación:** relación con el proyecto de vida, intereses, expectativas, dedicación, proyecciones que tiene el participante frente al emprendimiento.

- **Actitud emprendedora:** identificar en el participante competencias personales, actitudinales y empresariales que debe tener para emprender un negocio.

- **Conocimiento:** identificación de la información y habilidades técnicas, financieras, administrativas, empresariales y experienciales que tiene el participante para ser emprendedor y para el desarrollo de un PdN.

- **Persona:** indagar por sus gustos, motivaciones, estilo de vida, grupo familiar, relaciones familiares y afectivas, y proyecciones.

¹¹ Acorde a lo estipulado dentro de la Res. 000163 de mayo 31 de 2011, en los Art. 21, 22 y 24, los Estímulos Económicos – EE – a los cuales podrán acceder los participantes para favorecer su reintegración económica son: EE a la Empleabilidad (adquisición de vivienda nueva o usada), EE para PdN (emprendimiento o fortalecimiento) y EE para la Educación Superior (pago de matrícula). El acceso a estos estímulos está sujeto al previo cumplimiento, por parte del participante, de los requisitos estipulados en dicha resolución y a la disponibilidad presupuestal por parte de la ACR.

¹² Plan de negocio que ha sido gestionado por el participante a partir del conocimiento en un oficio o servicio y que con recursos financieros propios inicia una actividad productiva propia que le genera ingresos económicos.

- **Evaluación y devolución:** en este momento la información consolidada en entrevista semiestructurada respecto al qué, cómo, cuándo, por qué y para qué del participante como emprendedor y de su PdN, así como las impresiones obtenidas en el diálogo abierto, arrojan criterios para hacerle la devolución a partir de la estimación de idea vs. ejecución, que contempla claridad, pertinencia, potencial, conocimiento y competencias para la gestión del PdN y así orientarlo en el paso a seguir.
- **Orientación:** clarificada la situación del participante se le hace devolución de los hallazgos y se orienta en las alternativas pertinentes para la consolidación de su proyecto de vida productivo. De esta manera se puede direccionar al participante de acuerdo con su necesidad hacia:

- **Trabajo en asesorías individuales con el profesional psicosocial que lleva el proceso del participante:** cuando lo identificado en el participante da cuenta de necesidades de orientación e intervención en proyecto de vida, vocación, conducta, actitud, problemas psicológicos, cognitivos o de adicciones a sustancias psicoactivas.

Para que este direccionamiento tenga aplicabilidad, se habla directamente con el profesional que lleva el proceso del participante para plantearle tanto lo identificado en éste en la asesoría, como la devolución que se le dio y propiciar que la intervención favorezca la atención que requiere la persona.

- **Gestión de empleo:** orientación para enlace y aprovechamiento de la oferta para autogestionar la búsqueda de empleo a través de la red pública (Sena, Puntos de Intermediación Laboral – PIL – entre otros) y la privada (portales Web por ejemplo); igualmente orientación para el inicio de los ciclos de Visión a la Empleabilidad¹³, para lo cual debe dirigirse a su profesional psicosocial



Capacitación a participantes asistentes al Ciclo de Visión a la empleabilidad.

quien, previa evaluación de los requisitos que debe cumplir el participante, es quien se encarga de referenciarle.

- **Emprendimiento:** orientación para la consolidación de la idea de negocio de aquéllos identificados como potenciales emprendedores, quienes, de acuerdo al estado de la idea y al cumplimiento de requisitos, para el caso de la ACR, se direccionan así:
- **Idea en construcción:** cuando se identifican algunas características y requisitos pero aún se hace necesario complementarlos, se orienta al participante para que trabaje en ello. Cuando las necesidades son de capacitación o formación se reorienta al área de educación o se le brindan alternativas de enlace a la oferta que para este fin ofrece la red de emprendimiento de la ciudad.

Cuando la necesidad es clarificar aspectos administrativos, técnicos, financieros o de mercadeo para la consolidación de la

¹³ *Visión a la Empleabilidad* es un espacio de capacitación y evaluación dirigido a los participantes que cuentan con competencias básicas, intereses y concepto Psicosocial, que indica su disposición para emplearse. En este espacio se les capacita bajo un modelo teórico – participativo en los temas: motivación laboral, inteligencia emocional, adaptación laboral, cultura organizacional, servicio al cliente, factores claves en la búsqueda de empleo, hoja de vida y entrevista. Los participantes son evaluados para ser referenciados a las ofertas laborales si aprueban el ciclo; los que no, reciben la devolución a través de su profesional psicosocial para su respectiva intervención.

idea, se le entrega un formato básico de PdN¹⁴ para que en el desarrollo de éste, consolide la información que le ayude a clarificar o replantear su idea de negocio y su interés emprendedor.

Este ejercicio lo debe regresar el participante en un lapso no superior a ocho (8) días; se le clarifica que lo puede presentar directamente o enviarlo por correo electrónico; se le entregan por escrito en él los datos de contacto del profesional, el día y hora de la nueva asesoría.

De esta manera el participante tiene los medios para solicitar orientación en su desarrollo. Por ello el objetivo de este ejercicio, más allá de que se clarifiquen conceptos técnicos o financieros para la sustentación de la idea, busca identificar el compromiso, motivación e interés real del participante, puesto que se le han brindado las herramientas para cumplirlo. En caso de que no se presente dentro o fuera de este tiempo, no se realiza un seguimiento, pues la motivación y compromiso con su proyecto sólo parten de él y por lo tanto no se direcciona la respuesta.

- **Idea potencial:** cuando el participante cuenta con las características y requisitos propicios para desarrollar un PdN, se le asigna un asesor de PdN del AGI en caso que aplique para gestionar capital semilla; quien no aplica, es referenciado al Cedezo¹⁵ de su zona y es incluido en las bases de datos de candidatos a beneficiarse con recursos de otras entidades¹⁶ que apoyan el emprendimiento.

De la idea potencial a la realidad

Estructuración

En esta fase el participante es atendido por profesionales en las áreas administrativas y financieras que lo acompañan en el proceso de estructuración del PdN y en el diligenciamiento de la ficha para solicitar el capital semilla de la ACR¹⁷.

El acompañamiento se realiza a través de asesorías personalizadas, bajo una metodología de aprender haciendo, que tiene en cuenta cuatro aspectos básicos para la estructuración:

- Generalidades del proyecto:** evaluar la justificación del proyecto, haciendo énfasis en el porqué de la idea de negocio, los conocimientos que del negocio tiene el proponente, tipo de emprendimiento y alcance.
- Mercadeo:** se analiza si la persona tiene claros los factores necesarios para lograr la venta de su bien o servicio. Se parte inicialmente del conocimiento de su servicio o producto, teniendo claras las características, beneficios del producto, si el producto es único, sustituto o complementario. También se pregunta el análisis de la competencia incluyendo sus precios y maneras de distribuir. Es importante para el análisis del participante, saber si tiene definido su mercado objetivo. Todas estas variables son explicadas y llevadas a un lenguaje básico y cotidiano para el buen entendimiento y un claro diálogo en la sustentación del plan de negocio.
- Aspectos técnicos:** se observa si hay claridad en los procesos o actividades para el desarrollo del producto o servicio; haciendo énfasis en los equipos, muebles y enseres, herramientas, capacidad de producción, la distribución de las plantas de producción, localización de los espacios y aspectos legales para el buen funcionamiento, entre otros.
- Financiero:** se analiza la viabilidad financiera del proyecto contemplando las inversiones requeridas tanto de recursos propios como por gestionar para el montaje, además de los aspectos preoperativos, el capital de trabajo necesario para el funcionamiento, los costos y gastos implícitos en el desarrollo de la actividad, márgenes de utilidad y presupuestos de ventas que permiten analizar el flujo de caja del plan de negocios.

Cada uno de estos cuatro aspectos se trabaja y desarrolla puntualmente. El proceso se realiza mediante entrevistas concertadas entre el participante y el asesor, cabe resaltar que después de la primera sesión de trabajo, donde están las generalidades del plan de negocios, se indaga con la profesional psicossocial sobre la pertinencia de insertar al participante en este componente de Generación de Ingresos. De

¹⁴ Ver anexo No. 1

¹⁵ Los Centros de Desarrollo Empresarial, Cedezo, son espacios físicos ubicados en diferentes comunas de la ciudad con el propósito de poner a disposición del tejido empresarial y social de estos sectores los servicios, en pro del fomento y desarrollo del empresarismo. Fuente: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/Cedezo.aspx>

¹⁶ Por ejemplo de la Organización Internacional de las Migraciones – OIM –, con recursos de USAID, o de concursos de planes de negocio.

¹⁷ Ver anexo No. 2

acuerdo con el concepto emitido por el psicólogo se define si se continúan con las asesorías o sí, apoyado por éste, se le hace la devolución al participante en caso de que no sea pertinente que aborde un PdN.

Al encontrar falencias en la elaboración del plan de negocios en cualquiera de los aspectos anteriormente mencionados, en el desarrollo de la asesoría se hace la devolución al participante y se le propone un plan de mejoramiento para realizar los ajustes necesarios que permiten el avance en la estructuración del PdN.

Este plan de mejoramiento se basa en tareas y ejercicios prácticos que ayudan a desarrollar los conocimientos necesarios para entender y aplicar en su PdN. Los tiempos de aplicación dependen única y exclusivamente del cumplimiento, por parte del participante, de las actividades y tareas propuestas por el asesor en cada uno de los temas que se trabajan. Se ha considerado en el AGI que el cumplimiento de estas actividades evidencia la motivación y el compromiso que tiene el participante hacia la construcción de un plan de negocios acorde con su proyecto de vida.

Esta metodología se implementó luego de identificar un patrón similar en gran parte de los planes de negocios presentados para el montaje (específicamente los de talleres de mantenimiento y reparación motos y los de tiendas de barrio), porque dichos planes contenían la misma información consolidada en la ficha de PdN y al momento de la sustentación que hacía el participante se evidenciaba el poco conocimiento del modelo de negocio y por ende de la elaboración de la ficha.

Financiación y recursos económicos

Capital Semilla de la ACR

Los participantes del programa, tras acogerse al proceso de desmovilización, tienen derecho al beneficio del capital semilla consistente en el desembolso de un recurso económico para el inicio (emprendimiento) o para la inyección de capital (fortalecimiento) de una unidad productiva. El uso del beneficio se da una vez que el participante cumple con los requisitos establecidos en la Resolución 000163 de 2011, en el artículo vigésimo tercero, los cuales se resaltan a continuación:

Para emprendimiento:

- a. Estar vinculado al proceso de reintegración y encontrarse en etapa avanzada dentro del beneficio de atención psicosocial o haber culminado satisfactoriamente el mismo.
- b. Acta de culminación del beneficio de formación para el trabajo, que acredite una formación para el trabajo mínima de 400 horas o la culminación de la fase lectiva de un programa de formación titulado acorde con el plan de negocio y que incluya el componente de emprendimiento, o certificación de competencias, o el reconocimiento de aprendizajes previos acreditados por la autoridad competente.
- c. Un ahorro equivalente a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, como parte del aporte que tendrá que hacer la persona en proceso de reintegración y que deberá estar considerado dentro del valor del plan de negocio solicitado a la ACR.
- d. Presentación del plan de negocio con el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ACR.

Para fortalecimiento:

- a. Estar vinculado al proceso de reintegración y encontrarse en etapa avanzada dentro del beneficio de atención psicosocial o haber culminado satisfactoriamente el mismo.
- b. Tener registro mercantil de Cámara de Comercio vigente con fecha de inscripción superior a doce (12) meses y con fecha de expedición no superior a tres (3) meses.
- c. En caso de unidades productivas rurales o agropecuarias, certificación suscrita por la autoridad competente donde conste la existencia y/o formalización de la unidad productiva.
- d. Acta de culminación del beneficio de formación para el trabajo, que acredite una formación para el trabajo mínima de 200 horas o la culminación de la fase lectiva de un programa de formación titulado acorde con el plan de negocio y que incluya el componente de emprendimiento, o administración del negocio, o certificación de competencias, o el reconocimiento de aprendizajes previos acreditados por la autoridad competente.
- e. Presentación del plan de negocio con el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ACR¹⁸.

El acceso a capital semilla no aplica, según lo estipulado por la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración Económica y Social y en concordancia con los postulados de la Política Nacional de Reintegración, para el desarrollo de las siguientes actividades:

- a. Juegos de azar, expendios de bebidas alcohólicas, actividades de vigilancia, servicios de seguridad o relacionados, fabricación, uso o comercialización de todo tipo de armas y/o cualquier actividad no permitida por la Ley¹⁹.
- b. Comercialización transfronteriza de productos desechables, salvo por desechos no peligrosos destinados al reciclaje.
- c. Compra de vivienda o locales comerciales.
- d. Pago de impuestos.
- e. Compra de bienes o gastos suntuarios.

Así mismo la aprobación de dicho proyecto está supeditada a que el beneficiario haya cumplido con una valoración integral, planteada por la Unidad de Reintegración Económica de la ACR, bajo los siguientes aspectos:

- a. Valoración psicosocial y socio-laboral del desmovilizado que lo solicita.
- b. Aprobación de la etapa educativa, específicamente en formación para el trabajo, coherente con su proyecto productivo; además de formación en emprendimiento.

