



# CASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MUNDO MEJOR

EL COMPROMISO EMPRESARIAL  
PARA LA ARQUITECTURA POST 2015

## UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Juan Carlos Henao  
**Rector**

Martha Hinestrosa Rey  
**Secretaría General**

Alejandro Beltrán Duque  
**Decano Facultad de Administración de Empresas**

### EQUIPO TÉCNICO

#### Dirección del Proyecto

Gustavo A. Yepes López  
**Director Gestión y Responsabilidad Social Facultad de Administración de Empresas**

#### Investigación y Redacción

Marcela Ortega Leal  
**Docente – Investigadora Facultad de Administración de Empresas**

Ana María Devia Arias  
**Docente – Investigadora Facultad de Administración de Empresas**

## RED PACTO GLOBAL COLOMBIA

Mauricio Lopéz González  
**Director Ejecutivo**

#### Equipo Técnico

Ana María Ospina Riaño  
**Subdirectora Ejecutiva Red Pacto Global Colombia**

Equipo de Apoyo

Natalia Ardila Rizo  
**Coordinadora Asuntos Ambientales Red Pacto Global Colombia**

María Paula Pinto Suarez  
**Auxiliar de investigación Red Pacto Global Colombia**

### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Gatos Gemelos Comunicación

ISBN: 978-958-99844-3-7

Los contenidos de los casos presentados en esta publicación representan única y exclusivamente la perspectiva, posición y opinión de los autores, los cuales se mencionan de manera explícita. La Red Pacto Global Colombia y la Universidad Externado de Colombia no se hacen responsables por la exactitud y/o fiabilidad de la información consignada en ellos.

Los contenidos de esta publicación pueden ser usados libremente para fines educativos, siempre y cuando se realicen las referencias correspondientes.

## PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL

Los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas insta a las empresas a que respeten y apoyen los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

### DERECHOS HUMANOS:

- Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos universalmente dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

### ESTÁNDARES LABORALES:

- Principio 3:** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

### MEDIO AMBIENTE

- Principio 7:** Las empresas deben tener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9:** Las empresas deben promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente.

### ANTICORRUPCIÓN

- Principio 10:** Combatir la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.



	PRÓLOGO	6
	POR UNA NUEVA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	10
	INTRODUCCIÓN	12
	ARQUITECTOS DE UN MUNDO MEJOR	14
	METODOLOGÍA	26

# CONTENIDO



**42** CASOS



**44** PROTECCIÓN DEL AGUA



**64** ALIANZAS TRANSFORMADORAS



**102** GESTIÓN RESPONSABLE EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y CONSUMIDORES



**120** CONSTRUCCIÓN DE PAZ



**154** PLATAFORMAS DE ACCIÓN Y COLABORACIÓN



**192** TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS



**204** ANÁLISIS

**218** CONCLUSIONES

**222** BIBLIOGRAFÍA

## PROLOGO

Es para mí un auténtico honor prologar este magno y necesario trabajo de la Red Local de Pacto Global Colombia que no hace sino evidenciar un destacado sentido de la oportunidad histórica que asume y con la que se compromete esta institución y las organizaciones que la conforman y apoyan para llevar a las empresas sostenibles firmantes de los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en el país a la construcción de una Colombia mejor, de un mundo mejor.

Este año en Nueva York en el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas se discute la configuración final que presentará la nueva Agenda de Desarrollo Global, denominada Post 2015, y la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que el mundo afrontará en los próximos 15 años. Como evolución de la Agenda previa de los Objetivos del Milenio enfocada a paliar, sino erradicar, urgentes falencias en necesidades humanas básicas, esta nueva Agenda está contemplando objetivos de desarrollo sostenible desde una perspectiva más holística e integral donde los desafíos sociales, económicos, políticos y medioambientales que afectan y afrontan los seres humanos de este planeta están más interconectados y son más complejos y globalizados que nunca antes en la historia.

Las empresas del Pacto Global de las Naciones Unidas han contribuido activamente a identificar estos objetivos de desarrollo sostenible como propios : la creación de patrones de crecimiento inclusivos que generen prosperidad para todos y reduzcan la desigualdad, los logros de necesidades sociales básicas como la educación o la salud, el empoderamiento dela mujer y la igualdad de género; el logro de sostenibilidad medioambiental ,los desafíos

del cambio climático, la gestión sostenible del agua y saneamiento, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad del agro; los derechos humanos , las adecuadas instituciones y marcos normativos, la transparencia , la paz y la estabilidad y el uso de infraestructuras y tecnologías sostenibles son activos tanto para la sociedad, el medio ambiente como para el óptimo funcionamiento de la economía real y los mercados en el largo plazo.

Las organizaciones sostenibles han asumido el liderazgo en esta vasta empresa bajo la asunción de que sólo trabajando conjuntamente desde una lógica colaborativa en pos de objetivos que convocan a todos los actores se lograrán los mismos. Las empresas sostenibles comprometidas con valores y principios universales como los 10 principios del Pacto Global asumen un papel central en el logro de estos objetivos de desarrollo sostenible conocedoras de una doble realidad: Que sólo serán alcanzables con su pleno involucramiento como actores de desarrollo de primer orden y que por otro lado, aquellas que se involucren plenamente en su logro de la mano del resto de actores de la sociedad asumirán un liderazgo que redundará en un mejor desempeño empresarial en el largo plazo: modelos de negocio más inteligentes, más robustos con más capacidad para asociarse, más y mejor instalados en sociedades crecientemente transparentes e interconectadas, negocios mejor preparados y confiables para responder a las exigencias e incentivos sociales y de mercado demandadas por sus grupos de interés .

La Agenda Post 2015 se definirá en Septiembre de este año 2015. Pero esta Agenda comenzará a construirse a partir de esta fecha en cada uno de los países miembro de las Naciones Unidas, en cada entorno local, y su enfoque

integral convocará a todos sus actores a colaborar con los gobiernos para definir de manera colaborativa las Agendas de ODS locales coherentes con el marco global.

La Red Local del Pacto Global Colombia ha demostrado estar a la altura del desafío de nuestro tiempo al asumir centralmente este compromiso desde el profundo convencimiento y conocimiento del valor que entraña esta Agenda Global para los modelos de negocios que adoptan el liderazgo de la sostenibilidad.

A través de una óptima articulación Global -- Local con el Global Compact Office de Nueva York la Red Local ha apostado por un enfoque estratégico para el pleno aprovechamiento que esta Agenda puede ofrecer a sus empresas. Ha adaptado la Agenda Global al contexto local en Colombia, identificando los desafíos de sostenibilidad más relevantes que presenta el país y las óptimas oportunidades para que las empresas y organizaciones de la Red se involucren en su consecución de la mano de actores y grupos de interés relevantes.

La continua capacitación que la Red ofrece a las empresas mejora el conocimiento y acceso a los recursos, herramientas y entornos de relacionamiento que comporta ser miembro de la Iniciativa Pacto Global en Colombia y en el mundo; la continua interacción de la Red con instituciones del gobierno, con el sistema de Naciones Unidas, con la Academia y la Iniciativa hermana PRIME, o actores relevantes como inversores u organizaciones de la sociedad civil entre otros permite identificar los espacios estratégicos para que sus empresas interesadas puedan participar en diálogos de políticas público privadas para definir las Agendas locales de desarrollo en





los temas relevantes para Colombia, las oportunidades para implementar acciones como alianzas estratégicas de mano de actores relevantes en ámbitos temáticos prioritarios, así como trabajar conjuntamente para reportar de la mejor manera posible los avances en estos objetivos a los grupos de interés que reconocerán y premiarán este comportamiento empresarial.

La Red Local del Pacto Global con este trabajo evidencia cómo su visión estratégica, determinación y sentido de oportunidad histórica le consolidan como el referente natural de los negocios sostenibles en el país para la construcción de la mano de las políticas públicas y del resto de actores de más y mejores negocios para una Colombia mejor, para un mundo mejor.

**Javier Cortés**  
**UN Global Compact**  
**Responsable de redes locales de América**  
**Latina Caribe y Norteamérica**



## POR UNA NUEVA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La comunidad internacional está preparando el escenario post-2015: por primera vez se trata de abordar la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible en un solo marco con prioridades y objetivos comunes. Suiza apoya este proceso y aboga por un marco mundial amplio para el desarrollo sostenible después de 2015.

Desde el punto de vista de Suiza, un nuevo marco debe incluir a todos los países. Los objetivos deben ser de aplicación universal y al mismo tiempo permitir enfoques diferenciados y la adaptación específica del país, con objetivos e indicadores claros. Suiza aboga igualmente por la integración rigurosa de las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental) a nivel de la agenda global y las metas individuales.

Esta nueva Alianza Mundial debe reflejar el orden mundial multipolar, y la creciente importancia de los actores no gubernamentales, que de hecho ya están contribuyendo sustancialmente al desarrollo sostenible. Varios actores del **sector privado** adelantan ya acciones encaminadas al desarrollo sostenible, por ejemplo, a través de productos y servicios innovadores y proporcionando empleo, educación y formación. Muchas organizaciones de la sociedad civil tienen experiencia en desarrollo sostenible y ejercen una función de control importante. Grandes sectores de la comunidad científica también juegan un papel clave en el desarrollo sostenible a través de la educación, investigación e innovación.

Suiza apoya iniciativas internacionales para la promoción de la responsabilidad empresarial (por ejemplo, directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros) y, desempeña un papel activo en su implementación.

**Además de los esfuerzos multilaterales, Suiza contribuye a la sostenibilidad a través de varios programas de cooperación a nivel global.** Gracias a la promoción de normas voluntarias privadas, así como a los programas en las áreas de eficiencia en el manejo de los recursos (en asociación con la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y los Centros de Producción más Limpia), y condiciones de trabajo dignas (en asociación con la OIT), la Cooperación Suiza ha venido apoyando programas enfocados en proveer a

las empresas las herramientas necesarias para cumplir con las demandas globales de la cadena de suministro en los temas de sostenibilidad.

**A nivel particular, Suiza ha impulsado varias iniciativas en Colombia** que fomentan la transparencia (*accountability*) de las empresas así como su sostenibilidad social, ambiental y laboral. El Compromiso ético de un grupo de empresas suizas en Colombia que se han comprometido a vincular el respeto de los Derechos Humanos en la dinámica empresarial; y el programa *SuizAgua*, una alianza público-privada que busca medir y reducir la huella hídrica de un grupo de empresas son ejemplos concretos de nuestro compromiso. La Cooperación Suiza- SECO ha contribuido además con los esfuerzos de la Global Reporting Initiative (GRI) y del Pacto Global de las Naciones Unidas (UNGC) en América Latina y en Colombia. De hecho, las ventajas de contar con una estrategia de sostenibilidad y de rendir informes sobre ella son numerosas, como lo demuestra la presente publicación **“Casos de Liderazgo para la Construcción de Desarrollo Sostenible”**.

De este modo, además de contribuir al desarrollo sostenible gracias a las mejores prácticas de gestión, las empresas pueden llegar a ser más **competitivas y pueden mejorar su acceso a los mercados internacionales y de capital**. Justamente el acceso a los mercados internacionales es un tema de primer orden en la agenda del sector privado colombiano. Las herramientas del Pacto Global se constituyen como una oportunidad adicional para que el sector privado colombiano pueda aprovechar todas las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio firmados por Colombia, como por ejemplo el TLC con Suiza que entró en vigor en julio de 2011. En cuanto al acceso a la financiación, una adecuada gestión y reporte de sostenibilidad son utilizadas cada vez más casi como un *requisito* por inversionistas privados e institucionales y, por el mercado de valores al momento de tomar una decisión de inversión. Esto es un elemento diferenciador positivo.

Es para Suiza un gusto poder contribuir con el Pacto Global de las Naciones Unidas en esta publicación que esperamos tenga un efecto multiplicador y exhortador para que muchas otras empresas colombianas continúen o inicien esta senda de sostenibilidad.

**Christian Sieber**  
**Jefe de la Cooperación Económica (SECO)**  
**Embajada de Suiza en Colombia**

## INTRODUCCIÓN


Los cambios y las exigencias permanentes en la manera de hacer negocios han generado un reto constante para las organizaciones, pues cada día son más las empresas a nivel mundial que asumen la gestión de los resultados empresariales no solo en el logro de los objetivos económicos, sino que suman a esta agenda la gestión de los retos ambientales y sociales, los cuales le permiten tener un valor diferenciador y una ventaja competitiva.

Es precisamente el compromiso de la alta dirección el que ha generado la exigencia, la promoción y el reto constante en la gestión de la empresa y la minimización de sus impactos; la Arquitectura para un mundo mejor es la culminación de más de una década de experiencia del Pacto Mundial de Naciones Unidas fomentando entre las empresas la sostenibilidad corporativa a nivel global. Se basa en los conocimientos

adquiridos durante una serie de consultas a nivel mundial sobre la agenda post 2015 de desarrollo a través de la acción, la colaboración y la co-inversión (UN Global Compact, 2013).

Arquitectos de un mundo mejor responde a la necesidad de presentar las experiencias empresariales más significativas en los siguiente ejes temáticos: Protección del agua, Alianzas transformadoras, Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores, Construcción de paz, Plataformas de acción y colaboración, Transparencia y rendición de cuentas y Valor compartido.

Esta publicación es el resultado de la cooperación de Red Local del Pacto Global Colombia y la Universidad Externado de Colombia, con el objetivo de difundir y resaltar las prácticas



empresariales más relevantes en materia de sostenibilidad.

Como objetivos de esta publicación se han trazado:

- Conocer experiencias existentes en el país, que aportan a la construcción de un mundo mejor.
- Analizar el impacto de los casos por categoría, reconocer su replicabilidad, innovación, y efectos.
- Identificar retos y dificultades en la aplicación de las iniciativas organizacionales por categoría.

La estructura de esta publicación cuenta con un marco teórico donde se destaca la construcción, conceptos y aspectos relevantes de la propuesta del Pacto Global de Naciones Unidas, el WBCSD y el Global Reporting Initiative: *Arquitectos de un mundo mejor.*

Una metodología que pone de manifiesto el proceso de postulación, evaluación y selección de los casos más representativos por categoría, posteriormente se exponen con detalle 20 casos.

Finalizando esta publicación se encuentra el análisis de los casos seleccionados y por último, la publicación finaliza con las conclusiones.

A los profesionales y organizaciones que han liderado las experiencias e iniciativas publicadas en esta versión, les extendemos un reconocimiento por su trabajo constante en la *Arquitectura para un mundo mejor.*



**ARQUITECTOS DE  
UN MUNDO MEJOR**

Las expectativas de los grupos de interés han evolucionado y han incidido en la proliferación de nuevos estándares de comportamiento ético y responsable en las relaciones comerciales. Las empresas no solo son generadoras de productos y servicios, son un actor social y se espera que asuman un rol protagónico como ciudadano corporativo, son parte esencial en la construcción de desarrollo y hoy en día, con mayor importancia, en la construcción sostenible de la sociedad donde actúan y tienen incidencia. Grandes retos y grandes oportunidades que tienen valor en el mercado, en el relacionamiento con los grupos de interés y en los entornos donde opera.

El mundo está cambiando rápidamente. La tecnología está conectando a las sociedades de nuevas formas, empoderando y movilizando nuevos actores en la búsqueda del cambio, tanto de forma positiva como negativa. Las amenazas a la paz, la seguridad, el medioambiente y al desarrollo social y económico son complejas y cada vez existen más vínculos entre ellas. Al mismo tiempo, el alcance e impacto de las empresas se ha vuelto más global en las décadas recientes, llegando de forma amplia al mundo en desarrollo con el fin de atender nuevos mercados. Junto con este alcance global, se ha llegado a un mayor entendimiento de que muchos de los factores determinantes de rentabilidad y éxito en el largo plazo para el sector privado (como acceso a energía, buen gobierno corporativo, desarrollo económico sostenible) se traslapan con las prioridades de las Naciones Unidas de apoyar la paz, la seguridad y la reducción de la pobreza.

La necesidad de una colaboración efectiva entre las empresas y las Naciones Unidas es primordial, por esta razón, el Pacto Global en colaboración con empresas del LEAD, y por delegación del Secretario General de Las Naciones Unidas, ha liderado un trabajo que busca diseñar estrategias para que el sector privado aporte significativamente al logro de los objetivos mundiales de desarrollo. Se propone entonces el concepto estratégico **Arquitectos de un mundo mejor**.

**Creando la Arquitectura Post 2015 de compromiso empresarial**, hace una invitación a las organizaciones, iniciativas y redes que trabajan a nivel mundial fomentando el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible, a unir fuerzas con el Pacto Global de Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para

1. Global Compact LEAD fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Ban Ki-Moon, en el Foro Económico Mundial de Davos en enero de 2011. Las empresas de LEAD se comprometen a implementar el Plan de Liderazgo de Sostenibilidad Corporativa y de liderar nuevos esfuerzos de sostenibilidad.

el Desarrollo Sostenible y Global Reporting Initiative (GRI), para promover y apoyar el avance de las metas de las Naciones Unidas.

Esta colaboración se basa en los siguientes postulados:

1. Las estrategias de sostenibilidad corporativa tienen su origen en el respeto de principios universales, tales como los promovidos por el Pacto Global de Naciones Unidas en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción
2. Las empresas adoptan procesos transparentes para la rendición de cuentas y comunicación con sus grupos de interés, aplicando directrices, como las guías del Global Reporting Initiative (GRI)
3. Las iniciativas de sostenibilidad, plataformas y las redes, que también incluyen integralmente a los grupos de interés, pueden generar alianzas con un gran potencial de transformación.

### **Estructura de la Arquitectura post 2015 de compromiso empresarial**

La Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial ilustra los principales bloques de construcción necesarios para mejorar la sostenibilidad corporativa como una contribución efectiva al desarrollo sostenible, creando valor para las empresas y para la sociedad. Cada uno de estos bloques deberá ser fortalecido y conectado mediante un esfuerzo exhaustivo y colectivo, si es que han de contribuir a ampliar la escala de la sostenibilidad corporativa y a convertir a la empresa en una fuerza verdaderamente transformadora en la era Post 2015.

Las empresas individuales, las organizaciones de sostenibilidad corporativa, los gobiernos, los inversores, las escuelas de negocio, la sociedad civil, el mercado laboral y los consumidores juegan un importante papel a la hora de elevar la acción empresarial y deben ser capaces de identificar aquellas áreas en las que necesitan hacer más.





Figura 1: Arquitectura Post 2015<sup>2</sup>

# ARQUITECTURA POST 2015 DE COMPROMISO EMPRESARIAL

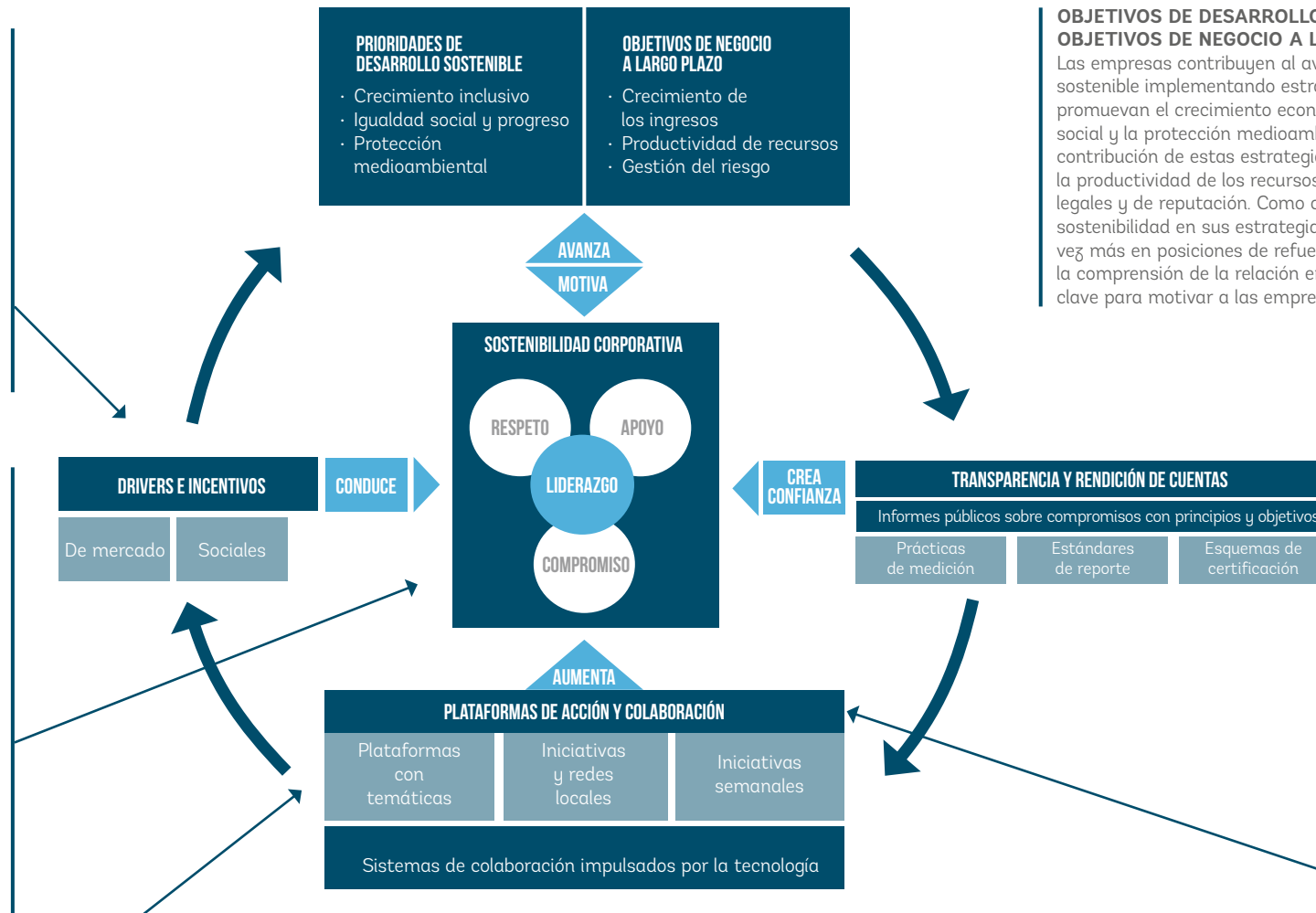
## SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Este bloque es central para la Arquitectura y se basa en una nueva filosofía de la sostenibilidad corporativa y su orientación con origen en tres dimensiones: i) respeto por los principios universales; ii) adopción de medidas para apoyar los objetivos más amplios de la ONU; y iii) participación en alianzas y acciones colectivas a nivel mundial y local. Maximizar la actuación empresarial en estos tres dominios exigirá un nivel de gestión y liderazgo corporativo aún no alcanzado. Esta nueva orientación global para las empresas también incluye una definición más amplia de la sostenibilidad corporativa basada en la creación de valor a largo plazo en términos económicos, sociales, medioambientales y éticos.

## DRIVERS (MOTIVADORES) E INCENTIVOS

El "argumento empresarial" para una mayor participación de las empresas en asuntos de sostenibilidad se ha visto fortalecido de manera significativa en la última década, impulsado por importantes desarrollos en numerosas áreas. Éstas incluyen el fortalecimiento de los drivers sociales, reflejando las normas y expectativas cambiantes sobre empresas responsables, tal y como son transmitidas, por ejemplo, por grupos comunitarios, gobiernos e iniciativas de educación empresarial. De manera similar, se han reforzado los drivers del mercado a medida que la sostenibilidad impacta de manera creciente en la capacidad de las empresas para atraer y retener a los clientes, inversores, empleados y socios empresariales. Una nueva agenda de desarrollo global proporciona oportunidades para mejorar la interacción de los drivers que promueven líderes empresariales capaces de formular e implementar las estrategias de sostenibilidad corporativa de la nueva era.

La Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial ilustra los principales bloques de construcción necesarios para mejorar la sostenibilidad corporativa como una contribución efectiva al desarrollo sostenible, creando valor para las empresas y para la sociedad. Cada uno de estos bloques deberá ser fortalecido y conectado mediante un esfuerzo exhaustivo y colectivo, si es que han de contribuir a ampliar la escala de la sostenibilidad corporativa y a convertir a la empresa en una fuerza verdaderamente transformadora en la era Post 2015. Las empresas individuales, las organizaciones de sostenibilidad corporativa, los gobiernos, los inversores, las escuelas de negocio, la sociedad civil, el mercado laboral y los consumidores juegan un importante papel a la hora de elevar la acción empresarial y deben ser capaces de identificar aquellas áreas en las que necesiten hacer más.



## PLATAFORMAS PARA LA ACCIÓN Y LA COLABORACIÓN

Un elemento especialmente prometedor de la Arquitectura son las plataformas de acción y colaboración que pueden optimizar e incrementar los esfuerzos de sostenibilidad corporativa, así como contribuir a la participación de las empresas en esfuerzos más amplios de los grupos de interés para conseguir los objetivos de la ONU. Estos elementos de apoyo incluyen varios foros y plataformas que permiten a las empresas y a otras partes interesadas trabajar conjuntamente, bien por geografía, por sector y/o por tema. Dichas iniciativas son clave para facilitar el tipo de asociación y acción colectiva sin la cual los retos fundamentales no se podrían conseguir. Las redes e iniciativas de sostenibilidad locales están creciendo rápidamente [el Pacto Mundial de las Naciones Unidas cuenta con 100 redes y existen 65 redes regionales del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)], ofreciendo importantes oportunidades para asumir un compromiso y facilitando la acción colectiva a nivel local, donde tienen lugar muchos retos de sostenibilidad.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y OBJETIVOS DE NEGOCIO A LARGO PLAZO

Las empresas contribuyen al avance de los objetivos de desarrollo sostenible implementando estrategias de sostenibilidad corporativa que promuevan el crecimiento económico inclusivo, el progreso y la igualdad social y la protección medioambiental. Se reconoce cada vez más la contribución de estas estrategias y prácticas al crecimiento de los ingresos, la productividad de los recursos y la mitigación de los riesgos operacionales, legales y de reputación. Como consecuencia, las empresas que integran la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones se están encontrando cada vez más en posiciones de refuerzo a largo plazo. Es fundamental mejorar la comprensión de la relación entre los intereses públicos y privados como clave para motivar a las empresas a comprometerse y adoptar medidas.

## TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Una década de experiencia impulsando el compromiso de las empresas con las prioridades de las Naciones Unidas ha demostrado que la Arquitectura debe incorporar un conjunto sólido de medidas de rendición de cuentas para garantizar que los compromisos empresariales son transparentes y asegurar que el progreso hacia esos compromisos es real. La disponibilidad, en un lugar público, de los compromisos, estándares relevantes, esquemas de certificación y mecanismos de reporte apropiados es importante para realizar un seguimiento preciso y transparente del progreso.

## REVISIÓN PERIÓDICA

Para mantener la Arquitectura dinámica y relevante, será importante que se revisen periódicamente los logros conseguidos por la comunidad empresarial, se identifiquen las deficiencias y se vuelvan a definir prioridades y estrategias con respecto a todos los principales bloques.



2. Arquitectos de un mundo mejor. Creando la "Arquitectura" Post 2015 de compromiso empresarial. Pacto Global. Nueva York, 2013, página 4 y 5.



3. Ibid, página 11

## Sostenibilidad corporativa

“La **sostenibilidad corporativa** se refiere a la creación de valor a largo plazo de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales. Este enfoque en valor a largo plazo conlleva tanto responsabilidades como oportunidades”. Ello implica:

**Respeto:** integrar los principios del Pacto Global en las políticas, estrategias, mecanismos de monitoreo y reporte, con una visión de gobernanza basada en el cumplimiento legal, la prevención de afectaciones a los grupos de interés o entornos donde pueda generar impactos; es decir, actuar con debida diligencia, asegurando comportamiento responsables en cadenas de suministro y socios comerciales.

**Apoyo:** invitación a generar valor, a asumir una ciudadanía corporativa a partir de los principios del Pacto Global, promueve, apoya, incentiva y articula esfuerzos con otros actores para generar aporte al desarrollo sostenible y los objetivos más amplios de las Naciones Unidas.

**Compromiso:** llevar a la agenda del negocio y de sus directivas, las prioridades de desarrollo sostenible, incluyendo a los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y disponiendo los mecanismos y recursos que sean necesarios para ser una organización coherente con su declaración pública, de respetar y apoyar los principios del Pacto Global.

**Liderazgo:** líderes empresariales que asumen retos de alto impacto, que inciden en la competitividad, la innovación y la transformación de los entornos, para garantizar desarrollo social, el crecimiento económico y sostenibilidad ambiental.

## Drivers sociales y de mercado

Varios factores han motivado a los líderes empresariales a tomar decisiones que contribuyen al desarrollo sostenible. Factores sociales como las políticas públicas y las expectativas de la sociedad civil y consumidores, continúan siendo una fuente de motivación o exigencia para que las empresas reduzcan los impactos negativos que puedan tener en la sociedad y en

el medioambiente y adopten prácticas empresariales más responsables. Factores de mercado como preferencias de los socios e inversores empresariales, así como la responsabilidad cada vez mayor de los empleados y consumidores, que influyen directamente en las estrategias y modelos de negocio.

Los grupos de interés han aumentado sus expectativas frente al desempeño empresarial, colocando barreras de mercado, condiciones en las relaciones comerciales, incentivos en la inversión y la proliferación de iniciativas que aumentan la integración de estándares de comportamiento responsable extendido en las cadenas de abastecimiento. Lograr la licencia social para operar, el financiamiento para inversión, las ventajas en licitaciones, la fidelización de clientes y consumidores, y el aumento del mercado son factores que generan incentivos o generan barreras.

Entre los grupos de interés con impacto en las decisiones empresariales o que hacen exigible el aumento del compromiso empresarial, podemos destacar:

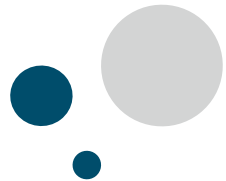
- Expectativas de la sociedad civil.
- Políticas públicas.
- Líderes empresariales comprometidos.
- Expectativas del cliente.
- Demandas de los empleados.
- Requisitos del inversor.
- Requisitos de socios comerciales.

### Alcanzando las metas de las empresas y de la sociedad

La agenda global de desarrollo marca desafíos para todos los actores de la sociedad, supera la responsabilidad de los Estados en la garantía de derechos y compromete a la sociedad en generar, a ser parte de las soluciones.

Las prioridades del desarrollo sostenible en la Agenda Global Post 2015, se pueden categorizar en los siguientes retos:

- Crecimiento inclusivo.
- Igualdad social y progreso.
- Protección medioambiental.





- 4. [https://www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/value\\_driver\\_model.html](https://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/value_driver_model.html)
- 5. Ibid. página 9

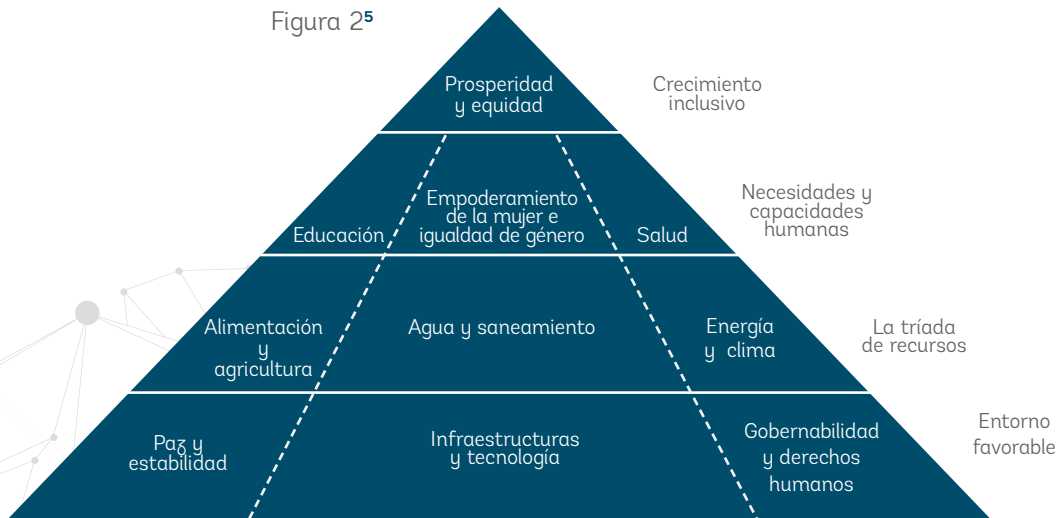
Las empresas pueden ver en los retos globales, importantes oportunidades de crecimiento financiero, de aumento de la productividad y de la disminución de riesgos en la operación. Las empresas tendrán mayores costos, riesgos y dificultades cuando opera en entornos complejos, en sociedades e institucionalidades frágiles. Operar en entornos favorables genera impactos positivos en la competitividad de los negocios, el argumento “apoyar a la Agenda Post 2015 es un buen negocio” es posible cuantificarlo, valorarlo y comunicarlo.

El Value Driver Model<sup>4</sup>, diseñado por Pacto Global y Principios de Inversión Responsable, es una guía que orienta a las empresas en cómo entender, mediar y comunicar el valor de aportar al desarrollo sostenible, presentando casos referentes de diferentes sectores y países.

### Áreas temáticas prioritarias en la Agenda Post 2015

El Pacto Global lideró a nivel internacional, consultas para aportar a la construcción de la agenda global de desarrollo desde la visión del sector privado. Las conclusiones se categorizan en cuatro áreas: entorno favorable, tríada de recursos, capacidades humanas y crecimiento inclusivo, prioridades que alineadas a la propuesta de los objetivos de desarrollo sostenible.

Figura 2<sup>5</sup>



En la Agenda Post 2015 se espera un sector privado dinámico, comprometido con las prioridades mundiales que además pueden ser directamente prioridades para su operación y sostenibilidad de negocio. Un ejemplo que ratifica este propósito es la Acción 2020<sup>6</sup>, propuesta de impactos empresariales a gran escala en el desarrollo sostenible.

### Plataformas de acción y colaboración:

La colaboración, el trabajo conjunto, las acciones que convocan diferentes esfuerzos, las capacidades y los recursos se hacen aún más necesarios para lograr cambios acelerados e impactos replicables.

Aumentado la creación de escenarios sociales, alianzas filantrópicas y estratégicas hasta amplias redes basadas en problemas y movimientos sociales. En particular, las plataformas de acción y colaboración que ha venido construyendo el Pacto Global están llamadas a aumentar la capacidad de transformar las formas en que las Naciones Unidas, la sociedad civil, los gobiernos y otros actores impactados trabajan con las Empresas para asegurar la realización rápida y sostenida de los objetivos de desarrollo. El Global Reporting Initiative (GRI), el Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible (WBCSD), el Foro Económico Mundial (FEM) y Business for Social Responsibility, estas iniciativas han contribuido significativamente a transformar las estrategias corporativas alineadas a la sostenibilidad.

Como resultado, estas alianzas pueden generar impacto en varios sectores y geografías, alcanzado tanto objetivos públicos como privados, por medio de cambios en política, estructura de mercado y cambios sociales. La tecnología se convierte en mecanismos que apoyan las plataformas de colaboración, que potencia esfuerzos, conexiones e intercambio de información.

Ejemplos de dichas plataformas incluyen el Pacto Global, Organizaciones como estas, y otras muchas, facilitan la colaboración y la acción colectiva entre las empresas y otros grupos de interés en torno a temas, sectores y/o zonas geográficas. Las plataformas colaborativas impulsadas por la tecnología pueden multiplicar dichos esfuerzos, facilitando las conexiones y el intercambio de información de una manera eficaz.



6. Acción 2020 fue construido por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible WBCSD's. Basado en un conocimiento científico, Action2020 proporciona un marco para ofrecer soluciones empresariales a gran escala y esboza nueve áreas prioritarias de capital natural y social.

- 7. Mayor información de redes locales del Pacto Global, consultar en <https://www.unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/index.html>
- 8. Mayor información de Global Compact LEAD, consultar en <https://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Lead/index.html>
- 9. Mayor información de Hub de alianzas, consultar <https://businesspartner-shiphub.org/>

Con el apoyo de organizaciones de Naciones Unidas, sociedad civil, academia, centros de pensamiento, empresas, se han consolidado en el mundo plataformas del Pacto Global que han permitido promover los principios y llevarlos a una agenda de acción colectiva. Entre ellos podemos destacar:

- Redes locales del Pacto Global y Centros regionales en apoyo al Pacto Global<sup>7</sup>.
- Global Compact LEAD<sup>8</sup>.
- Plataformas temáticas (ver cuadro N° 1).
- Grupos temáticos y trabajos especializados (ver cuadro N° 1).
- Iniciativas hermanas (ver cuadro N° 1).
- Hub de alianzas<sup>9</sup>.

	Plataformas temáticas	Grupos de trabajo temáticos y Corrientes de trabajo especializadas	Fuerza de trabajo de GC LEAD Transversal	Iniciativas hermanas
<b>Derechos humanos y laborales</b> Principios 1 al 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios para el empoderamiento de las mujeres</li> <li>• Derechos de la infancia y principios empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de trabajo de empresas y derechos humanos y laborales</li> <li>• Empresas y Educación</li> <li>• Derechos de los pueblos indígenas</li> <li>• Personas con discapacidad</li> <li>• Huella de pobreza</li> </ul>		
<b>Medioambiente</b> Principios 7 al 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado del clima</li> <li>• Mandato por el agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios empresariales para una alimentación y agricultura sostenible</li> </ul>		
<b>Anticorrupción</b> Principio 10		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticorrupción</li> <li>• Empresas por el imperio de la ley</li> </ul>		
<b>Transversal</b> Principios 1 al 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas por la paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenible</li> <li>• Sostenibilidad en la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación juntas directivas</li> <li>• Informe ESG</li> <li>• Agenda Post-2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de inversión responsable</li> <li>• Principios para una Educación responsable en gestión</li> <li>• Programa de ciudades</li> </ul>



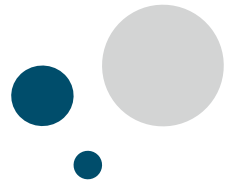
La Agenda Post 2015 representa una oportunidad crear soluciones colectivas a los nuevos retos globales y para fomentar la creación de iniciativas, de intercambio de conocimiento, apoyo en actividades para obtener un mayor impacto.



10. Ibid página 16

### Transparencia y rendición de cuentas

*“Para crear confianza y ser considerado un socio fiable en la era post 2015, las empresas deberán ser transparentes sobre sus impactos sociales y medioambientales, rendir cuentas acerca de cómo sus actividades empresariales crean o disminuyen el valor para la sociedad y comunicar qué están haciendo para mejorar su rendimiento. La manera de lograrlo es mejorando la transparencia sobre el desempeño en sostenibilidad y los compromisos que las empresas adquieren, y estableciendo estándares para que las empresas comuniquen de manera creíble y efectiva a sus grupos de interés los esfuerzos realizados para implementar dichos compromisos”<sup>10</sup>.*



Los comunicados de progreso o informes de sostenibilidad deben integrar rendición de cuentas de los impactos o contribuciones a los objetivos de desarrollo sostenible. Esta nueva Agenda Post 2015, las plataformas de acción y colaboración y las principales iniciativas de sostenibilidad a nivel mundial, invitan a las organizaciones empresariales a cuantificar, valorar y comunicar dichos aportes o sus compromisos, para no generar impactos negativos.