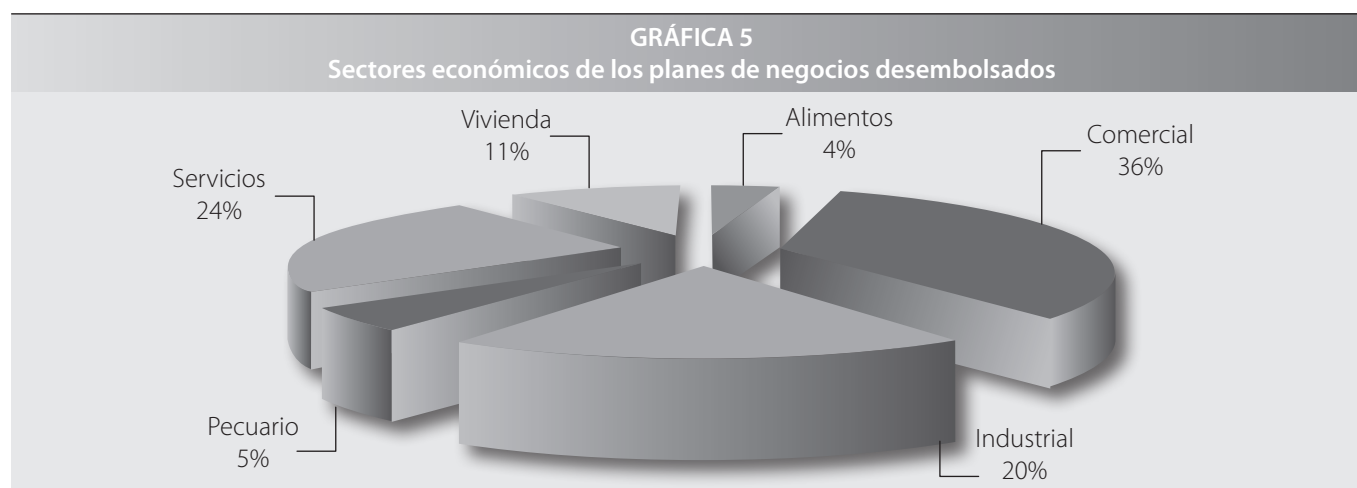
- c. Cumplimiento de los requisitos legales y técnicos acordes al plan de negocio.
- d. Viabilidad técnica y financiera del proyecto emitida por el profesional de PdN.

Cabe anotar que existió hasta el primer semestre del 2010 la figura de *caso excepcional*, en la que se daba el desembolso para fortalecimiento de unidades productivas cuando el participante no cumplía en su totalidad con los requisitos de educación, pero sustentaban la existencia y operación del negocio durante un mínimo de 12 meses.

Entre los años 2003 y 2010 las entidades de orden nacional encargadas de la administración de los recursos para proyectos productivos desembolsaron para Medellín y el Valle de Aburrá 2.514 millones de pesos, destinados a la creación y fortalecimiento de unidades productivas gestionadas por población desmovilizada (Ver tabla 6 y gráfica 5).

Tala 6: Consolidado 2003-2010 solicitudes de capital semilla a la ACR

TIPO DE PROYECTO	FORMULADOS	DESEMBOLSADOS	NO VIABLES
ASOCIATIVO	58	23	35
UNIPERSONAL	439	309	130
TOTAL	497	332	165



¹⁹ Art. 23. Parágrafo 5, Resolución N° 163 del 31 de mayo de 2011.

Microcréditos

Los profesionales del AGI orientan a los participantes que no pueden acceder al capital semilla de la ACR en la gestión para la consecución de recursos con otras fuentes de acceso a capital para el establecimiento o fortalecimiento de iniciativas productivas.

Generalmente se realiza un enlace hacia la oferta de microcréditos abiertos por entidades como el Banco de Oportunidades, Bancamia, Microempresas de Antioquia e Interactuar; y se apoya al participante en el diligenciamiento de formatos, fichas, verificación de requisitos y se le asesora para la elección del crédito que mejor se ajuste a su necesidad.

Presupuesto participativo²⁰

Presupuesto participativo es una herramienta importante para la gestión de recursos que permiten, entre otros, la implementación y fortalecimiento de proyectos productivos que impacten a las comunidades receptoras. En este aspecto la gestión del AGI ha estado encaminada a orientar a los participantes que hacen parte de liderazgos colectivos, para que hagan uso de este tipo de mecanismos de participación ciudadana.

Mediante esta estrategia los participantes han hecho parte de agrupamientos empresariales, en los cuales algunos han sido líderes y otros partícipes. Tal es el caso de Panificadora Pan de Oriente en la comuna 3; Comba Sport y Agruparte en la comuna 8; Asopulpaz en la comuna 4 y Corporación Miraflores en la comuna 9 de Medellín.

Recursos propios

Algunos participantes implementan unidades productivas con recursos y gestión propia, y basados en sus conocimientos técnicos o empíricos. Estas unidades comienzan siendo emprendimientos de sostenibilidad que generalmente no cumplen con procesos administrativos, técnicos y comerciales que les permitan crecer de una manera proyectada con anterioridad.

El AGI, bien sea por referencia del área Psicosocial o a través de las visitas a talleres psicosociales, identifica estas unidades, las visita y les realiza un diagnóstico, para así definir el plan de fortalecimiento económico o empresarial de acuerdo con las necesidades puntuales.

Monitoreo y seguimiento

Con el fin de mantener el contacto con los participantes que cuentan con alguna unidad productiva en funcionamiento, bien sea autogestionada o con recursos del capital semilla que otorga la ACR, el AGI realiza seguimiento a éstas mediante visitas de campo y llamadas telefónicas, con el fin de:

- Constatar que la destinación de los recursos que reciben es acorde a lo presentado en el plan de negocios, cuando se trata de recursos del capital semilla de la ACR.
- Hacer levantamiento de información base²¹ y de diagnóstico empresarial, con el fin de identificar necesidades de fortalecimiento técnico, administrativo, financiero y social.
- Conocer el tipo de productos o servicios con los que cuenta e identificar cómo articularlos a los eventos de emprendimiento, negocios inclusivos, o beneficiarios del operador integral Esumer.
- Consolidar una base de datos con información actualizada.

Fortalecimiento y desarrollo empresarial

El fortalecimiento empresarial surge como una respuesta a la necesidad identificada en el monitoreo y seguimiento que se realiza a las unidades productivas de los participantes, en las cuales se evidencian falencias empresariales que las relegan, en su mayoría, a ser unidades productivas de subsistencia. Es por ello que se trasciende de la orientación para adquirir recursos económicos, al apoyo y asesoría especializada en pro del desarrollo, el crecimiento empresarial y la inclusión en actividades para tal fin.

El fortalecimiento se da con el apoyo de los servicios que se encuentra en la oferta institucional tanto pública como privada, con lo cual se buscan favorecer las capacidades em-

²⁰ "En la búsqueda de una sociedad participativa, el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo nace como un proceso democrático de participación ciudadana, mediante el cual la Administración Municipal reserva una parte de los recursos municipales, para que su destinación sea decidida por las y los habitantes de las diferentes comunas y corregimientos del Municipio de Medellín. El programa busca fortalecer los liderazgos colectivos y recuperar la confianza de las y los ciudadanos en la Administración, por la vía de la democracia participativa y el fortalecimiento de la gestión pública, para que su ejercicio articule y mejore el recurso humano y el capital social, gracias al trabajo conjunto entre el Estado y la ciudadanía." http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/L_gestion/presupuestoparticipativo.jsp

²¹ Ver anexo No. 3

presariales de los participantes. De este modo se contribuye a impactar positivamente en el manejo de sus unidades de negocios, incrementar las capacidades organizativas de sus estructuras administrativas, fortalecer los procesos contables y financieros, orientar sobre las diferentes alternativas que permitan interpretar mejor el mercado, incrementar la productividad y diversificar la producción, desarrollar capacidades de comercialización y mercadeo, orientándolos hacia la eficiencia y el mejoramiento continuo a través de la implementación de sistemas orientados a la calidad.

La gestión del AGI en pro del fortalecimiento está encaminada a buscar continuamente oportunidades para tal fin, movilizar a los emprendedores para que las aprovechen y acompañarlos cuando se incluyen en alguna de ellas. Este caso es un hecho cuando desde el componente de emprendimiento del AGI los participantes son convocados y acompañados en el proceso de participación de concursos de planes de negocios; como el concurso Capital Semilla de la Alcaldía de Medellín, y el concurso Destapa Futuro, de la Fundación Bavaria en el cual se destaca la participación del proyecto *Fábrica de azúcar y aromáticas en cubos El Sol*, que pasó hasta segunda eliminatoria.

El AGI continúa en su labor de consolidar una estrategia para ampliar el espectro de oportunidades de promoción para los participantes que cuentan con unidades productivas consolidadas. A continuación se relacionan los resultados de fortalecimientos gestionados (Tabla 7).

Transferencia de conocimiento: Banco de tiempo

Este componente apunta a desarrollar procesos de voluntariado mediante la transferencia de conocimiento que brindan profesionales de diversas áreas del saber y que pertenecen a las empresas que se vinculan con el proceso de reintegración desde sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Estos profesionales tienen la disponibilidad para brindar conocimiento, asesoría y apoyo técnico para el fortalecimiento de las unidades productivas y lo hacen a través de charlas, talleres, acompañamiento individual y actividades empresariales específicas a las necesidades identificadas en las unidades productivas.

Operador Integral

El Operador Integral – OI – es una entidad privada encargada de administrar y ejecutar, mediante convenio con la OIM, con recursos de Cooperación Internacional provenientes de USAID



Participantes del Banco de Tiempo



Certificación Fortalecimiento CIMD



Certificación de participantes que recibieron fortalecimiento empresarial a través de Operador Integral.

Tabla 7: Fortalecimientos empresariales

INSTITUCIÓN	PARTICIPANTES	TIPO DE FORTALECIMIENTO
CORPORACIÓN INDUSTRIAL MINUTO DE DIOS CIMD	10	Patronaje y calidad
FACULTAD DE DISEÑO DE LA UPB	8	Diseño y calidad
AKT MOTOS	7	Electricidad de motos
SODEXO	3	Calidad
CEDEZOS	10	Gestión empresarial
CIFE CÁMARA DE COMERCIO	2	Gestión empresarial
INTERACTUAR	5	Gestión empresarial
PLAZA MAYOR - CÁMARA DE COMERCIO	1	Comercialización
PROTECCIÓN	40	Emprendimiento, Gestión Empresarial
FEMSA COCA-COLA	32	Gestión empresarial
TOTAL	110	

y recursos de la ACR, para apoyar el proceso de reintegración económica de los participantes, mediante la realización de un diagnóstico empresarial y la formulación de planes de negocios, además de realizar el acompañamiento y asesoría personalizada a cada una de las unidades, en los aspectos técnicos, administrativos, contables y financieros, contemplando de manera transversal el componente humano.

Esta estrategia se desarrolló en Medellín y el Área Metropolitana mediante un convenio con la Institución Universitaria ESUMER. En ella se han atendido 100 participantes distribuidos por fases: en la primera se beneficiaron 40, tanto para montajes como para fortalecimientos de unidades productivas; en la segunda 20 y en la tercera 40. En estas últimas el énfasis se hizo en fortalecimientos de unidades productivas ya constituidas.

Para el aprovechamiento de este convenio, el AGI se ha encargado de:

- Proveer los listados de participantes, previamente reconocidos y evaluados, que cuenten con ideas de negocio y unidades productivas potenciales a recibir el beneficio.
- Enlazar a los asesores del convenio con los participantes, acompañándolos en las reuniones de socialización del convenio y en las visitas de reconocimiento de las unidades productivas.

- Participar en la evaluación de los preseleccionados para concretar los beneficiarios finales.
- Reunir y organizar la documentación requerida para el desembolso (aplicó en Fase I para quienes también recibirían recursos ACR).
- Participar en los comités técnicos y operativos del Convenio, para hacer evaluación y monitoreo de la ejecución del mismo.
- Acompañar al operador integral en casos de intervención especial que requieran los participantes beneficiados. Estos casos son generalmente asociados a aspectos psicosociales.
- Hacer monitoreo de las unidades productivas incluidas en el beneficio.

Negocios Inclusivos

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, y que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos en pro de mejorar su calidad de vida. Esto se logra a través de la participación que les dan las empresas a los participantes como proveedores de materia prima o vendedores/distribuidores de los bienes o servicios, agregando valor a los bienes o servicios que ellos producen o prestan.

La vinculación de las empresas a este proceso de fortalecimiento se logra al ofrecerle los productos o servicios de las uni-

dades productivas que han implementado los participantes del programa, haciendo énfasis en las siguientes ventajas que tiene la empresa al incluirlos:

- El acompañamiento, apoyo y seguimiento que el programa hace a cada una de estas unidades, generando la confianza necesaria para iniciar una relación comercial.
- Ejercer la responsabilidad social empresarial, porque en la mayoría de estas unidades se ayuda a las comunidades donde están ubicadas puesto que trabajan con personal del mismo sector.
- Oferta de precios, calidad y cumplimiento en la entrega de los productos y servicios ofrecidos, para lograr una continuidad en la relación comercial.

En esta estrategia se destacan los negocios realizados por cinco emprendimientos de participantes con reconocidas empresas del ámbito regional y nacional, que se enuncian a continuación (Tabla 8).

Muestras Comerciales de Emprendimiento: referente de convivencia y desarrollo empresarial

La muestra comercial de emprendimiento es una iniciativa del AGI del Programa Paz y Reconciliación que surgió a inicios del 2008, a partir de lo encontrado en las asesorías individuales, donde se fueron conociendo productos de las líneas de alimentos, artesanías, manualidades y servicios, y se identificaron unidades productivas en desarrollo, que ya generaban productos y tenían un básico canal de comercialización, las cuales esperaban una oportunidad para mejorar.

La propuesta fue puesta en marcha e incluyó a otros programas de la Secretaría de Gobierno²² que atienden a población vulnerable, y recibió el nombre institucional *Muestra Comercial Emprendedores por la Convivencia*, por tratarse de una iniciativa orientada a fortalecer en los emprendedores el aspecto comercial, fomentar para ellos y para la ciudad el emprendimiento como alternativa de vida ante la adversidad y ser referente de convivencia al congregar a personas que de distintas maneras han sido afectadas por la violencia y asumen un nuevo proyecto de desarrollo personal en la sana convivencia.