Es un doble propósito:

1. Construir confianza con los grupos de interés. Los estándares de sostenibilidad visibilizan y hacen exigible el involucramiento con los grupos de interés en la toma de decisiones estratégicas empresariales, en los compromisos de relacionamiento y en los esquemas de diálogo y rendición de cuentas.
2. Mecanismo de gestión. Valoración y revisión del progreso sobre las principales fuerzas del desarrollo sostenible: equilibrio económico, social y ambiental. Implica mediciones periódicas del desempeño empresarial, que responde a políticas y estrategias empresariales.

La rendición de cuentas empresariales *“podrá también formular recomendaciones para un constante fortalecimiento de la Arquitectura*



11. Ibid página 18

*y podrá ser utilizado dentro de la revisión del progreso de la agenda post 2015 de desarrollo, que posiblemente realizarán los gobiernos”<sup>11</sup>.*

**La Arquitectura Post 2015**, es un medio que espera fortalecer la participación del sector privado en el Pacto Global y en su ejercicio de ciudadano corporativo en la construcción de un mundo mejor.

La Red de Pacto Global Colombia ha establecido un marco estratégico a partir de la **Arquitectura Post 2015**, cuyos objetivos principales son:

1. Promover los Diez Principios del Pacto Global en el país y en las estrategias organizacionales.
2. Motivar la acción empresarial en apoyo de los objetivos de desarrollo sostenible.









# METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la selección de los casos de esta publicación, en el marco de la cuarta versión del Congreso Anual de la Red del Pacto Global Colombia, *Arquitectos de un mundo mejor*, está enfocada en conocer las prácticas empresariales sobresalientes en materia de responsabilidad social empresarial del país, la metodología utilizada para la selección de los casos más representativos se refleja en las siguientes cuatro fases:

1. Convocatoria de los casos.
2. Postulaciones.
3. Selección de casos.
4. Revisión y análisis.

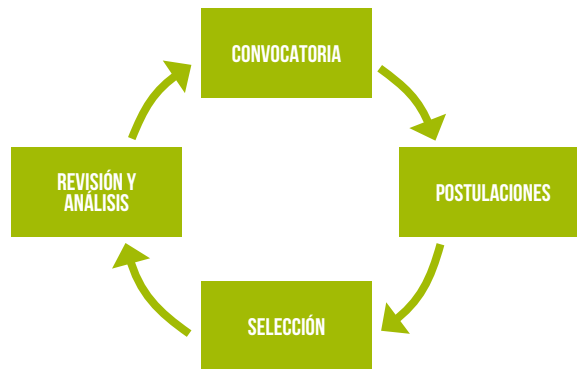


Figura 1. Fases de la Metodología

### Convocatoria de casos

Con el ánimo de conocer los casos y experiencias existentes sobre sostenibilidad corporativa, en el marco de la *Arquitectos de un mundo mejor*, en el mes de febrero del 2013, mediante convocatoria pública se invitó a organizaciones de los sectores privado, público y académico a postular sus experiencias, las cuales serían presentadas en la cuarta versión del congreso del Pacto Global en Colombia.

Como parámetros para la presentación de los casos se fijaron los siguientes ítems:

1. Introducción (Máx. 500 palabras).
2. Descripción del caso (Máx. 1.000 palabras).
3. Análisis del caso / Discusión del caso (Máx. 1.000 palabras).
4. Conclusiones (Máx. 500 palabras).
5. Bibliografía / Referencias.

### Temáticas propuestas

Las temáticas de las postulaciones giraron en torno a los ejes abordados en la Arquitectura para un mundo mejor: Transparencia y rendición de cuentas, Protección del agua, Construcción de paz, Alianzas transformadoras y valor compartido, Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores, y Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible. A continuación se mencionan las características correspondientes a cada eje:

**Transparencia y rendición de cuentas:** este eje corresponde a las investigaciones, las iniciativas y los programas que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas del desempeño financiero e impactos sociales, económicos y ambientales de las organizaciones, mediante el involucramiento y diálogo con grupos de interés y la adopción de estándares de medición y reporte.

**Protección del agua:** este eje corresponde a las investigaciones, las iniciativas y los programas que promuevan la prevención y la protección de recursos hídricos, acciones que favorezcan el acceso a agua potable para comunidades y alianzas para la promoción de una cultura de cuidado y uso sostenible.

**Construcción de paz:** este eje corresponde a las investigaciones, las iniciativas y las experiencias en apoyo a la paz en el lugar de trabajo, en los mercados y en las comunidades locales, en aquellas zonas de alto riesgo y afectadas por conflictos.

**Alianzas transformadoras y valor compartido:** este eje corresponde a las investigaciones, las iniciativas y los programas que por medio del trabajo conjunto entre sector público, privado, sociedad civil y otros actores, promueven soluciones eficaces a problemas y necesidades locales, regionales, nacionales y mundiales, con impactos significativos, replicables y duraderos.

**Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores:** este eje corresponde a las investigaciones, las iniciativas y los programas que promuevan la adopción de estándares de sostenibilidad y pacto global en todos los procesos de abastecimiento, procesos comerciales y de relacionamiento e impactos en los clientes y consumidores.

## Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo

**sostenible:** este eje corresponde a las investigaciones e iniciativas que permiten el establecimiento de normas y estándares sectoriales para el aseguramiento de prácticas de sostenibilidad, que puedan visibilizar programas o proyectos de impacto e innovación.

### Criterios de evaluación

Para la selección transparente y objetiva de las prácticas más representativas en cada uno de los ejes temáticos, y con el objetivo de seleccionar las prácticas e iniciativas más representativas y de mayor impacto generado en su categoría, se fijaron los siguientes criterios de evaluación.

- Relación con las temáticas del congreso Arquitectos de un mundo mejor: para cumplir dicha expectativa el documento debía ser congruente con los ejes temáticos establecidos en esta versión.
- Nivel de aporte: el documento debía expresar el aporte científico y/o práctico frente al abordaje de la problemática planteada.
- Contribución: el documento debía presentar unos resultados representativos y/o pertinentes del impacto generado o pretendido, frente a la situación o problemática planteada.
- Impacto: el documento debía presentar y hacer referencia del abordaje y beneficios generados en la situación o problemática planteada.
- Innovación: otro de los criterios que el documento debe presentar corresponde al abordaje creativo y novedoso frente a una situación o problemática planteada.

### Postulaciones

Atendiendo a la convocatoria iniciada en febrero del 2013, en total se recibieron ciento diez postulaciones (110), las cuales se clasifican en las siguientes temáticas para esta versión

Un reconocimiento especial a las ciento diez (110) postulaciones que presentaron sus experiencias en la cuarta versión



Categoría	No de postulaciones
Transparencia y rendición de cuentas	11
Protección del agua	17
Construcción de paz	16
Alianzas transformadoras y valor compartido	43
Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores	8
Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible	15

del Pacto Global Colombia, su compromiso y esfuerzo son de gran impacto para la Arquitectura de un Mundo Mejor.

Tabla de casos postulados

### Selección de casos

Organización	Línea temática
EPM	Transparencia y rendición de cuentas
KPMG Advisory Services Ltda.	Transparencia y rendición de cuentas
Surtigas S. A. E. S. P.	Transparencia y rendición de cuentas
ISA	Transparencia y rendición de cuentas
Gobernación del Tolima	Transparencia y rendición de cuentas
Grupo de Energía de Bogotá	Transparencia y rendición de cuentas
Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A.E.S.P - ETB S.A. E.S.P	Transparencia y rendición de cuentas
Federación Antioqueña de ONG	Transparencia y rendición de cuentas
Fundación Caicedo González	Transparencia y rendición de cuentas
Transparencia Colombia	Transparencia y rendición de cuentas
Funcicar	Transparencia y rendición de cuentas
EPM	Protección del agua
Aguas de Rionegro	Protección del agua
Pacific Rubiales Energy mediante su sucursal Metal Petroleum Corp.	Protección del agua
Bavaria	Protección del agua
Ideaespe	Protección del agua
Grupo Nutresa S.A.S.	Protección del agua
Universidad Tecnológica de Pereira	Protección del agua

Organización	Línea temática
Corporación Ambiental Empresarial CAEM	Protección del agua
Universidad Tecnológica de Pereira	Protección del agua
THX Energy	Protección del agua
Policía Nacional - Dirección de Protección y Servicios Especiales	Protección del agua
Solaris Energía Alternativas S.A.S	Protección del agua
Fundación País 21	Protección del agua
Emgesa	Protección del agua
Universidad Tecnológica de Pereira	Protección del agua
Fundación Bioguajira	Protección del agua
Fundación Aviatur	Construcción de paz
ISA	Construcción de paz
Alicia Café	Construcción de paz
Tipiel S.A	Construcción de paz
Sodexo	Construcción de paz
Fundación Saldarriaga Concha	Construcción de paz
Fundación Universitaria del Área Andina	Construcción de paz
Fundación Bancolombia	Construcción de paz
Escuela de liderazgo político para gestores de Reconciliación y Paz, desde el Consejo Nacional de Laicos y la Comisión de Conciliación Nacional	Construcción de paz
Global Communities	Construcción de paz
Fundación ACUA (Activos Culturales Afro)	Construcción de paz
Independence	Construcción de paz
Global Humanitaria Colombia	Construcción de paz
Confanorte	Construcción de paz
Cecodes	Construcción de paz
Universidad de Ciencias Aplicadas UDCA	Alianzas transformadoras y valor compartido
Nestlé	Alianzas transformadoras y valor compartido
Empresa de Energía del Pacífico E.S.P. S.A.	Alianzas transformadoras y valor compartido
Fundación Chevrolet	Alianzas transformadoras y valor compartido
Inteligencia Colectiva Iberoamericana - Red ICI	Alianzas transformadoras y valor compartido

Organización	Línea temática
Laboratorio Bagó de Chile S.A	Alianzas transformadoras y valor compartido
Itaca AES Chivor	Alianzas transformadoras y valor compartido
Compañía Energética del Occidente	Alianzas transformadoras y valor compartido
Banco de Alimentos	Alianzas transformadoras y valor compartido
Comfamiliar Huila	Alianzas transformadoras y valor compartido
Chec Grupo EPM	Alianzas transformadoras y valor compartido
Venusc	Alianzas transformadoras y valor compartido
Fundación ANDI	Alianzas transformadoras y valor compartido
Telefonica	Alianzas transformadoras y valor compartido
Universidad del Valle	Alianzas transformadoras y valor compartido
Secretaría de Integración Social del Distrito	Alianzas transformadoras y valor compartido
Securitas Colombia S. A.	Alianzas transformadoras y valor compartido
Terpel	Alianzas transformadoras y valor compartido
Fundación Universidad del Norte	Alianzas transformadoras y valor compartido
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, Embajada Suiza	Alianzas transformadoras y valor compartido
Universidad del Norte	Alianzas transformadoras y valor compartido
Financiera del Desarrollo - Findeter	Alianzas transformadoras y valor compartido
Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad "Pacto de Productividad"	Alianzas transformadoras y valor compartido
DirecTV Colombia	Alianzas transformadoras y valor compartido
Masisa S. A.	Alianzas transformadoras y valor compartido



Organización	Linea tematica
Codesarrollo, ahora Socya	Alianzas transformadoras y valor compartido
Compensar	Alianzas transformadoras y valor compartido
Cementos Argos S. A.	Alianzas transformadoras y valor compartido
Fundación Puerto Bahía	Alianzas transformadoras y valor compartido
America Solidaria	Alianzas transformadoras y valor compartido
Intercolombia S. A. E. S.P.	Alianzas transformadoras y valor compartido
Corporación Unificada Nacional de Educación Superior	Alianzas transformadoras y valor compartido
Universidad EAN	Alianzas transformadoras y valor compartido
Universidad de Antioquia. Facultad de Ingeniería, Departamento de Materiales	Alianzas transformadoras y valor compartido
Aguas de Manizales	Alianzas transformadoras y valor compartido
Transparencias Colombia	Alianzas transformadoras y valor compartido
Citibank	Alianzas transformadoras y valor compartido
Amway Colombia	Alianzas transformadoras y valor compartido
Federación nacional de Cultivadores de Palma de Aceite - Fedepalma	Alianzas transformadoras y valor compartido
Ecologic S. A. S.	Alianzas transformadoras y valor compartido
Banco Davivienda S.A	Alianzas transformadoras y valor compartido
Techo Ong	Alianzas transformadoras y valor compartido
Caja de Compensación Familiar Compensar	Alianzas transformadoras y valor compartido
Colombina	Gestion responsable en la cadena de suministro
ISA	Gestion responsable en la cadena de suministro
Bavaria	Gestion responsable en la cadena de suministro

Organización	Línea temática
Telefonica	Gestion responsable en la cadena de suministro
Electricaribe	Gestion responsable en la cadena de suministro
Universidad del Rosario	Gestion responsable en la cadena de suministro
Citibank	Gestion responsable en la cadena de suministro
Gases de Occidente S. A. E. S. P.	Gestion responsable en la cadena de suministro
ManpowerGroup Colombia, Manpower Professional	Plataformas de acción y colaboración
Fundación Natura	Plataformas de acción y colaboración
Equitableorigin	Plataformas de acción y colaboración
Empresa de Energía de Bogotá S. A. E. S. P.	Plataformas de acción y colaboración
Telefonica del Perú S. A. A.	Plataformas de acción y colaboración
Mineros	Plataformas de acción y colaboración
Fundación Casa en el Árbol	Plataformas de acción y colaboración
Universidad del Rosario	Plataformas de acción y colaboración
Corresponsables	Plataformas de acción y colaboración
Chevron	Plataformas de acción y colaboración
Pacificrubiales	Plataformas de acción y colaboración
Independence	Plataformas de acción y colaboración
Riopaila Castilla S. A.	Plataformas de acción y colaboración
Banco BBVA Colombia	Plataformas de acción y colaboración
Universidad Tecnológica de Pereira	Plataformas de acción y colaboración

### Comité de selección

Para la selección de los casos empresariales más destacados por categoría, se contó con un selecto grupo organizador, que se encargó de definir la metodología, fijar los parámetros al igual que el cronograma. De igual manera, se contó con un grupo diverso de jurados, quienes evaluaron los casos siguiendo los criterios mencionados.

Dado que las temáticas de Alianzas transformadoras y valor compartido tienen alcances diferentes, el Comité de Selección tomó la decisión de abrir una línea adicional para dar la oportunidad a estas postulaciones

### Equipo organizador

El equipo organizador fue integrado por siete profesionales de tres instituciones, que con su experiencia fijaron las directrices para esta edición de *Arquitectos de un mundo mejor*, el equipo estuvo integrado por los siguientes representantes:

Institución	Número de Organizadores
Red Local del Pacto Global Colombia	Tres personas
Universidad Externado de Colombia	Dos personas
Cámara de Comercio de Bogotá	Dos personas

A continuación se presenta a los integrantes del comité organizador

#### **Red Local del Pacto Global Colombia**

Ana María Ospina Riaño  
Coordinadora General

Natalia Ardila Rizo  
Coordinadora de Asuntos Ambientales

María Paula Pinto Suarez  
Auxiliar de Investigación

#### **Universidad Externado de Colombia**

Gustavo A. Yepes López  
Director Gestión y Responsabilidad Social Facultad de Administración de Empresas

Lina Tatiana Useche Rodríguez  
Asistente Gestión y Responsabilidad Social Facultad de Administración de Empresas

#### **Cámara de Comercio de Bogotá**

Patricia González Ávila  
Directora de Valor Compartido

Alexandra Filigrana Durán  
Profesional Senior Dirección Valor Compartido



Jurados

Para la selección de los casos empresariales más destacados se contó con un equipo de jurados, integrado por reconocidos expertos en Responsabilidad Social Empresarial.

Este comité estuvo integrado por 20 miembros, los cuales, según su especialidad, participaron en la evaluación de los casos de la siguiente manera:

<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	Gustavo A. Yepes López, Universidad Externado de Colombia. Facultad Administración de Empresas
	Luis Fernando Vargas, Fundación para el Desarrollo Económico y Empresarial - Qualittas Training Tools.
	María Alejandra González, Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología)
<b>Protección del agua</b>	Carlos Enrique Torres Mogollón, Corporación INSITU
	Alejandro Martínez, Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios)
	Javier Sabogal, WWF Fondo Mundial para la Naturaleza Moramay Navarro, Global Compact Office New York
<b>Construcción de paz</b>	Marcela Ortega Leal, Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas
	Alexandra Ospina, Agencia de Cooperación Alemana - GIZ Cercapaz
	Carlos Castaño, Fondo Emprendepaz
	Luisa Fernanda Toro, Red Prodepaz
<b>Valor compartido</b>	Jorge Mario Díaz, Cámara de Comercio de Bogotá
	Patricia González, Cámara de Comercio de Bogotá
	Alexandra Filigrana, Cámara de Comercio de Bogotá
<b>Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible</b>	Javier Cortés, Global Compact Office New York
<b>Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores</b>	Gustavo A. Yepes López, Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas
	Álvaro Urquijo, asesor Responsabilidad Social, Ministerio Comercio, Industria y Turismo
	Juan Felipe Santos, Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe
	Alexandra Filigrana, Cámara de Comercio de Bogotá



## Casos seleccionados

Después de la evaluación de los casos postulados, y según los criterios establecidos, fueron seleccionados en cada categoría los cuatro casos con calificaciones más altas en cada uno de los ejes temáticos; los casos seleccionados por categoría fueron los siguientes:

### Transparencia y Rendición de Cuentas:

Postulación	Organización
Estudio Global de KPMG sobre tendencias de reporte en Responsabilidad Corporativa.	KPMG Advisory Services Ltda.
"Relación tú a tú" Diálogo de última generación con grupos de interés.	Surtigás S. A. E. S. P.
Transparencia en el gobierno "Unidos por la grandeza del Tolima"	Gobernación del Tolima
Rendición Social Pública de Cuentas RSPC	Federación Antioqueña de ONG

### Protección del agua:

Postulación	Organización
Huella hídrica, una herramienta y una oportunidad para generar valor compartido	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, Embajada Suiza.
Planta solar I PAALU, destilación y refrigeración solar una alternativa para el suministro sostenible de agua	Solaris Energía Alternativas S.A.S.
Programa AQUAHUMANITAS	Fundación País 21
Implementación de acciones de conservación en la cuenca media y alta del río Anchicayá, en el Valle del Cauca.	Empresa de Energía del Pacífico E. S. P. S. A.

### Construcción de paz:

Postulación	Organización
Merquemos Juntos	Tipiel S. A.
Inclusión para el Desarrollo Comunitario	Fundación Saldarriaga Concha.
PROGRAMA ANDA Desarrollo Comunitario y Económico	Global Communities
Mesa Humanitaria de Mujeres Afrocolombianas para la Inclusión y Participación en las Políticas Públicas y el Reconocimiento de Derechos (Tumaco, Nariño) Colombia	Global Humanitaria Colombia

## Alianzas transformadoras:

Postulación	Organización
Generación de redes como plataforma para la generación de valor compartido caso Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Codesarrollo, ahora Socya.
Pacto de Productividad	Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad "Pacto de Productividad"
Buen Provecho. Colombia Transforma para Nutrir	Banco de Alimentos de Medellín
Más y mejores espacios escolares: una apuesta de Argos por la educación	Cementos Argos S. A.

## Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores:

Postulación	Organización
Formalizar la voluntad estratégica de la empresa frente a la ética en un ejercicio vinculante con sus partes interesadas.	ISA
Incentivar el desarrollo empresarial en nuestras cadenas de valor	Bavaria
Valor para proveedores	Electricaribe
Por una cadena de abastecimiento sostenible.	Ecopetrol (caso invitado)

## Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible:

Postulación	Organización
Colombia Business in Development Facility Hub	Fundación ANDI
Redes de Conocimiento para fortalecer Políticas Públicas.	Inteligencia Colectiva Iberoamericana - Red ICI
Formación de Formadores	América solidaria
ConectaRSE para Crecer	Telefónica del Perú S. A. A.

## Valor compartido:

Postulación	Organización
Nestlé 70 años creando valor compartido en Colombia.	Nestlé
Proyecto Agroforestal de Valor Compartido -CO2Cero (PAFVC-CO2CERO).	Ecologic S. A. S.
Daviplata	Davivienda
Viste tu Casa	Corona (caso invitado)

De los veintiocho (28) casos seleccionados, en esta versión solo serán publicados veinte (20) casos, pues son aquellos que cumplen con la totalidad de los requisitos exigidos por el Comité Organizador para su publicación, así también se incluyó a Ecopetrol, como parte de los casos invitados. En coherencia con lo anterior, en esta publicación se presentarán únicamente los casos enlistados a continuación por ejes temáticos:

### Lista de casos publicados por eje temático

#### Transparencia y rendición de cuentas

Postulación	Organización
Estudio Global de KPMG sobre tendencias de reporte en Responsabilidad Corporativa.	KPMG Advisory Services Ltda.
"Relación Tú a tú" Diálogo de última Generación con Grupos de Interés.	Surtigás S. A. E. S. P.
Rendición Social Pública de Cuentas RSPC	Federación Antioqueña de ONG



## Protección del agua:

Postulación	Organización
Huella hídrica, una herramienta y una oportunidad para generar valor compartido	Agencia Suíza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, Embajada Suíza.
Planta solar I PAALU, destilación y refrigeración solar una alternativa para el suministro sostenible de agua	Solaris Energía Alternativas S. A. S.
Programa AQUAHUMANITAS	Fundación país 21

## Construcción de paz:

Postulación	Organización
Merquemos Juntos	Tipiel S. A.
Inclusión para el Desarrollo Comunitario	Fundación Saldarriaga Concha.
PROGRAMA ANDA Desarrollo Comunitario y Económico	Global Communities
Mesa Humanitaria de Mujeres Afrocolombianas para la Inclusión y Participación en las Políticas Públicas y el Reconocimiento de Derechos (Tumaco, Nariño) Colombia	Global Humanitaria Colombia

## Alianzas transformadoras:

Postulación	Organización
Generación de redes como plataforma para la generación de valor compartido caso Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Codesarrollo, ahora Socya.
Pacto de Productividad	Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad "Pacto de Productividad".
Buen Provecho, Colombia Transforma para Nutrir	Banco de Alimentos de Medellín.
Más y mejores espacios escolares: una apuesta de Argos por la educación	Cementos Argos S. A.

## Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores:

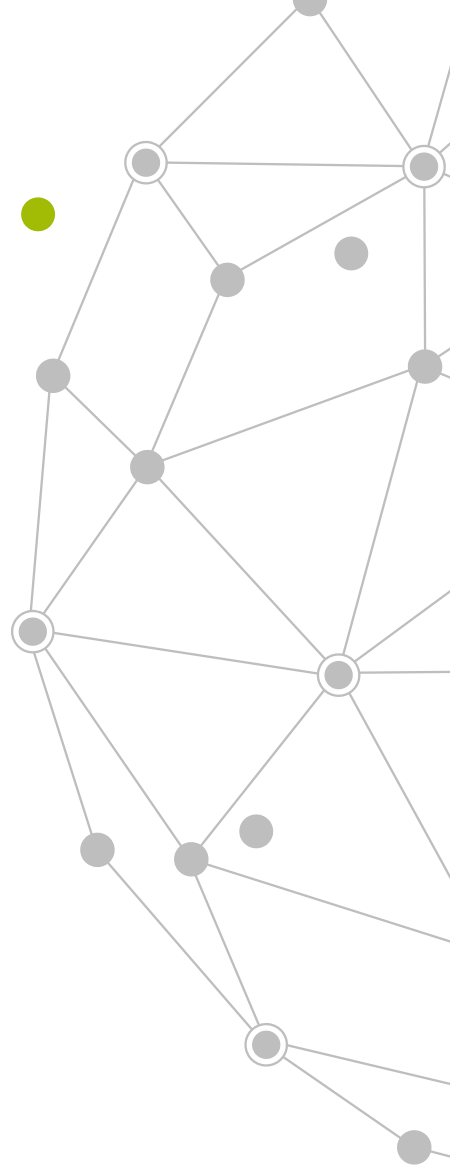
Postulación	Organización
Valor Para Proveedores	Electricaribe
Por una cadena de abastecimiento sostenible.	Ecopetrol (empresa invitada)



Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible:

Postulación	Organización
Colombia Business in Development Facility Hub	Fundación ANDI
Redes de Conocimiento para fortalecer Políticas Públicas.	Inteligencia Colectiva Iberoamericana - Red ICI
FORMACIÓN DE FORMADORES	América solidaria
ConectarSE para Crecer	Telefónica del Perú S. A. A.





# DESARROLLO DE CASOS





**PROTECCIÓN DEL AGUA**

---

## Proyecto SuizAgua Colombia: huella hídrica puesta en práctica

### Alianza público privada para evaluar y reducir los impactos por usos del agua

Organización COSUDE – Embajada Suiza

---

#### Introducción:

SuizAgua Colombia es una iniciativa del Gobierno de Suiza, iniciada en el 2010, para la puesta en práctica del concepto de huella hídrica en Colombia, que ha logrado un importante escalamiento. Es implementado por el Programa Global del Agua de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), teniendo presente que la gestión integral del agua es un urgente desafío de la humanidad que se encuentra en el centro de los debates internacionales sobre desarrollo sostenible, entre ellos, en la construcción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Post 2015.

Las debilidades en la gobernanza del agua, el incremento en la demanda, la contaminación antrópica sin precedentes y el exiguo tratamiento de aguas residuales, así como los cambios en la disponibilidad temporal y geográfica del agua, asociada a eventos extremos y por efectos de la variabilidad y cambio del clima, hacen urgente una decidida acción individual y colectiva para el uso eficiente, equitativo y sostenible del agua.

La puesta en práctica de herramientas, como la huella hídrica, contribuye con una mayor comprensión de los impactos directos e indirectos (ej.: generación de energía, combustibles, materias primas) por usos del agua, desarrollando conocimiento y generando



experiencias para mejorar el proceso de toma de decisión de los diferentes actores y sectores. La huella hídrica tiene en cuenta tanto el consumo de agua como su contaminación, y es explícita geográfica y temporalmente (Hoekstra et. ál, 2011).

SuizAgua Colombia, como alianza público – privada, desde el Gobierno suizo convoca a un grupo de empresas suizas y colombianas, centros de investigación e instituciones públicas locales y nacionales. El objetivo es evaluar, reducir los impactos y comunicar sobre la aplicación de la huella hídrica en el marco de la gestión integral del agua.

Principales alcances en el periodo 2010 - 2014:

- Empresarial: once empresas socias, cuatros de origen suizo y siete colombianas. Contando con la asesoría del Centro Nacional de Producción Más Limpia (CNPML), Quantis e Insitu.
- Análisis de los usos del agua por diferentes sectores en la cuenca del río Porce (Antioquia), aplicando la metodología de la Red de Huella Hídrica (WFN – Water Footprint Network), con el liderazgo del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), participación de quince instituciones socias locales y regionales.
- Contribución sobre huella hídrica en el Estudio Nacional del Agua 2014, desarrollado por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), con apoyo del CTA y Good Stuff International.
- El Gobierno suizo ha contribuido con asesoría científica para el desarrollo del estándar internacional ISO 14046: huella hídrica: requisitos y lineamiento.
- Escalamiento en Chile y Perú, desde el 2013 se evalúa la huella hídrica del Perú y se han integrado a diez grandes empresas adicionales, proceso coordinado desde la cooperación suiza en Perú.

#### Descripción del caso:

La Huella Hídrica (HH) es un concepto que busca visibilizar el agua usada directa e indirectamente en los diferentes procesos

productivos y de generación de servicios. La gente usa gran cantidad de agua para beber, cocinar, limpiar, pero aún más para producir cosas tales como comida, papel, ropa de algodón, etc. La HH es un indicador del uso de agua que comprende tanto uso directo como indirecto de un consumidor o para generar un productor (Hoekstra et. ál, 2011).

El comprender los diferentes impactos por usos del agua a lo largo del ciclo de vida, en el proceso de generación de un bien o servicio, permite visibilizar los puntos críticos y optar por decisiones más informadas para dirigir los esfuerzos e inversiones para reducir los impactos. Esto permite a su vez, informar e incidir por opciones de consumo más sostenibles. La huella hídrica se ha convertido en una forma didáctica de visibilizar el agua que contiene lo que consumimos.

En un mundo globalizado donde muchos productos viajan miles de kilómetros entre el lugar de su producción y el lugar de su consumo y disposición, la HH resalta el carácter local del agua. Por ejemplo, 82% de la huella hídrica de Suiza corresponde al agua usada en otros países para la producción de los bienes y servicios que se importan y consumen en Suiza (Gnehm, 2012).

Con el fin de contribuir con la aplicación del concepto y desarrollo metodológico de la HH, desde el 2010, la iniciativa SuizAgua Colombia moviliza socios por una mejor gestión del agua, construyendo una experiencia entre diversos sectores empresariales, instituciones y comunidades locales.

El objetivo es evaluar, reducir y monitorear los impactos por el uso del agua, utilizando el concepto de huella hídrica como punto de partida para visibilizar y sensibilizar sobre impactos en el agua por el consumo de bienes y servicios.

La iniciativa se desarrolla alrededor de tres ejes de acción:

1. Conocer para gestionar: evaluación y reducción de huella hídrica.
2. Promover la cultura del agua: acciones de impacto positivo en la gestión del agua a nivel local, a través de proyectos de valor compartido y de responsabilidad social y ambiental (RS&A).



### 3. Alianza para replicar: gestión del conocimiento y comunicación.

Esta experiencia se ha enfocado en el desarrollo de capacidades y conocimiento entorno a la gestión del agua, poniendo en práctica el concepto de huella hídrica. Conocer mejor los impactos, permite priorizar acciones en los procesos industriales y a nivel de cuenca para contribuir con la gestión de riesgos por el agua, hacia un uso más eficiente y equitativo del agua.

Entre el 2010 y 2014, once socios empresariales de diferentes sectores económicos integran el proceso: cuatro de origen suizo (Clariant, Holcim, Nestlé y Syngenta), seis empresas colombianas (Argos, Agrícola Sarapalma, Familia S. A., HACEB, Mineros S. A. y Uniban) y una estadounidense (Griffith Laboratories). La asesoría científica ha estado a cargo de Quantis, en coordinación con el Centro Nacional de Producción Más Limpia (CNPML).

Dentro de las acciones de RS&A y valor compartido implementadas, están: reforestación y restauración de ecosistemas, promoción de cultura del agua y mejora de sistemas de agua y saneamiento en instituciones educativas, programa de reciclaje, manejo del agua y protección de nacimientos en fincas ganaderas y bananeras, sustitución de electrodomésticos. Para apoyar el diseño y monitoreo para COSUDE y las cuatro empresas suizas, fue contratada la organización Insitu / Econexus, aplicando el enfoque de Acción sin Daño y equidad, buscando transformaciones tangibles en el territorio.

A nivel técnico, se ha evaluado la huella hídrica en 18 plantas de producción e implementando acciones de reducción articuladas con líneas establecidas de gestión ambiental en las empresas. Se resaltan la implementación de buenas prácticas y un mayor control de los procedimientos que resultan en reducciones considerables. A continuación, ejemplos de acciones implementadas:

- Estandarización de tiempos de lavado, control de fugas, adquisición de hidrolavadoras y pistolas de presión para mangueras.
- Reducir pérdidas de materia prima.
- Aprovechamiento de agua lluvia.
- Mejoras en tratamiento de agua residual.



- Recirculación de agua en el proceso industrial o para labores de aseo.
- Eliminación de uso de mercurio en la explotación aluvial de oro.
- Eficiencia energética: control de vibraciones, cambio de motores de energía alterna a continua, cambio de luminarias, instalación de Electroflow, control de calidad y poder calorífico de combustibles, etcétera.

Se enfatiza en la importancia de optimizar mediciones de la cantidad y calidad de agua, y balances de materia para un monitoreo más preciso. Se debe tener presente que cambios en los procesos, en tipo de productos e insumos y cantidad producida; influyen en la huella hídrica por unidad de producción.

A nivel de cuenca, entre el 2011 y 2012, se desarrolló la evaluación de la huella hídrica en la cuenca del río Porce, analizando cinco sectores productivos: agropecuario, industrial, doméstico, generación de energía hidroeléctrica y minería. Con el liderazgo del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), quince instituciones participaron y apoyaron el desarrollo de esta evaluación. Con base en la priorización efectuada se movilizan instituciones locales y regionales para reducir y monitorear la huella hídrica en esta cuenca.

Con el liderazgo Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), en coordinación con COSUDE, CTA y Good Stuff International, se desarrolla la evaluación y análisis de huella hídrica para la sexta edición del Estudio Nacional del Agua (ENA) 2014. El objetivo es contar con una visión complementaria a los indicadores generados por el IDEAM sobre los impactos por uso y contaminación del agua. El ENA es la publicación oficial más importante sobre el tema agua, que permite conocer la dinámica y estado de los recursos hídricos en Colombia.

Entorno a la gestión de conocimiento y comunicación se han propiciado espacios de intercambio y presentación de resultados, entre ellos dos seminarios internacionales, foros, exposiciones fotográficas y se prepara una movilización por el agua en Bogotá para final del 2014. Para sensibilizar y acercar al público a la necesidad de actuar desde lo individual y lo colectivo por el agua, se desarrolla actualmente un juego virtual. Adicionalmente las guías



metodológicas y los reportes generados son compartidos a través de: [www.suizaguacolombia.net](http://www.suizaguacolombia.net), [www.suizagua.org/b/colombia](http://www.suizagua.org/b/colombia)

### Lecciones Aprendidas:

- El carácter innovador de la huella hídrica y su desarrollo a escala internacional, ha favorecido el interés de socios en el proyecto. Es el caso del desarrollo de la norma ISO 14046, que podrá motivar el involucramiento de más actores empresariales. Por otro lado, los espacios de comunicación y divulgación, fueron decisivos para consolidar el equipo de trabajo entre socios y para promover el escalamiento.
- La aplicación de la metodología y análisis de huella hídrica ha requerido inversión en asesoría científica, que superó la inicialmente planeada. El aplicar y aportar al desarrollo de una nueva metodología implica ajustes y retroalimentación en el tiempo.
- La complejidad del modelo de cálculo hizo necesario desarrollar una matriz dinámica en Excel para facilitar ingreso de datos, cálculos y monitoreo de la huella hídrica. Adicionalmente, se ha requerido un apoyo al personal de planta de las empresas para que den sostenibilidad a la medición y uso de este indicador.
- Establecer metas de reducción de huella hídrica es aún un desafío, teniendo en cuenta que es necesario estandarizar el método de cálculo en cada compañía, para hacer comparable la medición en los diferentes años. Aún hay limitaciones de información, como asignaciones de suministros por tipo de producto, parámetros en la caracterización de efluentes, naturaleza química de suministros y origen.
- Para las empresas analizadas, se ha encontrado que la mayor parte de los impactos están asociados al consumo indirecto de agua asociado a materias primas y energía. Los esfuerzos para disminuir la huella hídrica se han enfocado en la eficiencia del consumo de energía y uso de materias primas, ahorros en consumo de agua, recirculación y mejora de tratamientos de agua residual. Sin embargo, debe tenerse como propósito a mediano plazo el influenciar la cadena de suministro y otras etapas del ciclo de vida de los productos. Así mismo, debe

reforzarse por parte de las empresas su participación en la gestión del agua en el territorio del cual dependen e influncian.

- Desde el inicio del proyecto se pusieron en práctica acciones para favorecer la participación y la equidad de género en equipos de trabajo y grupos de beneficiarios. Se hizo particular énfasis en los proyectos de RS&A, que tienen lugar en zonas rurales donde las condiciones de inequidad social y de género son más pronunciadas.
- En la cuenca del río Porce reducir la contaminación industrial y doméstica fue identificada como una prioridad para potenciar la disponibilidad del agua para su uso en otros procesos productivos y para los ecosistemas. En las zonas altas, se identificó que el inadecuado uso del suelo ha reducido el área de ecosistemas que suministran y regulan el agua. Se requiere, un decidido liderazgo de las autoridades ambientales y compromiso intersectorial para mejorar el uso del agua en la cuenca y manejar los riesgos asociados.



### Conclusiones:

El proceso de construcción de confianza y establecimiento de objetivos y mecanismos de acción comunes, en las alianzas público privadas requiere inversión de tiempo y esfuerzos. Para un efectivo relacionamiento, han sido importantes los espacios de coordinación a nivel de directivos de las empresas y de profesionales líderes, así como la firma de acuerdos para formalizar los compromisos. Con este proyecto, la Cooperación Suiza ha desarrollado su experiencia en Colombia entorno a las alianzas con el sector privado e instituciones, que ha demostrado los beneficios de sumar esfuerzos y capacidades para incidir y buscar cambios globales para la sostenibilidad.

Por último, deseamos resaltar que para Colombia, el ejercicio de una buena gobernanza del agua y del territorio es cada vez más urgente. Es además exacerbado por las consecuencias cada vez más críticas de la variabilidad climática, entre otros por el fenómeno ENOS (Niño y Niña), que han puesto en manifiesto la vulnerabilidad del país al clima en los últimos años. Las debilidades en la gestión también se evidencian la contaminación de las fuentes hídricas y el suelo, como lo señala el Estudio Nacional del

Agua (IDEAM, 2011), menos del 11% de las aguas residuales son tratadas adecuadamente en el país, cerca de 300 millones de toneladas de sedimentos son transportados cada año a los océanos y el 80% de la población y actividades económicas están localizadas en cuencas con déficit natural de agua.

En este sentido, el conocimiento sobre el estado de los recursos naturales y en particular sobre los impactos por uso y contaminación del agua se convierte en un insumo fundamental para la toma de decisiones de planificación ambiental, sectorial y del desarrollo. En este marco, debe comprenderse la huella hídrica como una herramienta complementaria para contribuir con la implementación y monitoreo de decisiones. De esta forma, los resultados de la evaluación de huella hídrica deben ser complementados con otros indicadores, para evitar el riesgo de cambiar las cargas ambientales hacia, por ejemplo, el aire, suelo o la biodiversidad. Además, deben ser analizados en el contexto de las dimensiones sociales, culturales y económicas, centrales para la sostenibilidad.