²² Atención a Víctimas del Conflicto Armado, Jóvenes en Riesgo de Violencia (actualmente *Medellín Fuerza Joven*). La mayoría de emprendedores expositores pertenecían a población de la línea de intervención en cárceles, población pospenada), Jóvenes con futuro (Programa que operó hasta diciembre de 2008), Guías Ciudadanos (con población de guías egresados) y Paz y Reconciliación (a partir del segundo semestre de 2009 se incluyen emprendedores del Centro de Servicios de la ACR).

Tabla 8: Negocios inclusivos

TIPO DE NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA
CONFECCIÓN DE UNIFORMES Y DOTACIÓN: Comba Sport y Estampados Cumbre	AREPAS LA FINCA
	CAFÉ LEBON
	HAMBURGUESAS DEL OESTE
	MERCADOS GUAYABAL
	INSTITUTO PEDAGÓGICO CLARET
	COOMERCA
	NOVAPAN
	LONCHISEDA
	PIZZERIA TOSCANA
	DEPÓSITO DE DROGAS MÓNACO
	CORPUCOM
	SOMOSAUTOS
ALIMENTOS: Cubos y aromáticas El Sol y Panificadora Pan de Oriente	COOTRANSMED E C.T.M.
	HOGAR INFANTIL MARTA CECILIA
	ESU
	MERCADOS GUYABAL
	CAFÉ LEBON
	HAMBURGUESAS DEL OESTE
	COOMERCA
	DEPÓSITO DE DROGAS MÓNACO
ESU	
SERVICIOS DE DISEÑO Y PUBLICIDAD: Zoom Gráfico	SODEXO
	INSTITUTO PEDAGÓGICO CLARET
	ESUMER
	ESU
	ACR



Pueblito Paisa, julio de 2010



Plazoleta Central de la Alpujarra, agosto de 2011



Centro Comercial Punto Clave septiembre de 2009

En septiembre de 2008 se llevó a cabo la primera Muestra Comercial, con la participación de 27 emprendedores pertenecientes a los Programas: Atención a Víctimas del Conflicto Armado, Jóvenes en Riesgo de Violencia, Jóvenes con Futuro y Paz y Reconciliación.

Desde entonces y hasta el año 2011 se han realizado 10 versiones más del evento, en sitios públicos representativos de la ciudad, logrando significativas experiencias comerciales y de sensibilización de los ciudadanos frente a los procesos de reintegración social y económica.

En la planeación de las muestras se hace una evaluación y selección de los emprendedores y las unidades productivas que van a ofrecer y se tiene por principio que estas unidades no se repitan, que sean emprendimientos propios de quienes los presentan y correspondan a una actividad definida y no ocasional para estar en la muestra. Una vez definidos los expositores potenciales, con mínimo 1 mes de anticipación a la realización del evento, se les da una capacitación sobre la razón de ser del evento y la población que en él está, las pautas claras de cómo participar en este tipo de eventos, la información general del mismo (fechas, lugar, horario, público objetivo), asesoría en los aspectos comerciales a tener en cuenta (producto, presentación, servicio al cliente, comercialización, entre otros) y el reglamento²³, a fin de facilitar su participación y prepararlos para otros eventos relacionados.

La Muestra Comercial *Emprendedores por la Convivencia* ha servido de referente para las áreas que fomentan en el emprendimiento en los otros Programas que han participado en ella. Por ejemplo el Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado realiza con sus destinatarios la feria *Emprendiendo Sueños*; y los programas Medellín Fuerza Joven y Guías Ciudadanos han realizado otras muestras que congregan a los emprendedores de los cuatro programas.

De la experiencia de participación de los emprendedores del Programa en las muestras de emprendimiento se ha derivado su inclusión en eventos organizados por otros programas o entidades. Es así como algunos de ellos han sido expositores en los eventos:

- *Mercados Solidarios*, organizados por el Área de Responsabilidad Social de Protección S.A.
- *Muestra de mujeres emprendedoras*, organizada por Co-empresarias, en el Centro Comercial Los Molinos.
- *Unidos por la 13*, organizado conjuntamente con el Centro Integrado de Intervención de dicha comuna.
- *Encuentro de Jóvenes Emprendedores EJE 2011*, organizado por el Colegio Canadiense, en el Palacio de Exposiciones.
- *Lanzamiento del Programa Banco de Tiempo de Sodexo.*
- *II Semana de la Responsabilidad Social Empresarial.*
- *Showroom para selección de proveedores de la Fundación Social.*

A continuación se detalla el balance de las ferias realizadas entre 2008 y septiembre de 2011:

Tabla 9: Balance Ferias Comerciales Realizadas desde el año 2008.

INFORME DE LA MUESTRA COMERCIAL EMPRENDEDORES POR LA CONVIVENCIA – VERSIONES I A LA IX, ENTRE 2008 AL 2011								
FECHA	LUGAR	Programas con unidades productivas que participaron						TOTAL EXPOSITORES
		PPYR	ATENCIÓN A VICTIMAS	POS PENADOS	MEDELLIN FUERZA JOVEN	INCLUSIÓN JUVENIL	GUIAS CIUDADANOS EGRESADOS	
Septiembre 19 y 20 /2008	Paseo peatonal Carabobo	9	3	8	3	4	-	27
Diciembre 12 al 14 /2008	Pueblito Paisa	7	2	2	2	4	-	17
Mayo 08 al 10/2009	Centro Comercial Punto Clave	11	3	8	1	-	-	23
Agosto 07 al 09/2009	Pueblito Paisa	10	5	7	1	-	-	23
Septiembre 17 y 18/2009	Plaza de las Luces	11	6	5	1	-	-	23
Diciembre 18 al 20/2009	Pueblito Paisa	8	6	4	-	-	5	23
Julio 30 a 01 agosto/2010	Pueblito Paisa	7	6	5	-	-	5	23
Septiembre 15 al 16/2010	CAM La Alpujarra	8	7	5	-	-	4	24
Diciembre 17 al 19/2010	Pueblito Paisa	8	6	5	-	-	4	23
Junio 28 y 29/2011	CAM La Alpujarra	12	7	4	2	-	3	28

Capítulo III

Experiencias significativas en la generación de ingresos

La decisión correcta

“Yo empecé vendiendo por la calle, con un morral y un cuaderno, con más ganas que técnica, caminando las calles con necesidad y sin ninguna experiencia. Desde por la mañana buscaba negocios donde me imaginaba podrían comprarme mi producto, pero cuando uno no sabe bien a dónde quiere llegar, cualquier ruta es un camino.

Mi nombre es Faber Zapata, soy el dueño de una empresa llamada Cubos y Aromáticas El Sol. Allí tres empleados y yo producimos cubos de azúcar, y aromáticas de panela en cubos de varios sabores. Aunque debo aclarar que esto no lo empecé yo solo; una empresa no se arma de la noche a la mañana. Este camino ha sido tan largo como las lecciones que he tenido que aprender.

Todo inició cuando yo trabajaba en una fábrica dedicada a la elaboración de cubos de azúcar. El negocio era de un señor de Cali; él tenía dos empleados, una señora y yo. Al poco tiempo, el dueño decide cerrar la fábrica y devolverse a su ciudad. En ese momento, a ella y a mí, se nos metió la idea de revivir la fábrica, pero con otro nombre. Ya llevábamos un tiempo trabajando juntos, y vimos ahí la posibilidad de montar una empresa donde ya no fuéramos los empleados, sino los dueños. Trabajamos juntos unos meses, pero, al final, ella se retiró y quedé yo solo.

Siempre tuve la perseverancia de poder sacar la empresa adelante, algo se podía hacer. Además, como desmovilizado, sabía que tenía derecho a recibir apoyo para montar un proyecto productivo, allí vi mi oportunidad. El siguiente paso fue acercarme al Área de Generación de Ingresos del Programa Paz y Reconciliación. Allá inició el proceso de acompañamiento, y desde ese momento, esa oficina se volvió mi segunda casa. La

idea, al principio, era fortalecer el negocio, y definir el rumbo que tomaría el proyecto.

Prácticamente, iniciamos de ceros. Para trabajar, sólo contaba con unos cuantos equipos artesanales y mi conocimiento. Con la gente de Proyectos Productivos, empezamos por el principio. Tomé unas capacitaciones en diferentes temas; me hicieron visitas al lugar donde funcionaba la fábrica con el fin de ir organizando las cosas que se debían cumplir para obtener el desembolso del Capital Semilla. Ese dinero se invirtió en materia prima, fue el primer arranque.

Yo siempre tuve la idea de que la empresa podía crecer, pero necesitaba muchas cosas para lograrlo, y gracias a la mano de proyectos productivos se dio ese avance. Al principio, yo no tenía el registro Invima. Eso era un problema, porque cuando salía a vender mis productos, en la mayoría de partes, me decían que no me podían comprar, porque no tenía ese registro. Obtener el registro fue un proceso más bien largo, porque se tuvo que cambiar el lugar donde funcionaba la fábrica por otro espacio que sí cumpliera con las exigencias de la ingeniera de alimentos, para aprobar el registro. Entonces, me aguanté varios meses, buscamos y buscamos hasta que acomodamos un punto, y ahí sí el Invima nos aprobó. El dinero para pagar el registro se gestionó ante la OIM. Gracias a ellos, recibí una ayuda económica de tres millones; con eso, pagamos el registro del Invima y seguimos trabajando. Ya tenía algo logrado. El registro era lo más importante; con este, tuvimos un respiro, al menos, para comercializar.

El Invima era necesario porque el mercado lo exigía, por eso pienso que esos recursos fueron muy bien utilizados. Así se va uno metiendo en este cuento; fabricar alimentos requiere



Cubos y aromáticas El Sol

tener una conciencia sobre la existencia de requisitos legales necesarios para seguir avanzando.

Cuando yo empecé, hacía solo cubos de azúcar, aromática de limón y limoncillo. Luego, experimentando y probando sabores, saqué aromáticas de canela, yerbabuena, cidrón y naranja; fue entonces cuando se vio la necesidad del código de barras para facilitar la comercialización. La fórmula para elaborar las aromáticas ya estaba hecha, y el producto gustaba mucho. Sin embargo, como ya estábamos incursionado en mercados grandes, allá nos exigían un buen empaque y tener código de

barras para poder comprar el producto. Con el fin de obtener ese código, se dialogó con la gente de proyectos para ver la posibilidad de buscar otra ayuda.

Por medio del apoyo del Programa, la ayuda vino de la empresa Sodexo. Con ellos, llegamos a un acuerdo, me colaboraron donando una parte para el empaque, y yo hacía un esfuerzo para que la empresa aportara el monto requerido para sacar los códigos de barras y seguir trabajando. En el Programa me ayudaron con un diseño muy bonito para el empaque, y así, hoy día estamos estrenando nuevo diseño, empaque

y código de barras. Llevamos por ahí dos meses con la nueva presentación, y desde eso, han mejorado mucho las ventas; se ve el cambio. Sabemos que los cubos de azúcar, día a día, van saliendo del mercado. Pero ya con este empaque, estamos enfatizando en que el producto líder es la aromática de panela en los seis sabores que manejamos.

El apoyo de las personas de Proyectos Productivos ha sido muy importante para la empresa, no sólo por las gestiones para acceder a las ayudas económicas, también han sido fundamentales las invitaciones para asistir a ferias, ruedas de negocios y proyectos, como el de Medellín Ciudad Clúster. En cada una de esas ferias y jornadas de capacitación se encuentran cosas nuevas e importantes para lo que requiere una empresa; cosas que no se ven cuando se inicia un negocio, porque uno cree que eso es muy fácil. Se piensa que, sólo porque se tiene un producto, se va a vender así no más; pero, en la calle, eso no es así. Se necesita un poco más de procedimiento para obtener y enganchar al cliente.

Estudiando aprendí cómo es que hay que vender; el mercadeo lo he hecho a pulso. Gracias al Programa, cuando inició el proyecto, yo comencé a estudiar mercadeo y ventas en el Politécnico de Aburrá, me gradué, y ese conocimiento fue la base de Cubos y Aromáticas El Sol. Ahí fue donde comprendí que los clientes pueden decir que no les interesa el producto, y eso no debe desanimar al vendedor. Cuando yo empecé y no estudiaba, el cliente me decía que no, y yo salía aburrido, rechazado; es que usted no está acostumbrado a que le digan que no. Pero de ahí, se desprenden muchas cosas: el cliente ya tiene otro producto de diferente marca, no le interesa, etc. Si usted no tiene experiencia, pues se despide y se va. Pero cuando usted ya tiene experiencia, ve la posibilidad y le pregunta al cliente el por qué de su negativa, o trata de entrar más y mirar cómo se le mete al cliente. Así se siente más confianza para ofrecer el producto. Eso es algo así como un estudio de mercado; usted identifica los clientes, y aquellos que no le compraron al momento, pero no le dieron un 'no' definitivo, se vuelven a visitar en diez o quince días.

De ahí, vino mi interés por el estudio. Primero, por cumplir un requisito, y segundo, porque estudiando Mercadeo y Ventas, sabía que lo que aprendiera iba a ser fundamental para mi vida de ahí en adelante. La experiencia fue dura, pero buena. Yo he sido una persona que, de niño, me gustaba el estudio y me iba

muy bien; pero llegué a un punto donde paré y lo dejé abandonado en noveno grado. Por eso estudiar la carrera técnica fue algo de mucho esfuerzo. En aquel tiempo, estaba empezando con el negocio y eso me absorbía todo el día; llegaba a mi casa faltando veinte para las seis, y estudiaba de seis a nueve y media de la noche. Hubo días donde llegaba a mi casa muy cansado y ya sobre el tiempo, así que más bien decidía no ir para no llegar tarde. Los días que yo pudiera ir, yo iba. Pero los días que me cogía la tarde, faltaba a clases.

Así pasó el primer semestre, pero en el segundo, un día me llamo la rectora para hablar conmigo, y conversando muy formal, me dijo 'Faber, usted cumple con sus trabajos y con muchas otras cosas. Pero si sigue así, le van a cancelar el semestre por inasistencia'. Yo le expliqué las cosas y mi situación con la empresa, y ella me dijo 'Si usted llega a su casa a las seis, así llegue a estudiar a las siete, venga, porque de siete a siete y media es mucho lo que estudia. Así no está perdiendo toda la jornada de clase. Si usted viene, al menos asiste a un bloque y algo aprende, algo le queda'. Ese fue el compromiso que adquirí con ella y lo cumplí.

Gracias al estudio, ahora comprendo muchas cosas. Recuerdo que cuando me gradué y nos llamaron uno a uno para recibir el diploma, yo tenía mi sustico. Mi esposa me miraba mucho, ella se daba cuenta de lo que yo sentía. Ya en la casa, los que asistieron a la graduación me dijeron que se me notaba el taquito en la garganta. La verdad, no lo niego; estaba feliz, sentía algo diferente, una emoción rara, algo estaba pasando en mí, algo muy grande. Por eso, ahora quiero seguir estudiando, me toca, eso sí, hacerle una pausa y tratar de nivelar las ventas de la empresa. En este momento, debo hacer dos cosas: ayudar a producir, vender y distribuir. Pero el proyecto, ahora con el empaque nuevo, es subir el nivel de ventas y meter otro empleado. Así, yo me dedico sólo a vender y ahí sí puedo sacar el tiempo para estudiar; ese es mi propósito.

Durante los tres años que lleva la empresa, hubo momentos con suerte y ganas de salir adelante, pero también existieron días donde nos enfrentamos a todas las dificultades que implica sacar una empresa pequeña y con pocos recursos. Hubo tiempos en que la competencia, prácticamente, trató de sacarnos del mercado. Las ventas bajaron, éramos cuatro empleados y sólo quedaron dos; se llegó a meses donde las ventas fueron tan pocas que la plata no alcanzaba, y la empresa se mantenía

con recursos míos y de mi esposa. Claro, nunca faltó la lucecita que nos hacía arrancar de nuevo. Hoy en día, cuando la empresa ha vuelto a despegar, lo ha hecho con fuerza. Yo creo que he adelantado mucho, porque tener el registro y tener código de barras es una ventaja. Legalmente, puedo ofrecer el producto en cualquier parte, sin tener miedo del registro o el código; ya sólo es que el consumidor final le dé el visto bueno al producto. Por eso hemos enfatizado tanto en sacar algo de calidad, lo importante es lograr que el producto guste.

Para mí, lo más importante de este proceso ha sido el acompañamiento de la gente del Programa, sus consejos y las invitaciones a participar en espacios donde puedo ofrecer el producto y abrir el mercado. Todo esto me ha dejado una experiencia a mí y a la empresa, me ha ayudado a salir adelante. Vea, yo digo que si no es por la ayuda de los profesionales del área de Generación de Ingresos, quizá no existiría Cubos y Aromáticas El Sol. Es que llegan momentos donde uno cree que no es capaz, así se tenga el anhelo y las ganas de salir adelante. Sin embargo, nunca he desfallecido en mi propósito, y he tenido la suerte de contar con la gente valiosa y el acompañamiento necesario.

Todo este proceso de sacar una empresa adelante siento que me ha cambiado como persona. En el año 2009, todo era una ilusión, estábamos arrancando con un negocio, pero yo no tenía idea cómo se hacía; yo no sabía qué era enfrentar una calle o el mercado de una ciudad. La ciudad es muy grande para vender y, por lo mismo, tiene más competidores. Teníamos las ganas, pero muy poco conocimiento en el tema. Ahora el Faber del 2011 ya se siente más tranquilo, ya cree que ha cogido cancha en el mercadeo y ventas, y se siente satisfecho por lo que ha hecho de su negocio.

Como persona, me maduró bastante. Ahora veo que, cuando uno se pone recto, se concentra en algo y lo quiere lograr, pues lo alcanza. Las cosas salen. Cualquier proyecto que uno haga tiene sus contratiempos, pero lo importante es saberlos asimilar, aprender de ellos y seguir adelante.

Cubos y Aromáticas El Sol y yo hemos salido adelante por la mentalidad que todos han tenido en el proyecto. En ningún momento dije 'me voy a retirar de esto'; siempre vi que había obstáculos, pero he tenido clara cuál era la meta. Desde el principio, entendí que mi empresa debía competir con los líderes y avanzar por encima de ellos; nunca he dejado de pensar que voy a estar por lo alto. Ahí es donde veo la diferencia con muchos otros compañeros. A otros les llegaron ayudas, pero no quisieron poner de su parte; el Programa nos apoya, pero también ha querido que nos esforcemos. En ese punto es donde más de uno ha desfallecido, porque creen que todo es regalado, y así no es, así no se puede.

Este proceso me ha ayudado a ver que, trabajando, se pueden lograr muchas cosas. Antes hubo momentos donde, a muchos, se nos cerró el mundo; unos por falta de recursos económicos, otros por venganzas o por problemas personales. Cada uno tuvo su motivo para llegar a participar en un grupo armado. Pero todo este camino andado con la empresa me ha aportado como persona, demostrándome cada día que, haciendo las cosas bien, podemos salir adelante, y que así se puede llegar a tener la aceptación de la gente.

Una cosa era yo llegar, como hace cuatro o cinco años, a una parte, y otra cosa es llegar ahora. Ya no soy Faber, el desmovilizado; sino Faber, el empresario. Ese capítulo ya tiene que cerrarse. Antes de este proceso, mucha gente que me conocía de verdad y sabía sobre mi vida me miraban con desconfianza así me saludaran. Pero ahora me ven y se dan cuenta que ya llevo un buen tiempo luchando por sacar las cosas adelante; muchos no creían que lo pudiera hacer, pero ahora saben que sí fue posible. Yo digo esto porque, en el grupo armado, se podían generar más ingresos de lo que hago ahora; pero ahí sí es como el cuento, usted pone todo en una balanza. Ve pasar meses donde el negocio no obtiene ganancias, y teniendo la otra oportunidad para sacar más dinero, usted se decide: ¿Vuelvo atrás o insisto? Para unos, es una decisión difícil, pero gracias a Dios, yo tomé la decisión correcta".

Trabajando con la camiseta bien puesta

“Mi nombre es Jalber Ruíz. Soy del barrio Caicedo, ubicado en la Comuna 8 sector de San Antonio. Allí inició mi vida como empresario. Gracias al trabajo comunitario que desarrollaba con niños y jóvenes en la cancha de fútbol del barrio Las Estancias, se creó la empresa Comba Sport, dedicada a la elaboración de ropa deportiva y uniformes de fútbol.

Antes yo tenía un “caspatico” de Pilsen donde trabajaba vendiendo “mecatico”. Quedaba frente a una cancha de fútbol donde los días se me iban observando los partidos de los muchachos. Ahí descubrí las necesidades de los equipos de fútbol del barrio, su carencia de una buena dotación deportiva; unos jugaban sin camiseta, otros con camiseta de colores, el que no tenía pantaloneta se ponía sudadera, y cosas así. Eso más parecía un circo que un equipo de fútbol.

Viendo esta situación nació la idea de elaborar la dotación deportiva para los equipos de fútbol del barrio. Es que, para el año 2005, se hacían torneos donde los equipos más jóvenes no tenían ni una camiseta con qué jugar. Yo tenía algunos conocimientos de diseño, y a partir de eso, elaboré unas muestras. Los muchachos de los equipos las aprobaron, y así, me lancé a producir mis primeras camisetas. Aunque no me salieron tan bonitas, la experiencia de hacerlas me trazó el camino, animándome ante la posibilidad de formar empresa. En esa época, la Alcaldía tenía una política para apoyar unidades productivas; eso me motivó a presentar el proyecto con la intención de hacer realidad la idea de una empresa dedicada a la fabricación de uniformes y todo tipo de dotación deportiva. La Junta de Acción Comunal del barrio San Antonio en Villatina me abrió las puertas; me motivó a desarrollar el proyecto, y ahí comenzó la aventura.

La empresa la sacamos por parte de Acción Comunal, con la aprobación del presupuesto participativo en el año 2006. Empezamos con 35 millones de pesos. No hubo dinero en efectivo; nos dieron capacitación y una dotación importante: mesas de corte, una máquina para cortar tela. Nos adecuaron un espacio como oficina, y seis millones de pesos en materias primas para iniciar la producción. Pero la base de todo este proceso fue, en el 2007, una capacitación por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana. Allí pude acceder al cono-

cimiento que brinda el estudio; aprendí temas como gestión empresarial, mercadeo, ventas y sistemas.

A mí el estudio me transformó como persona. Ese cuento del mercadeo es muy bonito, te ayuda a pensar lo que quieres y darte cuenta de las cosas que son necesarias cambiar. Es que yo, antes de estudiar, hablaba como un “parcero”; son cosas del medio en que uno vive, parecen normales hasta cuando se empieza a estudiar. En la Bolivariana, tomé cursos de mercadeo, ventas, costos; pero también me puse al tanto de las capacitaciones ofrecidas por Cámara y Comercio en las bibliotecas públicas del sector. Varias veces me inscribí como microempresario para recibir talleres de contabilidad y costos; de esa manera complementaba lo que aprendí en la Bolivariana. Todo es muy simple: si uno no estudia, no le dan apoyo; y en Desarrollo Social de la Alcaldía, nos exigen formación para acceder al fortalecimiento de microempresas destinado por el Presupuesto Participativo.

Con estos apoyos, pasamos de cortar sobre la baldosa del piso, a cortar en mesas y con máquina electrónica, algo elegante; ya teníamos los recursos y los materiales para entregar un buen producto. Entonces, el siguiente paso era meternos en el cuento de las políticas de la empresa. La misión y visión son cosas importantes, porque nos dicen hacia donde debemos ir. En eso, desde el principio, tuvimos clara nuestra política: no comprar máquinas propias, y buscar la forma en que la empresa lograra un impacto en el sector, a partir de la generación de empleo.

Al principio, tuvimos algunos inconvenientes para confeccionar las prendas, porque las empresas grandes dedicadas a la costura no querían subir a los barrios populares, creyendo que subiendo o bajando los atracaban. Pero ahí se me ocurrió una excelente solución. Yo conocía muchas mujeres mayores que tenían sus pequeños talleres y eran madres cabeza de familia; a ellas les comenzamos a dar los contratos de costura. Sabía de diez o quince talleres en el barrio y, con ellas, nos decidimos a trabajar.

Tengo desde la señora que tiene solo dos maquinitas y se saca semanal por ahí sus 100 o 150 mil pesitos. Ellas son las que

colaboran cuando un cliente llama y me pide sólo siete uniformes. Es que en ningún otro lugar se los hacen por ser poquitos, pero yo sí los hago. Se los doy a esas señoras con una o dos maquinistas, y eso les va sumando un dinerito. Es que si alguien necesita solamente una sudadera, no puedo parar 100 maquinas para hacer una sola prenda. Pero yo tengo mis señoras que me la hacen. Igualmente, tengo señoras que confeccionan desde diez prendas hasta 50 ó 100; incluso, hasta mil prendas, porque si me sale un contrato grande, debo tener la capacidad para hacerlo.

Esas señoras están muy contentas, porque con nosotros tienen una posibilidad constante de empleo, además les pagamos de contado. Una vez, alguien me preguntó '¿Por qué no consigue sus propias máquinas?', y yo respondí que nosotros no compramos máquinas; preferimos mejor apoyar a la comunidad, dándole trabajo a estas señoras. Es que ellas son unas profesionales en la confección, han trabajado en empresas importantes, como Tejicondor, Fabricato, Gef. Son un tesoro para nuestra empresa, por eso me gusta motivarlas colaborándoles en lo que necesitan. Hay unas a quienes les pago los servicios, las cuentas, un apoyo para el mercado; nunca las descuido. Trato de motivarlas porque la calidad demanda mucho trabajo y nuestros clientes son bastante exigentes. Por ejemplo, yo les he hecho las gorras a los de Paz y Reconciliación, y ellos se fijan muchísimo en la calidad.

Yo primero aprendí a hacer cositas feitas; de las cosas feas, uno aprende a pulirse. Por eso he devuelto prendas cuando veo que no están bien terminadas o están mal hechas. La calidad es nuestro mejor producto. Si uno quiere tener credibilidad, hay que darle lo mejor al cliente; así es que un negocio sale adelante. Pensar en la necesidad de un control de calidad lo aprendí con ESUMER y el Minuto de Dios. Ellos ofrecieron un curso de calidad y me inscribí sin pensarlo; bienvenido todo lo que uno pueda aprender, porque de ahí depende que una empresa salga adelante. Si vos no tenés los conocimientos, y no te actualizás y hacés las mismas cosas de hace seis años, quedás estancado.

Ya con la empresa en marcha, llegamos a un momento en el cual los grandes contratos se perdían por falta de requisitos. En ese momento, trabajábamos con la Junta de Acción Comunal; no se tenía el NIT y menos el registro ante la DIAN. Eso me llevó a realizar una solicitud formal para que la empresa

ya no dependiera de la Junta de Acción Comunal. Luego de que la solicitud fue aprobada; en el 2009, me legalicé como asociación con la misma gente de la empresa. Eso sí, jamás me desligué de Acción Comunal; yo continúo con el trabajo comunitario. Allí apoyo a los adultos mayores, la escuelita de fútbol, las madres comunitarias. En navidad, pintamos las calles, somos la única unidad productiva que hace trabajo social. Evento que se haga en el barrio, yo siempre miro cómo les colaboro con algo. Yo no me despego de ellos, porque de allá nació la empresa, y esas son cosas que no se olvidan.