### Referencias del caso

- Allan, John (1998) A. Virtual water: a strategic resource. Global solutions to regional deficits. En *Ground Water*, Vol. 36.
- Arévalo, Diego. Campuzano, Claudia. Centro Ciencia y Tecnología de Antioquia. (2013). Guía metodológica de aplicación huella hídrica en cuenca. Recuperado de: [http://www.suizaguacolombia.net/es/Inicio/media/ANEXO2\\_GUIA\\_METODOLOGICA.pdf](http://www.suizaguacolombia.net/es/Inicio/media/ANEXO2_GUIA_METODOLOGICA.pdf)
- Gnehm, Felix. WWF Switzerland (2012). The Swiss Water Footprint Report. A global picture of Swiss water dependence. Zurich.
- Hoekstra, A. Y., Chapagain, A. K., Aldaya, M. M., & Mekonnen, M. M. (2011). The water footprint network assessment manual: Setting de global standard. London: Earthscan.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM (2011). Estudio Nacional del Agua 2010. Bogotá.

- Kounina A, Margni M, Jean-Baptiste B, Anne-marie b, Markus B, Cecile Bulle, Frischnecht R, Koehler A, Milá I Canals L, Motoshita M, Nuñez M, Peters G, Pfister S, Ridoutt B, Van Zelm R, Verones F, Humbert S. (2012). Review of methods addressing freshwater use in life cycle inventory and impact assessment. Int J of Life Cycle Assess. Ridoutt BG, Pfister S (2010) reducing humanity's water footprint. Environmental Science technology 44 (16):6019-602

---

## Aquahumanitas

Organización PAIS21®

---

### Introducción:

Desde el año 2011 la FUNDACIÓN PAÍS XXI®, comenzó a realizar estudios sobre la necesidad de agua pura para las comunidades en las zonas rurales y urbanas de Colombia y de América Latina. Esto en virtud del alto índice de contaminación surgido de la alta extracción de minerales y del uso intensivo de la tierra en la agricultura acompañado de la expansión de las ciudades y su crecimiento poblacional.

Así, PAIS21® inicia un estudio sobre las tecnologías más idóneas a nivel global para este propósito que, de forma complementaria, pudiesen usarse en un programa social y humanitario de forma versátil y de alta calidad. Un programa de transferencia de conocimiento y tecnología, con acompañamiento y seguimiento a las poblaciones más necesitadas. A partir de aquí, AQUAHUMANITAS® tomó forma.

Luego, PAIS21® pudo determinar que la tecnología que usaba Lifesaver Systems era socialmente aceptable para las comunidades. Tenía un proceso de nano-filtración de agua debidamente valorado e implementado a escala internacional. De esta manera, el paso siguiente de PAIS21® fue lograr la representación para Colombia de esta tecnología.

### Descripción del Caso:

PAIS21®, logró mediante diferentes eventos y reuniones del orden nacional, motivar a diferentes dirigentes políticos y empresarios colombianos para que tuviesen en cuenta





12. Ministerio de Vivienda y Medio Ambiente (2007). Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano.

dentro de sus estrategias, la solución de acceso al agua pura (agua segura) para las comunidades a través del "Programa de Ayuda Humanitaria AQUAHUMANITAS®".

El concepto de "Agua Segura", promovido por la Organización Mundial de la Salud OMS y la Organización Panamericana de la Salud OPS, se pudo poner en práctica gracias a AQUAHUMANITAS®, ya que en Colombia el término no estaba aún asentado en la administración pública, esto es, ni en entidades centrales del gobierno nacional, ni en ONG y empresas. Así, PAIS21® empieza a debatir conceptos que, entre la normatividad nacional como el Decreto 1575 de 2007<sup>12</sup> y el contexto real del país, evidenciaban una incongruencia frente al acceso de agua segura por parte de las familias en estado de extrema pobreza y vulnerabilidad. En efecto, dicho decreto reglamenta la provisión del recurso solo y únicamente bajo el sistema tradicional de construcción de redes para la conducción de agua que, en zonas rurales de alta dispersión, se vuelve inaplicable, por el alto costo económico, social y ambiental.

Paralelo a lo anterior, se inició un acercamiento de ayuda humanitaria en el departamento del Cauca con la Comunidad Nasa Kiwe Tekh Ksxaw, implementando, después, en el Municipio de Yondó (Antioquia), el Programa AQUAHUMANITAS con cerca de 280 familias (1120 personas aprox.) y 11 instituciones educativas (400 estudiantes) beneficiarias.

Luego, la FUNDACION PAIS XXI® participó en la convocatoria de IDEAS PARA EL CAMBIO en soluciones en agua y pobreza, financiado y promovido por COLCIENCIAS, ANSPE y el BID. AQUAHUMANITAS® quedó como la mejor solución en innovación social y tecnología para el departamento del Putumayo. En esta convocatoria AQUAHUMANITAS®, pudo proveer agua a 130 familias de las zonas urbanas y rurales de los municipios de Puerto Asís y Valle del Guamuez respectivamente. De la misma forma, se beneficiaron seis centros educativos y dos centros médicos sin acceso a agua segura (agua pura).

Aunado a lo anterior, PAIS21® realiza un proyecto para madres cabeza de familia atendidas por la Fundación Concern Universal, en el municipio de Ibagué, apoyada por la Embajada Británica, ganando la Convocatoria Nacional de "Promoción de la innovación social en el modelo de atención integral a la primera infancia - Componente

de infraestructura”, beneficiando a 616 madres cabeza de familia, en condición de vulnerabilidad, según las modalidades de “madres comunitarias, Modalidad Familiar y Modalidad Centros de Desarrollo Infantil CDI”, en virtud de 19 agentes educativos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF - CREA.

Más tarde, PAIS21® es exaltada en el Congreso Internacional y Nacional de Empresas de Servicios Públicos ANDESCO y por entidades como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, el Ministerio de Medioambiente y Desarrollo Sostenible y la Armada Nacional, entre otros, convirtiéndose en un Programa insignia de provisión de agua pura para familias vulnerables.

Su innovación la constituye, el proceso pedagógico implementado, el cual, rompe el esquema tradicional memorístico y/o intervencionista; con el aprender – haciendo, participativo.

En el mismo sentido, se trabajan seis módulos diseñados técnica y científicamente. Se ubica a las familias con necesidades de agua pura, contando con el apoyo de las administraciones locales y/o agencias nacionales.

Se capacita a las familias y aquellas que participan totalmente y logran cumplir con las expectativas de la transferencia de conocimiento y tecnología, se les entrega de un equipo de purificación de agua, JERRYCAN AID® o C2®, el cual, permite nanofiltrar el agua y volverla consumible para las personas de forma inmediata. Igualmente, el programa tiene una plataforma tecnológica que permite hacerle seguimiento a cada familia beneficiaria, en cualquier lugar del país, ya que, dichas familias quedan georreferenciadas globalmente.

Así, el proceso continúa apoyado en la plataforma de seguimiento durante al menos un año. Con una concepción de proceso, se trabaja de manera nucleada; se refuerzan valores y se hace énfasis en la articulación de acciones complementarias interinstitucionales (limpieza de ríos y caños, jornadas de desparasitación, encuentros de salud pública y educación ambiental) que fortalecen el tejido social.

Las familias beneficiarias, según análisis económicos realizados durante el seguimiento, han mejorado sus ingresos económicos



en, al menos, COP \$240.000 al mes. Ello, como resultado del ahorro en la compra de medicinas, compra de fuentes energéticas y de calor (leña, carbón y gas), transporte, y ausencia laboral (horas hombre y horas mujer) por enfermedades causadas por contaminación del agua (enfermedades diarreicas agudas EDA).

Es importante saber que, los mayores índices de mortalidad y morbilidad en Colombia (sobre todo para menores de 0 a 5 años) están asociadas a las infecciones respiratorias agudas IRA y a las enfermedades diarreicas agudas (EDA), así pues, AQUAHUMANITAS®, previene y detiene de forma integral los problemas causados por esta problemática. En las brigadas de salud realizadas con la Armada Nacional, el "Programa de ayuda humanitaria AQUAHUMANITAS®" colabora con el equipo médico proveyendo agua pura tanto a los profesionales en sus procesos de cirugía, como a los pacientes atendidos para la hidratación, mientras esperan su turno.

En este contexto, en el marco de la seguridad alimentaria de los pueblos, AQUAHUMANITAS®, participa decidida y profesionalmente con el proceso del acceso al agua apta consumo humano, con familias vulnerables.

Es de anotar que el Congreso de la República de Colombia, otorgó a PAIS21® la medalla Pedro Nel Ospina Vásquez a la Responsabilidad Social Empresarial (2013). Así mismo, el Congreso de la República de Colombia y el Gobierno Alemán concedió a PAIS21® la Medalla Alexander Von Humboldt por el "aporte que PAIS21® está haciendo al medioambiente, a las instituciones y a la sociedad" (2014).

### Conclusiones:

AQUAHUMANITAS® no es un proyecto, es un programa de ayuda humanitaria que de forma integral involucra a las familias beneficiarias y a los centros educativos y de salud cercanos a la zonas de operación del Programa, a través de la transferencia de conocimiento y tecnología. También, contribuye con la mejora ambiental de la zona de operación realizando jornadas de desparasitación y educación ambiental a las familias que van a usar por primera vez la tecnología de nanofiltración de agua.

La tecnología evita la tala de bosques para calentar, hervir el agua o cocinar los alimentos; no emite gases nocivos; evita la contaminación



de desechos a partir de envases plásticos, y bolsas de agua; está fabricado con productos que no afectan la capa de ozono.

Por último, AQUAHUMANITAS®, es un programa absolutamente social, que, apoyado por la tecnología logra superar los índices que elevan la pobreza extrema en los países que lo implementen.

### Lecciones aprendidas: retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.

Una de las primeras lecciones, tiene que ver con el poco compromiso institucional relacionado con una verdadera provisión de agua pura a familias y poblaciones vulnerables, a través de nuevas tecnologías. Seguramente, por falta de conocimiento, pero también por el bajo interés de hacer un cambio sobre una realidad que afecta a los más necesitados.

La solución de agua debe ir siempre acompañada de una ejecución impecable e integral de variables, por parte de la entidad u organización que lo implemente, puesto que, no es solo un problema, sino muchos asociados. La atención entonces, en su mayoría, ha sido deficiente, incompleta o sencillamente ineficaz, quedando las comunidades, desgastadas, a veces, manipuladas y sin soluciones concretas.

Una dificultad es el conflicto armado en Colombia, ya que no permite llegar a las familias que están más allá del aparato gubernamental. Esto genera un riesgo alto para ONG como PAIS21®, quien ha tenido que sortear este contexto.

También, otro obstáculo está en la lentitud de las entidades del gobierno local y nacional, para la toma de decisiones; la gestión pasa de instancia a instancia y aunque los resultados del beneficio son evidentes y visibles, los gobiernos se resisten a generar procesos de largo plazo. Los proyectos, todos, se reducen a pilotos pequeños (así se hayan ejecutado con éxito en otros contextos). No hay una Política de estado, sino de gobierno.

Al presente, PAIS21® ha logrado avanzar en la implementación de AQUAHUMANITAS® en otras regiones del país como Mitú (Vaupés) y Manizales (Caldas), entre otros.



Con cada intervención de PAIS21® a través de su “Programa de Ayuda Humanitaria AQUAHUMANITAS®” ha contribuido a solucionar de forma práctica y a largo plazo el problema agua contaminada, suministrando agua segura (agua pura) a comunidades vulnerables, siendo de gran interés para otros países latinoamericanos su implementación. Hasta la fecha, se han beneficiado cerca de 5.200 personas en Colombia, que podrán consumir agua pura después de décadas de ausentismo institucional.

---

### **Planta solar I PAALU, destilación y refrigeración solar una alternativa para el suministro sostenible de agua**


**Organización** Solaris Energía Alternativa S. A. S.

---

#### **Introducción:**

El agua es un recurso que está escaseando en nuestro territorio. Las diferentes sequías que azotan Colombia, el inevitable cambio climático, la falta de una política pública eficaz para descontaminar nuestros ríos y el mal uso del recurso agua en la industria y en nuestros hogares, son algunas de las causas de este problema moderno. La costa Caribe es una de las regiones del país más afectadas, los animales salvajes junto con el ganado mueren por deshidratación, y nuestros compatriotas luchan por poder tener agua potable en cantidad y calidad, alzan su voz al estado para que por fin les solucione la falta del recurso agua en sus hogares y parcelas.

A falta de soluciones reales y definitivas en estos territorios, el liderazgo civil está tomando una responsabilidad vital en este asunto, empresas privadas junto con las Universidades del país están investigando con ayuda de COLCIENCIAS, formas de generar agua potable a estas comunidades olvidadas por el estado. Las tecnologías convencionales como la desinfección con cloro, la desinfección con rayos UV son, en estos casos, muy costosas y en zonas como La Guajira difíciles de aplicar, debido a la falta de fuentes superficiales de agua y a la abundancia del agua salobre en la región.



Por ello, las tecnologías no convencionales como la destilación solar son en buena medida una herramienta poderosa para desalinizar agua y producir agua potable a costos menores que por ejemplo la ósmosis inversa. La destilación solar es una tecnología sostenible ya que utiliza como insumo principal el sol para destilar el agua, no utiliza químicos, y la energía eléctrica que pueda consumir se puede facilitar con paneles solares. Su mantenimiento es mínimo y los materiales que se utilizan para su construcción son locales, lo que genera menos transporte y por ende menos gases de efecto invernadero.

#### Descripción del caso:

La comunidad Kamusuchiwo pertenece al pueblo Wayuú que habita en la región extremo norte de Colombia, municipio Uribí, en la península de La Guajira sobre las costas del mar Caribe; en este contexto ambiental desértico y marginal, han logrado establecer una economía basada principalmente del pastoreo caprino y otras formas de interactuar con las condiciones ambientales extremas; la producción en pequeñas huertas de alimentos de pan coger y ganadería menor se ven seriamente intervenidas con la explotación a cielo abierto del carbón, y en las zonas de Manaure donde hay extracción y comercialización de sal.

En el marco del programa de COLCIENCIAS, Ideas para el cambio, se propuso el aporte de agua segura a la comunidad que no llega al mínimo vital recomendado por la OMS de 50 lt/hab/día. La iniciativa también contó con el apoyo de la Universidad de Wuppertal, Alemania, donando dos refrigeradores solares y todo el sistema de energía solar fotovoltaica para el funcionamiento de la planta.

La planta de agua solar tiene el nombre de I PAALU, cuenta con una caseta solar en la cual se instalaron seis paneles solares que proporcionan a la planta la energía eléctrica para operar el sistema hidráulico, el sistema de iluminación y el sistema de automatización. A unos diez metros del mar, se construyó un pozo profundo de 4 m de profundidad del cual se extrae el agua para conducirla al tanque elevado que se encuentra en la caseta solar. A 5 m del pozo se encuentra el cuarto de bombeo con un panel solar que alimenta la bomba hidráulica.



La destilación solar se utiliza comúnmente para la producción de agua potable, es decir la desalinización del agua de mar. El primer destilador solar fue construido en 1550 por un alquimista árabe (IDEAM, 2010), y luego en el siglo XX hubo varios diseños de todo el mundo para aumentar la eficiencia de la destilación. Para este proyecto se utilizó un destilador de dos vertientes, este tipo de destilador es el más utilizado y es el diseño que ha tenido los mejores resultados en investigaciones recientes (Alpesh, 2011). Los destiladores solares imitan el ciclo hidrológico natural: cuando el agua se evapora, el destilador produce por condensación agua pura y deja en la bandeja todos los contaminantes (Gordes, 2010).

El componente principal de la planta son doce destiladores que convierten el agua de mar en agua potable mediante procesos de evaporación y condensación, que se generan gracias a la alta radiación solar que oscila entre 5.5-6Kw/m<sup>2</sup>/día (Thomas, 1990) el agua producida es conducida a un tanque de 500 litros donde el agua se encuentra lista y disponible para beber.

Otro componente son los dos refrigeradores de 160 litros cada uno, en los cuales la comunidad hace hielo para su uso en la conservación de pescado y para enfriar las bebidas. Estos refrigeradores son operados con energía solar, la planta cuenta con cuatro paneles solares para este propósito, cuatro baterías y dos reguladores de carga, todos estos equipos hacen parte del sistema solar fotovoltaico. Los refrigeradores son marca Steca, únicamente funcionan con energía solar y llegan a temperaturas de hasta -14°C en modo congelador.

Adicionalmente se debe destacar el trabajo realizado por el IEPRI (Instituto de Estudio Político y Relaciones Internacionales) de la Universidad Nacional quien dirigió el proceso social comunitario, base importante para el sostenimiento del proyecto. Además de implementación tecnológica, nuestro equipo de trabajo también consideró necesario la apropiación social del conocimiento, es decir, que los habitantes de la comunidad, se apropien de la planta, y ellos mismos realicen la operación, mantenimiento y vigilancia de esta, esto se logra realizando consulta interna, talleres, cartografía social y capacitaciones en el manejo de la planta.

Con esto, la comunidad estará encargada de la organización de la planta, las personas ahora tienen sus obligaciones; por ejemplo,

tres hombres son encargados de la operación de esta, y tres mujeres están encargadas del sistema contable, el cual se organizó mediante un fondo comunal, en este caso se cobra por litro de agua y por cubo de hielo \$200, esto con el fin de tener un fondo ahorro para el mantenimiento de la planta y en caso de averías, poder comprar los elementos pertinentes para su reparación.

### Lecciones aprendidas:

Para Solaris Energía Alternativa S. A. S. era la primera vez que realizaba un proyecto como este, por lo que hubo retos y dificultades a lo largo del proyecto. Uno de los retos más difíciles fue el ambiente extremo que ofrece La Guajira. La obra civil en condiciones de 40°C de temperatura ambiente, de vientos constantes y rápidos que llegan del mar, debido a que la planta se encuentra a tan solo 100 metros de este, hicieron que la obra fuera más difícil de realizar.

Para las personas que no habían trabajado en esas condiciones ambientales es un reto, ya que el cuerpo debe adaptarse a altas temperaturas y cubrirlo por completo, pues una exposición frecuente al sol produce brotes en la piel, lo cual se experimentó en la segunda visita a campo. Además, la hidratación debe ser constante, para ello cada jornada de trabajo se disponían de botellones y bolsas de cuatro litros de agua para evitar la deshidratación.

Así mismo, la obra civil se vio atrasada en oportunidades por la falta de agua para la mezcla del cemento. Las fuentes de agua para este cometido quedaban muy alejadas de la comunidad y en algunos casos el camión que traía el agua se demoraba un día; el desierto de La Guajira es, pues, un ambiente extremo donde todo el trabajo se duplica, lo anterior sirvió de gran aprendizaje al querer llevar agua a este Departamento, lo cual es una necesidad urgente.

Al comienzo del proyecto se realizaron los primeros acercamientos con la comunidad, así mediante encuestas y entrevistas se quería saber más de esta cultura que ha permanecido siglos en el desierto. Llamó mucho la atención la conformación familiar y el papel protagónico de la mujer en la familia, su liderazgo en el ámbito político y espiritual es decisivo en la organización de esta cultura indígena.



El hombre en cambio, no tiene responsabilidades marcadas en la comunidad, ellos pueden tener hijos con varias mujeres si las pueden mantener y sus deberes y obligaciones ante los hijos son muy pocas, la responsabilidad masculina recae sobre los tíos, es decir los hermanos de la mujer.

La cultura Wayuú como todas las culturas indígenas de Colombia es extraña para la mayoría de colombianos y se debe entender y respetarla; sin embargo, el aporte comunitario de la comunidad fue muy difícil debido a las condiciones de pobreza y falta de oportunidades.

Con esta experiencia Solaris Energía Alternativa S. A. S. empezó a conocer la idiosincrasia Wayuú, y con ello a pensar en la forma cómo llenar los vacíos de trabajo en el proyecto por falta de trabajo voluntario.

En el transcurso del proyecto los hombres trabajaron por jornales, a los niños decididos ayudar en la obra se les dio ropa como regalo, las mujeres ayudaban con la comida y la bebida y se les llevaban regalos por su colaboración; la planta, entonces, tuvo un impacto en la comunidad, pues se convirtió en fuente de trabajo y una opción de cambiar su rutina.

El impacto primordial de nuestro trabajo fue aportar agua a esta comunidad que vive a un kilómetro de Puerto Bolívar. Otro impacto positivo importante fue la obtención de hielo por medio de los refrigeradores solares que se instalaron en la planta solar, con esto, los pescadores de la comunidad no tienen que comprar el hielo en Uribia, en este municipio el hielo cuesta \$200 pesos más el transporte hasta la comunidad el hielo termina costando \$ 500 pesos, el hielo no solo lo utilizan para refrigerar el pescado, también lo utilizan para bebidas frías y conservar alimentos.

#### Conclusiones:

Un reto importante para la humanidad en los años venideros es proveer de agua potable a toda la población mundial, para ello, es necesario la diversificación de tecnologías, no estancarse en las tecnologías existentes que requieren una inversión inicial alta y que en muchos casos no son sostenibles. La destilación solar

es una de esas tecnologías que utilizan recursos locales y renovables y que han sido desplazadas por las tecnologías existentes. Con la construcción de la planta I PAALU hemos comprobado que ninguna tecnología es obsoleta y que entre más sencilla sea la operación y el mantenimiento de esta, se podrán construir más plantas en Colombia.

El trabajo en el desierto requiere de una preparación previa, no se deben tomar a la ligera las condiciones ambientales de este territorio, la indumentaria debe proteger del sol al personal y la hidratación constante es necesaria para que no se presenten contratiempos de salud en la obra. Las personas que quieran trabajar en esta zona del país deben estar preparadas para utilizar poca agua en sus necesidades básicas, y pensar en la posibilidad de llevar al campamento de obra un baño seco.

La población humana es tan diversa que se puede adaptar a cualquier condición ambiental, la cultura es el arraigo primordial de los habitantes de un territorio, esto los hace únicos y diferentes de otras poblaciones.

Las plantas de agua pueden tener un valor adquirido agregando otros tipos de servicios. Las necesidades de estas comunidades son variadas, por lo cual se puede pensar en adquirir tecnologías que mejoren su calidad de vida. La refrigeración en contextos desérticos, por ejemplo, es una gran solución para suplir la necesidad de conservar el pescado y de tener bebidas frías.

## Bibliografía

- IDEAM, (2010). Atlas solar de Colombia, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, República de Colombia: IDEAM
- AlpeshMehta. Design of Solar Distillation System. International of advance science and technology. V.V.Nagar. 2011. vol29.
- Gordes Joel, Horace Mc Cracken. (2010). Understanding solar still: volunteers in Technical Assistance. (VITA).
- Thomas, D.L., Guinn, G.R., Thomason, B.O. (1990). Analysis of a ventilated solar evaporator for concentrating dilute hazardous waste. Sol Energy





**ALIANZAS  
TRANSFORMADORAS**



---

## Proyecto Formador de Formadores

### Reconocimiento como “Plataforma para el cambio social”

Organización Alianza fundación América Solidaria – Banco Falabella

---

#### Introducción:

La Fundación América Solidaria ([www.americasolidaria.org](http://www.americasolidaria.org)) es una organización de carácter continental, nacida desde la Sociedad Civil. América Solidaria lleva diez años, creando puentes de cooperación entre organizaciones sociales, empresas, gobiernos, donantes, medios de comunicación y organizaciones internacionales para desarrollar proyectos de superación de pobreza.

La forma mediante la cual cristalizamos los proyectos en comunidades en situación de vulnerabilidad, es con el apoyo de Jóvenes Profesionales Voluntarios que viven por un año en un país distinto a su nación de origen, y cooperan voluntariamente con la superación de la pobreza.

En América Solidaria creemos que, con la voluntad de todos, es posible un continente más justo, consciente y fraterno. Nuestro foco de trabajo son niñas, niños y adolescentes en áreas de salud, educación y economía familiar.

En América viven 167 millones de personas en situación de pobreza y somos el Continente más desigual del planeta. Reconocer las riquezas y potencialidades de las comunidades en situación de vulnerabilidad y desigualdad; dejar capacidad instalada en organizaciones sociales de base, con el marco de proyectos de superación de pobreza, con Jóvenes Profesionales Voluntarios de altas calidades humanas y técnicas; es un trabajo de largo aliento, de entendimiento de desarrollo sostenible y de encuentro de voluntades. Todos los actores



tenemos algo que aportar y aprender. No hay beneficiarios, solo protagonistas de sus propias vidas y sus propios cambios.

América Solidaria en alianza con empresas, gobiernos y donantes ha tenido la oportunidad de trabajar con y por más de 20.000 personas al año. En asocio con más de 45 organizaciones sociales hemos desarrollado 140 proyectos de superación de pobreza y; gracias al encuentro de estas voluntades y el trabajo de 415 profesionales voluntarios, estamos en once países del Continente.

En Colombia, América Solidaria ha desarrollado diez proyectos, con cinco organizaciones sociales. 28 profesionales voluntarios han venido a Colombia y, a su vez, 65 profesionales colombianos se han unido a los proyectos de los demás países. Todo esto, para que las oportunidades de unos, sean las de todos.

#### Descripción del caso:

Alianza América Solidaria – Falabella Financiero. Con este contexto y con la convicción de que podemos trabajar mirándonos a los ojos, desde el año 2013 América Solidaria firmó una alianza con Banco Falabella, que incluye a Colombia, Chile y Perú. Así, para el caso de Colombia, parte de nuestra alianza consiste en la financiación del Proyecto Formador de Formadores, Banco de Horas de Voluntarios de Falabella y difusión activa de la misión y visión de la Fundación América Solidaria, entre otras.

Con esta alianza, Banco Falabella reitera su compromiso en la superación de la pobreza en el Continente y América Solidaria puede extender su misión de cooperar. "Para Banco Falabella ha sido muy gratificante apoyar el proyecto de Formador de Formadores en Mariquita, siendo este programa el que da inicio formal a nuestra Alianza con América Solidaria, en donde hemos podido alinear el propósito de contribuir y construir un país más equitativo para las futuras generaciones". Carla Peña, gerente Gestión Humana Banco Falabella Colombia.

El Proyecto Formador de Formadores tiene, además otro actor, que con el modelo de cooperación de América Solidaria es fundamental, pues es quien conoce el territorio y sus necesidades. Es el socio territorial o la organización social con quien en conjunto se diseña, ejecuta y evalúa el Proyecto.

Para el caso de Formador de Formadores, el socio territorial es La Pastoral de la Primera Infancia en Mariquita, Tolima.

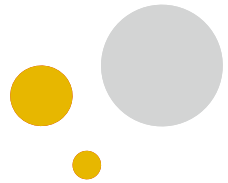
El Proyecto Formador de Formadores nace de la necesidad de profundizar los conocimientos técnicos y pedagógicos de quince agentes comunitarios de la Pastoral de la Primera Infancia del Municipio de Mariquita, Tolima; para ayudar a disminuir así, los niveles de desnutrición y mejorar el desarrollo integral de aproximadamente 400 niños y niñas de 0 a 6 años, durante un período de tres años de intervención.

Para este primer año, tres profesionales voluntarios de América Solidaria procedentes de Chile se han unido al proyecto. Ellos viven en Mariquita y trabajan mano a mano con los quince agentes comunitarios y con la Hermana Rosalba Acero, coordinadora de la Pastoral en el mismo Municipio. Estos tres profesionales son: Gloria González, nutricionista; Catalina Gumucio, psicóloga; y Diego Infante, psicólogo.

La Hermana Rosalba, coordina la Pastoral en Mariquita desde hace ocho años y describe así la labor de los profesionales voluntarios de América Solidaria: "Me ha parecido importante muchas cosas. Uno, es la actitud en la que vienen los voluntarios, que es una actitud de cercanía a las comunidades, de mucha sencillez. Una actitud de mirar primero la realidad, de ganar confianza con cada una de las agentes de la Pastoral de la Primera Infancia y en cada uno de los sectores y barrios para poder realizar el trabajo".

El Proyecto Formador de Formadores tiene el sello distintivo de América Solidaria, pues los profesionales voluntarios hacen el trabajo directamente en terreno, con los protagonistas principales agentes de su propio cambio. Se tejen lazos de confianza, se camina, se vive, se conoce el terreno; pero siempre de la mano de quienes habitan y viven el territorio. La misión de América Solidaria es dejar mejores capacidades en los Agentes Comunitarios de Mariquita; para que a su vez, las familias de esos casi 500 niñas y niños puedan tener mejores niveles de calidad de vida.

Este es un reto que tiene impactos inmediatos, por ejemplo, en los mismos agentes comunitarios: "Los talleres nos han servido para crecer, para aprender temas que no manejábamos los cuales hemos ido asimilando. Y nos sirven para el trabajo que realizamos



con las familias”. Consuelo (agente de la Pastoral de la Primera Infancia); igualmente, en lo referente a los profesionales voluntarios: “considero que la mayor alegría y a su vez el mayor desafío ha sido el trabajar para las familias que estamos trabajando”.

“La situación de pobreza en la que viven algunos niños de Mariquita me ha conmovido mucho y creo que nunca antes había conocido algo así. La verdad es que esos casos son el motor de seguir trabajando y que el proyecto resulte lo mejor posible”. Catalina Gumucio, profesional voluntaria, psicóloga, Proyecto Formador de Formadores.

Respecto a los avances e impactos en este primer año de intervención, los Profesionales Voluntarios de América Solidaria, han realizado un diagnóstico que tiene como objetivo identificar la situación central, los factores asociados y el foco de la intervención para el Programa Piloto. En este sentido, se focaliza el impacto hacia el desarrollo integral y estado nutricional de los niños y niñas.

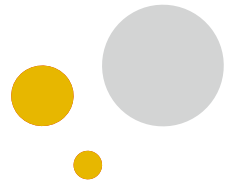
Se culminara el primer año con la formulación y aplicación de un Piloto de Capacitación y Formación para Agentes y un cuaderno guía con la experiencia en dicho Piloto. En el segundo año, la fase de implementar los conocimientos adquiridos en los agentes y el acompañamiento en el trabajo con los niños, niñas y familias y; el tercer año realizar la fase evaluación y modificación del Piloto teniendo como resultado la elaboración de una Estrategia de Capacitación y Formación formal para el Agente de la Pastoral de la Primera Infancia.

A su vez, el proyecto también está focalizado a instaurar una estrategia de replicarse a nivel del departamento del Tolima.

Principales resultados del primer año del Proyecto Formador de Formadores:

- Reconocimiento de los agentes comunitarios en el rol que ejecutan con las familias y niños que tienen a cargo.
- Construcción de un trabajo compartido junto con las familias frente a la labor del Agente comunitario que las está formando.
- El compromiso del equipo de Pastoral y la Coordinadora a cargo de ellos.

- Fortalecimiento en conocimientos técnicos en relación a nutrición, el desarrollo del niño y espacios de formación personal y fortalecimiento interno del equipo.
- Resignificación del concepto de pobreza y vulnerabilidad, por medio de la credibilidad de las acciones que realizan teniendo en cuenta sus recursos, capacidad y redes del entorno social con las que cuentan.
- Cambios en el estilo del liderazgo para asumir el rol como agente comunitario.
- Actividades con sentido desde la lúdica, desde el conocimiento y desde la aplicabilidad.
- Participación en la asistencia de manera autónoma y como grupo.
- Capacidad e interés para aprender y trabajar en las dificultades.
- Responsabilidad en la planificación de su labor y los horarios en los cuales son convocados por la coordinadora, los profesionales voluntarios y así mismo con las familias con las que trabajan.



### Estrategias de continuidad, sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia

El proyecto Formador de Formadores pretende tener una continuidad en Mariquita por dos años más, con el fin de ejecutar el modelo que se quiere replicar en toda la región con los diferentes grupos de agentes comunitarios.

Se utilizará el mismo modelo de trabajo coordinado con América Solidaria y Banco Falabella, para potencializar el trabajo planteado desde el inicio. Esto se hará a través del Cuaderno guía que los voluntarios profesionales harán, para dejar recopilado todo el proceso vivido desde lo teórico y lo práctico, potenciando la formación de Pastoral de la Primera Infancia con el *Manual del Agente Comunitario*.

Por otra parte, el proyecto pretende ser replicable en municipios aledaños a Mariquita, con el fin de potenciar las acciones que construyen los agentes comunitarios de la pastoral de la primera infancia al interior de sus comunidades y junto con las familias, niños y niñas. A su vez, generar la apertura de redes en el territorio y en el marco del *Manual del Agente Comunitario*, con el fin de construir herramientas de intervención social que aborden temáticas de nutrición.

### Conclusiones:

Es posible el diálogo y la articulación de diferentes actores de la sociedad para la superación de la pobreza. Puede implicar un proceso más largo, pero que al final reconoce las capacidades de las comunidades como los protagonistas de su propio cambio. No implica, sin embargo, más inversión financiera en los proyectos; pues la articulación de diferentes actores en proyectos de superación de pobreza, hace un llamado a que cada actor aporte desde sus posibilidades económicas, de conocimiento, de posicionamiento y reconociendo del territorio y sus particularidades. Es posible crear "Plataformas de Cambios Sociales" para que las comunidades en situación de pobreza puedan encontrar maneras diferentes de crear sus propias oportunidades.

América Solidaria hace así, un llamado a las Empresas para que en sus acciones de inversión social y de generación de valor compartido, reconozcan la importancia y el rol determinante del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil. Igualmente, reconocemos que las organizaciones de base y los habitantes en territorio tienen todas las potencialidades para ser protagonistas de sus propios cambios.

El Proyecto Formador de Formadores en Mariquita, Tolima, es un ejemplo de que con la voluntad y el trabajo concienzudo de diversos actores, es posible dejar capacidad instalada en las comunidades, superar la pobreza y lograr al final que 500 niñas y niños puedan tener mejores niveles nutricionales y de desarrollo psicomotor.

---

## Buen Provecho, Colombia transforma para nutrir

Organización Banco de alimentos

---

### Introducción

El modelo de negocio "Buen provecho" responde al elevado nivel de alimentos que se desperdician y de forma proporcional a los índices de población que se encuentra en situación de inseguridad alimentaria. Consiste en el aprovechamiento de picos de producción de frutas proveniente de pequeños productores, a través de la extensión de su vida útil y su

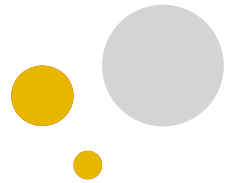
transformación en productos nutritivos y funcionales que se canalizan a la población base de la pirámide, por medio de compras públicas, instituciones y de venta directa.

El objetivo de este de negocio consiste en atraer desarrollo empresarial de impacto social en las áreas de nutrición, seguridad alimentaria y generación de ingresos en el sector rural. Esto, a través de organizaciones locales que representen los intereses de la población en contextos de pobreza. Así, las organizaciones se convierten en aliados estratégicos de este negocio inclusivo y por ende los identificadores de la oportunidad.

En torno a la organización local y la empresa que impulsa el negocio inclusivo se construye un ecosistema de aliados públicos y privados que permitan incrementar la viabilidad, escala, sostenibilidad e impacto del negocio en cuestión. Inicialmente el modelo se desarrolla con una bebida funcional, en los aspectos nutricionales de uso y generación de valor social y económico. En los aspectos nutricionales se facilita el acceso a frutas y micronutrientes, diversificando la complementación nutricional. En los aspectos de uso, no se requiere cocción ni enfriamiento, en los aspectos de generación de valor social y económico, se articula a pequeños productores realizando evaluación, seguimiento y control de impactos nutricionales.

Las posibilidades de mercadeo que se contemplan son las compras públicas, las institucionales y la venta directa. En el horizonte de mediano plazo, se aborda el tema de atención nutricional a través de programas desarrollados por el gobierno local y regional. Los actores clave en el desarrollo de este modelo de negocio son: Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Medellín (FUBAM) y Alsec S. A. (Alimentos Secos).

FUBAM realiza entregas de alimentos orientadas a personas que se encuentran en riesgo de inseguridad alimentaria. La entrega la realiza a través de diversas instituciones y organizaciones que trabajan desarrollando programas de complementación nutricional a primera infancia, gestantes y adulto mayor; y participa de forma directa en mesas intersectoriales como aliado y ejecutor en el desarrollo de políticas públicas en seguridad alimentaria y nutrición.



Por su parte, Alsec S. A. es una empresa de base tecnológica, con experticia en el secado de alimentos y frutas entre otros, mediante la tecnología de aspersión y microencapsulación. Su core business se encuentra en los ingredientes para la industria alimenticia. Cuenta con un fuerte componente en el desarrollo de soluciones e ingredientes para cumplir con las necesidades nutricionales o de funcionalidad de los alimentos.

Respecto a las organizaciones que articulan pequeños productores, abordan retos en el departamento de Antioquia como la pobre tecnificación de la producción agrícola, que es evidenciado por una brecha tecnológica para frutas como la naranja, mango y mora. Así como las deficiencias en el mercadeo y comercialización, donde la información es carente respecto a los usos para generar valor agregado.

#### Descripción del caso:

El proceso de identificación de la oportunidad inició en febrero del 2013 con el Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín (FUBAM), después de haber realizado un mapeo para detectar a las organizaciones más representativas de las necesidades de inseguridad alimentaria, nutrición y generación de ingresos en el sector rural, con capacidad e idoneidad para representar los intereses de su población objetivo, atraer y convertirse en aliados estratégicos de una actividad empresarial con impacto social.

La oportunidad identificada por FUBAM consiste en atraer soluciones tecnológicas y de negocio que permiten transformar frutas y hortalizas en avanzado estado de maduración en alimentos nutritivos, además de desarrollos tecnológicos en empaques que aseguren su inocuidad y larga vida.

Con la oportunidad de negocio identificada y abierta en la plataforma online de Minka-dev se atrajeron 37 soluciones empresariales, tecnológicas y/o complementarias. De estas, la solución seleccionada para impulsar el negocio Inklusivo y ser apoyada para el desarrollo de este plan de negocio fue la empresa ALSEC.

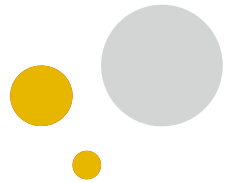
Esta empresa postuló la solución: “núcleos de fruta en polvo, con funcionalidad nutricional para la población infantil”. En



conjunto con ALSEC, FUBAM y grupos de interés vinculados a la oportunidad de negocio, se trabajó en la fase de co-creación del modelo de negocio inclusivo. Este trabajo de campo arrojó el esquema de modelo de negocio más humanamente deseable, económicamente sostenible y tecnológicamente viable.

### **Modelo de negocio**

La principal característica del negocio que desarrolla de manera conjunta ALSEC y FUBAM es que la actividad central del negocio tiene un impacto directo en la nutrición y seguridad alimentaria de poblaciones vulnerables y favorece la generación de ingresos de pequeños agricultores que son vinculados a la cadena de aprovisionamiento. Los actores clave en el desarrollo de este modelo de negocio son Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Medellín (FUBAM), ALSEC S. A. (Alimentos Secos) y las Organizaciones que articulen pequeños productores.



### **Características del Modelo de Negocio**

FUBAM y ALSEC son aliados estratégicos que en una relación simétrica reconoce los activos de cada una de las partes y permite alcanzar el objeto social de este Negocio Inclusivo conectado a las actividades de negocio y sociales centrales de cada organización. El modelo en líneas generales consiste, en la identificación de necesidades nutricionales específicas de población que se encuentra en situación de vulnerabilidad e inseguridad alimentaria: primera infancia, gestantes y adulto mayor (FUBAM). A partir de estas necesidades Alsec S. A., construye soluciones, alrededor de alimentos que aportan funcionalidad nutricional a estas deficiencias.