El interés de apoyar la gente me fortalece, hemos logrado tener una Acción Comunal con vida que se mueve por la comunidad. En eso, yo le apunto a los jóvenes. Me pone triste ver tanto muchacho metido en las drogas; niños que, alguna vez, saqué campeones en los torneos de fútbol del barrio, y hoy viven tan consumidos en el vicio que, a veces, ni me voltean a saludar. Eso produce mucho dolor. Y lo peor es que no se les puede decir nada, porque hasta son capaces de meterle un tiro a uno. Sin embargo, hay otros muchachos que me quieren mucho en el sector, porque yo soy el de las actividades de diciembre; la natilla, el sancocho, las luces.

Yo, con la empresa, hago mi trabajo social y, de paso, fortalezo el mercadeo; ahí veo una posibilidad de mostrar la empresa y dar a conocer nuestros propios diseños. A mí, una vez, me dieron tres millones de pesos para fortalecimiento en publicidad y mercadeo; entonces, lo que hice fue promocionar la empresa con un torneo de fútbol: Primera Copa Comba Sport. De ahí salió la publicidad, todos los uniformes tenían la marca de la empresa; había afiches y pendones con el logo de nosotros. Esas son las estrategias que aprendí gracias a lo que he estudiado.

Con el apoyo de ESUMER aprendimos el tema de los costos, y la empresa se transformó por completo. Pasamos, de un periodo de desorden, a un momento donde tenemos muy claro el control de los procesos. Hoy en día todo está escrito, algo que nunca hacíamos. Antes pagaba las nóminas y nunca hacía firmar un recibido; la plata la mantenía en el bolsillo. No hacía contratos por escrito sino todo era de palabra, y cuando me abonaban dinero por algún contrato, yo nunca escribía. Pero con estas capacitaciones, se aprende mucho. Ya estamos en un punto de equilibrio importante, donde hasta tenemos platica ahorrada para cuando lleguen los meses malos, como



Productos de la empresa
Comba Sport

enero y febrero. Una empresa desordenada es una experiencia de donde también se aprende lo que no se debe hacer.

A mí, esta empresa me ha sacado lágrimas; aquí sí he llorado de verdad. La última vez fue hace cinco meses, sacando un contrato con la Alcaldía y el INDER. Me vi llorando, porque las cosas eran muy complicadas; nada me salía como esperaba. Eran siete mil uniformes, un contrato por 35 millones de pesos; recibimos cinco millones como anticipo. Teníamos un compromiso muy grande con todo el mundo, y mil problemas para enfrentar. Fue algo muy duro, hasta me enfermé. Al final, tuve que asociarme al darme cuenta que no teníamos la capacidad esperada; el socio colocó el dinero, y la empresa, los conocimientos. Él puso un capital de más o menos treinta millones de pesos, pero la logística para la producción la manejaba yo y el equipo de la empresa. Eso requiere una logística importante, además de una póliza de cumplimiento que el socio cubrió hipotecando su casa. Eso fue un estrés fuerte todo el tiempo.

¿Cómo salí de eso? Pues gracias a mis trabajadores; ellos han sido muy comprometidos conmigo y con la empresa. Su colaboración y el apoyo de la familia me ayudaron a continuar. Me acuerdo que, cuando enfermé, mi familia me animó mucho; todos somos muy unidos y, gracias a ellos, obtuve la fortaleza necesaria, y pudimos salir adelante con lo prometido. Al final, cumplimos; ganamos experiencia y grandes clientes. En esos días, a pesar de la presión, todos aprendimos mucho.

40|41

Mi fórmula han sido las ganas de demostrarle a la gente que Jalber sí es capaz. Me ha ido bien, porque he escuchado los consejos de la gente que me quiere ayudar. Cuando empecé, muchas personas pensaron que me iba a quebrar, pero, contra

todos los pronósticos, me propuse sacar la empresa adelante y no dejarla caer. Mi meta ahora es mostrarle, al Programa, una empresa productiva y sostenible; llegar a un momento donde ya no necesite su apoyo ni el fortalecimiento empresarial.

En estos momentos, estamos muy cotizaditos; las ganas que le metemos a esta empresa son inmensas. Yo llego a trabajar a las seis de la mañana, y me voy a las diez de la noche. Es que, cuando usted tiene un negocio, no se puede “bacaniar”. No se pueden dejar los empleados sin nada que hacer. Yo, a ellos, les insisto mucho para que aprendan muchas cosas más allá de los que les corresponde; es importante que le metan mano y se enteren de cómo funcionan todos los procesos. Nuestra mayor ventaja es asesorar al cliente y atenderlo en todo; diseño que nos entregue, diseño que le hacemos. Además, somos muy sinceros con los tiempos para no quedar mal con las entregas. Estamos al día con todo el mundo, no tenemos deudas porque pagamos todo el día que toca. Si vos te endeudás, te enloquecés, y yo les tengo pavor a las deudas. Eso lo lleva a uno al fracaso, por eso no me endeudo.

Mi consejo para hacer empresa es tener en cuenta que esto es para gente “verraca”. Vos no te podés desanimar; si se te cae el carriel, todo se acaba. Los trabajadores se te van y pierdes los clientes. Nosotros, en Comba Sport, a nada le decimos que no. Somos capaces de meterle el hombro a lo que sea, a pesar de las dificultades que haya. Esta ha sido, en todos estos años, nuestra clave para el éxito. Aquí donde me ve, necesito vacaciones. Me tienen trasnochando, porque todo el mundo se acostumbró a que las cosas son para el otro día; llegan con los pedidos y todos son urgentes, pero, como le decía, a nada ni nadie le damos un ‘no’ como respuesta”.

De la oscuridad a la luz

“Todo ocurrió en cuestión de segundos. Si aquella mañana yo no subo los ojos y veo ese pequeño aviso en la cartelera del CEPAR, no estaría aquí; nada de esto hubiera ocurrido, usted y yo jamás nos encontraríamos sentados uno frente al otro. “Técnico en Reparación y Mantenimiento de Equipos Electrónicos, Informes Comfenalco”, ese aviso me cambió la vida, me dio la moral para tomar un nuevo rumbo, un camino lleno de sacrificio y satisfacción; es que Dios sabe cómo hace sus cosas.

Mi nombre es Javier. Desde siempre me ha gustado la electrónica; todo lo que sea destapar aparatos es lo mío. Lo descubrí hace muchos años. Una vez, se dañó un radiecito de la casa, se le apagó el sonido; entonces, al destaparlo, me di cuenta que tenía unos cables sueltos y me decidí a arreglarlo. Pedí un poco de soldadura a un amigo, calenté un clavo en la estufa y pegué los alambres. No sé cómo lo hice, pero funcionó. Lo mejor de la historia es que ese radio todavía existe, aún prende. Lo uso para escuchar los partidos que no presentan por la televisión; incluso, hasta le tengo unos audífonos. Yo mismo se los hice después de entrar a trabajar en la empresa de electrónica.

Yo, a esta empresa, ingresé como practicante. Hice la técnica en Comfenalco por medio del Programa; fueron nueve meses de estudio, y luego, la práctica laboral como requisito para el grado. Comfenalco la gestionó en la empresa donde actualmente laboro. Ellos mandaron mi hoja de vida; esperé con ansias uno de los meses más largos y, luego, me citaron para una entrevista. En eso me fue bien; quedé seleccionado para hacer la práctica. Ya estando de practicante, los jefes en la empresa notaron cómo mi interés crecía día tras día, valoraron mis ganas de trabajar y me contrataron como empleado al finalizar el periodo de práctica. Mi vida cambió totalmente con esa noticia.

Mi llegada a la empresa estuvo acompañada de las prevencciones normales de la gente. Cuando se trata de una persona con un pasado dentro de un grupo armado, algunos piensan que uno va a hacer las cosas a las patadas, sin acatar órdenes, siendo grosero. Pero la gente se engaña con las personas. Yo, desde el principio, estuve metido en el cuento de la empresa y no tardé mucho tiempo en borrar sus prevencciones.

Pasaron los días y los meses, siempre tuve muchas ganas de salir adelante, aprendía rápido y me esmeraba por hacer las cosas bien. Entonces, a medida que pasaba el tiempo, los jefes me fueron analizando, iban viendo mi comportamiento, evaluando mi proceso hasta el último momento. Faltando tres días para terminar la práctica, me dijeron que no me preocupara, porque yo seguiría trabajando acá. Entonces, poco a poco, me dieron más responsabilidades, más trabajo, cosas nuevas. Cada día aprendía más y me metía en el cuento de la electrónica.

Hoy en día, después de trabajar aquí dos años, puedo decir que siento un cariño especial por esta empresa y la gente que la compone. Aquí fue donde empecé a ejercer lo que me gusta. Yo soy de los trabajadores que primero llega. Tenga o no tenga que madrugar, llego media hora antes y me siento a esperar. Así ha sido siempre en estos dos años. La responsabilidad mía con la empresa es excelente, y así mismo, me responden acá; puedo contar con el apoyo de mucha gente. Les agradezco a todos porque aquí me abrieron las puertas y me las siguen abriendo; están muy contentos con mi trabajo y yo hago lo posible por aprender cada día más cosas, ser mejor persona y dar lo mejor de mí a la empresa.

Yo nunca imaginé vivir algo así. Cuando uno está en el grupo no piensa en compañeros o en amistad. Allá si le ordenaban matar al compañero, usted debía hacerlo o si no lo mataban a uno. No se podía tener compasión con nadie, había que tener el corazón duro. Si usted no se le mide a hacer las cosas, otra persona sí se lo hace sin importar si lo perjudica a uno. Por eso digo que jamás imaginé encontrarme con algo tan especial, como esta empresa. Dos años atrás, yo no pensaba llegar hasta acá, es mucho lo que uno tiene en la cabeza por tanta cosa vivida, tanta cosa que se le hizo a gente inocente; a veces uno cree que ese pensamiento no lo va a dejar llegar a ningún lado. Pero cuando uno comienza a hacer otras cosas, dedicar el tiempo en actividades diferentes y divertirse de otra manera, eso produce otra mentalidad donde se abre la posibilidad hacia una nueva vida.

Mi destino se decidió en segundos. Lo digo porque eso fue lo que tarde en ver la cartelera con la oferta educativa en el

CEPAR. Jamás olvidaré esa mañana. En esa época, trabajaba en construcción, vivía muy aburrido debido al esfuerzo que implicaba ese trabajo; no me gustaba para nada algo tan duro. Ese sábado me levanté pensando en buscar otra forma para vivir, algo en lo que pudiera de verdad superarme; planeaba buscar apoyo en el Programa y aprovechar las ofertas que tienen allí para nosotros. Llegue al CEPAR apenas para iniciar clase cuando me detuve ante la cartelera con la oferta educativa. En ese momento, vi la oferta para estudiar en Comfenalco: "Reparación y Mantenimiento de Equipos Electrónicos, Técnica en Comfenalco, 1.200 horas, interesados llamar". Había un número. Anoté el número en el cuadernito de agenda y esperé a salir al descanso para llamar. Una a una veía pasar las clases sin dejar de pensar en la posibilidad ante mis ojos. Todo lo recuerdo muy bien: primera clase, Matemáticas; segunda, Inglés; tercera, Español; cuarta, Ciencias; y ahí salimos al descanso. En el descanso, llamé y me preguntaron si podía presentarme el mismo día. Pedí una hora de permiso al profe y bajé rapidito hasta Comfenalco. La verdad, sólo tardé cuarenta y cinco minutos en ir y volver. Me fui corriendo como en una carrera; no pensaba en carros, semáforos, calles ni esquinas. Sólo quería llegar. En Comfenalco, me atendió una psicóloga muy amable, llamada Milena; ella me ayudó mucho. Tomó mis datos, me dijo que me presentara el lunes siguiente, porque ese día empezaba a estudiar. De ahí, salí para CEPAR otra vez; este fue uno de mis días más felices, ya iba a empezar a estudiar.

El Jaime que había antes de entrar a estudiar era una persona negativa, que pensaba que los caminos de la felicidad o de la superación estaban cerrados para él. Pero el día menos pensado, levanté la mirada, levanté el pensamiento: yo tenía que salir del hueco. Sentí algo que me impulsó a buscar otro rumbo, a pensar en positivo y todo lo negativo dejarlo atrás. Ahora todo lo que hago lo hago con ganas. El Jaime que había atrás ya no existe. Hoy en día soy un luchador que sabe convivir con las demás personas; ya no es ese hombre egoísta que sólo pensaba en sí mismo. Hoy soy un ciudadano muy diferente, miro hacia adelante. Mi fuerza es la superación.

Claro, hubo momentos donde tuve que pasar cositas difíciles. Mientras estuve estudiando, sólo vivía del apoyo del Programa; me tocaba pagar arriendo, mericar, pagar servicios. Si estudiaba, no podía ir a trabajar; y si trabajaba, no iba a estudiar. No me daba el horario en ningún lado. Un día me levante

muy aburrido por todo esto, y le dije a mi mujer que yo no quería ir ese día a estudiar. Me sentía mal, no me podía concentrar en nada. Ella se levantó enfurecida y me dijo: '¡Usted es bobo, cómo va a dejar el estudio botado, se larga a estudiar ya!'. Nunca la había visto así. Por eso pienso que su reacción fue una señal para hacerme caer en cuenta de las cosas. Me prometí a mi mismo ir a estudiar fuera como fuera. Me dije 'voy a estudiar por encima de todo'. Ese día llegué a clase con mucha moral, pasé los tres exámenes programados para ese día sin estudiar. En todo, saqué excelente.

Fue una época donde me tocó vivir sacrificios muy duros. Muchas veces, no tenía plata y me tocaba decirles a los conductores que me llevaran por la puerta de atrás, porque no tenía los 1.300 que valía el pasaje en esa época. Si llevaba el almuerzo, no podía comer nada más porque no tenía plata para nada. Me tocaba irme a pie, estuviera lloviendo o tronando. Hubo mañanas donde salí a estudiar con un tinto en la barriga, porque si me comía el almuerzo temprano; en la tarde, no iba a tener qué comer. Eso fue muy duro. En invierno, andaba con una muda de ropa en la maleta para cambiarme si me mojaba; es que yo me movía era a pie. Había veces que tenía para dos pasajes pero otras prefería irme a pie y devolverme en bus. Ya cansado qué iba a caminar. Y así pasó el tiempo hasta que logré terminar la técnica. Esa fue mi gran recompensa por tanto esfuerzo.

Yo tuve un compañero que estudió conmigo; los dos éramos los más sobresalientes del curso, pero él nunca puedo lograr ejercer. Se tiró atrás, lo mató la irresponsabilidad y el trago. Él no está aquí en este momento, no está tampoco en este mundo, y ese también fue uno de los motivos para salir adelante. No le puedo decir que es algo que se olvida fácil. Pero uno ya no se acuerda de las cosas sino muy de vez en cuando. Yo, hasta hoy, he dado un paso muy grande; desde donde estoy, ya no miro hacia atrás. Voy es para adelante; para atrás, ni para coger impulso.

A esto hay que meterle ganas y dejar las cosas del pasado atrás. Querer superarse y no dejarse manipular por nadie. Las personas que no luchan para superarse son así, porque no han vivido algo que los haga esforzarse por lo que quieren. Personas como yo, que estudian para superarse, somos muy pocas. Hoy en día, en los momentos cuando hay dificultades, pienso que todo se puede superar. Todo. Nunca digo que no

soy capaz de hacer algo. Yo digo que si no soy capaz en el instante, busco ayuda, ensayo por un lado o por el otro, pero si me toca luchar por algo que yo quiero, lo consigo. Demostrarle a la gente que sí se puede es gratificante; nunca hay un 'no' como respuesta, siempre hay un 'sí'. Todo se puede.

Trabajos en la ilegalidad no faltan. La oferta siempre esta titilando. Alguien viene, monta su grupo personal; y como uno está pintado, no falta el que telefonea y le dice 'ven amigo, vámonos para allí que puedes ganar más. Ven que tú ya sabes cómo son las cosas que a ti no hay que explicarte nada. ¿Por qué no te venís?'. La tentación está a la vuelta de la esquina. Pero el que está pensando cómo superarse y confía en Dios, no toma el camino fácil. Conmigo que no cuenten, yo ya tengo mi trabajo, mi esposa, una hijita y otra vida muy diferente.

Mi meta ahora es hacer la tecnología en electrónica. Quiero ser tecnólogo, no me quiero quedar así. Tener un estudio más avanzado me puede ayudar en lo económico para darle un mejor futuro a mi familia. Además, quiero dejar un ejemplo

para mi hija. Que en un futuro, ella vea que soy profesional y valore mi ejemplo para salir adelante. Que piense siempre en ella y en su futuro.

Esa es mi meta para el otro año, si me demoro un poco, no importa; pero la meta es empezar la tecnología y terminarla. Ver qué tanto de mí puedo aportar a la sociedad. Porque quiero estar mucho tiempo en esta empresa, darle lo mejor de mí a la gente que me abrió las puertas, que confíen en mí y no piensen en el Jaime que vino recién llegado de por allá, o el Jaime practicante. Que me vean como un profesional. Esas son mis metas.

Todo el proceso por el que he pasado lo explico con una palabra: superación. Yo defino mi vida con una frase muy sencilla: "De la oscuridad a la luz". La oscuridad es lo que yo estaba viviendo en el grupo armado, y la luz es lo que estoy viviendo actualmente. En el medio, escribo la palabra 'superación'; entre la oscuridad y la luz. De la oscuridad a la luz. Yo catalogo así mi vida. Nada me ha sido fácil, por eso hoy todo es excelente".

El pasado sí perdona

“Mi nombre es Dálida Villa. Soy la coordinadora del Área de Desarrollo Sostenible de la empresa Sodexo. Desde sus inicios, hace seis años, trabajo en el programa de Soluciones, con los participantes del Programa Paz y Reconciliación de la ciudad. Ha sido un reto permanente que me ha aportado grandes experiencias en mi vida profesional, y un gran crecimiento como persona.

Todo empezó hacia finales del 2005, cuando la administración de aquella época invitó a los empresarios de la ciudad a una reunión, con el objeto de animarlos a integrar laboralmente a los participantes del Programa. El grupo Suramericana, presente en la reunión, decidió apoyar la iniciativa, con la condición de que Sodexo fuera el coordinador del proyecto. Ante la decisión de Suramericana los demás empresarios dicen ‘Bueno, vamos a apostarle.’

En la empresa habían pensado en mí para dirigir el programa de Soluciones; me dijeron que necesitaban a alguien que cumpliera el rol de mamá, que orientara los pollitos. Luego de pensarlo una tarde y consultarlo con mi esposo, me decidí y acepté. Los empresarios, al principio, también tenían sus dudas y algo de miedo, pero había cierta conciencia de que ese era uno de los caminos más certeros y firmes para volver a estar tranquilos en las calles. Alguna vez, como a los dos años de estar funcionando el programa, hicimos un video, y uno de los presidentes de las compañías que entrevistamos dijo ‘Cómo no seguirle apostando a este tema, si voy por las calles de Medellín y ando tranquilo. Ahora veo una dinámica diferente en la ciudad’.

Cuando llegué al programa, lo primero que hice fue darme a la tarea de hacer historia. Informarme de los procesos en la ciudad, conocer la experiencia de otras compañías en el tema, y luego sí, reunirme con cada uno de los muchachos que trabajaban con nosotros; sólo tres en ese momento. Me senté con cada uno de ellos haciendo una recolección de toda esta historia, y pensando al mismo tiempo en lo que queríamos como organización, aportarle al proceso. Con los muchachos, lo primero que hice fue no tener en cuenta su pasado. En las dos primeras veces, yo les preguntaba ‘¿háblame de ti?’, y ellos comenzaban a contar su pasado en los grupos armados al

margen de la ley. Es un tema de seguridad, claro; pero sobre todo, un tema de discurso al que han estado acostumbrados: yo te cuento mi historia y hago un show donde me tienen admiración, pesar, o miedo. Entonces, ahí el trabajo con ellos fue explicarles que ese pasado bélico no nos interesa; nos interesa es el presente y el futuro que construyen. Hasta hoy eso se sigue haciendo. Con eso marcamos una pauta diferente entre los muchachos.

El segundo paso fue comenzar a trabajar para vincular a más personas. Partimos haciendo un cronograma de visitas a nuestros clientes porque, cada vez que un participante entra al Programa ‘Soluciones’ a trabajar en una empresa específica, debemos tener la autorización del cliente. Es que sabíamos que no es un tema fácil de manejar y, obviamente, tendríamos más apoyo, si nuestro cliente se sentía respetado en ese tipo de decisiones. Lo que hacíamos, en esas visitas, era contarle a nuestros clientes cómo funciona el programa; a eso siempre íbamos juntos, la Alcaldía y Sodexo, pero a un nivel muy alto. Es decir, la autorización era de las presidencias o gerencias generales de las compañías. Ellos decidían si podíamos llevar gente de Soluciones. Y si querían bajar el tema o la información, sólo quedaba entre nosotros, sin decir nada a nadie de la empresa. Todo este proceso siempre lo hicimos en compañía de la Fundación Suramericana, con ellos, hasta hoy, hemos trabajado de la mano.

Estamos hablando de seis años atrás, cuando el tema era muy restringido o mejor dicho, clandestino. Yo, personalmente, me acostumbré en esa época a estar en la clandestinidad. Hasta ahora es que el tema se está tratando abiertamente, con el fin de sensibilizar a los empresarios para que hagan lo mismo. Ese es el cuento en que estamos ahora, porque tenemos muchas personas por ubicar laboralmente.

A partir de que nos iban dando autorización, continuamos ingresando personas a cada empresa. En cada trabajo, ellos cumplen un contrato como cualquier persona, tienen subsidio de transporte, pagan parafiscales; ellos tienen todo igual como cualquier trabajador. Lo único diferente es que yo elaboro un esquema de seguimiento con ellos, donde cada mes nos reunimos tres horas para un taller de formación, cuyo

tema varía dependiendo del nivel en el que estén. Lo que buscamos es que ellos se salgan cada vez más de los espacios del barrio; cambiar sus rutinas es el primer paso para que se vean y se sientan diferentes. Cambiar desde su presentación personal en adelante; por ejemplo, yo no les dejo poner una gorra. En esa gorra, ellos esconden su mirada y sus miedos. Ese es el cambio que nos hemos propuesto y se ha logrado. Una vez tuvimos una reunión en las oficinas del Tránsito, allá había otros muchachos del programa que no son de sodexo, y a mí, me emocionaba observar cómo los participantes de nosotros se veían diferentes.

Cuando a mí me entregaron este proyecto, me dijeron que yo iba a ser como la mamá de los pollitos; luego, comprendí que lo que debía hacer con estos muchachos era empezar por una reparación de la figura paterna y materna. Tuve que desarrollar con ellos un tema de autoridad, de normas, de respeto; pero también de cariño, de afecto, de acompañamiento, del abrazo de la mamá. Cuando yo tengo conflictos con ellos por su actitud en las empresas, lo primero que hago es analizar si el jefe es un hombre o una mujer, y desde allí, empiezo a manejarlo. Entonces, empezamos a montar todo el esquema de los talleres, y a la par, hacemos una sensibilización interna de cómo vamos a trabajar, cómo le deberían trabajar a los jefes; sensibilizar en estos temas es importante porque muchas han sido las dificultades en este camino. Hemos tenido administradores o jefes que no querían este personal por miedo, por historias personales, por paradigmas. Entonces, se necesitaba hacer otra intervención; coger al gerente y ofrecerle argumentos para que no dudara del proceso.

Yo también hago visitas en las empresas, acompaño a los muchachos en su día a día. Los jefes saben que ellos son de Soluciones, y los coordinadores de personal, también. En eso, hemos avanzado mucho. Antes no sabían sino los gerentes, ahora la información se ha bajado a los coordinadores. Es que los muchachos no se pueden seguir escondiendo. Yo siento como un vacío cuando ellos me dicen en los talleres que el pasado no perdona, porque yo creo que el pasado sí perdona. Lo que pasa es que se demora, y hay que estar atentos a cada cosa que ese pasado nos pone en el presente, y saber cómo responder. Todo el tiempo les insisto mucho en eso; si el pasado no perdonara, ellos no estarían aquí con nosotros. Afuera hay muchas cosas con las que nos podemos encontrar. Yo he tenido varios muertos; a dos de ellos, el pasado no los

perdonó. Pero cada día tenemos la capacidad de cambiar esa historia.

Esto es lo que se hace con cada uno de los muchachos. Un acompañamiento, un seguimiento todo el tiempo; que ellos sepan que estamos ahí. Que si pasa algo, ellos no están solos; hay un apoyo constante. No sé qué haría sin el apoyo de las psicólogas del Programa; hay días que no estoy en la ciudad, pero sé que las puedo llamar y contar con ellas en el momento que sea.

A principios de 2009, nos llegó la invitación de la ACR para trabajar con participantes individuales. Eso implicó armar argumentos para que me autorizaran el trabajo, en vista del temor que podía significar trabajar con la extrema derecha y extrema izquierda. Digamos que el único argumento es que hay que tener confianza; si no confiamos, vamos a caer en lo mismo, en discriminarlos. Hay que confiar que la persona quiere cambiar su vida, su pensamiento, por eso quieren estar acá en un proyecto diferente. Al final, dijimos 'listo'; nos fuimos con los individuales y, hasta el sol de hoy, nunca he tenido problemas entre colectivos e individuales. Los individuales, la mayoría, son personas menos prevenidas; son más sueltos. Cuando son individuales rurales es una belleza, tienen una actitud más fácil para hablarles, se adaptan más fácil; son muy nobles. Digamos que los colectivos urbanos son personas más contaminadas por la misma confusión de la ciudad; por lo mismo que les tocaba en la ciudad, en la época del conflicto. Es muy diferente estar en el monte. Pero cuando estamos sentados en un taller, eso no se ve para nada. Ahí todos somos iguales.

Digamos que hasta aquí es el fuerte de las líneas de trabajo que venimos manejando con casi cien muchachos. Pero hace tres años, abrimos el esquema de trabajo, entonces, montamos otras dos líneas. Tenemos una línea de trabajo donde fortalecemos tres iniciativas productivas con el fin de ayudarlos a mejorar sus instalaciones para que cumplan temas de calidad, según la norma, y apoyarlos en el fortalecimiento de su esquema administrativo.

Usamos dos figuras: una, es un dinero que nos da la Fundación Suramericana para tecnología de punta o adecuación de las zonas de producción. Queremos lograr que estas empresas sean nuestros proveedores. Por eso hay que invertirles tanto, porque como estaban, no podían hacerlo. Si son pro-

veedores de nosotros, pueden serlo de cualquier empresa. La otra línea es el banco de tiempo donde los apoyamos con el conocimiento de herramientas administrativas. Les explicamos cómo manejar facturas, caja menor; les enseñamos a manejar un programa donde controlen sus gastos. Gracias al apoyo de Sodexo, invitamos a nuestros administradores a participar mediante un banco de tiempo; la empresa les da dos horas y, en ese tiempo, ellos hacen transferencia de conocimientos. Cuando hay temas muy específicos, hacemos convenio con ESUMER para que les brinde cursos puntuales en herramientas administrativas. Es que de nada sirve si alguien tiene una empresa bien montada, pero todo se maneja desde el bolsillo.