Los alimentos desarrollados se elaboran con frutas que presentan picos de producción y que no tienen respuesta en el mercado, ya que el contexto regional es de pequeños productores, condiciones logísticas que hacen difícil la disposición de alimentos, intermediación y bajos ingresos, entre otros. La vinculación del pequeño productor a través de organizaciones con quienes desarrollan programas conjuntos, es en dos vías: la de compra y la del fortalecimiento de producción sostenible.

Los productos con funcionalidad nutricional son entregados por FUBAM y la red de instituciones como parte de los paquetes

y las minutas de complementación nutricional establecidas por los programas de gobierno y otras organizaciones.

Al final el producto funcional, articula actividades de desarrollo tecnológico, pequeños productores, aporte nutricional y alianzas público-privadas. Considera además, el escenario de compra pública y desarrollo de programas locales.

El modelo fue concebido en tres fases (Piloto, Crecimiento y expansión) explicadas a continuación.

### Piloto

#### **En el mercado:**

Se realizó la primera producción con jugo de naranja funcional dirigido a gestantes y niños atendidos por programas de atención nutricional complementaria de la Alcaldía de Medellín, y del cual FUBAM es aliado y ejecutor

#### **En el proceso:**

Avance en el montaje del proceso de obtención del jugo en las instalaciones de FUBAM, y los requerimientos INVIMA para el producto funcional. En esta fase del modelo se validaron las hipótesis relacionadas con el desempeño, aceptabilidad y precio del producto. El seguimiento a las gestantes será realizado de forma cualitativa. Con la cadena de aprovisionamiento: Se realizaron acercamientos con las asociaciones u organizaciones que promueven desarrollo rural e inclusión de pequeños productores, entre ellos: Asociación de Citricultores de Antioquia (naranja, mandarina, limón). I + D + i y producción de núcleos. Se realizaron los desarrollos de producto: las matrices de micro encapsulación para el potencial de frutas que se identificaron (naranja, mora y mango, entre otros), funcionalidad con contenido de vitaminas y micronutrientes requeridos.

### Crecimiento.

Acorde a la comprobación de hipótesis de la etapa anterior se definió la estructura jurídica en la que opera la alianza, y se desarrollará el potencial de las compras públicas avaladas por el Decreto 100 del 2013, de la Alcaldía de

Medellín. Se incrementaron las alianzas en la cadena de aprovisionamiento. Se propone el modelo de microfranquicias, para incrementar el crecimiento y expansión.

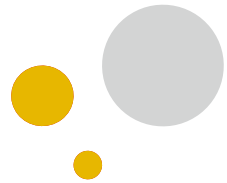
### Expansión.

El modelo de expansión a más Bancos de alimentos y organizaciones interesadas en la réplica (Ej. Banco de Alimentos de Bogotá, Cali y NU3 en Atlántico) se estructura mediante una acción conjunta con FUBAM y ALSEC utilizando un modelo de micro-franquicias. Una microfranquicia se entiende como una microempresa que puede ser sistematizada y replicada. Esta definición incluye componentes de branding y de estrategia comercial, así como el desarrollo de los componentes sociales. Mediante este modelo se busca llegar a más personas que se encuentran en riesgo de inseguridad alimentaria, facilitando el acceso a alimentos funcionales y/o vinculándolos a la cadena de valor como proveedores de frutas y hortalizas. Además fortalecer en el desarrollo de negocios con impacto social, a más organizaciones de base que trabajan con esta población (como es el caso de FUBAM).

### Lecciones aprendidas:

La mayor lección aprendida es que no solo se trata de un producto de complementación alimentaria, sino de un modelo de negocio inclusivo, que supone a su vez el mayor reto para escalar este plan de negocio. Respecto a la Cadena de aprovisionamiento, es importante la articulación y el apoyo de pequeños agricultores a través de diferentes aliados estratégicos públicos y privados que fomenten el desarrollo rural de estos y busquen fortalecer su misión mediante la vinculación de los mismos a la cadena de aprovisionamiento de este modelo de negocio.

En la actualidad nuestro aliado estratégico es la Asociación de Citrícolas del Cauca CITRICAUCA, para el aprovisionamiento de la materia prima y la articulación con los productores y sus familias, ya que la FUBAM considera importante como estrategia de impacto social. Sin embargo, realizar una caracterización socioeconómica y nutricional que permita conocer las principales características y necesidades de la



población para determinar estrategias de intervención social y de educación nutricional es un peldaño por escalar.

De igual forma, es un reto en la cadena de aprovisionamiento establecer un esquema que trascienda la compra de picos de cosecha, y permita una estabilidad de los productos para cubrir la demanda de alimentos nutritivos. A partir de esto, lograr de forma paralela el fortalecimiento de actividades agrícolas para influir en la migración de los mismos a prácticas más sostenibles. Todo lo anterior con el propósito de evitar el desperdicio de alimentos.

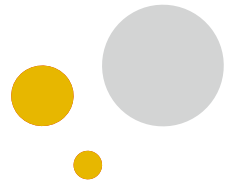
En cuanto a la cadena de transformación, es trascendental para el éxito del proceso de la materia prima a jugo, establecer protocolos que describan los procesos de transporte, selección, procesamiento y almacenamiento, que permitan estandarizar el producto final que entrega FUBAM a ALSEC, y de esta forma minimizar el riesgo de incumplir los tiempos pactados en el cronograma compartido.

Como una lección aprendida en la formulación del producto, resulta importante contar con la participación del “cliente” para determinar las características del producto final, según las necesidades nutricionales de la población foco de interés.

En cuanto al Producto: Núcleos de Frutas. Frutas en polvo 100% naturales que poseen como vehículo una mezcla de jarabes de maíz para el secado por atomización de pulpas de fruta. Dicho proceso permite obtener polvo fino y homogéneo, altamente soluble en agua, sin alterar las características organolépticas de color, olor y sabor, conservando igualmente las propiedades nutricionales de la fruta (fibra, carbohidratos, vitaminas). Las frutas y verduras que son acopiadas por FUBAM son transformadas mediante un proceso tecnológico, de ALSEC en núcleos en polvo micro-encapsuladas, permitiendo así su utilización en diferentes aplicaciones alimenticias. Las principales características de los productos obtenidos por este tipo de procesos tecnológicos son:

- Productos 100% naturales.
- Productos a base de frutas, verduras.
- Condiciones de sabor y aceptabilidad para mujeres gestantes y niños.
- Empaques de 20 gr a 250 gr.

- Alimentos enriquecidos y con funcionalidad nutricional  
Diez ventajas de los núcleos de frutas (jugo en polvo)
- Larga duración sin contaminación y sin descomposición.
- Fácil suministro del producto, disponibilidad de producto en menos de siete días hábiles.
- Conservación de características de color, olor y sabor propias de la fruta natural.
- Abastecimiento de producto en tiempos de escasez.
- Concentración homogénea del producto.
- Disminuye los costos de transporte y área de almacenamiento debido a la alta reducción de agua. (Humedad final inferior a 6%) comparado con líquidos.
- Disminución de costos energéticos, ya que no requiere estar refrigerado.
- Las frutas en polvo dan un valor agregado a su producto por ser naturales
- Aumento de vida útil (doce meses).
- Fácil dosificación.
- Eliminación de cadena de refrigeración.
- Creación de un ingrediente alimenticio nutritivo microencapsulado con diversidad de aplicaciones 100% natural en la alimentación de la población infantil y de madres gestantes, con propiedades funcionales (omega 3, vitaminas y antioxidantes, entre otros).
- Impacto medioambiental del producto, debido al aprovechamiento de alimentos en alto grado de maduración que no podrían ser canalizados al mercado.
- Portafolio de productos que se irá integrando por cosechas provenientes de agricultura orgánica, lo cual incrementará su valor nutricional.
- No se requiere de calentamiento para su consumo, se disuelve en agua fría o a temperatura ambiente.



Es un reto en la cadena de transformación investigar y proponer un empaque que asegure las características fisicoquímicas y nutricionales del producto y que sea amigable con el medio ambiente

La cadena de distribución está conformada por las instituciones y organizaciones con quienes FUBAM realiza la entrega intencionada de alimentos. Estas instituciones pueden ser ONG, organizaciones públicas y privadas. En el marco de las compras

públicas, el Gobierno Regional y Local, desarrolla los programas a través de coejecutores, estas organizaciones son las responsables de la entrega y el seguimiento de alimentos. Es posible que este componente de distribución y comercialización sea el que más represente retos para este plan de negocios al considerar que las compras públicas se determinan en la mayoría de los casos por la variable de costo, por lo cual se debe establecer toda una estrategia de educación nutricional que valide el producto y acompañe al consumidor final.

A continuación se presentan algunas estrategias de éxito, reacción y de reducción de riesgos, consideradas para este modelo de negocio:

### Estrategias de Éxito

#### Fortalezas vs. Oportunidades

- Integración de un nodo de I+D+i entre FUBAM y ALSEC para el desarrollo de productos dirigidos a poblaciones desnutridas y en inseguridad alimentaria.
- Generación de conocimiento sobre nuevos productos, beneficios nutricionales, impactos de la iniciativa, dirigido a clientes y grupos de interés
- Creación de una red de alianzas estratégicas para incrementar la cadena de aprovisionamiento.
- Alianzas con más Bancos de alimentos para incrementar la expansión del negocio.

### Estrategias de Reacción

#### Fortalezas Vs Amenazas:

- Desde un principio el posicionamiento del producto con una marca que lo diferencie, integrada a un modelo de producción agrícola sostenible e inclusiva.
- A partir del conocimiento de FUBAM y el nodo de I + D + i desarrollar productos que respondan a las necesidades.

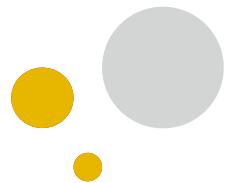


- Estructuración legal de la unidad de negocio social.
- Trabajo en red con aliados para incrementar la cadena de aprovisionamiento y con micro-franquicias para ampliar el impacto.

### Estrategias para reducir los riesgos

Debilidades Vs Amenazas:

- Creación de una unidad de negocio social, separada de las actividades de donación de alimentos de FUBAM.
- Creación de un portafolio de productos apetecibles, nutritivos y de calidad.
- Creación de redes de aliados con proyectos que vinculan pequeños agricultores, para ampliar y garantizar la red de aprovisionamientos.
- Uso del capital reembolsable para la adquisición de equipos que permitan anclar la primera fase del proceso de transformación en FUBAM.
- Micro-franquicias para cubrir la demanda en otras partes del país.



### Estrategias para la Adaptación

Oportunidades Vs Debilidades:

- Acciones atractivas de promoción, divulgación y sensibilización sobre las propiedades del producto, sus impactos sociales y los del negocio en pequeños agricultores.
- Promoción de un producto en conjunto con un modelo de producción sostenible e inclusión del -sector rural. Sensibilización sobre la nutrición desde un modelo integral.
- Nodo de I + D + i dirigido al desarrollo de productos de acuerdo a requerimientos de demandas nutricionales
- Generación de un modelo sostenible e innovador, altamente competitivo con organizaciones Colombianas.
- Estrategia de micro-franquicia para expandir el impacto del negocio.

### Conclusiones:

Buen Provecho es un modelo de negocio inclusivo que mediante la correlación de dos circunstancias, se presenta una respuesta a la seguridad alimentaria. Igualmente, Buen provecho genera desarrollo empresarial en las áreas de nutrición y generación de ingresos en el sector rural, a través de organizaciones locales que representen los intereses de la población en contextos de pobreza.

Es importante destacar que la construcción de un ecosistema de aliados públicos y privados que permitan incrementar la viabilidad es vital para la escala, sostenibilidad e impacto del negocio en cuestión.

El modelo se desarrolla con una bebida funcional, en los aspectos nutricionales, de uso y generación de valor social y económico. En los aspectos nutricionales se facilita el acceso a frutas y micronutrientes, diversificando la complementación nutricional y se articula a pequeños productores como proveedores de la materia prima.

La alianza FUBAM - ALSEC genera una relación simétrica reconociendo los activos de cada una de las partes y permitiendo alcanzar el objeto social de este Negocio Inclusivo conectado a las actividades de negocio y sociales centrales de cada organización. Así, se puede concluir que los negocios inclusivos contribuyen a que las empresas le apunten a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes.

### Referencias del Caso:

- Departamento Nacional de Planeación. Red Unidos Para la Superación de la Pobreza Extrema [en línea]. Fecha de Edición: 23 de Enero de 2.014. [Consulta: 23 de Enero de 2.014]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloSocial/Pol%C3%ADticasSocialesTransversales/RedUnidosparaSuperaci%C3%B3ndelaPobrezaExtrema.aspx>
- FAO, FIDA y PMA. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo. El crecimiento económico es necesario pero no suficiente para acelerar la reducción del hambre y la malnutrición. Roma, FAO



2012. ISBN 978-92-5-307316-0 Fonade. Qué es PAIPI. Fecha de Edición: 22 de Enero de 2.014.[Consulta: 22 de Enero de 2.014].

- <http://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/Clientes/Paipi/QueesPAIPI> Gobernación de Antioquia, Perfil Alimentario y Nutricional de los Hogares del Departamento de Antioquia, Universidad de Antioquia Medellín 2.005 Gobernación de Antioquia. Programa de Mejoramiento [en línea]. Fecha de Edición: 24 de Enero de 2.014. [Consulta: 24 de Enero de 2.014]. Disponible en:<http://www.antioquia.gov.co/antioquiav1/programas/mana/programamejoramiento.html>.Edición: 22 de Enero de 2.014. [Consulta: 22 de Enero de 2.014].
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, Plan Frutícola Nacional, Diagnóstico yAnálisis de los Recursos Para la Fruticultura en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, Gobernación de Antioquia, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola – FNFH.
- Asociación Hortifrutícola de Colombia – Asohofrucol, Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca. Cali, noviembre de 2006. [[http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_18](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18)]
- Ministerio de Protección Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Nacional de Salud. Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010 ENSIN. Bogotá 2.011. 978-958-623-112-1.
- Perspectivas En Nutrición Humana. Algunas consideraciones teóricas de la asistencia social alimentaria, y de la evaluación de programas. Vol. 12 No. 2 Julio-Diciembre de 2010 Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia págs. 177-190. ISSN 0124-410
- Naciones Unidas. La Asamblea del Milenio de las Naciones Unidas. [en línea]. Fecha de Edición: 25 de Enero de 2.014.[Consulta: 25 de Enero de 2.014]. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/milenio/>
- Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación FAO. Situación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe, Reunión de grupo de trabajo2025. Guyana 2.012.



- [http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/iniciativa/content/pdf/gt2025/2012/GT2025\\_Documento\\_diagnostico\\_SAN\\_final.pdf](http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/iniciativa/content/pdf/gt2025/2012/GT2025_Documento_diagnostico_SAN_final.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe Hambre en América Latina y el Caribe, Acercándose a los Objetivos del Milenio, 2.014. ISBN 978-92-5-308048-9
- Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación FAO, Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo, La Inseguridad Alimentaria en Crisis Prolongadas, Roma, 2010. ISBN 978-92-5-306610-0.
- Organización Mundial de la Salud, Directriz: Administración neonatal de suplementos de vitamina A. OMS 2011. ISBN 978 92 4 350179 6 UNICEF, Datos Y Cifras Clave Sobre Nutrición.

---

### Más y mejores espacios escolares: una apuesta de Argos por la educación.

**“La educación debe ser el compromiso y el reto de todos. Por eso, ningún motivo, social, climático o de alguna otra índole, puede ser excusa para que los niños abandonen las aulas”.**

Organización Cementos Argos

---

#### Introducción:

El fenómeno de La Niña ocurrido en Colombia del 2010 al 2011, se convirtió en la peor ola invernal del país en las últimas cuatro décadas. A causa de este fenómeno se presentó un aumento significativo en las lluvias que generó un incremento en el nivel de los ríos. El 96,9% de los municipios (1.068) sufrieron estragos causados por dicha ola invernal.

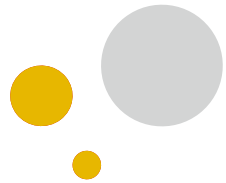
Lo anterior impactó no solo la infraestructura física de dichos municipios, sino también al 7% de la población, que se vio golpeada por los efectos de este fenómeno climático (MEN, 2014, p. 13). El DANE reportó 647.017 hogares y 2,3

millones de personas potencialmente damnificadas en las diversas regiones del país. Ante esta preocupante situación, el Gobierno tomó medidas para enfrentar las consecuencias del fenómeno. Para ello, creó Colombia Humanitaria, una estrategia que buscaba atender de manera efectiva la emergencia, en las fases de ayuda humanitaria y rehabilitación, y que está adscrita al Fondo Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres. Así, con mandatarios locales y regionales formó una red a la que se sumaron aliados estratégicos del sector privado.

Durante esta ola invernal, la educación fue uno de los sectores más impactados: 2.277 sedes de enseñanza tuvieron daños en su infraestructura, lo cual afectó de manera directa a más de 550.000 niños y adolescentes; además, 433 sedes educativas se usaron como albergues para las familias damnificadas (MEN, 2014, p. 13). Dado este panorama, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) creó la Mesa de Alianzas Público-Privadas de la mano de Empresarios por la Educación con el fin de buscar soluciones articuladas entre ambos sectores para superar esta crisis. Ambos sectores, público y privado, suscribieron convenios que consolidarían esta alianza para intervenir la infraestructura educativa en algunos municipios del país.

La emergencia causada por el fenómeno de La Niña en el 2010 y el 2011 fue una oportunidad para convocar la solidaridad y para consolidar las alianzas estratégicas, teniendo como propósito fundamental garantizar el derecho a la educación de los niños y jóvenes damnificados por la ola invernal (Testimonio de María Fernanda Campo Saavedra, ministra de Educación de Educación, 2014, p. 42).

Argos, consciente de la situación de emergencia que vivía el país y siendo fiel a su compromiso social, se unió a este esfuerzo para liderar, junto con el MEN y Telefónica, una de las primeras alianzas para la reconstrucción de instituciones educativas afectadas por la ola invernal. Para Argos la educación es la base de progreso y desarrollo. Por eso, la compañía está segura de que la inversión en ella contribuye a la generación de mejores oportunidades para las personas y las regiones. De igual forma, está convencida de que tanto el sector público como el privado deben trabajar en alianza para que todos los niños y jóvenes del país asistan a la escuela y encuentren



en ella la posibilidad de aprender, de soñar, de imaginarse su futuro y empezar a construirlo desde su presente.

La organización está comprometida con este propósito y lo ha asumido no solo como su reto, sino como el norte para sus inversiones sociales. Por eso su interés en aunar esfuerzos con el Gobierno y los demás aliados para desarrollar convenios que contribuyan a promover la calidad educativa en el país. Argos comparte el principio de que "las alianzas entre el sector público y el privado tienen un enorme potencial para la generación de inversiones que pueden ayudar a crear oportunidades económicas, un crecimiento inclusivo, ambientalmente sostenible y beneficioso para las comunidades" (World Bank, 2012, p. 38).

#### Descripción del caso:

En el año 2006 Cementos Argos creó la Fundación Argos, una entidad sin ánimo de lucro, por medio de la cual desarrolla su estrategia de inversión social en el país. La Fundación tiene como objetivo aportar al mejoramiento de la educación a través de iniciativas de alto impacto que permitan ofrecer una infraestructura educativa para la calidad y promover la articulación institucional, contribuyendo con ello a ampliar la cobertura, motivar la permanencia y mejorar los resultados en todo el ciclo educativo. Partiendo de la hipótesis de que una infraestructura de calidad contribuye a reforzar indicadores de permanencia en el sistema escolar y, en ocasiones específicas, a mejorar algunos indicadores de calidad y competencias básicas, unido al hecho de que Argos pertenece al sector de materiales de construcción, la compañía se ha orientado particularmente a realizar inversiones en infraestructura educativa pública, con un propósito de calidad.

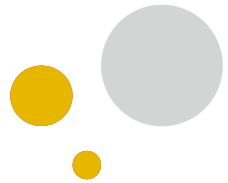
Con el convencimiento de que la educación es la principal herramienta de progreso, la Fundación ha decidido centrar su accionar en esta línea de intervención, promoviendo y participando en alianzas público-privadas que permitan alinear sus iniciativas con programas impulsados por el Gobierno Nacional, que da las directrices educativas en el país, y maximizar sus recursos con el fin de alcanzar un mayor impacto de sus inversiones sociales.

En este sentido, en los años 2011 y 2012, Argos, a través de su Fundación, empezó a participar, junto con el MEN, la Fundación Telefónica y el Fondo de Adaptación, en la primera alianza público-privada (Convenio 566), y con el MEN y la Fundación Telefónica, en la segunda (Convenio 419). Por medio de ambas alianzas, que aún siguen vigentes y cuentan con otros aliados, se intervinieron veinte instituciones educativas (I. E.) ubicadas en diferentes lugares de la geografía nacional. El proceso de mejoramiento de las infraestructuras se acompañó de un componente de calidad educativa que adelanta directamente el ministerio, pero que logró la priorización de estas instituciones como complemento a las labores de construcción adelantadas. En dichos convenios, la Fundación Argos, además de ser aportante de recursos, es ejecutora de ellos y trabaja en equipo con los aliados estratégicos, que se mencionan más adelante, para articular recursos, esfuerzos y experiencias y ponerlos a disposición de la comunidad beneficiada.

Estas fundaciones son un referente importante en la articulación y alianzas público-privadas que se presentan a partir de la metodología de Mesa Territorial de Alianzas Público Privadas (MAPPA), por medio de las cuales se articulan de manera voluntaria el sector público y el privado para contribuir a superar la pobreza y lograr la equidad (MEN, 2014, p. 50).

Este proyecto, que se inició en 2012, busca unir esfuerzos para la implementación de actividades correspondientes a las fases I y II del plan de acción de emergencia invernal del sector educativo en los municipios de San Onofre (Sucre), Soacha (Cundinamarca) y Santa Lucía (Atlántico), siendo esta última una de las zonas más afectadas por la ola invernal luego del rompimiento del Canal del Dique. Gracias a la intervención de los aliados del convenio, los estudiantes de la sede educativa de esta localidad pudieron regresar a clase y seguir con su proceso de aprendizaje.

Tres localidades se intervinieron igual número de instituciones educativas cuyas obras se entregan en 2014: Centro Educativo Pajonalito, I. E. Cazucá e I. E. Santa Lucía. Esta intervención, que consistió en la reconstrucción de aulas y otros espacios, tuvo un valor de \$12.990 millones (de ellos, \$1.900 millones fueron aportados por la Fundación Argos) y benefició en total a 1.679 estudiantes. En este convenio



participaron el MEN, el Fondo de Adaptación, la Gobernación del Atlántico y las fundaciones Telefónica y Argos.

Dados los resultados positivos y satisfactorios de esta alianza público privada, la Fundación dio continuidad a este trabajo conjunto al participar en un nuevo convenio con mayor envergadura, presupuesto y cubrimiento geográfico.

Asimismo la Segunda alianza (Convenio 419) tiene como objetivo promover la calidad educativa gracias al mejoramiento de la infraestructura de algunos centros de enseñanza en Colombia. Con un valor de \$33.678 millones (\$17.704 millones aportados por la Fundación Argos), abarca un total de diecisiete instituciones de diversos departamentos del país (Antioquia, Atlántico, Sucre, Córdoba, Bolívar, Boyacá, Cundinamarca, Santander y Valle).

El convenio cuenta con diez aliados directos: el MEN, las fundaciones Argos, Telefónica y Fraternidad Medellín, los departamentos de Antioquia y Atlántico y los municipios de Medellín, Cali, San Gil y Puerto Colombia. La intervención en estos centros educativos, que beneficiará a 8.388 estudiantes, incluye el mejoramiento de las capacidades y las condiciones de infraestructura de estas instituciones vulneradas por el invierno y, en ciertos casos, la reconstrucción parcial o total de algunas de ellas dada la inviabilidad de su ocupación por el riesgo que ellas representan. De los diecisiete centros educativos que hacen parte de este convenio, ya han sido entregados siete; los demás siguen adelante con sus obras según el cronograma establecido. Ambos convenios suscritos con el MEN suman cerca de \$47.000 millones, de los cuales Argos ha aportado alrededor de \$8.400 millones en dinero, sin contar la gestión administrativa y el grupo humano que para ello ha designado.

De igual forma, además de contribuir a la solución de la problemática de déficit en la infraestructura educativa pública por la que atraviesa el país, esta iniciativa ha dinamizado la economía de las comunidades donde se desarrollan dichos proyectos. Entre las exigencias que, por ejemplo, se tienen con los contratistas que ejecutan los trabajos está la de vincular mano de obra local, generando, de esta manera, empleos directos en esas poblaciones. Todos estos proyectos se desarrollan en zonas

de alta vulnerabilidad económica y social. Además de lo anterior y de la inversión económica, las organizaciones cooperantes buscan convocar y vincular al personal de diversas empresas en actividades solidarias que mitiguen la problemática en estas instituciones, como la recolección de fondos para entregar kits escolares y de mobiliario, con el fin de recuperar estos centros educativos y beneficiar a la comunidad estudiantil. Esto, por supuesto, acompañado de visitas de verificación y jornadas de trabajo voluntario.

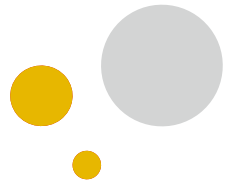
Estas alianzas incluyen el programa de Gobierno Todos a Aprender (PTA), que tiene como objetivo mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes de estas instituciones en diversas áreas, para fortalecer sus competencias básicas. Así, el programa incluye acciones que apuntan a diversos componentes que hacen más integral esta transformación educativa de calidad: infraestructura, transporte, alimentación y tecnología.

El éxito de estas alianzas se ha basado en un pilar fundamental: la confianza entre las partes. La transparencia, el respeto, la comunicación clara y oportuna, la inclusión y la responsabilidad compartida son, de hecho, los verdaderos aliados para generar esa credibilidad que se necesita en los procesos de cooperación. Solo así se pueden lograr los objetivos trazados de manera conjunta. Como dice Natalia Jaramillo Manjarrés, jefe de Cooperación y Asuntos Internacionales Ministerio de Educación Nacional: "Desde el MEN estamos convencidos de la importancia de las alianzas público privadas para alcanzar nuestros objetivos misionales, ampliar cobertura, generar mayor impacto y ser más eficientes en la utilización de recursos, entre otros aspectos" (MEN, s.f., p. 9).

#### Lecciones aprendidas:

La construcción del Modelo de Alianzas Público Privadas deja enmarcada una ruta clara con los aspectos fundamentales que tanto el sector privado como público deben seguir para hacer de las alianzas una alternativa de trabajo mancomunado por el desarrollo, en el marco de la eficiencia, la transparencia y la confianza mutua (MEN, 2014, p. 50).

La gestión de la educación, junto con un plan de mejoramiento de la infraestructura de los centros de enseñanza, facilita la



creación de condiciones adecuadas para una educación con calidad, que es el foco en el que la Fundación

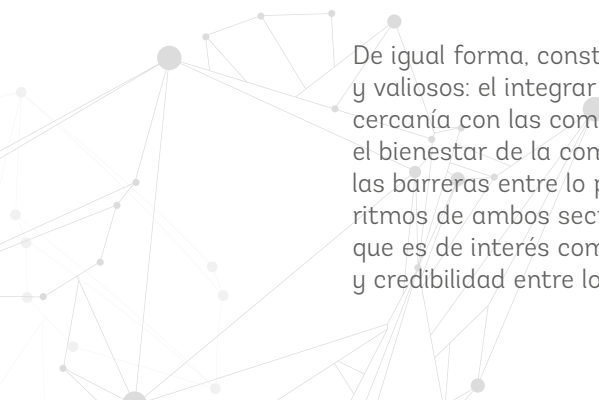
Argos centra sus esfuerzos y sus recursos económicos y humanos.

Las alianzas público-privadas que comparten ese objetivo común de brindar una educación con calidad permiten, entre otros aspectos, aprovechar sinergias, aumentar la productividad gracias al uso adecuado de los recursos, generar propuestas de acciones innovadoras y eficaces y ampliar el alcance geográfico de los programas; además, trascienden el interés particular para dar paso al colectivo y contribuir así al desarrollo sostenible a largo plazo. Esto no deja de representar retos y dificultades antes y durante el proceso.

Asumir la ejecución de un plan en el que intervienen varios actores demanda conocimiento, respeto, compromiso y un entendimiento del concepto de aliado, no contratista, entre el sector público y el privado. Igualmente, en el caso específico de estos convenios, la legalización de predios y los títulos de propiedad de los terrenos donde se encontraban las instituciones educativas que fueron intervenidas representaron una dificultad que fue importante superar de manera oportuna para no tener retrasos en el desarrollo de las obras.

Por otro lado, la gestión del presupuesto que involucra dineros públicos demanda una estricta administración de ellos y un seguimiento a los movimientos financieros que se dan a lo largo de la ejecución de los proyectos. La relación con las comunidades y los organismos municipales es asimismo un tema relevante que, en esta experiencia, se desarrolló de manera respetuosa y muy satisfactoria.

De igual forma, constituyen aprendizajes importantes y valiosos: el integrar la experiencia, los saberes y la cercanía con las comunidades que tiene cada aliado para el bienestar de la comunidad educativa; lograr derribar las barreras entre lo público y lo privado; ajustar los ritmos de ambos sectores en beneficio de una iniciativa que es de interés común y crear lazos de confianza y credibilidad entre los aliados y la comunidad.





Los avances e impactos han sido igualmente significativos. Además de contribuir a la disminución del déficit de espacios educativos, tanto en cantidad como en calidad, es importante reiterar que el principal logro de la iniciativa es unir a diferentes actores en un mismo propósito: la calidad de la educación; asimismo, priorizar las instituciones educativas ante el Ministerio de Educación para que, adicional a las obras, también tengan el componente de calidad educativa.

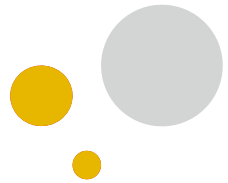
Con la intervención de las veinte instituciones cobijadas con estos convenios se beneficiaron de manera directa alrededor de 10.000 estudiantes de dichos centros de aprendizaje. Sin embargo, el impacto positivo de las obras llega a más personas, debido a que dichas obras están pensadas para que sean no solo las instalaciones donde los niños y jóvenes van a estudiar, sino que se conviertan en el lugar que congrega a la comunidad, es decir, que se vuelva una institución de puertas abiertas.

Por eso, son varios y muy importantes los grupos de interés involucrados con estas iniciativas transformadoras: las comunidades vecinas a las operaciones de la organización, pues es allí donde se desarrollan la mayoría de intervenciones de infraestructuras educativas en las que, además, asisten a estudiar los niños y jóvenes; las autoridades, porque son un público especial en el proceso, ya que es con el MEN y con algunas alcaldías y departamentos con los que se han gestado los convenios a los que hace referencia esta experiencia; finalmente, son importantes los clientes de la compañía, que, para este caso específico, se convierten también en contratistas.

### Conclusiones:

Los recursos e iniciativas que adelanta el sector privado como parte de sus estrategias de participación o de responsabilidad social, unidos a la capacidad de escalar el conocimiento y la experiencia del sector público, permiten ampliar el alcance y la calidad de las políticas educativas o sociales (MEN, s.f., p. 16).

La educación, como pilar fundamental para el desarrollo de un país, debe ser prioridad en los procesos de gestión de las organizaciones de los sectores público y privado, los cuales deben reconocer la importancia de este tema y asumir las implicaciones



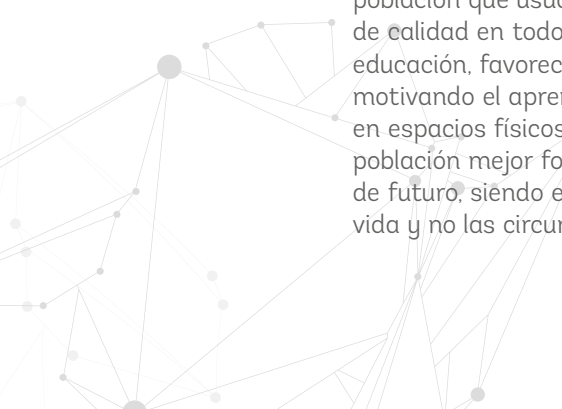
sociales que la carencia de este representa. Argos así lo ha entendido y por eso ha hecho una apuesta por la educación participando en numerosos proyectos en este campo y en varias alianzas público-privadas cuyos objetivos han sido generar más y mejores espacios para una educación con calidad.

Trabajar en alianza con el Estado, garante de los derechos fundamentales de la población, entre ellos precisamente el de la educación, da la certeza de que las inversiones realizadas responden a una necesidad real y priorizada por el responsable de garantizar espacios de calidad para los procesos educativos y no solo a un deseo particular de invertir en comunidades que, según su criterio, lo requieren.

Además, el contar con la estrategia de calidad educativa en las instituciones intervenidas con procesos de infraestructura da la garantía de que las nuevas instalaciones trascenderán lo operativo (la construcción de las instalaciones) para insertarse en procesos estratégicos educativos en beneficio de la comunidad. Estos dos aspectos, trabajar de la mano con el responsable de la educación y adicionar procesos de calidad a lo operativo, permiten que el trabajo realizado en el marco de los dos convenios en los que participa y que, además, ejecuta la Fundación Argos, tengan continuidad y sostenibilidad.

Asimismo, los buenos resultados de la experiencia han dejado todas las puertas abiertas para el establecimiento de nuevas alianzas con el Estado y con otros particulares, para desarrollar iniciativas similares a la detallada.

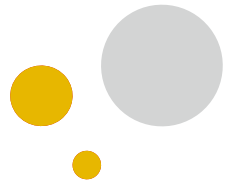
En suma, construir infraestructura educativa de alta calidad en estos lugares ayuda a generar mejores condiciones para una población que usualmente ha estado excluida de oportunidades de calidad en todos los servicios básicos, entre ellos el de la educación, favoreciendo el ambiente académico y, por consiguiente, motivando el aprendizaje, gracias a la posibilidad de estudiar en espacios físicos más dignos. Esto contribuye a tener una población mejor formada, con perspectivas y alternativas de futuro, siendo ellos los que determinan el rumbo de su vida y no las circunstancias del entorno en que nacieron.



Finalmente, es fundamental y trascendental en los procesos de desarrollo de un país, cualquiera que sea el área en la que estén enfocados, considerar las alianzas público-privadas, implementarlas y darles un manejo adecuado bajo parámetros de igualdad, compromiso, transparencia, complementariedad y respeto, conservando la autonomía de cada una de las partes, pero trabajando mancomunadamente por un propósito común, asumiendo responsabilidades individuales que aporten a un interés colectivo, para beneficiar a las comunidades involucradas en el proceso.

#### Referencias del caso:

- Ministerio de Educación Nacional. (2014). 550 mil estudiantes regresan a la escuela. Experiencias significativas del Ministerio de Educación Nacional de Colombia durante el fenómeno de La Niña 2010-2011. Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Modelo de alianzas público privadas. Bogotá: El Ministerio.
- Devlin, R., & Mogueillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. Revista Cepal, (97), 97-116.
- World Bank. (2012). World Bank Group Innovations in Leveraging the Private Sector for Development. Washington: World Bank.
- Colombia Humanitaria. (2011). Fondo de adaptación. Reunión de empalme con gobernantes locales. Recuperado el 5 de agosto de 2014, de [http://www.portalterritorial.gov.co/Colombia\\_humanitaria\\_Fondo\\_Adaptacion.pdf](http://www.portalterritorial.gov.co/Colombia_humanitaria_Fondo_Adaptacion.pdf) DANE. (2011). Reporte final de áreas afectadas por inundaciones 2010-2011. Recuperado el 5 de agosto de 2014, de [http://www.dane.gov.co/files/.../Reunidos\\_presentación\\_final\\_areas.pdf](http://www.dane.gov.co/files/.../Reunidos_presentación_final_areas.pdf).
- República de Colombia. Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.
- ¿Qué es Colombia Humanitaria? Recuperado el 3 de agosto de 2014, de <http://www.colombiahumanitaria.com>



---

## Modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad: un aporte para el país

### Organización

Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Fundación Corona, y en donde es socio el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Fundación Saldarriaga Concha, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC, el Ministerio del Trabajo, las Cajas de Compensación Familiar en cada ciudad donde se desarrolla el Programa, a saber, Cafam en Bogotá, Comfenalco Antioquia en Medellín, Comfandi en Cali y Comfamiliar Risaralda en Pereira. Finalmente como aliados, el Programa cuenta con las Asociaciones Empresariales e Industriales más importantes, como la ANDI, FENALCO, COMFECAMARAS y ACOPI, así como la Red Pacto Global Colombia

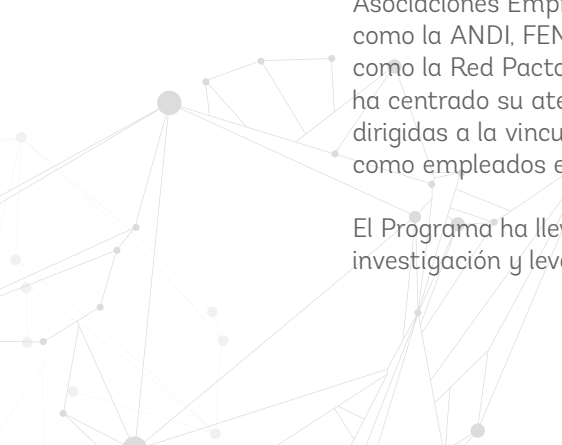
---

### Introducción

El Programa Pacto de Productividad es una iniciativa ejecutada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Fundación Corona, y en donde es socio el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Fundación Saldarriaga Concha, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC, el Ministerio del Trabajo, las Cajas de Compensación Familiar en cada ciudad donde se desarrolla el Programa, a saber, Cafam en Bogotá, Comfenalco - Antioquia en Medellín, Comfandi en Cali y Comfamiliar - Risaralda en Pereira.

Finalmente como aliados, el Programa cuenta con las Asociaciones Empresariales e Industriales más importantes, como la ANDI, FENALCO, COMFECÁMARAS y ACOPI, así como la Red Pacto Global Colombia. Pacto de Productividad ha centrado su atención en las acciones de inclusión laboral dirigidas a la vinculación de Personas con discapacidad como empleados en el mercado laboral abierto.

El Programa ha llevado a cabo varios procesos de investigación y levantamiento de información a fin de



comprender el detalle de la inclusión laboral de la población, lo que está funcionando bien y lo que se debe mejorar.

Uno de estos casos fue el “Estudio de barreras para la inclusión laboral de Personas con discapacidad” (Programa Pacto de Productividad, 2011) a partir de la percepción de distintos actores relacionados con la inclusión laboral, teniendo como base la conceptualización de la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud - CIF.