Para los participantes de Soluciones, el mayor reto ha sido ser aceptados. A ellos no les gusta que nadie sepa que son participantes del proceso; hay unos que sí les gustaba, pero a la mayoría, no. Al principio, creían que si se sabía que eran participantes, les iban a tener miedo, y así, podían dejar sus labores para que otros las hicieran. Eso ocurrió, pero al principio. Ya no sucede igual. Los que llegan ahora les gusta ser reconocidos por lo que son, por lo que hacen ahora. Hay una transformación muy grande de cómo hablan, cómo se visten, cómo adquieren nuevos hábitos en su vida para establecer una comunicación con los demás. Cuando ellos firman contrato, les hago una inducción diferente sobre las cosas que pueden pasar en una empresa, temas de préstamo de dinero, incapacidades, calamidades, horarios; es que la mayoría llega sin experiencia laboral de ningún tipo.

Ellos también piden mucho reconocimiento; quieren que se les valore su trabajo. Hay que reforzarles que lo que hacen vale

la pena; ayudarlos a no desfallecer es algo de cada día. Es muy valioso ver cómo con este proceso han logrado reparar su imagen ante ellos mismos, sus familias, sus padres y sus hijos. Hay que animarlos a marcar la diferencia. Para ellos, es a partir del cambio que se repara a sus familias. Hay una historia de un joven que es mensajero, y le toca vestir de corbata todos los días; él tiene un hijo pequeño y una vez le dijo, que él quería crecer y ser como su papá para poder usar corbata. Son historias que nos indican hasta dónde puede tener alcances este tema del cambio. Muchos muchachos me dicen que prefieren aislarse del barrio; ya no salen a las esquinas, lo hacen porque se corren riesgos diferentes. Sus amistades pasadas notan la diferencia y les dicen que, por hablar o vestir diferente, se creen más. Es un reto constante, día a día deben reparar su imagen y construir el presente.

Para mí como persona, el mayor reto ha sido lograr que el resto de la gente crea en este proceso, que vean que cambiar sí es posible. Las segundas oportunidades son posibles; a este mundo vinimos fue a perdonar y a agradecer. Con ellos, insisto mucho en eso; les digo que agradezcan y que perdonen, empezando por ellos mismos. Estar aquí me hace sentir viva, me hace sentir que cumplo con la misión que todos los seres humanos tenemos en el mundo. Me ha dado la posibilidad de abrir un panorama desde donde reconozco la diversidad; he aprendido a no juzgar, a negociar mucho, a conciliar con la gente.

No ha sido fácil. Como persona, he tenido momentos difíciles. Hay cosas frustrantes, pero cada vez que se presenta un caso bonito donde existe alguien que surge, eso lo compensa todo. Por eso es que digo que el pasado sí perdona”.

Capítulo IV

Lecciones aprendidas

En empleabilidad

- La generación de ingresos se concibe como sello de regreso a la legalidad y motivación a la permanencia en ella, por lo cual las cifras de participantes que logran la reintegración económica se refleja cualitativamente en sus familias y comunidades y se convierte en referente de aspiraciones o ejemplo para los demás participantes.
- El uso de un lenguaje gerencial en las presentaciones empresariales sensibiliza aún más al empresario con respecto al proceso de reintegración, ya que no sólo se hace énfasis en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial – RSE – sino también en los beneficios administrativos y financieros que tiene para la empresa la vinculación laboral de participantes en proceso de reintegración.
- Las experiencias en gestión de empleabilidad han demostrado que no sólo se deben buscar a las grandes empresas pensadas como las mejores generadoras de empleo, en su concepción de la RSE, sino que en la pequeña y mediana empresa hay un gran potencial para la inclusión laboral.
- Se hace necesario que todos los participantes cuenten con el levantamiento del perfil laboral, ya que el perfil es una herramienta muy valiosa para el aprovechamiento de las oportunidades laborales al permitir una mejor selección del talento humano. Por ello, de los participantes que no se tiene perfil laboral, se dificulta su presentación ante las empresas.
- El acompañamiento laboral posterior a la inclusión del participante en un nuevo puesto de trabajo gestionado por el AGI es un componente esencial para la sostenibilidad del participante en ese puesto, con el fin de fortalecer sus competencias (acatamiento de normas, trabajo en equipo, adaptación laboral, entre otras) necesarias para hacer parte efectiva del mundo laboral.
- La mentalidad con relación al dinero continúa siendo similar a la del grupo armado, es decir, muchos participantes asumen el dinero como indispensable contraprestación inmediata para realizar alguna actividad productiva, llegando al punto de desertar de las ofertas laborales.
- El apoyo económico a la reintegración que reciben mensualmente los participantes motiva en algunos de ellos desinterés por responder ante las ofertas de empleo gestionadas por el AGI, porque manifiestan que han encontrado cómo subsistir con ese recurso sumado al desempeño de alguna (s) actividades (s) informales, sin que esto implique una vinculación y compromiso laboral.
- La convocatoria por parte de las empresas a participantes, para los procesos de selección, no se hace efectiva en algunos casos debido a que las personas con las que conviven no los comunican al teléfono o no les entregan los mensajes clara y oportunamente.
- El cruce de horarios entre las jornadas laborales y académicas ha sido motivo de renuncia por parte de algunos participantes a sus empleos, pues eligen continuar con su formación.
- La situación de seguridad en algunos de los barrios donde residen los participantes afecta el cumplimiento de sus compromisos laborales, lo cual se refleja en dificultades para el desplazamiento hacia el lugar de trabajo.

- La pequeña y mediana empresa propicia un mejor contacto, seguimiento y comunicación, tanto con los participantes vinculados como con el equipo de profesionales de acompañamiento psicosocial y laboral, favoreciendo así el proceso de reintegración del participante y su permanencia en la empresa.
- Con la estrategia de acercamiento y sensibilización a los empresarios en la cual se les presentan las etapas del proceso psicosocial que atraviesa el participante hasta el momento en que es referenciado a la oferta laboral, los empresarios han dejado a un lado el imaginario que tienen de aquéllos que pertenecieron a grupos armados al margen de la ley, pues a través de un proceso simbólico de comunicación de sentido en común, enfocado a la productividad del sector económico, se facilita la elaboración real de esos imaginarios y la superación de percepciones previas o juicios apriori.
- La estrategia de sensibilización, por parte de los profesionales del AGI a los participantes que asisten a los talleres de acompañamiento psicosocial, ha servido para socializar los casos exitosos de aquéllos que se han vinculado a actividades productivas; clarificar los servicios que se les brindan y motivar así su interés por vincularse a las actividades productivas promovidas desde el AGI.
- Se debe orientar a los participantes para que tomen conciencia de la importancia de los beneficios que les trae a ellos y a sus grupos familiares el contar con un trabajo formal, que les permita estabilidad económica, beneficios sociales (caja de compensación, salud, pensión) y posibilidades de desarrollo.
- Al acercarse a los empresarios con la lógica de productividad y competitividad, presentando casos exitosos de participantes que trabajan con la competencia, los empresarios se muestran más interesados en la contratación, al darse cuenta de que es posible que la población desmobilizada trabaje, porque cuenta con perfiles ocupacionales que generan conocimiento y desarrollo productivo para las empresas.
- La inclusión de profesionales del AGI en la realización de los ciclos de Visión a la Empleabilidad²¹ ha permitido apo-

yar la teoría de las temáticas desarrolladas, al llevarla a las situaciones y necesidades que demandan las diversas empresas en las que se gestionan cupos de empleo.

- Las gestiones de empleabilidad se deben realizar a partir de la demanda interna, es decir, teniendo en cuenta la formación y el perfil de los participantes, y así encaminarse hacia la búsqueda de ofertas laborales para suplir dicha demanda. Inicialmente la gestión se hacía buscando la demanda externa de las empresas, encontrando que los participantes no la cumplían, lo cual llevaba a que se quedara mal en la respuesta para cubrirla.
- Los participantes que conocen cuáles son sus deberes y derechos dentro de una organización, tienen un mayor nivel de responsabilidad y cumplimiento de sus tareas.

En emprendimiento:

- La claridad que cada uno de los participantes tenga de su proyecto de vida debe orientar sus elecciones de formación para el trabajo e intereses productivos – emprendimiento y empleabilidad – para que esas elecciones no se hagan motivadas por los estímulos económicos que otorga la ACR y más bien partan del deseo.
- El modelo de reintegración hace que las intervenciones del AGI sean al final del proceso psicosocial y educativo de los participantes. Sin embargo, se plantea la necesidad de que el AGI acompañe de manera transversal dichos procesos, con el fin de fortalecer desde el hacer y saber que tiene, la intervención de los participantes de manera tal que logren encaminarse con claridad y conocimiento en su contexto productivo como parte de la reintegración económica.
- Se hace necesario, dentro de la estrategia de intervención, abordar temáticas que fomenten la cultura del emprendimiento y el empresarismo, para que las elecciones de los participantes por desarrollar proyectos productivos trasciendan de ser una alternativa de solución a una necesi-

²² Es una jornada de capacitación que surge, desde el Núcleo de acompañamiento laboral, como una estrategia, para fortalecer el perfil de los participantes que serán referenciados a las empresas; evaluar y estimular su motivación por el trabajo; disminuir el impacto en su adaptación laboral y desarrollar competencias útiles para su desempeño futuro.

dad económica del momento, y puedan ser opciones de vida viables y sostenibles para la seguridad económica de los participantes y sus familias.

- Las unidades productivas donde el participante cuenta con una red de apoyo en su grupo familiar, para el desarrollo de las actividades propias del negocio, son unidades que logran crecimiento, sostenibilidad y se fortalecen ante las adversidades. Por ello el componente social se debe abordar de manera transversal a lo técnico o administrativo, para lo cual se ha identificado la importancia de abordar, desde el área psicosocial, temas que fortalezcan la relación familia-empresa.
- El monitoreo y seguimiento a las unidades productivas por parte del AGI permiten establecer relaciones de confianza y apoyo entre el participante y el Programa, las cuales repercuten en la respuesta y compromiso del participante con su proceso personal y productivo.
- El monitoreo y seguimiento se convierte en un espacio para realizar el diagnóstico de las necesidades y realidades técnicas, financieras, administrativas y sociales que presenta la unidad productiva. Con esto se obtienen por un lado, elementos que permiten construir un plan de intervención puntual y acorde a lo encontrado y demandado por el participante para su unidad; y por el otro, identificar aquellos aspectos que se deben tener en cuenta en la asesoría y estructuración de PdN para el montaje o fortalecimiento de otras unidades productivas.
- La experiencia del Programa ha evidenciado que las unidades productivas autogestionadas y que buscan inyección de capital o fortalecimiento empresarial, tienden a ser unidades mayormente sostenibles, pues se derivan de un interés claro y de un esfuerzo del participante. Igualmente el riesgo de fracaso es menor ya que el participante ha sabido superar las adversidades propias de la creación y desarrollo de una unidad productiva.
- Para que el fortalecimiento empresarial tenga un impacto real y efectivo en la intervención que requieren las unidades productivas, dicho fortalecimiento se debe realizar en la misma unidad de manera personalizada, específica y abordando los temas puntuales a fortalecer, utilizando la metodología del aprender – haciendo donde el participante conjuntamente con el asesor, llevan la teoría a la práctica acorde al modelo de negocio y a la capacidad del participante.
- La implementación de formatos y mecanismos de control de los procesos (remisiones a entidades de microcrédito, a voluntariados, fortalecimientos externos, asesorías, plan de intervención, entre otros) permiten que haya una trazabilidad en la intervención brindada al participante emprendedor y a su vez evaluar los procesos.
- La generación de espacios de promoción e inclusión de las unidades productivas en eventos comerciales tales como ferias, muestras de emprendimiento, ruedas de negocios, banco de proveedores, entre otros, permiten restaurar el tejido social, conformar redes de emprendedores, generar el reconocimiento por parte de la ciudadanía, y fortalecer las relaciones de confianza con diversas entidades tanto públicas como privadas. Además, permite el auto-reconocimiento de los participantes como ciudadanos.
- De la experiencia de atención y acompañamiento a participantes en formulación y fortalecimiento de sus planes de negocio se concluye que el emprendimiento requiere de un análisis depurativo, diagnóstico y acompañamiento permanente que va más allá de la financiación inicial, a fin de garantizar el desarrollo exitoso de los mismos.
- Para el fortalecimiento empresarial a las unidades productivas es de gran relevancia la gestión de apoyo con entidades privadas y públicas, hecho que contribuye a materializar los planes de mejoramiento.
- La situación de seguridad en algunos de los barrios donde estaban ubicadas unidades productivas generaron el cierre de éstas, debido a situaciones como el cobro de vacunas, toques de queda y desplazamiento intraurbano.
- Se hace necesaria la implementación de una estrategia de articulación efectiva entre las diversas entidades y programas, tanto públicas como privados, que tienen como objetivo fomentar el emprendimiento y el empresarismo, para que trabajen de manera mancomunada en el logro de dicho objetivo.

Anexos

Anexo 1.