Los resultados sobre barreras de tipo tecnológico, relacional, actitudinal, de servicios, sistemas y políticas, y personales eran de alguna manera previsible por su relación con indagaciones previas; sin embargo, llamó la atención que la lectura desde las categorías de la CIF no daba directamente cuenta de aspectos organizacionales presentes en lo ocurrido dentro de las empresas. Como complemento se realizó una caracterización sobre temas laborales con 3.570 Personas con discapacidad en las cuatro ciudades. Esta tuvo un marcado énfasis hacia recabar información que nos dieran luces sobre el mundo del trabajo y su relación de primera mano con las personas encuestadas.

Los hallazgos corroboraron lo dicho por otros análisis previos, cerca de la mitad de la población refería no haber trabajado nunca en el mercado laboral abierto; y de la mitad que decía haber trabajado alguna vez, solo algunos, cerca de la mitad de este segmento, decían estar trabajando actualmente. No es una sorpresa obtener un dato de desempleo tan alto pero sobretodo, tan distante de la cifra de desempleo para el total de la población que rodea el 10%, no solo de quienes no están actualmente trabajando, cerca del 75%, sino también de los que no han trabajado nunca, cerca del 50%.

Otro dato importante fue el de la permanencia de las personas con discapacidad en sus lugares de trabajo donde la mayoría refería haber sido de corto plazo y en numerosos casos de solo semanas. Fue recurrente la identificación de problemas relacionados con el no acceso a programas de formación adecuada y accesible, la voluntad de los empresarios, la capacidad operativa de las instituciones de inclusión laboral, y la no garantía de derechos por parte del aparato de Estado.



### Descripción del caso:

La Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad - CDPD es explícita en los elementos que deben tenerse presente respecto a la inclusión laboral de personas con discapacidad. Retoma elementos tradicionales como la igualdad de oportunidades y remuneración, la protección contra el acoso, las condiciones de trabajo saludables y otros aspectos ya presentes en referentes como la OIT y el discurso de Trabajo Decente. Sin embargo, como complemento incluye elementos que creemos dan línea sobre lo que podría significar hacer inclusión laboral desde el Modelo Conceptual Social de la discapacidad.

En primera instancia reconoce y promueve el derecho de las Personas con discapacidad a vincularse laboralmente como todos los demás en el mercado laboral abierto, lo que de entrada demarca el derrotero frente a alternativas otrora tradicionales como los talleres protegidos. En segunda instancia determina la necesidad de tener entornos laborales inclusivos y accesibles planteando la necesidad de ajuste en el entorno, aspecto que trasciende y complementa la carga tradicional que se puso sobre las personas en cuanto a la adaptación.

A este respecto nos gusta reiterar que la CDPD es clara en que el entorno debe ser accesible e inclusivo, materializando en gran medida lo que implica en la práctica la no discriminación.

En tercer lugar se refiere a las prácticas -y de forma implícita a los procesos dentro de las empresas relacionados con las condiciones de selección, contratación y continuidad en el empleo, trayendo elementos relacionados con la cotidianidad de las empresas. Por último, es explícito en el tema de ajustes razonables al considerar como discriminación la denegación de la implementación de dichos ajustes. Los conceptos de ajustes razonables y diseño universal son tremendamente poderosos pues son la bandera de lo que en el fondo plantea el modelo social y la CDPD, de entender la discapacidad la interrelación de condiciones personales y condiciones del entorno.

En términos de inclusión laboral, lo anterior significa que la labor de quienes promueven el tema debe enfocar su mirada no solo en personas sino también en entornos laborales, y no solo

en las empresas para afinar los procesos de normalización de las personas, sino en el proceso de identificar e implementar ajustes razonables necesarios dentro de las empresas. Dicho de otro modo, no importa qué tan buenos resultados se obtengan en los procesos tradicionales de rehabilitación o preparación, si las empresas siguen generando entornos incapacitantes.

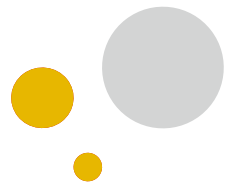
En la interacción con empresarios ha sido evidente que en muchos casos no conocen los servicios de apoyo que ofrecen las Instituciones de Inclusión laboral. Entre quienes sí han hecho previamente procesos de inclusión laboral con la población, son recurrentes expresiones como "las personas con discapacidad no están bien preparadas".

En cuanto a los funcionarios de Instituciones de Inclusión laboral, es usual que se aduzcan razones relacionadas con la "no disposición de los empresarios" o con el "poco compromiso de las personas con discapacidad".

En su ejecución el Programa ha llevado el tema de la Inclusión laboral de Personas con discapacidad a 2728 empresas. En 115 de estas Empresas se han llevado a cabo 195 talleres de capacitación, con asistencia de 3.322 funcionarios entre directivos (947) y colaboradores (2.375). De forma complementaria, ha practicado 128 diagnósticos generales sobre facilitadores y barreras.

De la propuesta e implementación de ajustes en dichas empresas, se han identificado más de 1.000 cargos con posibilidades de vinculación de personas con discapacidad, y se han ofrecido 1.192 vacantes. 133 de las empresas han generado 572 vinculaciones laborales de personas con discapacidad, entre contratos de aprendizaje y contratos laborales. Adicionalmente, se han acompañado 426 procesos de selección, se han movilizado 1083 inscripciones de Personas con discapacidad en diferentes modalidades de formación para el trabajo en el SENA, de las cuales 662 ya llevaron a cabo su proceso de formación y están certificadas. De forma complementaria, se han llevado a cabo actividades de formación y acompañamiento con 379 funcionarios de más de 60 entidades-programas de inclusión laboral.

El modelo que construye el programa establece un marco institucional que mapea los diferentes actores públicos relacionados



con el tema, desde el nivel nacional hasta el local; así mismo reconoce la importancia de contar con un marco legal que establezca qué hay en legislación frente al tema, muy en relación con el primer punto; finalmente genera una ruta de implementación institucional del Modelo con características de paso a paso, abarca, de manera progresiva, distintos lugares del país.

Igualmente el Modelo Pacto define una ruta de servicios que a diferencia de la anterior ruta refiere puntualmente a los distintos procesos, procedimientos y actividades necesarias para gestionar la inclusión laboral desde lo operativo; un estándar de calidad que da pautas concretas sobre la forma adecuada de implementar la ruta, y lo equivalente a una caja de herramientas que acople distintos instrumentos, materiales, guías, etc., que faciliten a los actores cotidianos, en especial a aquellos interesados en gestionar el tema, una guía cotidiana y una mayor efectividad.

El plan de divulgación e implementación debe aprovechar cada uno de estos elementos y su delicado balance, para fomentar una agenda propia de mejora por parte de cada uno de los actores involucrados en el tema, a fin de hacer concreto el impacto del Modelo diseñado por el Programa.

Todo lo anterior nos permite pensar en la siguiente definición de actores relacionados con el tema. En primera instancia encontramos a los protagonistas de la inclusión laboral, estos son las personas y las empresas. En un futuro, el encuentro de estos dos actores, con las condiciones adecuadas generadas con anterioridad y las pautas adecuadas de interacción para la vinculación y el desarrollo profesional, ocurrirá de manera cada vez más natural.

Otro grupo de actores, son aquellos más relacionados con las empresas. Por un lado, encontramos a las agremiaciones empresariales que juegan un papel crucial a la hora de dar directrices y hacer incidencia. Adicionalmente, encontramos a los actores relacionados con la asesoría legal, así como aquellos relacionados con aspectos de salud ocupacional y riesgos laborales.

Un tercer grupo tiene que ver con los actores dedicados a promover la Inclusión laboral, grupo dentro del que encontramos instituciones o programas que prestan servicios directamente a personas o a empresas, y actores de segundo piso que



aportan recursos, dan directrices técnicas, y apoyan en la visibilidad y articulación de las iniciativas en terreno.

Por último, encontramos a aquellos actores que tienen que ver con las reglas de juego que enmarcan la Inclusión laboral, ya sea desde legislación, como a través de política pública. Dentro de este grupo encontramos actores del ejecutivo, del legislativo y del judicial, por ejemplo el Ministerio de Trabajo, los Consejos Municipales y la Corte Constitucional. Este tipo de actores en su mayoría son de resorte nacional, pero encontramos también actores departamentales y locales con un espacio amplio de incidencia

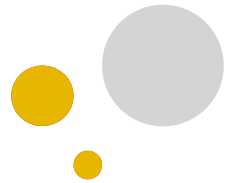
**Lecciones aprendidas, retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.**

El Modelo de Inclusión diseñado por el Programa presenta un abordaje innovador frente a la problemática planteada, en línea con la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad promulgada por la ONU, lo que le ha permitido tener un mayor impacto con sus acciones. Igualmente, ha contribuido representativa y pertinentemente a la solución de la problemática de inclusión laboral, generando los insumos y análisis requeridos para el diseño de lineamientos técnicos, estándares y políticas públicas relacionadas con la temática.

La incidencia directa sobre actores de carácter nacional amplía el impacto del Programa a todo el país. Es el caso del Ministerio del Trabajo y los Centros de Empleo. A través de la Ley 1636 de 2013, el Gobierno nacional creó el Servicio Público de Empleo cuya función esencial es integrar en un solo sistema el mercado de trabajo facilitando el encuentro entre oferta y demanda.

La Unidad Administrativa Especial es la encargada de administrar el Servicio y la Red de Prestadores de Servicio del Servicio Público de Empleo, la promoción y prestación de los servicios, y la administración de los recursos públicos para la gestión y colocación de empleo en el país, incluyendo el Registro de Oferentes, demandantes y Vacantes; la Orientación ocupacional a oferentes y demandantes; la preselección y la remisión de candidatos.

En los primeros meses fueron puestos en funcionamiento más de doscientos centros de empleo en todo el país constituyendo la



principal estrategia de generación de empleo y las proyecciones ponen en evidencia que la gran mayoría de la gestión y colocación de empleo para todos los colombianos pasará de una forma u otra por la acción de la Unidad a través de los Centros.

Esta coyuntura resultó en una gran oportunidad para promocionar la vinculación laboral de personas con discapacidad, más aún si tenemos en cuenta que la gran mayoría de los Centros de empleo se han implementado en asocio con Cajas de Compensación, el SENA o Alcaldías Locales, socios del Programa Pacto y beneficiarios de la gestión en pro de la inclusión laboral de la población que ha realizado el Programa.

El trabajo con la Unidad se ha centrado en establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias para que las personas con discapacidad puedan hacer uso efectivo de los servicios de intermediación y colocación, así como que los procesos llevados a cabo en relación a las vacantes ofrecidas por las empresas tengan en cuenta a las personas con discapacidad y las premisas que correspondan en cada caso.

Frente a los servicios que prestan a personas, se analizaron y establecieron premisas en los procedimientos relacionados con registro, orientación, talleres, preselección y remisión; frente a las acciones que los funcionarios realizan directamente con las empresas, se analizaron y establecieron otro tanto relacionado con la sensibilización a empresarios, registro y publicación de vacantes, implementación de ajustes razonables, y seguimiento post-intermediación.

Sin duda, este trabajo tiene la posibilidad de impactar directamente a población con discapacidad ya que permite que sean beneficiarios de la política gubernamental de generación de empleo. Más que buscar una política especial para el empleo de las personas con discapacidad, se busca adoptar el principio de la CDPD que reza que la inclusión de la población es junto con el resto de ciudadanos, implementando los ajustes razonables que tengan lugar.

Por otro lado, ni sumando el esfuerzo de todas las entidades privadas sean estas fundaciones y asociaciones del país, se tendrían los recursos y la capacidad con que cuenta el

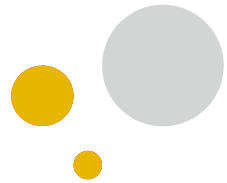
Estado, en este caso el Ministerio de Trabajo, para echar a andar una estrategia de promoción de empleo como la de la Red de Centros de Servicios de Empleo.

De otro lado, otro impacto importante ha sido en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. El SENA es una entidad del Estado encargada principalmente de formación e intermediación laboral. Su Agencia Pública de empleo, que ubicó a más de 170 mil personas en el año 2013, también debe adoptar las pautas y rutas de atención a personas y empresas que define la Unidad de Empleo del Ministerio de Trabajo. Además de prestar servicios de intermediación y colocación, el SENA cuenta con más de la mitad de la oferta de formación del trabajo en el país. Los 116 centros ubicados en 33 regionales, ofrecen programas de formación de todo tipo, incluyendo los generados a través de las alianzas con Empresas para programas a la medida, que en el mismo año 2013 sumaron más de 600 alianzas para este fin.

El Programa ha acompañado más de treientos procesos de selección a programas de formación propiciando la inscripción de más de mil personas con discapacidad en diferentes modalidades de formación para el trabajo en el SENA, implementando ajustes razonables y metodológicos para 68 programas de formación titulada y otros 30 en programas de formación complementaria.

En un ejercicio similar al adelantado con la Unidad de Servicio de Empleo del Ministerio de Trabajo, el Programa Pacto ha trabajado en la formulación de la primera política institucional del SENA para la atención de personas con discapacidad. Dicha política busca brindar las condiciones para el uso efectivo de los servicios que ofrece la entidad, por parte de las personas con discapacidad en todo el país, implementando las medidas preventivas y de ajuste razonables a que den lugar.

La política institucional para la atención de las personas con discapacidad, reitera la responsabilidad de la entidad por asegurar la inclusión efectiva de la población. La política centra su mirada en las acciones necesarias que garanticen la prestación adecuada de servicios de formación para el trabajo, intermediación y colocación por parte del SENA. Puntualmente en Formación, la política busca dar pautas para la identificación, diseño, e implementación de



programas de formación para el trabajo, así como la adecuada atención en los procesos de soporte complementarios.

Una vez aprobada la Política, la Dirección General, las Regionales y Centros de Formación establecerán el Plan de Acción de la Política a 2025, con sus estrategias, planes, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo.

### Conclusiones

El panorama en Colombia respecto a la inclusión laboral y sus dificultades no varían mucho de lo que puede encontrarse en otros países de América Latina. De acuerdo con el panorama inicial que se encontró el programa, en las personas con discapacidad por ejemplo es recurrente la identificación de problemas relacionados con la voluntad de los empresarios, la capacidad operativa de las instituciones de inclusión laboral, y la no garantía de derechos por parte del aparato de Estado.

A pesar de las dificultades actuales en la consecución de empleo en otros lugares, países emergentes como Colombia gozan hoy día de una dinámica importante en su mercado laboral. Es primordial reflexionar que en todos los casos, el desempleo de la población aún tiene un campo amplio de crecimiento para acercarse a los niveles de desempleo generales en cada país. El oficial en Colombia se acerca al 9%. Por eso estamos seguros de que la Inclusión laboral es un horizonte estratégico para la Inclusión Social efectiva de la población.

El Programa ha generado cambios significativos en los imaginarios sociales sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, tanto en empresarios, funcionarios de entidades de Inclusión laboral, tanto públicas como privadas, así como en las mismas Personas con discapacidad, sus familias y sus asociaciones. Así bien, en conclusión, el Modelo propuesto por Pacto debiera tener un Marco Conceptual que cobije el deber ser y la forma de interpretar -como guía- los conceptos de discapacidad e inclusión laboral. A partir de ahí unos Principios, un Marco Legal, una Ruta de Implementación como Modelo, una Ruta de Servicios-Acciones dependiendo del actor, un Estándar

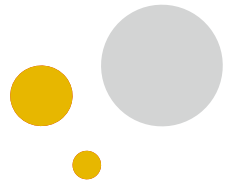


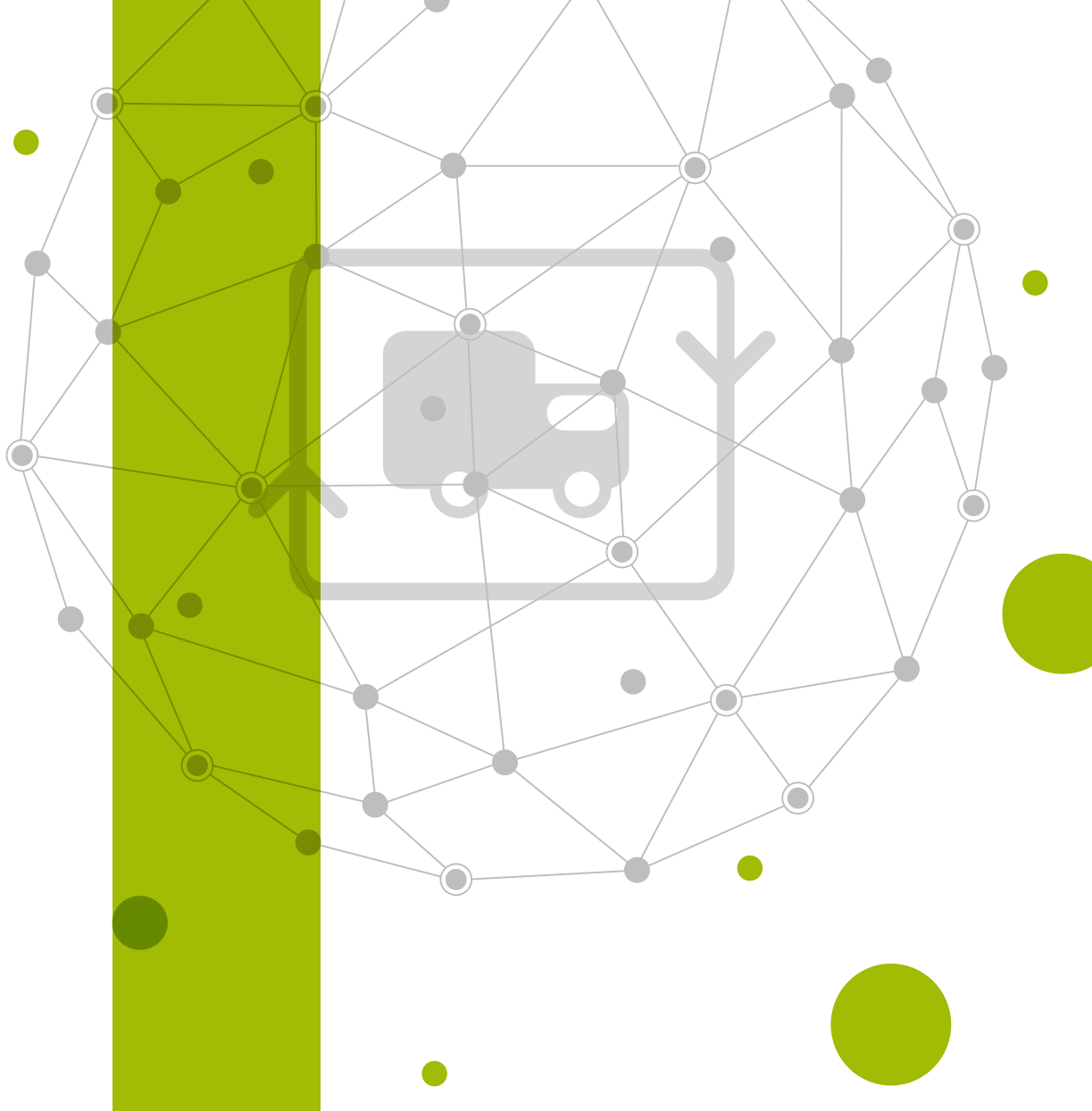
de Calidad –o sus pautas-, y una Caja de Herramientas que agrupe los distintos instrumentos diseñados por el Programa.

En cuanto a las perspectivas de futuro, el Modelo de inclusión del Programa se viene posicionando como modelo referente y aplicable a otros grupos de población vulnerable. Actualmente cuenta con múltiples solicitudes de implementación, tanto a nivel nacional como internacional y los socios han decidido darle continuidad por lo cual se está diseñando el esquema para su sostenibilidad y réplica.

#### Referencias:

- Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención de los derechos de las personas con discapacidad. New York.
- Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y la salud. Ginebra.
- Programa Pacto de Productividad. (2011). Estudio de barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Bogotá.





# GESTIÓN RESPONSABLE EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y CONSUMIDORES

---

## Valor para proveedores

Organización Electricaribe

---

### Introducción:

Electricaribe y sus filiales impulsan el programa Valor para Proveedores, un proyecto de capacitación, asesoramiento gratuito y especializado a las empresas, profesionales independientes que componen la Cadena de Valor. La iniciativa tiene como objetivo afianzar las relaciones de confianza y la creación conjunta de valor con el grupo de interés proveedores, generando programas que permitan ayudar al negocio y a las empresas colaboradoras a la consecución de sus objetivos.

Valor para proveedores inició en el 2012 con el seminario de proveedores y se ha ido fortaleciendo, incluye otras iniciativas para este grupo de interés tales como:

- Universidad Extendida: ofrecer una formación eficiente y de alta calidad para las empresas contratistas del Grupo Gas Natural Fenosa Colombia, aprovechando la experiencia y conocimiento de la Universidad Corporativa.
- Becas a la Excelencia: programa de becas para realizar estudios de carreras técnicas, tecnológicas patrocinadas por la Empresa en el SENA.
- Convenio SENA: busca formar, evaluar y certificar con los estándares de calidad y seguridad los procesos y servicios ofrecidos por el grupo.
- Programa REINICIAR: formación de electricistas informales en instalación de redes internas eléctricas residenciales y comerciales.
- Programa RENOVA: creación de Semilleros / cantera de perfiles necesarios para la operación del negocio.

- Encuentros con Proveedores: se realizan encuentros con los responsables de Recursos Humanos / Representantes Legales de las empresas contratistas, con el fin de asesorarlos y capacitarlos en procesos relacionados con la administración del talento humano.
- Seminario Valor para proveedores: diálogos y formaciones con el grupo de interés proveedores, donde se comparte información de la Compañía, sus procesos de contratación, calidad, seguridad y el compromiso de la Empresa con sus grupos de interés.

Con estas iniciativas, la Compañía continúa avanzando en el diálogo y en la construcción conjunta de valor con sus grupos de interés, ya que el manejo integral de los proveedores se ha convertido en uno de los ejes estratégicos de la gerencia moderna.

Principales logros, beneficios e impactos obtenidos:

- Firma Convenio Marco Cooperación Sena – Gas Natural Fenosa Colombia.
- Lanzamiento Modelo Universidad Extendida: con la participación de 18 empresas colaboradoras integrales en Electricidad.
- Formación a 2.945 participantes de empresas contratistas con 22.909 horas de formación en el negocio eléctrico.
- Identificación y construcción de 2 perfiles Críticos en Electricidad: campaña de Pérdidas e Integral SCR y PQR.

Estrategias de continuidad, sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia Electricaribe busca fortalecer los programas y ampliar la cobertura con el objetivo de llegar a todo el personal subcontratado por los proveedores de Electricaribe.



Algunas de las estrategias de continuidad y sostenibilidad del proyecto son:

- Fortalecimiento alianza SENA – Gas Natural Fenosa Colombia, con un horizonte de aplicación de 4 años.
- Convenio Marco de Cooperación Sena – Gas Natural Fenosa Colombia, construcción Centro de Entrenamiento en Redes en las ciudades de Barranquilla, Montería y Cartagena. Implementación del primer Plan anual a Empresas Colaboradoras con formación técnica y de habilidades.
- Diplomado en habilidades gerenciales para los dueños de las Empresas colaboradoras.
- Mantener los programas creados para los proveedores y los canales de comunicación.
- Crear un concurso de Buenas prácticas para nuestros Proveedores incentivándolos a cumplir con estándares de RSC inicialmente en Ética y Seguridad.



Con una inversión en especies equivalente a \$1.400 millones y en dinero en \$250 millones, Electricaribe está promoviendo el desarrollo profesional de sus proveedores y generando oportunidades de empleo, formación y una cercanía con este grupo de interés vital para la Empresa. Valor para proveedores es una iniciativa que adelanta Electricaribe, una empresa del Grupo Gas Natural Fenosa.

#### Descripción del caso:

Tomando como elemento de partida la gestión sostenible con los proveedores, ISA vio la necesidad de contar con proveedores fortalecidos, condición que permite contribuir a los resultados de los objetivos de la compañía. Proveedores económicamente sanos y socialmente responsables que respondan a las exigencias ambientales, de salud y seguridad en el trabajo, con criterios éticos y con garantía de mínimos, es lo que hace posible este sueño.

ISA es consciente que esto se logra sensibilizando y capacitando a los contratistas para que los mismos puedan responder a entornos cada vez más competitivos. En razón de esto, ISA ha desarrollado una serie de acciones encaminadas a mejorar la competitividad y la calidad de los servicios prestados por sus proveedores y de esta forma agregar valor en la Cadena de Abastecimiento. Todo ello, como un esfuerzo de la Compañía por mejorar el desempeño de sus proveedores en los temas de gestión ambiental, de seguridad y salud en el trabajo en el marco del cumplimiento de la ley y en concordancia con las certificaciones (ISO 14001 y OSHAS 18001) vigentes de la empresa.

Así mismo, desde el año 2012 viene impulsando una cultura de promoción de la ética y antifraude extensiva a su cadena de valor, como parte de las prácticas de buen Gobierno. Así mismo, el Código de ética tiene como finalidad materializar la filosofía y valores corporativos de la Organización, a través de criterios que orienten la actuación de todos sus trabajadores y miembros de sus Juntas Directivas. Con esto se busca formalizar la voluntad estratégica de la Empresa frente a la ética en un ejercicio vinculante con sus partes interesadas. Todo lo anterior, a través de la formulación de acciones pedagógicas, compromisos voluntarios y cláusulas contractuales que le permiten tanto a la Empresa como a los proveedores actuar en un marco ético, que apalanca los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 10 del Pacto global, fortaleciendo las relaciones de confianza y de valor.

La construcción del Código de Ética es necesario para definir un marco de actuación acorde a los valores empresariales identificados por la empresa y los aportes de las partes interesadas para definir cuáles eran aquellos asuntos éticos que tanto la empresa como los grupos de interés debían atender responder a un marco ético.

Para vivir la ética y lograr este objetivo la Empresa se vio en la necesidad de desarrollar capacidades para transferir conocimiento, hacer explícitos los requisitos, focalizarlos en el cumplimiento de la normatividad y al cumplimiento de estándares globales acogidos por la Empresa. Es así que el Código de ética, junto con los temas asociados al cumplimiento de criterios en HSE (seguridad y salud en el trabajo y aspectos ambientales) y los Derechos Humanos se tradujeron en cursos de e-learning, talleres y capacitaciones con herramientas didácticas como videos y casos que presentaban dilemas éticos e incluso situaciones hipotéticas



en donde se evidenciaba el incumplimiento de la ley. Esta estrategia ha facilitado la aprehensión de políticas para el cumplimiento del objeto contractual, a la vez que apalanca el mejoramiento de los procesos de gestión de los contratistas al interior de sus empresas.

La empresa ha tratado que esta actuación, vaya más allá de una exigencia contractual. Hoy se tiene la convicción que al extender la responsabilidad a los proveedores e invitarlos a que actúen de manera preventiva y que acojan buenas practicas agrega valor a su desempeño porque minimizan sus riesgos y los hace más competitivos. Estos principios básicos de actuación, que si bien algunas veces se encuentran dentro del cumplimiento mínimo legal, le brindan a las partes interesadas (en especial a los proveedores) una guía clara de lo que debe ser su actuación en relación a los principios laborales, de seguridad, salud en el trabajo, requisitos ambientales, contratación, respeto por los derechos humanos y la posibilidad de contar con una actuación enmarcada la cultura de rechazo a la corrupción.

**Lecciones aprendidas: retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.**

Para este ejercicio fue necesario un trabajo interdisciplinario, que permitiera poner a disposición de la cadena de valor el conocimiento especializado de las diferentes áreas de la empresa. Requirió comprender que para establecer exigencias y un nuevo desempeño contractual de los proveedores, acordes al Sistema Integrado de Gestión de ISA, era necesario un trabajo pedagógico que permitiera una actuación alineada con las políticas de la empresa para que su desempeño fuera consecuente con la cultura de excelencia y responsabilidad empresarial.

El entendimiento de estos asuntos ha permitido blindar tanto los negocios de los contratistas, como los de la Empresa asegurando la implementación de las prácticas establecidas por el Sistema Integrado de Gestión, las cuales se encuentran enmarcadas en el cumplimiento legal, con su respectivo control y seguimiento para asegurar su aplicación. Adicional al ejercicio pedagógico, que en gran parte fue virtual, también mostró que los encuentros cara a cara permitían asegurar el entendimiento y el compromiso de los proveedores en esta nueva ruta de agregación de valor fortaleciendo las relaciones de confianza, de largo plazo.



Si bien, se mostró un mejoramiento en la calidad de los procesos y desempeño de los contratistas y colaboradores (administradores de contratos), se sumó una nueva necesidad de capacitación en razón de reiteradas anomalías en algunos proveedores.

Estas anomalías se detectaban desde diferentes canales, consultas a los colaboradores de ISA, denuncias en la línea ética, hallazgos de auditorías en campo o en los procesos. Para atender estos riesgos, se desarrollaron talleres con las empresas proveedoras invitando a los integrantes de los equipos responsables de gestionar en cada empresa los requerimientos solicitados por ISA; con el propósito de aclarar los procesos, conceptos legales, alcances en la empresa y en los procesos de contratación, así como las consecuencias derivadas de los incumplimientos a las exigencias legales o de los contratos. Esto permitió contar con una adecuada identificación de riesgos e impactos de los negocios, permitió conocer cuáles son los principales temas de consulta de los proveedores a través la Línea Ética para establecer guías de actuación desde los diferentes canales de comunicación y encuentros con los que cuenta la Empresa.

#### Conclusiones:

ISA entiende que para transformar y generar una cultura de la ética, el antifraude y el respeto por los derechos humanos, es necesario contar con herramientas pedagógicas y comunicacionales que le permitan a las partes interesadas comprender el alcance de su actuación en su relacionamiento con la empresa, es así que durante este tiempo ha sido necesario realizar talleres, capacitaciones directas con proveedores y el desarrollo de cursos virtuales, que permiten asegurar y dar continuidad al proceso de transformación, entendimiento y aplicación de estas exigencias o requerimientos.

La experiencia de diálogos con los grupos de interés y los diferentes encuentros que desarrolla la empresa con las partes interesadas, es una actividad que la empresa ha identificado como fundamental para guiar su ejercicio de materialidad, es así que desde esta acción continuará su promoción de una cultura de la ética, los Derechos Humanos, el rechazo a la corrupción y el fraude, pues estos asuntos

hacen parte de los pilares de la empresa y los grupos de interés así lo han manifestado dentro de las expectativas que se recogen en este espacio de diálogo cara a cara.

Uno de los principales aspectos en la gestión por el respeto de los Derechos Humanos se evidencio en la gestión con los proveedores, desde diferentes herramientas de seguimiento y control, le permitieron a la empresa un mayor acompañamiento, promoción y entendimiento de éstos en su gestión empresarial. En razón a esto se incluyeron preguntas de este orden en el registro de proveedores, se hizo extensivo el Formulario A11 a los proveedores de bienes y servicios y se mejoraron los controles a los contratos de emergencias.

Finalmente, estos asuntos al ser materiales, se hacen extensivos a la cadena de valor, pues es necesario que empresa y parte interesada trabajen de forma conjunta para alcanzar los objetivos declarados desde los instrumentos del Marco de Referencia Corporativo de ISA.

### Referencias del caso

- Código de Ética. [en línea]. <http://www.isa.co/es/sala-deprensa/>
- Documents/nuestra-compania/codigo-de-etica/2001-04-13%20Codigo-deetica. Pdf
- Código antifraude. [en línea]. <http://www.isa.co/es/sala-deprensa/Documents/nuestra-compania/codigo-antifraude/2012-03-12%20Codigoantifraude. Pdf>
- Declaratoria sobre derechos humanos y empresa. [en línea]. <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/etica-y-sostenibilidad/isa-y-losderechos-humanos/2011-11-30%20declaratoria-derechos-humanos.pdf>
- El Formulario A1, es el formulario de intención de oferta, en este se explican todos los requerimientos, alcance de la contratación y significado de establecer una relación contractual con ISA. Es, además, vinculante al contrato si el proveedor ingresa como acreedor.



---

## Por una Cadena de abastecimiento sostenible

Organización Ecopetrol S. A. S.

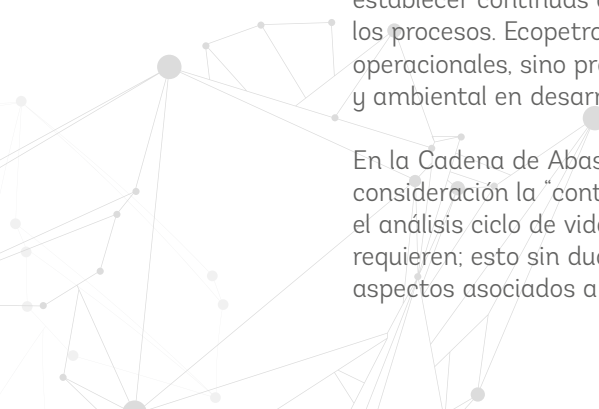
---

### Introducción:

Ecopetrol S. A., es una Sociedad de Economía Mixta colombiana, de carácter comercial, vinculada al Ministerio de Minas y Energía; está integrada al sector de petróleo y gas e interviene en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos, con una importante participación en el negocio de los biocombustibles. Con 62 años de historia, es la principal compañía petrolera en Colombia y se ubica dentro de las 40 petroleras más grandes del mundo; cuenta con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, sur, oriente y norte de Colombia, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas. Actualmente, tiene presencia en Brasil, Perú y el golfo de México (Estados Unidos).

El Proyecto, que se denomina “Por una Cadena de Abastecimiento Sostenible”, es un Proyecto en el cual Ecopetrol trabaja desde el año 2006 como estrategia de un Suministro Responsable, que no solo la beneficia en su proceso de abastecimiento, sino que permite generar relaciones de mutuo beneficio con los intervinientes en esta Cadena, entre ellos los Proveedores. El desarrollo de este Proyecto ha comprobado que no es suficiente el diseño de estrategias y políticas de abastecimiento local, sino que al llevarlas a la práctica en todas las localidades de operación de Ecopetrol, se pueden establecer continuas acciones de mejora, que enriquecen los procesos. Ecopetrol busca no solo suplir sus necesidades operacionales, sino propender por el equilibrio social, económico y ambiental en desarrollo de su proceso de abastecimiento.

En la Cadena de Abastecimiento Sostenible, tiene relevante consideración la “contratación verde” al tener en cuenta el análisis ciclo de vida de los bienes y servicios que se requieren; esto sin duda promueve la integración de diversos aspectos asociados a la cadena de abastecimiento, como son:



competitividad, con mejores bienes y servicios; innovación, con bienes y servicios que aporten algo diferencial, o que otorguen ventajas tangibles o intangibles; y seguridad de procesos, que mitiguen los riesgos ambientales y garanticen la operación continua; lo que la constituye como una buena práctica de gobierno para la generación de valor para todos los involucrados y para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento en el largo plazo, destacando el valor medio-ambiental, social y económico para todas las partes que intervienen en la cadena. Por ello, el caso presentado parte de las siguientes características por actor.

- Ecopetrol: operaciones sanas, limpias, confiables y rentables, NO tenemos Operación Viable sin regiones viables con generación de valor compartido.
- Proveedor: operaciones sanas, limpias, confiables y rentables con Ecopetrol, sus Proveedores, Contratistas y Trabajadores.
- Proveedores y contratistas del proveedor: operaciones sanas, limpias, confiables y rentables con Ecopetrol, sus proveedores, contratistas y trabajadores.
- Trabajadores: con óptimas condiciones para el desarrollo de sus actividades.



### Descripción del Caso

En Ecopetrol, la responsabilidad corporativa es un componente central del marco estratégico y se concibe como una estrategia que busca asegurar que la operación de la Empresa esté en armonía y en equilibrio con sus grupos de interés y con el medio ambiente. Ecopetrol trabaja desde el año 2006 en el aseguramiento y cumplimiento de la promesa de valor y de los objetivos de relacionamiento con sus contratistas, lo cual le ha permitido no solo lograr sus objetivos de gestión en temas de abastecimiento, al obtener bienes y servicios con calidad, oportunidad y precios competitivos, sino propender por una cadena de abastecimiento confiable y sostenible, apalancada en proveedores competitivos, que permita generar valor compartido.

En concordancia con lo anterior, Ecopetrol realizó y continua realizando una serie de acciones e implementando varios instrumentos, así:

- Estrategia de contratación nacional y local.
- Aseguramientos de prácticas responsables en contratistas.
- Desarrollo de proveedores.
- Participación en los clústeres en las regiones Magdalena Medio, Orinoquía y Caribe.
- Iniciativa de encadenamientos productivos entre Ecopetrol y sus proveedores.
- Reglas claras en la contratación.
- Indicadores de contratación local y de mano de obra.

Igualmente, a partir del año 2009, Ecopetrol reforzó el componente ambiental en la Cadena de Abastecimiento con la Estrategia de Contratación Verde, enmarcada en el concepto de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), estableciendo las siguientes etapas de implementación:

### 1. *Plan Piloto 2009 – 2012*

Estructuración de la estrategia basada en el Green Public Procurement (GPP) de la Unión Europea, que indica que la empresa debe orientar a su cadena de suministro (contratistas y proveedores) en la reducción del impacto ambiental, a través de la estrategia de producción y consumo sustentable.

Los objetivos definidos fueron:

- I. Propender por la mejora continua y la minimización de los impactos ambientales asociados a la Cadena de Abastecimiento, interactuando con los proveedores mediante la incorporación de incentivos y obligaciones contractuales asociadas con el suministro de bienes y servicios.



- II. Incorporar el análisis del ciclo de vida en la selección de los bienes y servicios estratégicos para la operación del negocio.
- III. Promover en los proveedores y contratistas el enfoque preventivo de la contaminación y el fortalecimiento de la capacidad en la gestión ambiental de los bienes y servicios requeridos por la Empresa, de la misma forma como lo ha realizado en el ámbito laboral, de salud ocupacional y seguridad industrial.

Con la participación de un consultor internacional (Ecosistemi), se realizó el análisis de los bienes y servicios con potencial de Contratación Verde, lo que permitió priorizar aquellos que tienen un alto impacto ambiental y operacional. En ese marco, se introdujo el Clausulado Verde en 23 tipos de contratos de suministro de bienes y servicios, exigiendo a los contratistas mejores prácticas ambientales y/o mejores tecnologías disponibles, que permitieran reducir el impacto ambiental, mejorar el desempeño ambiental y observar su trazabilidad ambiental mediante indicadores específicos.

En el 2012 Ecopetrol realizó diversas actividades con el fin de posicionar el tema tanto entre sus propios contratistas y proveedores, como en el ámbito nacional e internacional en general. Entre estas acciones, en el marco del Foro de Ecoeficiencia 2012 adelantado por la Compañía, se estructuró un plan de trabajo para el largo plazo (2013 – 2016) con proveedores y contratistas, incorporando conceptos como el ecoetiquetado, ciclo de vida de productos, producción y consumo sostenible, huella de carbono y uso eficiente de agua y energía.