Formato de ejercicio Plan de Negocio

Ejercicio

Fecha:
DATOS PERSONALES
1. Nombres y apellidos
2. Documento de identidad
3. Estado civil
4. Edad
5. Dirección actual, barrio, municipio
6. Teléfonos
INFORMACIÓN DEL NEGOCIO
7. Sector económico del negocio (industrial, comercial, agroindustrial, servicios)
8. Idea de negocio (en qué consiste el negocio que quiere montar)
9. Carácter del negocio (personal, familiar, asociativo)
10. Con quién va a realizar el proyecto (en caso de que sea con otra persona indicar el parentesco)
11. Dirección del negocio, barrio
12. Justificación (por qué eligió este negocio)
13. Tiene experiencia
14. Objetivos del negocio (describa que quiere lograr con el negocio)
ANÁLISIS DE MERCADO
15. Qué tipo de producto o servicio va a ofrecer o a fabricar
16. Quiénes serán sus clientes
17. En qué sector se encuentran ubicados sus clientes
18. Conoce los competidores que vendan o fabriquen un producto similar
En caso de ser afirmativa la respuesta, describa quiénes y cuántos son
En dónde están ubicados
19. Conoce los precios de sus productos en el mercado. Anexe un listado con dichos precios
20. Sus productos y/o servicios en qué se diferencian de los competidores
21. Cómo va a vender sus productos (venta directa, con distribuidores, otro. Explique)
ANÁLISIS TÉCNICO - FINANCIERO
22. Con qué recursos cuenta para el montaje del negocio (herramientas, materia prima, local, inventarios, otros)
23. Qué recursos necesita adicionales a los que tiene para el montaje del negocio (ejemplo maquinas, materias primas, surtido, etc.)
24. Cuánto proyecta vender cada mes. Anexas una lista de sus principales ventas, definiendo los productos y los precios
25. Cuántos considera que serán sus gastos mensuales (arriendo, servicios, salarios, compra materia prima, productos terminados, etc.)
26. Cuánto serán sus ganancias mensuales (determine la diferencia entre las ventas y los gastos)
27. Enumere cuáles serán sus principales proveedores (a quién le va a comprar)

Anexo 2.

Ficha para solicitud del capital semilla de la ACR

 Libertad y Orden República de Colombia		URE - CPN - _____ UNIDAD DE REINTEGRACIÓN ECONÓMICA		 ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	
Fecha	Ciudad	Departamento		CdS	
Tipo de Proyecto:		Unipersonal	Asociativo	Urbano	Rural
Modalidad:	Emprendimiento	Fortalecimiento			
INFORMACIÓN BÁSICA DEL SOLICITANTE (Si es asociativo diligenciar relación)					
Nombres			Apellidos		
Cédula N°	de	CODA o Carné N°		Fecha acta CODA	
Fecha de nacimiento		Tel residencia		Tel celular	
Dirección			Barrio/vereda		
Ciudad			Depto		
INFORMACION DEL PLAN DE NEGOCIO					
Nombre del Proyecto					
Sector económico:	Comercio	Industria	Servicios	Agrícola	Pecuario
¿Por qué y cómo seleccionó esta idea o negocio?					
¿Cuál es el objetivo del negocio?					
Ha tenido experiencia en ese negocio:		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
Describa que tipo de experiencia					

ANÁLISIS DEL MERCADO		
Por ejemplo si su idea de negocio fuese la comercialización de ropa interior femenina seguramente su principal cliente serán las mujeres, sin embargo puede tener otro tipo de clientes		
Describa 3 características del cliente. (por ejemplo: la preferencia de las mujeres al momento de comprar ropa interior femenina es que esta sea discreta y de colores neutros.		
1.		
2.		
3.		
Cientes potenciales: los datos los puede obtener por sondeo propio o de otras fuentes como Cámaras de Comercio, DANE, gremios, Universidades, entre otros.		
AÑO	TIPO DE CLIENTE	MERCADO POTENCIAL POR TIPO DE CLIENTE
1		
2		
3		
TOTAL		
Estrategias de precio. Establecer los precios que los clientes se sientan en capacidad de pagar y que además sean competitivos con los precios de mercado		
Producto	Precios de venta	Precio promedio de venta
Estrategias de promoción. Ejemplo: por la compra de dos conjuntos de ropa interior, el tercero lo lleva a mitad de precio		
1.		
2.		
3.		
Estrategia de promoción	Marque	
Pague 1 lleve 2		
Producto gratis adicional		
Entrega puerta a puerta		
Muestra gratis		
Obsequios con el producto		
Estrategia de comunicación	Cantidad	Valor
Volantes		
Tarjetas de presentación		
Pendón		
Aviso		

Página web				
Canales de distribución:	En punto de venta	A domicilio	Con Distribuidores	Otro
¿Cómo le pagan o cómo le van a pagar sus clientes?:			De contado	Crédito
Estrategias de proveedores. Permiten conocer a los proveedores que requiere para el funcionamiento del negocio				
NOMBRE		TELÉFONO	CONTACTO	PRODUCTO
Análisis de la competencia. Se realiza teniendo en cuenta la competencia directa e indirecta que puede afectar el negocio				
Nombre del competidor	Artículos para la venta	Precio de la competencia	Puntos fuertes	Puntos débiles
Análisis Técnico				
Descripción del proceso. Describe en forma secuencial cada una de las actividades para desarrollar el producto o servicio				
Describe las principales actividades requeridas para producir el bien, elaborar el producto o prestar el servicio:				
1				
2				
3.				
4.				
5.				
6.				
Lugar en el que se ubicará el negocio:				
Dirección		Barrio/vereda	Ciudad	Depto
Ventajas:				
Desventajas:				
INVERSIONES EN EL NEGOCIO. Describa las inversiones necesarias para el montaje o fortalecimiento del negocio				
CONCEPTO	PROVEEDOR	Nº UNID	Vr. UNIDAD	VR. TOTAL
ADECUACIONES LOCATIVAS				
MAQUINARIA				

EQUIPOS				
HERRAMIENTAS				
MUEBLES Y ENSERES				
LEGALIZACION				
INVENTARIOS				
OTROS				
TOTAL				

FUENTES DE FINANCIACIÓN			
CONCEPTO	FUENTE	FECHA	VALOR
Capital semilla	ACR		
Aporte cooperación	OIM		
Aporte en dinero (ahorro del participante)	Participante		
Crédito entidad financiera	Solo si aplica		
Otros. Si es fortalecimiento-Especifique aportes			
CÁLCULO CUOTA CRÉDITO ENTIDAD FINANCIERA		CANTIDAD	
Cuantía		-	
Plazo en meses		12	
Tasa de interés corriente nominal mes vencido		2,46%	
Otros gastos		4,5%	VR. SALARIO MÍNIMO
Valor total cuota mensual fija		0	535.600

Cantidad								
Precio unitario								
Subtotal								
Producto								
Unidad								
Cantidad								
Precio unitario								
Subtotal								
TOTAL								
Ventas a crédito								
Ventas de contado								

PROYECCIÓN DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO								
CONCEPTO	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes	1 sem	1 año
Arriendo								
Cuota crédito								
Teléfono								
Agua								
Energía								
Gas								
Papelería								
Aseo								
Cafetería								
Mercadeo								
Pérdidas								
Otros								
TOTAL								

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS (UTILIDAD O PERDIDA)								
CONCEPTO	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes	1 sem	1 año
Total ventas								
Total costos								
Utilidad bruta								
Total gastos del negocio								
Utilidad operacional								
Otros ingresos								
Otros egresos								
UTILIDAD NETA								

FLUJO PROYECTADO DE CAJA O DE EFECTIVO DEL NEGOCIO								
CONCEPTO	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes	1 sem	1 año
ingresos neto								
Egresos netos								

Flujo neto del periodo								
Efectivo inicial								
Saldo final de caja								
INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS								
CONCEPTO	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes		
Inversión inicial								
Flujo neto del periodo								
TIR			#¡NUM!				Tasa interna de retorno de la inversión inicial	

PROYECCIÓN DE GASTOS DE MANUTENCIÓN FAMILIAR								
CONCEPTO	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	5 mes	6 mes	1 sem	1 año
Arriendo								
Teléfono								
Agua								
Energía								
Gas								
Alimentos								
Educación								
Salud								
Vestido								
Cuota crédito								
Otros								
TOTAL	0	0	0	0	0	0		

DECLARACIÓN DEL PARTICIPANTE



Firma del Participante

Cédula:

Coda / Código:

Anexo 3.

Ficha seguimiento Línea Base

 ACR <small>ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN</small> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	FICHA DE REGISTRO DE PROYECTO PRODUCTIVO - LÍNEA BASE	 Alcaldía de Medellín Programa Paz y Reconciliación	
RADICACIÓN DEL PROYECTO: URE-CPN _____		FECHA SUPERVISIÓN _____	
NOMBRE SUPERVISOR _____		ENTIDAD ACOMPAÑANTE _____	
PARTICIPANTE _____		CÉDULA _____ CODA _____	
DIRECCIÓN DEL PROYECTO _____		BARRIO _____ TEL _____	
DEPARTAMENTO _____		MUNICIPIO _____	
DATOS DEL PROYECTO _____		TIPO DE NEGOCIO _____	
TIPO PROYECTO _____		FECHA DESEMBOLSO ACR _____	
MONTO DE LA INVERSIÓN INICIAL \$ _____		ASESOR PdN _____	
ESTADO CIVIL		ALUMBRADO PÚBLICO	
PERSONAS A CARGO		TIENE AVISO	
ESTUDIOS REALIZADOS		SERVICIOS PÚBLICOS	
ESTUDIO ACTUAL		TAMAÑO LOCAL	
ASISTE PSICOSOCIAL		SOPORTES LOCALES NEGOCIO	
CONDICIÓN DEL PROYECTO		COMPETENCIA	
SECTOR DEL NEGOCIO		TAMAÑO COMPETENCIA	
SEGURIDAD DEL SECTOR		ANTIGÜEDAD COMPETENCIA	
ACCESIBILIDAD		UBICACIÓN COMPETENCIA	
FLUJO DE PERSONAS		QUIEN ADMINISTRA EL NEGOCIO	
UBICACIÓN DEL LOCAL		FORMA DE CONTABILIDAD	
ESTRATO		UTILIDAD MENSUAL	
EMPLEADOS ¿CUÁNTOS?		FORMA DE CONTRATO	
CONCEPTOS: _____ TÉCNICO _____ FINANCIERO _____ COMERCIAL _____ EQUIPO E INFRAESTRUCTURA _____ CONCEPTO FINAL _____			
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES _____ _____ _____ _____			
DILIGENCIA _____		FIRMA VISITADO _____	

Anexo 4.

Reglamento para el expositor de las muestras de emprendimiento

 <p>Programa Paz y Reconciliación</p>	<p>SECRETARIA DE GOBIERNO PROGRAMA PAZ Y RECONCILIACIÓN ÁREA GENERACIÓN DE INGRESOS MUESTRA COMERCIAL EMPRENDEDORES POR LA CONVIVENCIA</p>	  <p>Alcaldía de Medellín</p>
Versión No. _____		
Fecha _____ Lugar y hora _____		
Señor (a) Expositor: Para facilitar su participación en el evento debe conocer y acatar las siguientes normas:		
1. Abrir y cerrar puntualmente en los horarios definidos. Montaje listo a las 0:00 a.m. Desmontaje listo a las 0:00 p.m.		
2. Mantenga el toldo abierto al público durante todo el horario del evento.		
3. Porte siempre la escarapela que se le prestará.		
4. Tenga una adecuada presentación personal (No pantalonetas, cachuchas, camisillas, escotes pronunciados, minifaldas, shorts, etc.).		
5. Sí su unidad productiva es de alimentos Lleve la dotación básica de gorro, delantal, guantes, pinzas y lo que aplique para el adecuado manejo.		
6. En el toldo sólo podrá estar usted como expositor.		
7. Es de su entera responsabilidad cuidar: el toldo, la silla, la escarapela y el mantel que le son entregados para su participación en el evento, por lo cual debe protegerlos de pérdida, daño o deterioro y debe entregarlos al finalizar el evento. El daño, pérdida o deterioro de los mismos le generará el respectivo cobro Mantel: \$00.000, silla \$00.000, toldos: acorde a la pieza.		
8. Es su responsabilidad llevar el plástico (para proteger en caso de lluvia). El plástico debe ser transparente. Las medidas del toldo, para que sepa cuanto conseguir de plástico son: Alto 2,10, Ancho 1,45 y Fondo 80 cms		
9. Deje a los menores de edad en casa. Recuerde que usted está trabajando y debe centrar en ello su atención e interés.		
10. Brinde un trato respetuoso y cordial a los visitantes y compradores. Tenga en cuenta que está en un lugar público y es su empresa la que esta promocionando.		
11. Use en la decoración o adecuaciones del toldo únicamente chinchas o ganchos de cosedora. Ya que no se puede clavar, usar cinta adhesiva, ni silicona, ni elementos combustibles.		
12. Utilice únicamente el espacio asignado, que es el ocupado por el toldo, por lo cual NO puede ubicar objetos en piso, mesas extras, ni demás complementos diferentes al toldo.		
13. Permita el libre tránsito peatonal sin obstruir el acceso a las oficinas públicas o privadas.		
14. Acate los requerimientos exigidos por las autoridades de policía, militares, coordinadores de la Feria y coordinadores del sitio del evento.		
15. Acuda siempre a los profesionales a cargo del evento en caso de tener alguna eventualidad para procurar la solución más adecuada.		
16. Tenga en buenas condiciones de aseo su punto de trabajo, durante y después del evento. Así mismo, respete las zonas verdes, los diferentes elementos que conforman el amoblamiento urbano (tales como alumbrado público, bancas, arborización, esculturas, pasos peatonales entre otros).		
17. Evítese molestias: está totalmente prohibido el consumo y/o venta de bebidas alcohólicas o de sustancias psicoactivas, tanto por parte del expositor como de su acompañante.		
18. Venda única y exclusivamente los artículos que correspondan a la unidad productiva que inscribió como expositor. Esta totalmente prohibida la venta de mercancías de contrabando, comidas rápidas, artículos reproducidos ilegalmente y libros que violen los derechos de autor.		
19. Consuma los alimentos personales en las zonas de comidas destinadas para tal fin. Esto por presentación y calidad de su exhibición.		
“Como prueba de compromiso de que conozco, comprendo, acepto y acato las anteriores normas, firmo frente a mi nombre en el listado de expositores”		
De cuenta de su cultura y favorezca su participación en futuros eventos. Esto lo logra cumpliendo a la letra las anteriores normas. Evite ser retirado de la muestra.		
Cordialmente, Profesional responsable _____		