## 2. Plan Piloto 2009 – 2012:

Esta etapa propende fomentar la participación de los proveedores de bienes y servicios para que incorporen Mejores Prácticas Ambientales y/o Mejores Tecnologías Disponibles que garanticen una mejora del desempeño ambiental, frente a otros procesos tradicionales de producción de bienes y prestación de servicios. Para esto, Ecopetrol está desarrollado

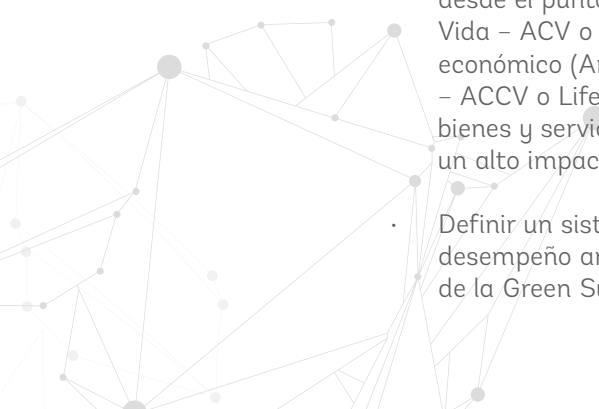


herramientas de contratación verde considerando las consecuencias ambientales, económicas y sociales en el diseño y uso de materias primas e insumos, métodos de fabricación y producción, medios de transporte y distribución, prácticas operativas, manejo integral de residuos y emisiones y adecuada disposición de residuos, a todo lo largo de la cadena de suministro.

Apalancando las estrategias de abastecimiento con enfoque en la optimización de costos y las estrategias de ecoeficiencia con enfoque en la mejora del desempeño ambiental, Ecopetrol realizó la revisión de 905 bienes y servicios, priorizando aquellos que debían incluirse dentro de la estrategia de contratación verde por su impacto en el desempeño ambiental y en la responsabilidad social de la Compañía, así como por su aporte a las metas de Gobierno – Plan Nacional de Desarrollo; siendo seleccionados y priorizados 39 (4,3%) bienes y servicios.

Dentro del Plan 2013 – 2016 se tienen previstas las siguientes actividades:

- Incorporar condiciones técnicas para asegurar el suministro de bienes y servicios que cuenten con certificaciones ambientales y que dentro de sus procesos productivos integren criterios de Green Supply Chain, incluyendo criterios ambientales para la toma de decisiones en procesos de compra y contratación requisitos y obligaciones de pos-y consumo a proveedores.
- Implementar el enfoque de ciclo de vida desde el punto ambiental (Análisis de Ciclo de Vida – ACV o Life Cycle Assessment – LCA) y económico (Análisis de Costo de Ciclo de Vida – ACCV o Life Cycle Cost – LCC), para aquellos bienes y servicios prioritarios que generan un alto impacto ambiental y operacional.
- Definir un sistema de indicadores de desempeño ambiental para el seguimiento de la Green Supply Chain.



### 3. Plan de consolidación 2017 – 2020:

Sujeta al proceso de mejora continua que habrá permitido optimizar las herramientas para la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento, se espera:

Conocer la huella de carbono de bienes y servicios priorizados,

- Elevar los estándares de contratación.
- Reducir los riesgos que puedan afectar las operaciones
- Mejorar el desempeño ambiental de las operaciones
- Valorar el impacto ambiental, social y en la imagen corporativa asociado a la gestión de compras y contratación
- Cumplir la política ambiental y la iniciativa de abastecimiento
- Contar con estimaciones de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).



#### Lecciones Aprendidas

En el desarrollo de este Proyecto, alineado totalmente con los Diez Principios del Pacto Mundial y la Sustentabilidad de la Cadena de Suministro, se han identificado lecciones aprendidas para la mejora continua, a partir de los retos, dificultades, aprendizajes, avances e impactos obtenidos.

Es así como entre los principales retos y dificultades se encuentran:

- Interiorización de los beneficios, primordialmente intangibles, que conlleva la implementación de una cadena de abastecimiento sostenible, dado que ha implicado la transformación de la cultura, de las estructuras y sistemas de trabajo tanto de Ecopetrol como de las partes intervinientes. Es así como en algunos momentos se ha presentado resistencia al

cambio, baja credibilidad en los resultados, y en algunos casos, falta de apoyo de algunas áreas de la Compañía.

- Contar con la activa participación de proveedores de bienes y servicios críticos comprometidos con la responsabilidad social empresarial (RSE) y el desempeño ambiental.
- En el caso de la implementación del análisis de ciclo de vida, se han tenido grandes dificultades en la recopilación de la información requerida, dado que a pesar de que existe en las instalaciones operativas, no ha sido fácil acceder a la misma por cuanto está dispersa y en escalas diversas. Dicha información hace referencia a consumos de materiales, energía, agua y generación de residuos sólidos, emisiones, vertimientos, de cada una de las etapas del ciclo de vida del proceso, bien o servicio analizado.
- Desconocimiento por parte de los proveedores de bienes y servicios, de la existencia de programas y sistemas de posconsumo para la adecuada gestión de residuos, lo que hace más compleja la implementación del clausulado verde.

De igual forma, el proyecto ha permitido aprender, desaprender y reaprender cómo realizar trabajo en equipo con otras áreas de la Compañía, así como con distintas Entidades. Asimismo, ha permitido colaborar con autoridades ambientales en la promoción de una visión de sostenibilidad y de negocio; proceso en el cual se han observado en algunas zonas, prácticas de RSE que van más allá de lo establecido en la Ley; siendo uno de estos casos el de Ecoclub Empresarial en Orito, Putumayo.

Superando los retos y las dificultades presentadas hasta el momento, se han obtenido grandes avances, los cuales han sido el producto del trabajo en equipo entre diferentes áreas de Ecopetrol (Negocios – Corporativo), los Proveedores, la Comunidad y el Estado.

Es así como en el 2013, se alcanzaron los siguientes logros:

- Continuación en el establecimiento de la Contratación Local como una política clara, con indicadores y metas, al interior de Ecopetrol. Se realizó la contratación de bienes y servicios por \$20,549 billones, lo que representó

un incremento del 35% frente a lo contratado en 2012. Por su parte, la contratación local ascendió a \$0,39 billones, apalancando negocios con 1.779 proveedores locales.

- Identificación de 42 líneas de contratación exclusiva local de bienes y servicios.
- Promoción de la vinculación de mano de obra de las regiones. Ecopetrol contó con 30.247 trabajadores de empresas contratistas; de los cuales 26.164 personas (87%) habitaban en la región o el lugar del proyecto.
- Contratación con 3.895 empresas contratistas de bienes y servicios, de las cuales 282 fueron extranjeras y 3.613 nacionales. De esta manera, Ecopetrol continúa trabajando en el compromiso de contratar el 100% de la mano de obra local no formada y hasta el 70% de la mano de obra formada en las regiones.
- Atención de 5.533 empresarios en el desarrollo de mecanismos de relacionamiento e información constante con los proveedores a través de los diferentes canales de atención (reuniones sistemáticas, eventos regionales, evento nacional de proveedores y buzón corporativo).
- Promoción de clústeres en las regiones Caribe, Magdalena Medio, Meta y Llanos Orientales.
- Realización del primer Análisis de Ciclo de Vida (ACV), el cual correspondió a la comparación de tres alternativas de obras civiles para facilidades de perforación.
- En el transcurso del 2014, se han seleccionado y priorizado cuatro procesos y servicios a analizar desde el punto de vista ambiental (ACV) y económico (ACCV o LCC, por sus siglas en inglés).
- Formulación de nuevas cláusulas verdes de bienes y servicios. 23 cláusulas formuladas en el 2010 e implementadas entre el 2011 y el 2012; 33 cláusulas verdes formuladas en 2013, de las cuales 16 se encuentran actualmente en proceso de implementación. Dichas cláusulas tienen énfasis en aspectos



tales como: - Requisitos y obligaciones contractuales a proveedores, incluyendo compromisos de manejo de residuos a través de programas de posconsumo; - Restricción en el uso de sustancias prohibidas; o Incremento en el uso de equipos de bajo consumo o que utilizan combustibles limpios; - Certificación de la mejora del desempeño ambiental de los bienes y servicios ofrecidos, entre otros.

- Fortalecimiento de más de 1.000 proveedores en temas tales como apoyo para la implementación de sistemas de gestión, operaciones logísticas, RSE, temas administrativos y financieros, entre otros. Para ello, Ecopetrol trabaja en alianzas con Cámaras de Comercio, gremios empresariales y entidades gubernamentales.
- Promoción de encuentros empresariales para generar negocios con los proveedores de los proveedores de la Compañía, trabajados en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Propaís, las Cámaras de Comercio de Barrancabermeja, Casanare y Cartagena, y la Asociación Nacional de Empresarios ANDI. A estos espacios asistieron 1.500 proveedores y permitieron la generación de potenciales vínculos comerciales entre ellos por \$5.000 millones, entre empresarios de Barrancabermeja, Magdalena Medio, Bogotá y Cartagena.
- Generación de 3.455 encadenamientos productivos de primer eslabón y 6.448 encadenamientos de segundo eslabón.
- En el 2013 Ecopetrol inició la práctica con la aplicación de la encuesta de percepción de la transparencia en el proceso de abastecimiento, medición realizada cada cuatro meses, obteniendo un resultado final de percepción positiva de 94% (Centro Nacional de Consultoría).

**Conclusiones:**

Este Proyecto ha reflejado grandes resultados en relacionamiento y en posicionamiento de nuestra promesa de valor con nuestro grupo de interés contratistas y sus empleados, pues le ha permitido aprender, desaprender y reaprender cómo realizar trabajo en

equipo con distintas Entidades, aportando a la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento y al crecimiento de las regiones.

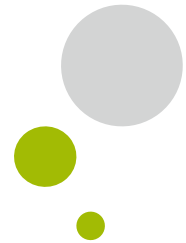
Ecopetrol, al obtener el conocimiento de la capacidad real de la oferta en las regiones, puede orientar sus esfuerzos en materia de contratación local y en desarrollo de proveedores.

Ecopetrol obtiene un mayor reconocimiento en materia de generación de valor compartido con la aplicación de sus políticas de RSE, desempeño de proveedores, encuentros empresariales, entre otros, que se refleja no solo en la reputación de la Compañía, sino en la sostenibilidad de las regiones. Ecopetrol no solo ha entendido su responsabilidad en todo el ciclo de vida de sus productos y servicios, sino que se ha comprometido en la inclusión de sus grupos de interés en participar de dicha responsabilidad, iniciando por los contratistas y proveedores. Desarrollo de una estrecha relación de colaboración con la autoridad ambiental nacional, permitiendo la definición de obligaciones y requisitos ambientales en el suministro de algunos bienes y en la prestación de algunos servicios, los cuales están alineados y sincronizados con las políticas nacionales de materia ambiental.

La estrategia de contratación verde de ECOPETROL es considerada como caso piloto para la industria nacional, que aportará elementos para la formulación de las políticas y lineamientos de programas similares que se quieran impulsar a nivel nacional. Los Proveedores obtienen mayores capacidades y competencias que les permiten ser más competitivos para ofertar sus servicios no solo a Ecopetrol, sino a la Industria en general. Obteniendo ventajas competitivas que agregan valor frente a proveedores extranjeros.

### Referencias del caso

- *Ecopetrol. (2012). Procedimiento de Responsabilidad Social Empresarial en la Contratación y Subcontratación. ECP-DEA-P-005. Bogotá.*
- *Ecopetrol. (2013). Guía para la Implementación de la Contratación Local como Estrategia de Abastecimiento. GAB-G-002. Bogotá.*
- *Ecopetrol. (2013). Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2013.*





**CONSTRUCCIÓN DE PAZ**



---

## Mesa de Mujeres Afrocolombianas para la Inclusión y Participación en las Políticas Públicas y el Reconocimiento de Derechos –MMMT–

Organización Global Humanitaria Colombia

---

### Introducción

El proyecto “Mesa Humanitaria de Mujeres Afrocolombianas para la Inclusión y Participación en las Políticas Públicas y el Reconocimiento de Derechos” desarrollado en el municipio de Tumaco, departamento de Nariño, permitió desde el 2009 hasta el 2013 contribuir a la construcción de la paz en Tumaco mediante el acompañamiento y el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para participar activamente en los espacios políticos y económicos de su Municipio.

La propuesta ha conseguido impulsar con las mujeres un proceso organizativo y de aumento de sus habilidades que les permitiera hacer frente y aumentar su capacidad de resiliencia frente a un contexto caracterizado por el conflicto armado, por la violencia y por problemas estructurales como la discriminación, el machismo y en general, por la escasez de oportunidades para acceder al pleno ejercicio de sus derechos.

El objetivo de la experiencia se centró en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres afrocolombianas de Tumaco de forma que les permitiera iniciar procesos de participación en instancias públicas y privadas, y dinamizar espacios tanto de inclusión social como económica y política a nivel local, departamental y nacional. Todo lo anterior como una estrategia de construcción de paz y prevención del conflicto con el fin de mejorar su calidad de vida.

A través del proyecto se han trabajado varios componentes:

1. Acompañamiento a las mujeres para la incidencia política dirigida al posicionamiento de sus derechos y la perspectiva de género en Tumaco.

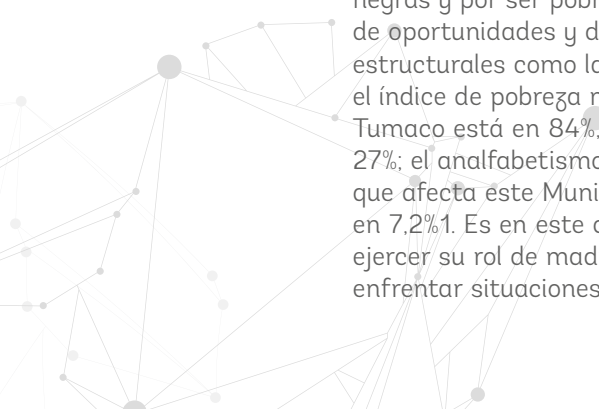
2. Empoderamiento de lideresas con capacidad de replicar lo aprendido a otras mujeres afro del municipio a través de la Escuela de Género "Afro para Afro".
3. Sensibilización de la sociedad acerca de la violencia basada en género y el rol de las masculinidades alternativas en su transformación, y iv) Impulso a emprendimientos productivos de las mujeres para la participación activa en la economía local.

El proyecto ha sido exitoso gracias a las alianzas público privadas que se han establecido, en las que han participado Empresas, Organismos de Cooperación Internacional, Instituciones Gubernamentales y Organizaciones de la Sociedad Civil-OSC. A nivel empresarial el papel de Ecopetrol permitió el financiamiento de 3 los emprendimientos de las mujeres; la cooperación internacional a través de la

Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo AECID y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, aportaron el apoyo financiero y asistencia técnica, respectivamente. A nivel institucional, tanto la Gobernación de Nariño como la Alcaldía de Tumaco han sido fundamentales para el acompañamiento del proceso y finalmente las organizaciones de mujeres y Global Humanitaria desde el sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil han sido las ejecutoras de la propuesta.

#### Descripción del caso

Históricamente las mujeres afrocolombianas en Tumaco han sufrido una triple discriminación: por ser mujeres, por ser negras y por ser pobres. A la situación de violencia, escasez de oportunidades y discriminación se suman problemas estructurales como la desigualdad social, que se refleja en el índice de pobreza multidimensional que para el caso de Tumaco está en 84%, cuando para Colombia está en un 27%; el analfabetismo de 17,1% es otro de los problemas que afecta este Municipio frente al resto del país que está en 7,2%<sup>1</sup>. Es en este contexto en el cual las mujeres deben ejercer su rol de madres proveedoras y cabeza de familia, enfrentar situaciones como desplazamiento forzado, ser



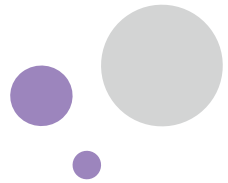
víctimas de violencia por parte de grupos armados, invisibilización y no reconocimiento de sus derechos.

El proyecto ha permitido incidir en algunas de las situaciones mencionadas anteriormente, partiendo de la premisa que para promover cualquier proceso de cambio social se debe tener como punto de partida la organización de los miembros de esa comunidad, que para este caso eran las mujeres tumaqueñas.

Fue así como se acompañó el proceso de conformación de la Mesa Municipal de Mujeres de Tumaco – MMT – la cual se ha convertido en un referente para las mujeres del Municipio, consolidándose como órgano consultivo e independiente de carácter político, social y representativo de las mujeres, y como instancia de participación que busca garantizar sus derechos (incluidos los económicos) en los escenarios políticos del municipio. La capacidad de incidencia política que mantiene la Secretaria Técnica de la MMT, ha generado espacios de participación en el ámbito local, regional, nacional e incluso internacional. La MMT se mantiene activa dentro de la Red Kambirí, organización delegada a nivel nacional para la discusión e incidencia dentro de las políticas públicas nacionales de las mujeres afrocolombianas.

La MMT ha liderado procesos participativos para la construcción de la Política Pública Municipal de Equidad de Género con enfoque diferencial y étnico y para la inclusión de sus líneas estratégicas dentro del Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015. También dispone de su propia Agenda Política que plantea una ruta para su implementación. Las mujeres de la MMT se han apropiado de herramientas para analizar y evaluar el camino recorrido como organización, identificando debilidades y fortalezas, dando como resultado la creación de un auto diagnóstico y un plan estratégico de fortalecimiento organizacional.

Se ha profundizado en el concepto que las mujeres tienen de su identidad como MUJERES, AFRO y TUMAQUEÑAS, logrando que cambien su visión de la vida y la forma de relacionarse con su entorno, se autorreconozcan como líderes y se conviertan en agentes activos del cambio social.



Un cambio significativo ha sido la capacidad de vencer las dificultades para asumir responsabilidades en el ámbito público, dónde las mujeres han incursionado paulatinamente.

Un grupo de 100 mujeres recibieron capacitación en la Escuela "Equidad de género en el desarrollo local y regional" desarrollada por la Gobernación de Nariño, PNUD, UNIFEM y ESAP. Esta formación se complementó con formación en "Promoción y prevención en salud sexual y reproductiva con equidad de género" y Talleres de crecimiento personal y autoestima utilizando metodologías participativas, en las que las asistentes reflexionaron partiendo de su historia personal y familiar. Así mismo, se formaron en DD. HH. con enfoque de género y etnia, dando como resultado la creación de un Diagnóstico sobre la Situación de las Mujeres Afrotumaqueñas y su vulneración de derechos; y la creación del Módulo Mujeres Afrocolombianas, que recoge los temas de derechos humanos con un enfoque de género y etnia, y que completa, con una visión étnica y cultural, los módulos de la Escuela "Equidad de género en el desarrollo local y regional".

En la segunda fase del proyecto, se creó la Escuela "Afro para Afro" que cualificó a un equipo de mujeres líderes tumaqueñas, con el fin de impulsar un proceso de formación en cascada, generando una masa crítica de mujeres de la región con capacidad de replicar sus conocimientos.

Este proceso, ha generado un mayor acercamiento de la MMTT a las mujeres en los barrios e Impulsado transformaciones personales de actitudes y comportamientos de hombres y mujeres participantes desde un enfoque de derechos. Las facilitadoras de la Escuela, se han convertido en mediadoras de las mujeres de los barrios y organizaciones sociales, y han planteado en el COMPOS los problemas más relevantes que fueron identificados de forma participativa; a la vez que han acompañado la activación de la Ruta de prevención de Violencia Basada en Género.

La Asociación Taller Abierto, acompañó a 55 hombres de Tumaco, líderes en sus comunidades, en el Plan de Formación de Promotores de Masculinidades Alternativas, en el que trabajaron conceptos de género e identidades masculinas; roles y relaciones de género, Sexualidad y masculinidades alternativas, y prevención de violencia de género. Si bien se requerirían de más acciones para

lograr una transformación duradera de sus actitudes en un contexto que es eminentemente machista, se vislumbran cambios en las actitudes hacia las mujeres y hacia sí mismos.

En el ámbito económico se construyó un Diagnóstico con Enfoque de género sobre las actividades económicas que desempeñan las mujeres de Tumaco y que ha guiado la creación de algunas iniciativas productivas emprendidas por las mujeres. Gracias al esfuerzo de entidades como DANSOCIAL, SENA, Cámara de

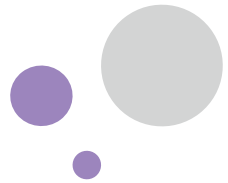
Comercio de Tumaco y Haravicus, 110 mujeres realizaron el Diplomado Desarrollo de proyectos empresariales con enfoque de género "Ser Empresaria hoy", que dio como resultado la creación de 32 iniciativas productivas, unas grupales y otras individuales, financiadas con recursos aportados por la Alcaldía municipal de Tumaco, ECOPETROL y Global Humanitaria.

Finalmente se consolidó el Fondo Solidario de la Corporación Caminos de Mujer, que realiza préstamos a sus asociadas de manera autónoma alcanzando 39 integrantes y que ha logrado apalancar 21 préstamos a las mujeres de la Corporación por concepto de iniciativas productivas o de libre destinación.

*Lecciones aprendidas: retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.*

El Proyecto deja en el Municipio de Tumaco una Mesa de Mujeres organizada, con una Agenda política propia y con capacidades para incidir en las instancias sociales, políticas y económicas de Tumaco, y para que participen activamente en la implementación de las Políticas públicas departamental y Municipal de Género.

La Escuela de Género cuenta con 23 facilitadoras Afro para Afro y con el Módulo "Mujeres afrocolombianas" se garantiza el enfoque diferencial de la Escuela para la futura formación de mujeres afrodescendientes. Se cuenta con hombres Promotores en Nuevas Masculinidades, que realizan



réplicas constantes, extendiendo así un proceso innovador que, aunque es incipiente, se empieza a extender en el municipio.

La formación recibida a través del Diplomado “Ser empresaria hoy” complementada con el apoyo a las iniciativas económicas de las mujeres, ya reportan ingresos para la manutención de las mujeres y sus familias, garantizando que los efectos de la intervención continúen. El Fondo Rotatorio de la Corporación Caminos de Mujer, cuenta con lineamientos, un reglamento interno y con aportantes, lo cual permitirá sostenerse en el tiempo. Fundación Global Humanitaria Colombia continúa acompañando el proceso de las mujeres como estrategia de sostenibilidad desde el territorio.

Dentro de los principales logros del proyecto podemos mencionar que siete mujeres forman parte del Concejo municipal, una mujer forma parte de la Junta de Acción Comunal, quince lideresas han participado en los comités de campañas a las corporaciones; otras han organizado encuentros de saberes; algunas participan en la Mesa de Género de la Agencia de Desarrollo Local del Pacífico Sur – ADEPAS–; otras han participado en la construcción subregional (Putumayo, Cauca, Valle y Nariño) de la política pública nacional de equidad para la mujer, y su participación ha sido decisiva en la socialización de la Ley de Víctimas; hay representación de las mujeres en el Comité Municipal de Política Social COMPOS en los comités de Mujer y Género y de Adultos y Discapacidad; y en el Consejo Municipal de Cultura y Construcción de Política Ambiental. Se destaca la participación de las mujeres del sector rural en importantes espacios de discusión de problemáticas territoriales y étnicas, víctimas, y posesión de tierras (Congreso de los Pueblos, Minga, IMP, PCN, Red Kambirí, Congreso Visible y Nariño Visible, y Comité de impulso de organizaciones sociales).

En términos metodológicos, la participación de los grupos focales, la lúdica, las réplicas, así como herramientas vivenciales, les ha permitido a las mujeres un reconocimiento de sí mismas y una construcción colectiva de sus tradiciones y costumbres.

El modelo de intervención ha sido exitoso y es ejemplo de alianzas estratégicas público – privadas a través de las cuales se logró alinear esfuerzos, capacidades y experticia de diferentes

actores y aliados, así como articular recursos e intereses diversos, obteniendo un alto grado de compromiso de todos y todas.

Participantes del Sector público:

- Gobernación de Nariño.
- Alcaldía de Tumaco.
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la mujer.
- DANSOCIAL.
- BANCO AGRARIO.
- ESAP (desde el apoyo a la ESCUELA DE GÉNERO).
- SENA.

Participantes del Sector privado:

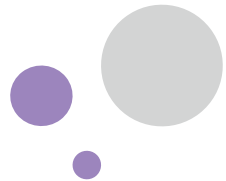
- ECOPETROL.
- Cámara de Comercio de Tumaco.

Sector de la Cooperación internacional:

- AECID.
- PNUD - Art Redes en Nariño.
- UNIFEM.
- Global Humanitaria – España.

Sector sociedad civil:

- Fundación Global Humanitaria Colombia.
- Fundación Caminos de Mujer.



- Fundación Sí Mujer.
- Corporación Consorcio.
- Corporación Harávicus.
- Asociación de profesionales de las ciencias sociales - El Colectivo.
- Asociación Taller Abierto.
- ASESORIA HUMANA

El modelo actualmente es replicado por la Gobernación de Nariño en todo el Departamento de Nariño y Fundación Global Humanitaria Colombia es el operador para los 11 municipios de la Costa Pacífica. El proyecto en ejecución se denomina "PROTECCIÓN DE DERECHOS Y GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO" y es financiado con recursos del Fondo Nacional de Regalías.

El Proyecto ha generado los siguientes aprendizajes:

- El fortalecer las habilidades de las mujeres permite que puedan aportar al proceso de construcción de la Paz desde sus regiones.
- Cuando las mujeres se convierten en sujetos económicos activos entran en el circuito económico; a nivel personal mejora su autoestima, las relaciones de pareja son más equilibradas, se disminuye la violencia familiar, sus hijos tendrán mejores oportunidades.
- El Enfoque Diferencial se debe tener presente en las intervenciones con población afrodescendiente.
- La construcción de procesos se debe hacer desde la base para que sean sostenibles.
- Es necesario involucrar a los hombres en el proceso hacia una mayor equidad de género





Durante la ejecución del proyecto se enfrentaron retos y dificultades marcadas especialmente por la violencia y el conflicto armado. Los enfrentamientos entre bandas y atentados por parte de grupos armados, ha obligado a aplazar y reprogramar numerosas actividades y ha limitado los tiempos de trabajo y capacitación. Adicionalmente, muchas mujeres fueron reticentes a emprender una iniciativa económica porque eso implicaba convertirse en sujeto de extorsión, pues en Tumaco, hasta el más pequeño negocio debe pagar periódicamente la "vacuna". Por otra parte, otras mujeres que ya desarrollaban alguna actividad económica, pero que eran sujeto del pago de intereses de usura por parte de los prestamistas "créditos gota a gota", vieron en el proyecto una posibilidad para contar con capital semilla.

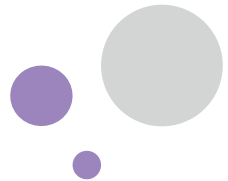
A nivel familiar, en un comienzo las mujeres tuvieron en sus hogares muchas dificultades y problemas con sus esposos e hijos, quienes no entendían porque ellas se tenían que alejar del hogar para asistir a las actividades del proyecto, pero poco a poco fueron comprendiendo y en algunos casos los mismos hombres solicitaban que se les incluyera.

### Conclusiones:

El proyecto ha permitido dar comienzo a un proceso de empoderamiento de las mujeres de Tumaco para el reconocimiento de sus derechos, el cual debe continuar siendo apoyado por los diferentes actores tanto públicos como privados y la cooperación internacional. La situación de violencia que viven las mujeres, tanto en los ámbitos públicos como privados, ameritan intervenciones integrales que permitan que los derechos de las mujeres sean respetados.

Se cuenta con Políticas Públicas de Género tanto a nivel Departamental como Municipal, que si bien contienen todos los lineamientos y estrategias, estas deben ser implementadas para llevar a cabo lo establecido en ellas. Además de las Políticas públicas:

1. Las mujeres cuentan con una representación a nivel Municipal y departamental a través de la Mesa de Mujeres desde donde se visibilizan sus intereses.



2. Más mujeres con autonomía económica aportando y mejorando la economía familiar. Cuando las mujeres se convierten en sujetos económicos activos Entran en el circuito económico, a nivel personal mejora su autoestima y las Relaciones de pareja son más equilibradas, se disminuye la violencia intrafamiliar y se logra que los derechos de las mujeres sean respetados.
3. La experiencia como estrategia de participación de las mujeres en la Construcción de Paz es replicable a otras zonas del país donde vive la comunidad afrodescendiente.

#### Referencias del caso

- Alcaldía de Tumaco. "Unidad por Tumaco: Progreso para todos". Plan de Desarrollo 2012-2015 Acuerdo N° 012 de mayo 30 del 2012.

---

### Programa ANDA – Desarrollo comunitario y económico

Organización BHP Billiton Sustainable Communities y Global Communities

---

#### Introducción:

En febrero del 2013, BHP Billiton Sustainable Communities contrata a Global Communities con el fin de desarrollar un programa de cinco años de duración, para la reducción de pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de 59,000 personas en 6 municipios del departamento de Córdoba: (Planeta Rica, Buenavista, La Apartada, Montelíbano, Puerto Libertador y San José de Uré) y las ciudades de Montería y Cartagena.

El eje articulador de la intervención del Programa está centrado en la conexión de la oferta institucional y la capacidad de las comunidades para lograr vincularse a la lógica de la cooperación, y del mismo Estado, a partir de procesos participativos,

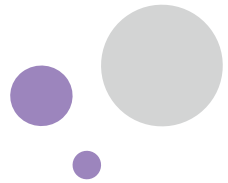
transparentes y responsables. El Programa ANDA es un esfuerzo metodológico y pedagógico, donde las comunidades “aprenden haciendo” o dicho de otro modo, refuerzan su experiencia con la concreción de cada producto (actividad o proyecto) mientras se apropian del proceso que les señala, o les indica, pasos claves para la gestión del desarrollo local, (tanto en escenarios rurales así como en aquellos de naturaleza urbana), la toma de decisiones respecto a un futuro compartido, y el establecimiento de un mejor clima de convivencia.

El Programa cuenta con una estructura programática que permite una intervención integral sobre las comunidades, instituciones y territorios seleccionados. Promoviendo la articulación permanente con las instituciones del estado, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas de la región.

En términos de impacto, ANDA, realiza la medición del Índice de Pobreza Multidimensional, con el fin de analizar el impacto de la iniciativa general en la reducción de pobreza y en el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes.

En el marco de esta medición, hemos trabajado de la mano con el ANSPE, quienes han apoyado al programa con información sobre la metodología de medición de éste índice. La importancia de la medición de pobreza multidimensional tanto en las comunidades de los seis municipios, como en las ciudades de Montería y Cartagena, radica en que vamos a poder observar cómo los dos abordajes metodológicos que ANDA implementa, impactan, y en qué medida, el IPM en su conjunto, pero también por cada una de sus dimensiones. Adicionalmente, el programa ANDA estará utilizando una medición que ya viene siendo usada por el Gobierno Nacional, lo cual permitirá hacer comparaciones frente a las mediciones realizadas por el Departamento Nacional de Planeación, con otros municipios de la región.

Finalmente, es importante destacar que el programa también contempla una medición de resiliencia familiar en las ciudades de Montería y Cartagena, y de resiliencia comunitaria en las comunidades de los seis municipios de Córdoba. Esta iniciativa de medición de resiliencia es un pequeño piloto, con el objetivo de establecer elementos claves de las dos metodologías



aplicadas, en el proceso de construcción de capacidades para la resiliencia en entornos urbanos y rurales.

En las siguientes páginas, podrán encontrar una breve reseña de las acciones del programa ANDA, su metodología de intervención, los principales logros a la fecha, y algunos testimonios de nuestros participantes. Invitamos a todos los que estén interesados en conocer un poco más del programa ANDA o en participar en nuestras acciones, a visitar nuestra página web [www.programaanda.com](http://www.programaanda.com) y a contactarnos a través de ésta misma página.

El programa ANDA no es solamente una experiencia de construcción de paz, si no también es un programa que busca aprender constantemente y generar mayor impacto a través del trabajo colaborativo con otras instituciones y personas, así que esperamos que nos puedan escribir y puedan sumarse a esta iniciativa.

#### Descripción del caso:

El programa ANDA es una iniciativa que tiene como objetivo alcanzar un cambio sostenible que reduzca la pobreza y la adversidad de los grupos de población vulnerable y víctimas del conflicto interno, con el fin de aumentar la capacidad de resiliencia. Nuestra visión de comunidades receptoras, es la de comunidades en las que los ciudadanos tengan acceso a los servicios básicos y generen sus ingresos, a través de actividades lícitas y sostenibles; comunidades organizadas que aboguen por sus necesidades; un sector privado que invierta en la economía; y gobiernos locales transparentes que rindan cuentas a sus ciudadanos.

Las acciones del programa se desarrollan a través de los siguientes componentes:

1. Incremento de la capacidad comunitaria para identificar, de forma incluyente, por los recursos, servicios y apoyos requeridos de acuerdo a sus necesidades, y generar espacios de negociación e incidencia frente a las entidades del gobierno local y/o regional.

2. Mejoramiento de la habilidad de los gobiernos locales para acceder y utilizar recursos municipales, departamentales y nacionales con el fin de abordar las necesidades locales establecidas como prioridad por las comunidades.
3. Aumento de las oportunidades laborales y de sustento, con base en las necesidades del mercado y del sector privado.

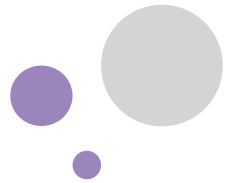
La implementación de estos tres componentes se hace mediante la aplicación de dos enfoques metodológicos diferenciados: el primero de desarrollo integral para las comunidades de los 6 municipios, y el segundo centrado en la generación de ingresos para las familias de las dos ciudades capitales.

En ambos enfoques se parte de cinco principios rectores de las acciones que son:

- Transparencia.
- Participación.
- Empoderamiento.
- Apropiación.
- Rendición de Cuentas o Responsabilidad.

La metodología de desarrollo integral que se aplica, es una metodología creada por Global Communities e implementada desde hace más de quince años a nivel internacional en países de los cinco continentes en los que se adelantan Programas.

La metodología PACE (Participatory Action for Community Enhancement) logra vincular de manera asertiva las comunidades, las entidades e instituciones del gobierno local, regional y nacional, y el sector privado presente en la región. PACE es una metodología que garantiza participación, empoderamiento, transparencia, rendición de cuentas y apropiación. Esta metodología ayuda a las comunidades a gestionar su propio desarrollo mientras se les empodera para prevenir y/o manejar sus propias situaciones de conflicto potenciales. La metodología PACE fortalece las habilidades de la comunidad para planear su



desarrollo a través de prácticas democráticas y movilización de recursos potenciando la articulación y el trabajo colaborativo.

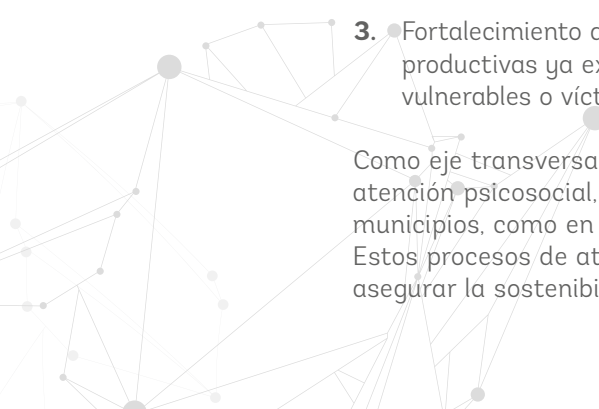
Los principales impactos que se observan en las comunidades con las que se trabaja la metodología PACE son:

- Mejoramiento tangible de la infraestructura local y de los servicios.
- Fortalecimiento de la democracia local y el liderazgo comunitario.
- Establecimiento de procesos de toma de decisiones transparentes.
- Creación de un sentido de propiedad comunitaria.
- Incremento de la autogestión.
- Ampliación de oportunidades económicas a nivel local.
- Introducción de mecanismos prácticos para la cooperación y el trabajo colaborativo.

En las ciudades de Montería y Cartagena, el programa ANDA implementa una metodología de Generación de Ingresos en donde a partir de las necesidades del mercado se desarrollan tres estrategias:

1. Apoyo a nuevos emprendimientos,
2. Formación vocacional para la vinculación laboral, y
3. Fortalecimiento de asociaciones o unidades productivas ya existentes de comunidades vulnerables o víctimas del conflicto.

Como eje transversal el Programa desarrolla una línea de atención psicosocial, tanto en las comunidades de los 6 municipios, como en las ciudades de Montería y Cartagena. Estos procesos de atención psicosocial son claves para asegurar la sostenibilidad del programa, ya que promueven la



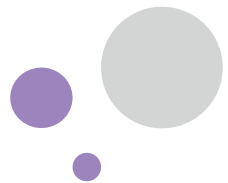
generación de espacios de reflexión frente a la vida de cada una de las familias, como la vida en comunidad, permitiendo construir planes de largo plazo, que generan cohesión familiar y comunitaria en torno al desarrollo, en donde cada persona o líder comunitario, se da cuenta del potencial y responsabilidad que tiene como actor clave para su desarrollo.

Finalmente, el programa apuesta por la Sostenibilidad a Largo Plazo mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la región. Este eje utiliza herramientas de auto-evaluación, planeación y desarrollo organizativo para fomentar una cultura de mejoramiento continuo en la región. A través del fortalecimiento de socios locales mediante la aplicación de la metodología ARC (Appreciative Review of Capacity). La metodología ARC es un proceso que diferentes organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar para medir y mejorar su capacidad de gestión y ejecución de proyectos; la prestación de servicios de manera oportuna y transparente, y lograr la sostenibilidad a largo plazo. Se realiza de manera participativa e involucra a diferentes actores dentro de la organización buscando cubrir todas las áreas de desarrollo de la misma.

La metodología ARC utiliza como herramienta de investigación, la Indagación Apreciativa (IA), que tiene como objetivo facilitar la creación de capacidad en la organización con un enfoque de éxito, en lugar de centrarse en sus debilidades o problemas. Esto no quiere decir que las Organizaciones de la Sociedad Civil a las que va dirigida, no tengan problemas que necesiten ser abordados, por el contrario reconoce la existencia de dichas necesidades, pero busca centrar la atención en los recursos internos o en las experiencias exitosas con que cuenta la organización y sobre esos puntos fuertes basa el análisis, creando un proceso constructivo y motivador.

*Lecciones aprendidas: retos, dificultades, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.*

A la fecha, el programa ANDA ha llegado a 18 comunidades rurales del sur de Córdoba que cuenta con más de 15 mil habitantes y a 400 familias en Cartagena y Montería. En el segundo semestre del 2014 iniciará acciones en



22 comunidades más de los 6 municipios, llegando así a más de 40 mil habitantes de la región, e iniciará un nuevo ciclo de generación de ingresos con más de 400 familias y 37 nuevas asociaciones productivas.

Dentro de los principales avances e impactos durante el primer año y medio de ejecución del programa ANDA podemos destacar:

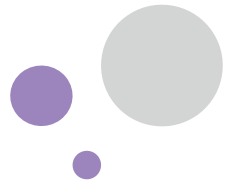
- Creación de 18 Comités de Gestión Comunitarios. Cada Comité ha construido de manera participativa su Plan de Desarrollo Comunitario. Los planes, que funcionan como instrumentos de planeación y negociación, han sido presentados a las administraciones locales para la búsqueda de apoyo a proyectos específicos.
- Implementación de 21 iniciativas comunitarias, gracias a las que se han beneficiado más de 9 mil personas con proyectos de acceso a agua, infraestructura escolar, comedores comunitarios, mejoramiento de centros de salud y centros comunitarios, construcción o mejora de parques infantiles, dotación de equipos, dotación de instrumentos musicales entre otros.
- Se han identificado y diseñado 31 iniciativas comunitarias adicionales por parte de los Comités de Gestión, para ser promovidas en el marco de la metodología PACE.
- Más de 550 pequeños productores han recibido formación y asistencia técnica por parte del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para el desarrollo de Proyectos Productivos, creando quince grupos asociativos en producción y comercialización de: peces con tecnología BioFloc, productos lácteos y cultivos transitorios.
- Se han formulado en colaboración con la comunidad y las administraciones locales, 20 proyectos que posteriormente han sido presentados a las convocatorias del Ministerio de Agricultura en





los programas de Oportunidades Rurales, Alianzas Productivas y Pacto Agrario.

- Más de 600 personas han recibido formación sobre derechos humanos y derechos de las víctimas.
- Más de 299 familias han recibido su formación y capital de trabajo no reembolsable para la implementación de microempresas y más de 95 personas se encuentran en procesos de formación vocacional para la vinculación laboral.
- 8 participantes del Programa, en Cartagena, han sido vinculadas a los siguientes empleos: Secretaria, Auxiliar de lavandería, Mesa y bar, Ayudante de pintura, Auxiliar de alojamiento, Auxiliar de enfermería, y Jardinería.
- 109 familias en Cartagena y 36 en Montería han iniciado la operación de sus proyectos de emprendimiento.
- Más de 750 participantes del programa en los municipios de Buenavista, San José de Uré y Cartagena han recibido servicios complementarios de acceso a la salud (medicina general y especializada, odontología, formación en derechos).



Es importante resaltar que ésta es una iniciativa que fomenta la participación público-privada y el trabajo conjunto de diversos actores para el desarrollo comunitario y económico de la región.

En el programa participan: Las comunidades de cada uno de los municipios y ciudades priorizadas, el gobierno local, y el departamento, las instituciones del gobierno del nivel nacional como la ANSPE, el DPS, la Unidad de Víctimas, la APC, el SENA, la Unidad de Consolidación, el Ministerio de Vivienda, entre otros, organizaciones sociales nacionales e internacionales con presencia en la región, organizaciones de Naciones Unidas, empresas del sector privado como Cerro Matoso,

Gecelca, Hotel las Américas, Karibana, Cámaras de Comercio y el sector académico a través de varias universidades.

Dentro de los retos y lecciones aprendidas se pueden destacar:

- Mantener una participación activa de los diferentes actores es siempre un reto para el programa. Tanto con las comunidades como con las administraciones locales es necesario construir lazos de confianza y establecer acciones que promuevan la participación activa y permanente de los miembros de la comunidad.
- Como lección aprendida, vale la pena resaltar el efecto positivo que genera el desarrollo de iniciativas de impacto rápido y la construcción de un plan de desarrollo con proyectos claros con las comunidades; así mismo, es valioso mencionar que el establecimiento de planes de trabajo con las administraciones locales ha posibilitado una hoja de ruta que facilita la participación y permite la rendición de cuentas o seguimiento constante a las acciones del programa. De esta forma, comunidades y administraciones participan desde el diseño, hasta la implementación y evaluación de las acciones desarrolladas, haciéndolos sujetos activos del programa.
- La dispersión de las comunidades. Trabajar con comunidades que cuentan con familias muy dispersas o alejadas del centro poblado de la comunidad seleccionada es un reto importante. No solamente porque asegurar la participación en las reuniones es difícil, sino también porque es complejo identificar iniciativas comunitarias que permitan la inclusión de los diversos grupos poblacionales con que cuenta la comunidad y por lo tanto se requiere de niveles de inversión más altos. En este sentido, el programa ha incorporado varias estrategias, entre las que se encuentran el desarrollo de programas complementarios para estos grupos, considerados más dispersos, en temas clave como desarrollo económico; en los casos donde el número de familias es bastante alto se constituyen dos comunidades, en lugar de una, y se promueve el trabajo articulado entre todas aquellas que comparten una misma ruta geográfica.



- Focalizar las acciones en los centros poblados, permite concentrar esfuerzos, generar un mayor impacto y tener un punto focal de expansión del modelo de intervención hacia otros puntos de la región.
- Las huelgas y protestas en la región se han convertido en un reto importante para el programa. A finales del 2013 e inicio del 2014 se presentaron a nivel nacional, varias huelgas y protestas, las cuales tuvieron representación en el departamento del Córdoba y en especial en las áreas de cobertura del programa ANDA.

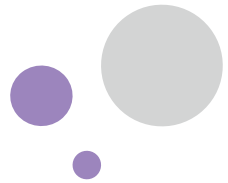
Éstas acciones aunque no han impactado directamente las comunidades donde trabajamos, si han generado la reprogramación de actividades debido a los bloqueos en las carreteras. Como lección aprendida, el contacto permanente con las autoridades de la región y con los líderes comunitarios nos ha permitido actuar prudentemente y evitar que nuestro personal quede atrapado en medio de alguna de las protestas que se adelantaron.

#### Conclusiones:

El Programa ANDA se caracteriza por direccionar el centro de su intervención a las comunidades. En términos metodológicos, promueve el desarrollo local a partir del reconocimiento y la movilización de los activos comunitarios, con el objetivo de buscar soluciones a problemas específicos.

Por lo tanto, ANDA es un ejercicio democrático altamente participativo, que tiene la facultad de integrar a las comunidades y devolverles la confianza.

*“Nos han enseñado a caminar. Antes de la llegada del Programa ANDA no sabíamos dónde ir, a quien acudir, qué convocatorias mirar. Ahora estamos preparados para revisar cada uno de los conflictos que nos aquejan, y pensar en caminos de solución”*



**Luis Gabriel Montes** - integrante Comité de Gestión Comunitario Pica Pica Viejo.

En la región el Programa ANDA se está posicionando como un puente efectivo entre las comunidades, y gobiernos locales, y otras partes interesadas. Los Comités de Gestión han asumido que son piezas fundamentales para el desarrollo local y la construcción de mejores escenarios de convivencia.

*“El trabajo que adelanta el Programa ANDA es muy importante para la administración municipal. Su gestión nos ha acercado a las comunidades, a sus necesidades, a lo que han priorizado; y nos compromete para hacer gestión y ayudarlos a resolver lo que los afecta”*

Para ANDA es igual de importante el producto, como el proceso. Entendiéndose el producto como todas aquellas iniciativas implementadas, las mejoras en infraestructura, el acceso a agua, el desarrollo de un proyecto productivo, o la vinculación laboral a una empresa, y entendiéndose el proceso, como todos aquellos intangibles que vamos dejando en las comunidades y en las personas, el deseo de salir adelante, el respeto por los otros, la participación y el empoderamiento, y todos aquellos elementos que van a permitir que una vez el programa termine, las acciones perdurarán y las comunidades y familias serán capaces de adaptarse a los nuevos entornos y encontrar soluciones a sus dificultades.

*“Una de las cosas más importantes que me queda del proceso que he tenido con el Programa ANDA, es que la única barrera de las personas es la pereza. Antes para todo tenía un pero. Ahora me imagino en un tiempo como una gran Chef, cocinando en los mejores restaurantes de Cartagena y siendo reconocida en revistas por mis platos, para eso me estoy preparando”. Liliana Barrero.*

Para el Programa ANDA ha sido fundamental poder identificar la oferta de servicios institucionales presentes en el territorio, y



más aún, poder articular diferentes actores con el fin de beneficiar a las comunidades vulnerables presentes en el territorio. Uno de los principios del Programa es la suma de esfuerzos con miras a acciones e intervenciones integrales, ya que entendemos que el desarrollo no es función o responsabilidad de un solo actor. El desarrollo se logra con la suma de esfuerzos y el trabajo colaborativo, es a éste trabajo articulado al que el programa ANDA le apunta desde diversos escenarios y actividades.

Acompáñenos a seguir trabajando por las comunidades vulnerables de Córdoba y Bolívar. Contáctenos a través de nuestro sitio web [[www.programaanda.com](http://www.programaanda.com)].

---

## Inclusión para el Desarrollo Comunitario

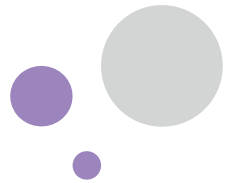
Organización TIPIEL S. A.

---

### Introducción:

En Colombia, los planes, programas o líneas de atención especializada no han logrado incorporar de forma completa y consistente el enfoque diferencial en discapacidad; esto conduce a la población con discapacidad, víctima de la violencia a una situación de pobreza y exclusión que les impide un adecuado desarrollo integral. Así mismo, las instituciones del sector público, se encuentran poco fortalecidas para desarrollar acciones y/o iniciativas, considerando este enfoque, lo que impide que a esta población se le garantice el goce efectivo de sus derechos constitucionales y el acceso a los servicios públicos y a la asistencia social.

En el año 2009, la Corte Constitucional ordenó al Gobierno Nacional, mediante el Auto N° 006, desarrollar formas diferentes para dar soporte a las familias desplazadas en condición de discapacidad. De esta forma, se reconoció que esta población es digna de una atención diferencial. Más adelante, en el 2011, Colombia, junto con otros 105 países del mundo, ratificó la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos



de las Personas con Discapacidad, en la cual se obliga a los países miembros a “tener en cuenta la protección y promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad en todas las políticas y programas”. Todo lo anterior muestra que es evidente que la necesidad de atención, según las condiciones de las familias pobres, está aumentando, tanto por parte del Gobierno, como por parte del sector social.

En este sentido, las instituciones públicas locales juegan un papel importante en crear las condiciones para dar servicios apropiados a las familias. Hoy en día, Colombia provee soporte a 1.500.000 familias en extrema pobreza, a través de su estrategia nacional para superar la pobreza, Red Unidos<sup>1</sup>, liderada por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). Por medio de 10.600 líderes comunitarios, conocidos como cogestores, estas familias reciben apoyo para el acceso a los servicios sociales básicos (ANSPE, 2014).

Según la ANSPE, el 12% de las familias apoyadas por la Red Unidos ha manifestado que tienen limitaciones debido a la discapacidad de uno de sus integrantes (ANSPE, comunicación personal, 2012). Por esta razón, dichas familias requieren servicios de apoyo para superar la pobreza, desarrollar

La estrategia está dirigida a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Habilidades para encontrar soluciones por sí mismos, y obtener acceso a los servicios sociales principales que son cruciales para su inclusión social. Bajo este escenario, el proyecto Inclusión para el Desarrollo Comunitario tiene como finalidad generar, dentro de la Estrategia Red Unidos, un modelo de atención diferencial a familias con personas con discapacidad, víctimas del conflicto, para su adecuada atención y desarrollo. Para ello se encuentra acompañando 1000 Familias en los municipios de Chalón, Colosó, Tolúviejo, Los Palmitos, Morroa, Ovejas, San Jacinto, San Onofre y Carmen de Bolívar.

Incorporar el enfoque diferencial en la estrategia de acompañamiento a familias de la Red Unidos, permitirá que las personas con discapacidad, víctimas de la violencia, y sus familias reciban atención integral ajustada a sus necesidades, asegurando su plena participación, y con ella, su inclusión social.

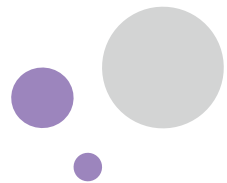
#### Descripción del caso:

Según la Organización Mundial de la Salud (2011) “las personas con discapacidad tienen tasas de pobreza más altas que las personas sin discapacidad. En promedio, esta población enfrenta tasas más altas de privación, relacionadas con aspectos como escasez de comida, malas condiciones de vivienda, falta de acceso a agua potable y saneamiento, acceso precario a atención en salud; así mismo, cuentan con menos bienes materiales que los individuos y familias sin discapacidad”.

Dada esta situación, la OMS (2011) recomienda que los países “mejoren la disponibilidad de bienes y servicios para las personas con discapacidad, y compensen los costos adicionales asociados con estas discapacidades. La expansión de cobertura de la salud y del seguro social, debe ser tomada en cuenta para asegurar que la gente pobre y vulnerable con discapacidad, se beneficie de las redes de seguridad social que están enfocadas a la superación de la pobreza”.

Cuando un miembro de una familia víctima del conflicto, en situación de pobreza extrema, adquiere una discapacidad, esta condición incrementa su riesgo de exclusión, discriminación y marginalidad. Solo a través de mecanismos de apoyo, basados en un enfoque de derechos y deberes, será posible para esta población vencer las cadenas de la pobreza y las barreras sociales, que les permitirán participar en oportunidades de desarrollo social, en igualdad de condiciones.

Por esta razón, el proyecto financiado por la Agencia del Gobierno Americano para el Desarrollo Internacional - USAID busca mejorar la calidad de vida de 1.000 familias



de personas con discapacidad, víctimas del conflicto y beneficiarias de la Estrategia Red Unidos, ubicadas en la región de Montes de, mediante el acompañamiento integral para la promoción de su inclusión social.

Para lograr el objetivo propuesto, el proyecto se está realizando en torno a tres componentes: Formación de cogestores, Empoderamiento de las familias que participan en el proyecto y Fortalecimiento de la estrategia de Red Unidos

Formación a cogestores para la atención de familias con personas con discapacidad, víctimas del conflicto.

En este sentido, se diseñó una estrategia de formación que busca favorecer el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de los cogestores, para el acompañamiento integral a familias con personas con discapacidad.

Para acoplar el trabajo de Unidos se diseñó el juego "Inclusión y derechos al alcance de todos", el cual aborda las dimensiones y los logros de la estrategia con un enfoque diferencial. Hasta el momento se han formado 175 cogestores de los municipios en los que se adelanta el proyecto, 59 profesionales de capacitación, 41 asesores regionales de promoción y 40 funcionarios de la ANSPE.

Empoderamiento de las familias que participan en el proyecto, a través de un acompañamiento con enfoque diferencial.

El acompañamiento está estructurado a partir de 8 visitas domiciliarias que deben realizar los Mediadores<sup>3</sup> a las familias focalizadas por el proyecto, a lo largo de dos años. Cada visita tiene un tema específico que cubrir, según los Protocolos de Acompañamiento de la Red Unidos. Hasta el momento se han realizado 6 visitas, a través de las cuales se ha podido caracterizar las familias. Adicionalmente, se está realizando un proceso de formación a las familias. Este proceso está compuesto por tres bloques de

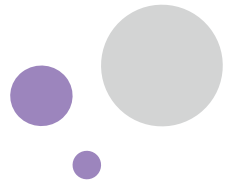




formación, cada uno de los cuales tiene una duración completa de cuatro semanas, durante las cuales se trabaja, por un día, en grupos pequeños, hasta completar todas las familias que participan en el proyecto.

### Fortalecimiento de la estrategia de Red Unidos

Transversalizando el enfoque de inclusión el fortalecimiento de la Estrategia Red Unidos es un proceso constante, durante los dos años de duración del proyecto. Todas las acciones desarrolladas buscan transversalizar el enfoque de inclusión de los protocolos de acompañamiento de la Red. El Proyecto "Inclusión para el Desarrollo Comunitario" inició el 30 de Enero del 2013 y finaliza el 30 de Enero del 2015. Los Mediadores pertenecen a la organización Liliane Fonds y apoyan el trabajo de acompañamiento a familias, dando un enfoque de inclusión.



### Lecciones aprendidas

- Los procesos de formación a Cogestores deben incluir funcionarios de las administraciones locales para asegurar la alineación de todos los actores involucrados.
- Es necesario contar con la participación de la mayoría de Cogestores en los procesos de formación, con el fin asegurar la generación de capacidades en aquellos actores que permanecerán una vez finalice el proyecto.
- Se debe construir, en conjunto con las familias, respuestas y acciones para avanzar hacia la superación de la pobreza y la exclusión social de sus familiares con discapacidad.
- Un componente clave del proceso de generación de un modelo de atención con enfoque diferencial, lo constituye la formación a las Familias, de esta manera ellas se convierten en motor de su propio desarrollo.

- Recoger de forma organizada y continua el conocimiento producido en el día a día, permite identificar logros, riesgos y soluciones que permitan mejorar la ejecución en tiempo real.
- Estar en constante relación con los diferentes actores clave, y facilitar espacios de intercambio de experiencias y articulación contribuye a escalar el impacto del proyecto.

### Conclusiones:

De acuerdo con el Censo del 2005, el 6% de las personas en el país tiene alguna discapacidad, y el 77% de las familias con alguna persona con discapacidad, pertenece a los estratos más pobres, por lo tanto no accede a los principales servicios sociales; lo que hace que la discapacidad sea causa y efecto de pobreza

(la persona con discapacidad y su cuidador<sup>4</sup> están excluidos del mercado laboral, tienen mayores gastos familiares y menores oportunidades de acceso).

Teniendo en cuenta esta realidad, uno de los principales retos del país es lograr un desarrollo sostenible a partir del acceso equitativo, de todos sus ciudadanos, a oportunidades de salud, educación, empleo, cultura, participación, y demás aspectos necesarios para el desarrollo de sus capacidades.

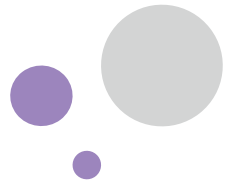
En esta medida se deben gestionar alianzas público privadas que promuevan procesos de inclusión social y reconciliación, capaces de prevenir y mitigar los riesgos de exclusión y discriminación que enfrentan varios grupos sociales, entre ellos las personas con discapacidad, víctimas del conflicto, y sus familias. En el 70% de los casos este cuidador es una mujer (la mamá o la abuela).

Uno de los principales factores que alimentan esta situación es la carencia de conocimientos y herramientas de las entidades territoriales para



generar políticas de inclusión social y reconciliación, capaces de prevenir y mitigar los riesgos de exclusión y discriminación que enfrentan varios grupos sociales. Así mismo, la debilidad de la comunidad con discapacidad para conocer y exigir sus derechos.

De una parte, el que este grupo haya sido tradicionalmente objeto de políticas asistencialistas y de segregación, hace que los servicios a los que tienen derecho se entiendan como “favores” y no como una obligación a cargo del Estado, y en muchos casos, ignoran cuál es la entidad responsable o qué debe hacer para acceder en igualdad de condiciones a la educación, la salud, el trabajo, entre otros. Así también, los movimientos asociativos no son lo suficientemente fuertes y organizados para lograr incidir efectivamente en las políticas locales y nacionales, de manera que los presupuestos públicos incluyan acciones afirmativas que garanticen su acceso efectivo a los diferentes servicios, y que los planes o programas sean incluyentes.



#### Referencias del caso

- Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). (2014). Estrategia Unidos. Recuperado de <http://www.anspe.gov.co/es/programa/estrategia-unidos/estrategia-unidos>.
- Departamento Nacional de Estadísticas (DANE). 2005. Censo General 2005. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-yregistros-vitales/censos/censo-2005>.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). Informe Mundial sobre la Discapacidad. Malta: Ediciones OMS.
- Organización de las Naciones Unidas. (2012). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo.
- Corte Constitucional de Colombia. (2009). Auto N° 006. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/autos/2009/a006-09.html>

---

## La Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los barrios Nororientales de Barrancabermeja -ADC Merquemos Juntos-

Organización TIPIEL

---

### Introducción:

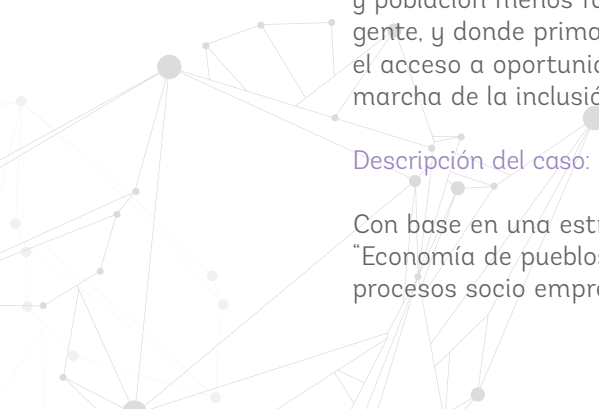
La Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los barrios Nororientales de Barrancabermeja -ADC Merquemos Juntos-, es una experiencia vital de paz y compromiso por la vida, desarrollada por mujeres y familias que son un ejemplo de la manera en que los colombianos, podemos construir caminos para superar los conflictos, generando oportunidades incluyentes de amplio beneficio social, económico, organizativo e institucional, que sin lugar a dudas, se convierten en experiencias replicables en otras zonas de nuestro territorio.

El trabajo que ha realizado la asociación, ha permitido un crecimiento paralelo del capital social, representado en sus pobladores, para que adquieran capacidad de gestión y de incidencia en los diversos asuntos sociales, políticos y económicos que atañen a sus comunidades, en una búsqueda constante que los lleve a la tan anhelada paz, en la región del Magdalena Medio.

Este grupo de mujeres y los integrantes de la asociación son un verdadero ejemplo para el país porque el modelo de intervención social es propio y acorde a las necesidades de las organizaciones y población menos favorecida; procesos construidos por la misma gente, y donde prima el derecho a la igualdad, la participación, el acceso a oportunidades de superación en una clara puesta en marcha de la inclusión como un principio constructor de paz.

### Descripción del caso:

Con base en una estrategia de fortalecimiento de la "Economía de pueblos", Merquemos juntos busca consolidar procesos socio empresariales de las familias de los sectores

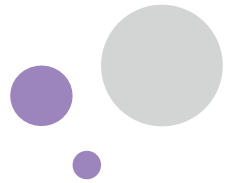


vulnerables de la ciudad y de la región del Magdalena Medio, por medio de la implementación de programas que permitan: el desarrollo del espíritu empresarial; la creación y ejecución de iniciativas populares formales y sostenibles que diversifiquen y modernicen de una manera incluyente la capacidad productiva del municipio; la generación de ingresos estables a las comunidades; la participación activa de la mujer en procesos de desarrollo y la implementación de conocimientos endógenos que conlleven a la construcción de la paz.

Merquemos Juntos, organización de desarrollo comunitario sin ánimo de lucro, nace en 1996, por el interés de un grupo de mujeres que decide buscar autónomamente soluciones a las necesidades que afectan a sus familias, entre otras: la violencia causada por grupos armados; la vulneración de la seguridad alimentaria; las limitadas oportunidades de acceso al empleo formal; la escasa cobertura educativa y la debilidad institucional que hacían de las comunas nororientales de Barrancabermeja un territorio de conflictos sociales y de confrontaciones armadas constantes, que impendían el normal desarrollo de las actividades de los residentes en la comuna.

Las mujeres, a pesar de las múltiples restricciones por el conflicto sociopolítico, tomaron la decisión de aunar esfuerzos para comprar el mercado comunitario. Cada una de ellas aportaba \$200 de su inversión individual diaria en mercado, para que por medio de una "unión de compra", las integrantes pudieran adquirir más cantidad y mejor calidad de los productos de la canasta familiar en la plaza mercado e iniciar así la solución de uno de los problemas identificados como críticos: la alimentación de sus familias.

Con este punto de partida, y el posterior apoyo institucional, por medio de la alianza con el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio -PDPMM-, en la que participan Tipiel y otros empresarios vinculados a las iniciativas facilitadas por el Programa, Merquemos Juntos, hoy día desarrolla distintas áreas de trabajo productivo, social, financiero y comunitario, que



paulatinamente aportan a la solución de los problemas imperantes en sus barrios y áreas de influencia.

Este proyecto responde a las necesidades de capital financiero de la población de escasos recursos de los sectores populares a través de programas estratégicos:

**Microcrédito empresarial:** otorga cupos de crédito y presta servicios de intermediación social, por medio de capacitación empresarial y técnica, a todas aquellas personas en condiciones económicamente desfavorables para desarrollar proyectos de autogestión que les generen trabajo, ingresos y bienestar.

**Microcrédito estudiantil:** facilita créditos a los universitarios que realizan sus estudios en la ciudad de Barrancabermeja y que no cuentan con los recursos necesarios y adecuados para la financiación de la matrícula. Tiene como objetivo mejorar la calidad educativa de la población urbana y rural de los estratos 1 y 2, dando créditos a un interés mínimo y sin ningún tipo de comisión.

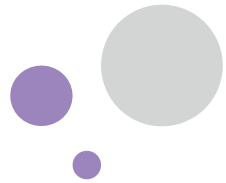
**Programa “Restaurante comunitario”:** en 1997 se decidió brindar apoyo a comunidades de campesinos desplazados, niñas, niños y personas enfermas, provenientes de diversas regiones. Surgió así la idea de ofrecer un plato de sopa diario, económico para quien tuviera capacidad de pago y es gratuito para las personas sin recursos. Adicionalmente, existe la venta de almuerzos, los cuales se realizan sobre pedido dejando siempre unos adicionales para el cubrimiento de los gastos. En la actualidad este programa subsidia más de 35 almuerzos diarios para personas de escasos recursos económicos y vende almuerzo al público en general para buscar su auto sostenibilidad.

**Fabricación de panificados:** produce variedades de pan; en las instalaciones de la organización cuenta con una planta física que cumple los requisitos técnicos para una producción exitosa, con personal preparado en la rama, con variedad de productos y procesos productivos en excelente condiciones de seguridad e higiene industrial.

Lecciones aprendidas: retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos.

### Impactos y avances

- Mejoramiento de las condiciones de seguridad alimentaria de las familias.
- Los programas de Microcrédito y Capacitación Empresarial han permitido que los beneficiarios, en su mayoría personas de escasos recursos y de estratos bajos, puedan desarrollar proyectos de autogestión o trabajar en la producción de panificados generando ingresos y bienestar para sus familias.
- Fortalecimiento de la credibilidad y de la capacidad de organización de la comunidad.



### Retos y dificultades

- A pesar de que los procesos comunitarios han alcanzado logros importantes, todavía hay debilidades en conocimientos y herramientas técnicas que posibiliten un mejor desarrollo de los programas que ejecutan las organizaciones comunitarias.
- El tiempo, los costos y, muchas veces, el desgaste de la comunidad durante el proceso de construcción y consolidación de las iniciativas productivas sostenibles, dificulta y retrasa la gestión de los proyectos comunitarios.
- La violencia generalizada y las amenazas a líderes sociales en el sector, el municipio y la región, han dificultado la consolidación de los procesos comunitarios que ven en la economía solidaria una alternativa de solución a estos conflictos.
- Lentitud en los procesos de gestión para articular las iniciativas comunitarias con los programas y proyectos del sector público y privado.

## Conclusiones

La experiencia de Merquemos Juntos, impulsa los procesos de gestión de la comunidad, estimula la construcción y participación en iniciativas desarrolladas y fortalecidas por los propios pobladores, en las cuales el papel de las empresas o entidades aliadas debe ser el de facilitar los diferentes mecanismos que estén a su alcance para contribuir a la sostenibilidad de los proyectos en marcha, que como el caso de Merquemos, son el resultado de:

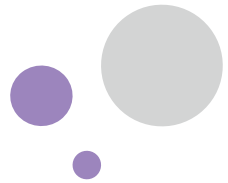
- La decidida capacidad organizativa y de liderazgo de las mujeres y las familias que representan.
- La construcción de espacios democráticos al interior de la organización para la toma de decisiones.
- Los principios éticos y transparentes en la gestión de las diversas líneas de trabajo desarrolladas por la organización.
- El diseño de métodos crediticios, acordes a las capacidades reales de pago de los usuarios, que se reflejan en carteras morosas inferiores al 2%.
- Alianzas interinstitucionales que trabajan de manera efectiva para alcanzar objetivos de desarrollo y paz desde las realidades e iniciativas propias de las comunidades.

## Referencias

- Barrancabermeja Virtual. (2010, diciembre). 100 personajes del siglo XX en Barrancabermeja - del 91 al 100; (99) Guillermina Hernández. Barrancabermeja Virtual [en línea]. Disponible en: [http://barrancabermejavirtual.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70%3A100-personajes-del-siglo-xx-en-barrancabermeja-del-91-al-100-&catid=42%3A100-personajes-&Itemid=44](http://barrancabermejavirtual.net/index.php?option=com_content&view=article&id=70%3A100-personajes-del-siglo-xx-en-barrancabermeja-del-91-al-100-&catid=42%3A100-personajes-&Itemid=44) [2011, 28 de septiembre].



- Nullvalue. (2004, marzo). Los pobres tienen su banco en Barranca. El tiempo.com [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM1520176%20Los%20pobres%20tienen%20su%20banco%20en%20Barrancabermeja>, [2011, 18 de septiembre].
- OIM. La experiencia de microfinanzas de la Organización Internacional de Migraciones [en línea]: documento electrónico encontrado en la internet. 2006 [fecha de consulta: 15 septiembre 2011]. Disponible en: <<http://www.agronet.gov.co/microfinanzas/019Experiencia%20OIM%20observaciones.doc>>
- Semana.com. (2004, marzo). La flor del Magdalena. Semana [en línea], No.1682. Disponible en: [http://www.semana.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?ldArt=77091](http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?ldArt=77091), [2011, 15 de septiembre].
- Fescol. Entrega Premio Nacional de Paz 2011 [en línea]: documento electrónico encontrado en la internet. 2011 [fecha de consulta: 15 septiembre 2012]. Disponible en: [http://www.fescol.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=200:entrega-premio-nacional-de-paz-2011&catid=31:premio-nacional-de-paz&Itemid=27](http://www.fescol.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=200:entrega-premio-nacional-de-paz-2011&catid=31:premio-nacional-de-paz&Itemid=27)
- eltiempo.com. (2011, noviembre). Editorial: El retorno y el mercado. El Tiempo [en línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10812694>, [2012, 15 de septiembre].
- eltiempo.com. (2011, septiembre). Al desangre del Magdalena Medio le salió esperanza / Premio de Paz. El Tiempo [en línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10467665>, [2012, 15 de septiembre].





# PLATAFORMAS DE ACCIÓN Y COLABORACIÓN

---

## Colombia Business in Development Facility Hub Hub de Alianzas para el Desarrollo

Organización Fundación ANDI

---

### Introducción

El proyecto Colombia Business in Development Facility HUB- CBIDF HUB, es una iniciativa multisectorial en coordinación con distintos grupos de interés, con el fin de articular recursos en un mismo esfuerzo por consolidar una plataforma de cooperación efectiva para el desarrollo mediante la gestión de Alianzas Público Privadas en Colombia.

En desarrollo del Foro de “Eficiencia en la Ayuda” en Busan en el 2011, se evaluaron los progresos en la mejora del impacto y la efectividad de la ayuda al desarrollo. Allí los gobiernos y las empresas firmaron una “Declaración Conjunta” en la que se busca orientar los objetivos de la cooperación público-privada para garantizar escenarios de desarrollo sostenible e incluyente.

Es así como surge el Business in Development Facility Hub – BIDF, como una estrategia de implementación de la política de cooperación para el desarrollo en países emergentes, el cual tiene como objetivo ayudar a impulsar y fortalecer la participación del sector privado en la gestión de alianzas multisectoriales con la, sociedad civil, organismos internaciones y los gobiernos.

El sector privado juega un papel preponderante como motor del desarrollo inclusivo. En Colombia, el modelo del Hub es la consolidación de años de experiencia, buenas prácticas y aprendizajes que ha liderado la Fundación ANDI. Este surge luego de la misión exploratoria liderada por la Cooperación Sueca y los Países Bajos, en la consulta a diferentes actores de la Cooperación Internacional, el gobierno nacional, entre otros, y hoy se materializa en un marco lógico con cuatro componentes, a cargo de una unidad ejecutora, cuyo fin común es la creación de alianzas público privadas para el desarrollo o la aceleración de otras existentes.

Los proyectos de generación de ingresos se caracterizan por la creación de negocios de impacto social, a partir de la construcción de alianzas que permiten generar mecanismos y fuentes de financiación para la población; se entiende que el proyecto Colombia Business in Development Facility Hub, es llevado a cabo por la Fundación ANDI, patrocinado por la Agencia Sueca de Cooperación, en conjunto con la embajada de los Países Bajos en Colombia y la Agencia Colombiana para la Cooperación Internacional. El foco no es la generación de riqueza exclusivamente, más aún alcanzar otros niveles de desarrollo en los eslabones de la cadena como nutrición, vivienda, educación, acceso a la salud y justicia.

#### Descripción del caso:

En este contexto los negocios inclusivos y encadenamientos productivos, tienen como vocación la conformación de un modelo de negocio (sostenible, competitivo, innovador) en el que la población en condición de vulnerabilidad encuentre una fuente de ingresos económicos para mejorar su calidad de vida.

#### Colombia Business in Development Facility Hub

A partir de la Declaración de París en 2005, donde los cooperantes dejaron mayor libertad a los Estados en definir las prioridades de la agenda para la Ayuda Oficial al Desarrollo, se les otorgó mayor confianza y autodeterminación para la inversión y gasto de los recursos de cooperación, y la OCDE intervendría para medir los impactos y resultados. Sin embargo, seis años después el panorama como común denominador, fue la fuga de recursos y prácticas de corrupción, dinámicas que perpetúan la dependencia, así como incentivos sin impactos ni retornos efectivos para la reducción de la pobreza.

Sobre esta realidad es donde se gesta la “nueva alianza mundial, incluyente y representativa” en el marco del IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, en Busan, Corea 2011. En el cual se busca dar un viraje y reorientar la ayuda efectiva al desarrollo, para convertirse en Cooperación Efectiva para el Desarrollo, donde la intervención de la Cooperación Internacional exige la ampliación de los compromisos y la aplicación de los principios de la Declaración de París en tres grandes ejes: Apoyo

a Estados frágiles vinculando activamente al sector privado, inclusión de organizaciones de la sociedad civil –antes excluidos-, y una agenda definida por la lucha contra la pobreza, protección efectiva de los DD. HH., transparencia en la ayuda y rendición de cuentas.

Como resultado de ello el Reino de los Países Bajos y Suecia, lideraron la realización de una misión exploratoria en cuatro países, Bangladesh, Colombia, Mozambique y Zambia, economías de renta media y progreso con el fin de llevar a cabo los Business in Development Facility Hub como una herramienta efectiva para implementar ésta nueva metodología de Cooperación Efectiva para el Desarrollo mediante una ruta de implementación, que tuviese como eje las alianzas Público Privadas alineadas con la agenda para el desarrollo en cumplimiento con los principios de Busan.

El caso Colombiano es el resultado de la misión exploratoria y las consultas interinstitucionales realizadas a lo largo del 2012. Así, la ANDI surge como un actor neutro con experiencia y trayectoria en la formulación y desarrollo de proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de población vulnerable, de la mano del sector público y privado en el marco de los negocios inclusivos y encadenamientos productivos. Es así como el Hub se consolida gracias al liderazgo de la Fundación ANDI y el apadrinamiento con el financiamiento de la unidad ejecutora por voluntad de la Cooperación Sueca, y el acompañamiento del Reino de los Países Bajos en Colombia.

El objetivo principal del Hub de Alianzas para el Desarrollo es la generación de proyectos de encadenamientos productivos con población vulnerable en el marco de dos ejes fundamentales la generación de ingresos, y la mitigación y prevención del conflicto armado en Colombia. La estrategia de intervención es el fortalecimiento de escenarios de participación público-privada, donde existan o puedan generarse alianzas para el desarrollo de proyectos productivos. Es allí donde convergen tanto demandas, como recursos (Capital trabajo, asistencia técnica, entre otros) y se suman actores para construir soluciones a las brechas y grandes desafíos de los proyectos.

Las mesas de Alianzas Público Privadas, lideradas por ANDI, ANSPE, DNP y DPS, son la plataforma donde se llevan a cabo éstos diálogos. La misión de Hub es articular y canalizar las posibles soluciones a los cuellos de botella de los proyectos productivos.



El Hub está orientado a la atención de población rural en once regiones del país y ha priorizado alrededor de catorce proyectos productivos en distintos campos: agroindustria, transformación productiva, innovación, metalmecánica, confección y fortalecimiento de cadenas productivas, para la generación de negocios de impacto social que fortalezcan la cadena de valor de las empresas ancla.

La participación multisectorial es un elemento enriquecedor para ésta iniciativa, ya que las alianzas logran mejorar los impactos y resultados a partir de la transferencia de experiencias, recursos, buenas prácticas y capacidades de cada uno de los aliados; en otras palabras es una relación gana-gana, que se construye en el tiempo y se mantiene para alcanzar objetivos comunes.

Actualmente se han vinculado más de 32 organizaciones de los distintos grupos de interés. El sector privado ha encontrado en el Hub un aliado fundamental para desarrollar su estrategia de RSE y proyectos productivos, dentro de los que se destacan Unilever, Fritolay, Co&Tex, Colombina, Mineros S. A., Continental Gold, Nestlé, Sector Metalmecánico de Bucaramanga, Frisby, Postobón, Crystal, Acoplásticos, Alpina y Zona Franca de Pereira. Por parte, del Sector Público se han sumado instituciones como la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC, Departamento para la Prosperidad Social DPS, Departamento Nacional de Planeación DNP, Programa de Transformación Productiva PTP, Unidad de Restitución de Tierras URT, Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas UARIV, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, MinAgricultura, MinComercio y MinTrabajo.

La Cooperación Internacional en Colombia se ha comprometido con el Hub, ofreciendo recursos y asistencia técnica como ASDI, Países Bajos, USAID, Canadá - Socodevi, KOICA, GIZ, AECID.

Finalmente, otras organizaciones de la sociedad civil han acompañado proyectos del Hub como Pacto Global, CECODES, FAO, Minka Dev, ASHOKA, AFE, SOCYA, ABACO, F. Mario Santo Domingo, GRI y el TPI.

Con el fin de dar cumplimiento a los acuerdos de Busan en el 2011, el Hub ha definido la ruta de implementación como estrategia de Cooperación Efectiva para el Desarrollo, la cual se ha priorizado en cuatro macro componentes: Incubación de alianzas, Aceleración de alianzas, Gestión del conocimiento, y Monitoreo y evaluación. El resultado esperado al final del proyecto, es una plataforma multisectorial que no solo articule actores, de acuerdo con las demandas y proyectos definidos en el objetivo, sino además la creación de un modelo consolidado y efectivo capaz de ser replicado en otros países, para la conformación de una plataforma global en la que se compartan experiencias de éxito y sea gestor de desarrollo global en entornos locales.

### Resultados Lecciones Aprendidas

- Generación de nuevos empleos.
- Atención a víctimas del conflicto.
- Población con enfoque diferencial.
- Mejor articulación interinstitucional.
- 12 Alianzas Público Privadas.
- Cooperación Efectiva.
- Gestionar alianzas maximiza los impactos y economiza recursos.
- Plataforma de proyectos PP.
- Canalización de recursos y capacidades para cerrar brechas.
- Mayor empoderamiento y auto gestión del desarrollo.

### Retos

- Articular agendas interinstitucionales.
- Consolidar múltiples ofertas de atención a población vulnerable.



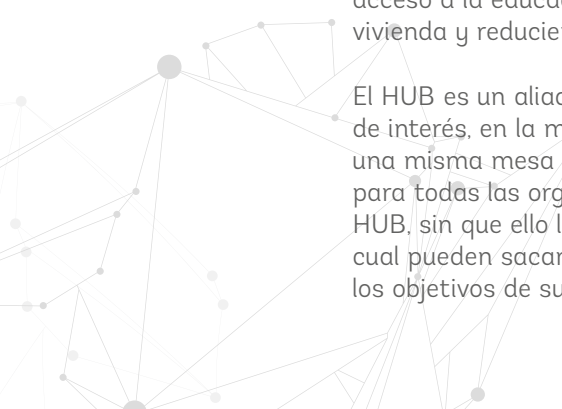
- Superar barreras de burocracia organizacional.
- Ampliar capacidad de oferta en la ayuda.
- Intervención ocho regiones.
- Población rural beneficiada.
- Fortalecimiento de Capacidades.
- Acceso a recursos y cooperación en regiones rurales.
- Réplica del modelo en otros países.

#### Conclusiones:

Las alianzas público privadas han resultado ser un instrumento para canalizar recursos, dirigir la ayuda para obtener mejores resultados y en menor tiempo, mejoran los canales de comunicación y articulación interinstitucional, ofrecen un abordaje amplio y asertivo para la formulación de soluciones, se comparten las responsabilidades en una relación gana-gana. Por otro lado, se destacan resultados como el empoderamiento de la comunidad de las unidades productivas, asegurando su sostenibilidad gracias al acompañamiento de los privados, y ofreciendo alternativas para reducir la dependencia.

La comunidad beneficiada puede materializar sus expectativas y capacidades en negocios a la medida y exigencia del mercado, logrando desarrollo social inclusivo para ellos y sus familias, garantizando el acceso a la educación, trabajo decente, nutrición, vivienda y reduciendo las cifras de pobreza.

El HUB es un aliado estratégico para cualquier grupo de interés, en la medida en que se logran poner en una misma mesa problemas y soluciones efectivas, para todas las organizaciones que hacen parte del HUB, sin que ello les represente costo alguno, pero del cual pueden sacar el mayor provecho para cumplir los objetivos de sus propias organizaciones.





---

## Conectarse para crecer

Organización Telefónica del Perú

---

### Introducción

Telefónica del Perú ofrece desde el año 1994 soluciones integrales de comunicación a más de 22 millones de clientes. A lo largo de los 20 años hemos invertido más de 7.800 millones de dólares en el Perú, conectando las 24 regiones de la costa, sierra y selva del país. Hemos contribuido a la masificación de la banda ancha a través de más de 10.000 km de fibra óptica y tenemos un compromiso con un programa de inversiones de 1.800 millones de dólares hasta 2016.

En Telefónica creemos que las telecomunicaciones no serían nada sin las personas y apostamos porque todo el mundo tenga a su alcance la tecnología para poder SER MÁS. Hoy estamos atravesando un proceso de transformación hacia una Telco Digital, que consiste en ir más allá de la conectividad y acercar lo último y lo mejor de la tecnología a las personas, las empresas y las administraciones públicas. Sin embargo, sabemos que la brecha digital en el Perú aún es amplia y debemos asumir con responsabilidad la tarea de hacer de las telecomunicaciones una herramienta inclusiva.

Es evidente que los servicios de telecomunicaciones son instrumentos capaces de mejorar el goce y el ejercicio de derechos fundamentales de las personas. La Defensoría del Pueblo del Gobierno Peruano advierte que miles de peruanos en la actualidad carecen de acceso a las telecomunicaciones, encontrando serias limitaciones para ejercer plenamente su derecho a la comunicación, a la participación, y al acceso a servicios básicos de salud y educación, así como a lo necesario para su desarrollo económico y social. No obstante estas diferencias, un avance significativo a resaltar es el incremento del uso del celular en pobladores de comunidades rurales.



El Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú - INEI, en su último informe sobre las telecomunicaciones en el Perú, revela que de cada 100 hogares en 85 al menos un miembro tiene celular, resaltando que los mayores incrementos se dieron en los hogares del área rural. Por su parte, el economista Richard Webb afirmó que el acceso de teléfonos móviles en zonas rurales del Perú originó una mejora del 11% en los ingresos familiares y una reducción de 8 puntos porcentuales en la pobreza.

Respecto al acceso a internet, según estimaciones del Banco Mundial, el incremento de la penetración de la Banda Ancha origina un aumento del PBI de 1,38%<sup>4</sup>. Ante esta revolución de las telecomunicaciones, es hora de aprovechar todas las oportunidades que ellas nos ofrecen. No basta con desplegar infraestructura y llevar conectividad, es necesario incentivar y motivar la apropiación de estas tecnologías que nos lleven a innovar para hacer más eficientes y eficaces los emprendimientos impulsados en los ámbitos de salud, educación, gobierno electrónico y desarrollo de negocios rurales (productivos, turísticos, ganaderos, etc.) Esa motivación es la que impulsó la creación de conectarse para Crecer, programa de Responsabilidad Corporativa de Telefónica del Perú.

#### Descripción del caso:

"ConectaRSE para crecer" nace en el año 2011 con el fin de aprovechar los beneficios de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la promoción del desarrollo de las localidades rurales y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Tiene como objetivo constituir un movimiento al que se sumen los distintos actores del sector público, privado y civil para promover e impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la reducción de las brechas sociales.

Dicho programa presenta tres líneas estratégicas:

#### 1. Premio conectarse para Crecer

Desde el 2011 lanza una edición anual que identifica, reconoce y potencia los mejores proyectos, iniciativas y/o emprendimientos que gracias al buen uso de las TIC han impactado positivamente en el desarrollo de una comunidad rural. Dichas iniciativas pueden

ser impulsadas desde distintos actores: ONG, organismos del Estado, empresas o los mismos emprendedores rurales. A la fecha, hemos recibido 397 postulaciones en las 24 regiones del Perú, invirtiendo más de S/.200 mil en premios para potenciar las 25 iniciativas premiadas en las tres ediciones.

Es interesante resaltar la manera en que el premio ha influido positivamente en las iniciativas ganadoras: les otorga visibilidad a escala local, regional, nacional e incluso internacional, conllevando a ampliar sus redes de contacto para seguir creciendo e innovando. Un claro ejemplo es el del emprendedor Walter Pancca en Puno, ganador de la primera edición del Premio, quien en su papel de presidente de la Asociación de Turismo Rural Solidario en el Circuito Turístico del Lago Titicaca propuso innovar en sus servicios, estrategias de marketing y contacto con sus clientes en el extranjero a través del uso de Consejo económico y social de las NN.UU. El acceso de banda ancha a Internet como medio de lograr una sociedad digital inclusiva, 2013 las TIC. Como resultado, se incrementó la afluencia de turistas en un 30% y el emprendimiento contribuyó en 40% al incremento de los ingresos económicos de las más de 75 familias rurales que desarrollan el turismo vivencial en la zona.

## 2. Promoción del emprendimiento

Nuestra segunda línea estratégica implementa de manera descentralizada ecosistemas de intercambio de buenas prácticas donde se generen redes de trabajo con actores multisectoriales regionales y locales para promover la implementación de réplicas de las iniciativas ganadoras del Premio y el empoderamiento de nuevos emprendedores rurales.

En los años 2012 y 2013 impulsamos en cinco provincias talleres para la promoción de nuevos proyectos de desarrollo rural con las telecomunicaciones. Para el año 2014, creímos importante organizar seminarios que congreguen a más actores regionales donde, sobre todo, sean los ganadores de las iniciativas, llámese emprendedores rurales o aliados estratégicos, los protagonistas de estos espacios. Así, en abril de este año llevamos a cabo en la región Piura el



seminario “Telecomunicaciones: herramientas de inclusión y desarrollo en el mundo rural”, donde Walter Pancca de Puno e Iris Chero de Piura, ganadores de la 1° y 3° edición del Premio “ConectaRSE para crecer” dieron a conocer a toda la región sus iniciativas y abrieron un espacio de innovación compartida con representantes de Estado, Sociedad Civil, empresa y medios de comunicación locales.

### 3. Plataforma digital

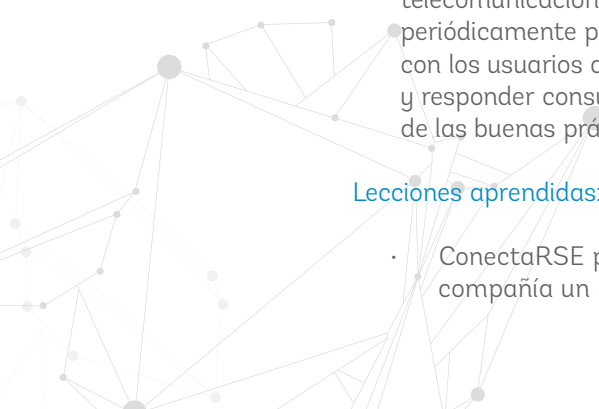
Espacio virtual de intercambio donde cualquier interesado en el uso de las telecomunicaciones para el desarrollo, proveniente de ONG, organismos de cooperación, empresa y/o Estado, pueda acceder para obtener información y generar diálogo sobre los avances, buenas prácticas e investigaciones que impulsen la aplicación de las TIC en el desarrollo rural.

La plataforma propone tres espacios:

- *Espacio de promoción de buenas prácticas:* donde se muestre y ponga en valor las experiencias ganadoras de Conectarse para Crecer y otras iniciativas afines de impacto que garanticen sostenibilidad.
- *Espacio informativo desde la oferta:* espacio alimentado por una red de expertos en telecomunicaciones para el desarrollo donde se congregue noticias, artículos, papers, infografías y otros recursos comunicativos que pongan el tema en agenda constantemente y nos informen de los avances e investigaciones sobre el tema en cuestión.
- *Espacio-foro:* donde la red de expertos en telecomunicaciones proponga temas de discusión periódicamente para promover la interacción con los usuarios de la plataforma, debatir temas y responder consultas, para generar réplicas de las buenas prácticas presentadas.

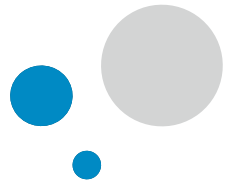
#### Lecciones aprendidas:

- ConectaRSE para Crecer ha significado para la compañía un continuo proceso de aprendizaje de



las comunidades rurales. Fue un reto adaptarnos al contexto geográfico y social de la ruralidad peruana y permitirnos tener la capacidad de innovar y reconstruirnos para ofrecerle al poblador rural mejores productos y servicios de calidad con un lenguaje apropiado a la cultura.

- Nos impulsó como compañía a prestar especial atención a nuestra relación con ese 20% de la población que ocupa espacios rurales, desde el punto de vista comercial y técnico, pasando a estructurar un modelo de desarrollo de negocios que los priorice, al cual le llamamos “el modelo de telecomunicaciones rurales”.
- Valoramos del programa el haber integrado e involucrado a más colaboradores de la compañía a nivel descentralizado en el compromiso de la organización por promover el desarrollo del país a través del uso de las telecomunicaciones. Nuestros técnicos rurales están más cerca a nuestros clientes rurales y son nuestros aliados para reconocer aquellos emprendimientos que puedan postularse al Premio conectarse para Crecer.
- Comprendimos que para alcanzar nuestro sueño de hacer de las tecnologías una herramienta inclusiva era clave resaltar el poder del relacionamiento y la generación de sinergias con nuestros grupos de interés para consolidar una red de actores comprometidos en la promoción de las TIC para el desarrollo rural, con quienes debatir y trabajar sobre la problemática, retos y oportunidades.
- Así, y a pesar de toda la agenda pendiente en cuanto a la utilización de la infraestructura TIC, la menor brecha en servicios públicos para el ámbito rural del Perú está en las telecomunicaciones, principalmente porque el tema está en la agenda tanto del sector privado, social y viene fortaleciéndose en el sector público.
- Es necesario promover alianzas locales, regionales y nacionales de cara a la replicabilidad de las buenas prácticas y resaltar el valor del uso de las tecnologías



de la información y comunicación en toda iniciativa, proyecto o programa que busque contribuir al desarrollo rural, sea del sector público, privado o de la sociedad civil.

- Uno de nuestros grandes retos es promover réplicas de las buenas prácticas de uso de las TIC para el desarrollo rural, siempre con la oportunidad de innovar y adecuarnos al contexto donde se implemente. Para ello había que trascender del Premio y proponer otros espacios físicos y virtuales que visibilicen y posicionen los casos de éxito, a la vez que congreguen a distintos actores capaces de involucrarse en la replicabilidad de los mejores casos. Es así como ConectaRSE para Crecer nació en el año 2011 como el Premio y hoy hablamos del Programa ConectaRSE para Crecer, con dos líneas estratégicas más.
- El valor de desarrollar nuestra iniciativa a nivel descentralizado nos permite poner en agenda la importancia de las TIC en el desarrollo rural, tanto a nivel nacional y regional.

#### Conclusiones:

- Nuestra responsabilidad con el Perú es grande al ser una empresa de telecomunicaciones que opera en un país donde el nivel de pobreza en zonas rurales es alto y las brechas sociales entre lo rural y urbano son muy marcadas.
- Conectarse para Crecer es impulsada por nuestro compromiso con el desarrollo del país y su apuesta por las TIC como motor de cambio. Como Telefónica nos es importante crear la oferta, pero también generar la demanda, que le permita innovar y ofrecer productos y servicios específicos para su cliente rural.
- Las tecnologías de la información y comunicación ofrecen una ventana de oportunidades que generan un impacto en la vida de los pobladores rurales cómo ellas cambian la vida de las personas, haciéndoles sujeto de derechos, gozar de una mayor y mejor ciudadanía y tener la oportunidad de desarrollo social y económico,



nos motiva a seguir fortaleciendo ConectaRSE para Crecer e integrar lo aprendido a lo largo de los años.

- ConectaRSE para Crecer nos ha permitido reconocer el valor de la sinergia Empresa – Estado y Sociedad Civil e integrarlo como prioritario en la forma en que gestionamos los proyectos de Responsabilidad Corporativa de nuestra compañía. El intercambio, el aprendizaje y la acción conjunta es una oportunidad para garantizar la sostenibilidad de nuestras iniciativas y, así, cumplir de una mejor manera nuestro rol como promotor en el desarrollo sostenible del país.
- Buscar la sostenibilidad es la condición para generar el cambio. Las 25 iniciativas ganadoras del Premio ConectaRSE para Crecer son reconocidas públicamente, pero también nos preocupamos por trabajar con los emprendedores rurales y sus aliados estratégicos para promover su replicabilidad.



### Referencias del caso

- Defensoría del Pueblo Perú, Informe N°117: Desafío de la Telefonía Rural: una mirada desde los ciudadanos. En línea [http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/informe\\_117.pdf](http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/informe_117.pdf)
- INEI Encuesta Nacional de Hogares – INEI. Informe trimestral de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Informe técnico No.2 (Junio 2014).
- Webb, Richard. Conexión y despegue rural. Instituto del Perú, 2013.
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas: El acceso de la banda ancha a Internet como medio de lograr una sociedad digital inclusiva, 2013. En línea: < <http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ecn162013d3>

---

## Redes de Conocimiento para fortalecer Políticas Públicas

**Organización** Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana -Red ICI-


---

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) es una entidad privada colombiana sin ánimo de lucro creada para optimizar el entorno virtual y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) mediante procesos, investigaciones y contenidos relacionados con el patrimonio cultural digital y el desarrollo social colaborativo. RED ICI relaciona a profesionales en la Sociedad de la Información y del Conocimiento desde la educación, la ciencia y la tecnología con base en métodos y producciones autónomas con el propósito de contribuir en la solución de problemas, a agentes y a grupos sociales conformados.

Las especialidades de RED ICI se enmarcan en:

1. Proyectos digitales como sistemas ecológicos de información y conocimiento.
2. Creación de redes de conocimiento para fortalecer políticas públicas.
3. Alfabetización digital en entorno virtual de aprendizaje.
4. Investigaciones académicas relacionadas con la Sociedad de la Información.

Ante los significativos retos ocasionados con el salto cualitativo hacia la contemporaneidad, producto de acciones sociales convergentes en todos los ámbitos y que se manifiestan en hiper organización societal, expansión de mercados, globalización, RED ICI comprende que estos cambios constantes no dan abasto desde un razonamiento lineal y por tanto, hay que incluir estrategias gerenciales de comunicación, cultura e identidad como nuevos ejes de actividad y dirección organizacional.





De tal forma que con las especialidades anotadas, RED ICI aprende para crear, crea colectivamente, intercambia y relaciona pares y participa. Con este proceso dinámico RED ICI extiende el alcance de los conceptos misión y visión empresarial sustentados en el paradigma que vincula nueva economía, producción en red y administración de nuevos negocios.

Los elementos esenciales del presente caso, postulado a Pacto Global en la línea "Alianzas transformadoras y valor compartido", determinan los procesos para definir las decisiones de los proyectos, la finalidad, los propósitos de las experticias, los componentes para ejecutarlas y las actividades concretas estratégicas que lleva a cabo RED ICI como modelo abierto colaborativo.

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) crea el Centro de Desarrollo Tecnológico en Gestión del Conocimiento con base en su Resolución interna 03 de 2014, por la cual se autoriza al Representante Legal de la Asociación para la creación y reconocimiento de la Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) como Centro de Desarrollo Tecnológico en Gestión del Conocimiento.

El fundamento estriba en el objeto social de la Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) que se expresa como una red de profesionales asociados quienes favorecen, desarrollan, investigan e innovan, utilizando el ambiente virtual y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) desde la educación, la ciencia y la tecnología, en actividades, procesos y producciones relacionadas con el patrimonio cultural y el desarrollo social en áreas de investigación, producción y divulgación de información con el propósito de contribuir, a agentes y a grupos sociales conformados, en la solución de problemas con base en el conocimiento, la experticia, el equipamiento y los servicios necesarios de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

#### Descripción del caso:

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) crea Redes de Conocimiento para fortalecer Políticas Públicas considerando los rápidos y crecientes desarrollos en TI y TIC que requieren uso estratégico de recursos consensuados con

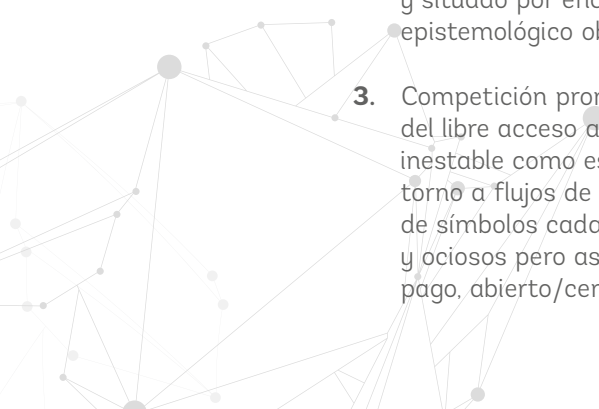


la intervención de los ciudadanos y la adopción de estrategias, planes y actividades. La creación de redes se orienta a contribuir y ofrecer servicios acumulables mediante bienes culturales digitales almacenados.

Crear Redes de Conocimiento significa generación de alianzas y cooperaciones para el ecosistema TIC y el entorno social con el fin de contribuir con la innovación abierta y la investigación colaborativa con óptimo aprovechamiento de las TIC y desde la posibilidad de la ocurrencia (inteligencia colectiva). Esta intermediación entre prosumidores permite la construcción de plataformas, entendidas como oferta de servicios con capacidad de innovar.

La sustentación se cimienta en la tendencia de la web que redefine la cadena de valor y expone encuestas y trabajos de indagación mundial con población juvenil y adulta exteriorizando cuatro tipos de actitud ciudadana, a saber:

1. Incertidumbre por alcanzar algunas de las habilidades de pensamiento de orden superior para lo digital como recombinar, comentar, crear (conjunto de tareas como programar, filmar, grabar, editar, publicar, hipervincular) y colaborar mediante habilidades de comunicación digital y articulación de redes sociales digitales.
2. Incremento de flujos de información que demanda elaborar conocimiento tácito construido sobre comunidades de práctica que exponen de forma no intencionada contenido subjetivo-afectivo, divulgado mediante la narración transmediática y situado por encima del conocimiento epistemológico objetivo catalogado.
3. Competición prominente que impone, además del libre acceso a la información, ser afinidad inestable como estructura social, organizada en torno a flujos de información y manipulación de símbolos cada vez más comercial de marca y ociosos pero así mismo en la dualidad gratis/pago, abierto/cerrado, propietario/colaborativo.



4. Producción, consumo y redistribución en una escala global aún desfavorable y reducida para la cultura y el patrimonio local de códigos lucrativos.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) cuentan con diversos estudios relacionados con Internet y desarrollo social, industria TIC y competitividad, acciones desde prosumidores (lecto-escritores, a nuestro entender) para planes de inclusión social, industria del contenido digital, modelos de negocio, para fortalecer el patrimonio local, industria TIC como efecto multiplicador sobre empleo (se estima entre 2,0 a 3,6 empleos adicionales en la economía).

En la actual Sociedad de la Información y del Conocimiento se caracteriza la digitalización de productos de las ciberculturas y la interactividad postmoderna de las relaciones en redes. Es decir, RED ICI emplea los sistemas de información al interior de los servicios de internet, como eje transversal, para la gestión del conocimiento en red dado el paradigma del capitalismo cognitivo y del trabajo postfordista. Con esta doble cualidad social se construye una sociedad de usuarios auto organizados en red a través de herramientas de la web que descorporeizan, desterritorializan, desmaterializan, dan ubicuidad y mutabilidad a las relaciones humanas y convierten al ciudadano en un agente social de cambio crítico y activo.

La relación del propósito para el fomento de alianzas transformadoras y valor compartido gravita para la Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) en la carencia de habilidades en el usuario de internet (nativo e inmigrante digital) para optimizar la red con contenido incluyente de audio y video digitales en habla castellana orientado al desarrollo social humano, a la accesibilidad, al fortalecimiento del patrimonio cultural local y a la alfabetización multimedial. En otros términos, RED ICI redefine los recursos claves para innovar mediante procesos regulares dinámicos.

RED ICI gestiona entonces el conocimiento con otras inteligencias colectivas a partir de información actualizada clasificada en bases de datos y analizada con base en tres teorías contemporáneas relacionadas con sistemas de información y comunicación, que logran conexión activa y enriquecedora: Hipermediaciones



(Scolari, 2008), Conectivismo (Siemens, 2006) y Ecología de la Información (Davenport, 1996). Nuestra estrategia se apoya en gestionar conocimiento en red bajo dominios en capacidad tecnológica, información para mejoras, relación de localización y aportación a prosumidores para la apropiación de servicios.

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) orienta la creación de Redes de Conocimiento para fortalecer Políticas Públicas mediante tres factores claves de éxito:

1. Planificación y estrategias. Construimos procesos de desarrollo e implementación de proyectos para alcanzar objetivos específicos. Dentro del negocio se utiliza para proporcionar una dirección general al corporativo o a un proyecto centrado en prácticas socioculturales, en desarrollo de recurso humano y organizacional, en tratamiento de TIC.
2. Liderazgo participativo. La naturaleza misma de liderazgo participativo significa permitir la entrada de nuevos miembros al equipo. Una de las principales ventajas es el fomento de la participación activa desde todos los integrantes del equipo, se experimenta capacidad de expresión creatividad, se demuestran habilidades y talentos y una colaboración amplia desde nuevas posibilidades en equipo.
3. Excelentes productos. Es la constante sustentada en la práctica de la Asociación, consecuencia de la filosofía de su fundador como talento extraordinario que excede a lo habitual. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento que convoca a la experticia en perspectiva sobre los proyectos para ofrecer ventajosa labor de trabajo en equipo, entusiasmo y excepcional detalle.

Los principios razonables que rigen a RED ICI para crear Redes de Conocimiento para fortalecer políticas públicas para la generación, apropiación y divulgación del conocimiento están directamente relacionados con el análisis a dos conceptos contemporáneos aportados por teorías económicas y por lineamientos de los estudios sociales.

1. Los trabajadores sin habilidades para el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tendrán serias limitaciones para acceder al empleo formal o empleo asalariado remunerado.
2. La incorporación del sujeto a la diversidad de las redes sociales desde la formación promueve lo cultural y lo social, lo que amplía los enfoques educativos, laborales, de ocio y derecho social ciudadano para fomentar la recuperación de la memoria histórica como alcance del patrimonio de una nacionalidad.

Esta perspectiva se encauza a la gestión de conocimiento sobre la construcción de una red de profesionales de Iberoamérica interesados en aportar procesos y producciones con la intención de generar emprendimientos y cultura digital con la finalidad compleja de alcanzar alfabetización multimedial para la apropiación, uso y aprovechamiento óptimo de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC-, sin distinción de actores sociales, con base en métodos, esquemas y recursos de educación, ciencia, tecnología e innovación para la sociedad de la información y del conocimiento.



### Lecciones aprendidas

Optimizar el entorno virtual y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) mediante procesos, investigaciones y contenidos relacionados con el patrimonio cultural digital y el desarrollo social colaborativo.

**Resultados:** edición y publicación del e-book Etnografía virtual en lenguaje hipermedial.

**Impactos:** realización de los foros talleres en salas para sordo-ciegos del Distrito Capital y del municipio de Soacha (Cundinamarca), con los siguientes alcances:

### En el medio ambiente

Existen casos aislados de ciudadanos quienes impulsan programas y estrategias para defender los derechos y aplicar normas universales de accesibilidad en el entorno presencial. No obstante, la carencia de políticas, regulación,

normas técnicas, aplicación del diseño universal para dar accesibilidad a los espacios arquitectónicos es una de las mayores limitantes en los países latinoamericanos.

Esta carencia de sensibilización social, tal vez ocasionada por el patrón cultural tan marcado desde el periodo de la conquista, es el desafío que se debe enfrentar a través de alianzas y cooperaciones entre los sectores público y privado, tanto de índole nacional como extranjera.

### *En entornos de Información y Comunicación*

La mayoría de los sistemas informáticos dan prioridad de diseños multimediales que excluyen ya por las técnicas que emplean en la elaboración, ya por la versación del software de autor o de aplicación general, ya por la carencia de alfabetización multimedial de los usuarios. Los videos que se almacenan en los sitios web y en canales como Youtube no cuentan con lenguajes de ayuda para la accesibilidad, como audio descripción, subtitulación, lenguaje de signos. Los programas de la TV comercial, tanto pública como privada, que desconocen de estas técnicas de ayuda y mejora de la accesibilidad es otro limitante para las comunidades en condición de discapacidad.

### *En los foro talleres del entorno presencial*

Al realizar nuestro foro-taller en salas interactivas de Bogotá y Soacha con ciudadanos invitados en condición de discapacidad, para debatir los temas "Barreras ante la información y la comunicación" y "Frente a las barreras de información y tecnología" encontramos diferencias marcadas, tanto en el nivel socio-cultural de los ciudadanos invitados como en los propios espacios tecnológicos interactivos.

Algunas de las percepciones ante situaciones expuestas de facto, son las siguientes:

#### ■ **Mantenimiento y actualización tecnológica**

Los software de ayuda mantenían las condiciones de los procesos de conversión por espacios limitados de tiempo, al cabo de los cuales se debían reiniciar. En

otros casos, bloquearon los teclados para el momento de la escritura digital. Para algunos participantes en condición de discapacidad, Jaws, al parecer, está en versión desactualizada y convierte texto a audio con esas condiciones limitantes.

La impresora Braille para el momento de la impresión de los certificados para entregar a cada participante (nov. 24, 2011) tenía problemas técnicos. Los parlantes de escucha en los PC son de baja calidad. Según los funcionarios de la sala interactiva, la lupa para la pantalla aumentativa como Sistema Aumentativo de Comunicación (SAC) amplifica la imagen solo en dos líneas, y el movimiento de la misma es del tipo "Brazo Desplazable Horizontal" lo que dificulta el uso a personas en condición de discapacidad motora o adulto mayor con enfermedades o dolor de la articulación superior.



#### ■ Espacio y condiciones socio-ambientales

El contraste marcado en el diseño arquitectónico de las salas interactivas muestra del mismo modelo diferencial escasas condiciones mínimas requeridas de aire y ventilación. Se destaca el cuidado del mobiliario, el aseo del espacio y la atención personalizada de los funcionarios, pero el constante calor de los PC genera cansancio en los participantes y acaloramiento en las condiciones ambientales de la sala.

#### ■ Arquitectura de las salas interactivas

La arquitectura, así como su mobiliario no se ajustan a diseños universales para la accesibilidad de la población en condición de discapacidad. Por ejemplo, las normas técnicas precisan que las puertas de acceso a habitaciones o salas públicas deben llevar inscritas instrucciones y caracteres en Braille del mismo lado, que los interruptores para la luz deben quedar a 1,20 m de altura siempre del mismo lado de la puerta, que los ascensores deben contener caracteres en relieve y Braille, que los suelos deben ser antideslizantes.

#### ■ Identidad de Sala tecnológica

Existe amabilidad y calidez en los funcionarios de las salas interactivas. No obstante se percibe falta de

identidad por parte de la Institución doliente para la convocatoria de la población en condición de discapacidad, así como informalidad por las entidades involucradas ante los procesos y las actividades con la comunidad participante. Lo anterior repercute para la articulación en el calendario de eventos, en la logística, en determinar acciones con un interlocutor directamente vinculado a la comunidad, en las autorizaciones para la divulgación y la promoción de los productos, etc. Así como relacionar a profesionales en la Sociedad de la Información y del Conocimiento desde la Educación, la Ciencia y la Tecnología con base en métodos y producciones autónomas con el propósito de contribuir en la solución de problemas, a agentes y a grupos sociales conformados.

### *Resultados*

Foro Nacional TDT y Contenido Audiovisual incluyente y accesible

#### Impactos

Reunión de expertos en contenidos audiovisuales accesibles, quienes cuestionaron algunos objetivos, tales como:

- a) Ausencia de los productores de contenido audiovisual televisivo y autoridades del gobierno para el sistema de la Televisión Digital Terrestre. Se enviaron más de dos invitaciones por sistemas de mensajerías, llamados personales a oficinas y visitas agendadas con cada uno.
- b) Educación desde grados de especialización de lenguajes, y no exclusivamente desde la discapacidad para generar experticia necesaria en la elaboración de contenidos digitales y audiovisuales accesibles.
- c) Red ICI desafía la complejidad del tema desde contenidos accesibles para personas sordas y ciegas.
- d) Posicionamiento político de la sociedad civil como desafío para cumplir la legislación vigente y acceder a la tecnología del sistema de TV Digital.



e) Divulgación del evento desde el boletín Noticias TIC / ICT news 23/10/2012 del Sistema de Información de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL @Lis2).

Estos objetivos abarcan tanto la investigación científica de calidad, como la formación del personal científico y laboral, la colaboración con los sectores privados y los entes públicos en el propio ámbito de actuación y la difusión de los resultados a la sociedad.

A lo largo del desarrollo de este plan, se establecen las acciones que van a contribuir a la consecución de los objetivos propuestos, a través del impulso a:

- La investigación científica de calidad, su desarrollo tecnológico y su aplicación al sector.
- La transferencia tecnológica, la innovación y la formación en el sector de la cultura digital iberoamericana desde las ciencias sociales.
- La gestión y difusión de conocimiento RED ICI la produce, crea, transfiere y exporta en servicios mediante proyectos gerenciales, que sirvan para incrementar la competitividad, fomentar la industrialización y apoyar la actualización en servicios de formación en comunicación digital, ciencias sociales e información teledirigida.

*Participación con la Red Melisa en el proyecto "Audioguías Culturales Accesibles (ADA)" del programa convocatoria Crea Digital 2014 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Ministerio de Cultura en la Categoría V: Coproducción para el desarrollo o mejora de contenidos incluyentes dirigidos a la población con discapacidad, con fines culturales y educativos.*

Desde hace varias décadas, organizaciones diferentes relacionadas con el turismo fomentan el desarrollo de sistemas que permiten el acceso de las personas con algún tipo de discapacidad a las actividades de ocio y cultura.

En este sentido, un grave problema en la actualidad es el bajo grado de accesibilidad de gran cantidad de eventos y actos culturales, como son las exposiciones en museos o visitas por ciudades. En esta



propuesta de proyecto se pretende aportar una solución para que personas con algún tipo de discapacidad sensorial puedan disfrutar de audioguías culturales desde sus dispositivos móviles.

Otro obstáculo con el que se encuentran en la actualidad muchos guías culturales es la dificultad de difusión de contenidos accesibles. Mediante la plataforma que se propone, además de una aplicación móvil para dispositivos Android en la que los usuarios pueden acceder a las audioguías, se propone un portal web en el que los guías pueden alojar sus contenidos, que serán difundidos a través de la aplicación para dispositivos móviles.

El proyecto que se presenta permite por lo tanto a personas con discapacidad visual (mediante el uso de audiodescripción) y personas con discapacidad auditiva (mediante el uso de subtítulos), acceder a contenidos culturales a través de una aplicación para dispositivos móviles. Además este proyecto fomentará la difusión de la cultura facilitando la divulgación de audioguías a través de una plataforma web colaborativa, donde los usuarios comparten sus contenidos culturales, comunicada con la aplicación móvil accesible.

Por último, el sistema global está compuesto por dos módulos: la aplicación móvil, que permite a los usuarios acceder a las audioguías accesibles y un servidor central con una plataforma web colaborativa que permite a los guías compartir sus contenidos. Todo ello basado en una arquitectura Modelo-Vista-Controlador y los contenidos del sistema se encuentran almacenados en una base de datos relacional.

### *Equipo de trabajo*

En Iberoamérica, a través de la Red Melisa-Programa Cyted, cuyo objeto social de trabajo es la mejora de la calidad de los servicios interactivos y accesibilidad en contenido digital para reducir la brecha digital y sus miembros activos, las universidades.

Como antecedentes del equipo de trabajo a cargo del proyecto se relaciona el factor fundamental de carencia de accesibilidad, tanto a contenidos digitales como a espacios públicos culturales y recreativos. Esta limitante estudiada por el grupo de académicos a nivel Iberoamericano, desde el año 2010,

motivó el desarrollo desde la ingeniería técnica y de proyectos de las audioguías culturales accesibles para dispositivos móviles.

Lo que se pretende es la creación de un sistema híbrido que facilita la difusión de audioguías accesibles en eventos culturales para personas con discapacidad sensorial. Así, el grupo de académicos y analistas de programación han creado un marco cooperativo de trabajo en Iberoamérica para las mejoras, actualizaciones e innovaciones de la tecnología digital y ubicua, mediante acciones de coordinación, teletrabajo y perfeccionamiento de competencias entre los países iberoamericanos.

La experiencia del grupo humano de trabajo tiene relación directa con las siguientes actividades: investigación en TIC para la inclusión, desarrollo de un sistema de control de un móvil mediante instrucciones gestuales, audiodescripción para contenidos audiovisuales televisivos y digitales, textodescripción para podcast de audio, entre otras.

*Liderazgo y participación con la Red Agata en el programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo 2014 en el Área Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la línea de investigación - Ciudades inteligentes.*

Objetivo general, es el de Intercambiar formación y conocimiento, aplicaciones tecnológicas y metodologías con base en el estudio de la situación actual de las redes de conocimiento (académicos, emprendedores, facilitadores, innovadores), en ciudades inteligentes, mediante laboratorio de observación y análisis en apropiación social en TIC y competencias profesionales para potenciar la gestión del teletrabajo y emprendimientos de desarrollos de aplicaciones tecnológicas a nivel local, como medida primordial dentro de las acciones clave de la Sociedad de la Información, con el fin de promover desarrollos de proyectos asociados para preservar el patrimonio cultural, posibilitar aumentos en iniciativas conjuntas de cooperación y trabajo y contribuir en la disminución de la brecha digital en la región Iberoamericana, con base en fomento de alianzas y mediante el enfoque de la cultura digital que facilite mejores prácticas.

### *Equipo de trabajo*

En Iberoamérica, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina), Universidad Austral (Chile), Universidad Rovira i Virgili



(España), Universidad de las Islas Baleares (España), Universidad de Vigo (España), Instituto Tecnológico Orizaba (México), Fundación Redes y Desarrollo (República Dominicana).

### Conclusiones

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana (RED ICI) aprovecha medios digitales y bancos documentales en ambiente virtual para la construcción de ejes de investigación e información especializada en temas de Ciencia, Investigación, Cultura, Tecnología e Innovación para que apoyen a los estudios sociales y digitales. RED ICI ha estudiado tres tipos de acciones para alcanzar mercados desde búsquedas y propuestas de proyectos gerenciales estratégicos y convenir alianzas con redes afines:

- a- Creación de bancos documentales temáticos disponibles en la web y relacionados con temas especializados en ciencia, investigación e innovación para que apoyen a los estudios sociales y digitales.
- b- Publicación de materiales de estudio escritos por expertos en cultura, sociedad y educación cuyo alcance manifieste y fortalezca los derechos fundamentales de los ciudadanos al interior de Internet y las redes digitales.
- c- Capacitación a través del sistema de información actualizado para una educación inclusiva y exportación de servicios acorde con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Cumbre Mundial sobre Sociedad de la Información que plantea como prioridad universalizar acceso y expansión del uso de las TIC para la educación.

Estas dimensiones se distribuyen con base en cuatro criterios:

1. Prácticas de gobierno corporativo (informamos en línea sobre contenidos de las TIC para conocer desarrollos y actividades globales del sector CI + i; instruimos en temas actuales desde la comunicación digital so pretexto de entablar relaciones y conversaciones que contribuyan al aprendizaje de la tecnología virtual).
2. Uso intensivo de TIC.



### 3. Trabajo de calidad.

### 4. Gestión de conocimiento.

RED ICI enfoca las TIC desde el paradigma de nuevas formas de articulación social mediadas por desarrollos socioculturales que permiten la construcción de espacios de resignificación política del ciudadano.

La Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana -red ICI- es integrante de las siguientes redes nacionales e internacionales:

Red Melisa: (miembros fundadores) Área temática del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo -Cyted- cuya misión es intercambiar conocimientos, tecnologías, dispositivos y metodologías de trabajo para aprovechar las nuevas plataformas de TDT e internet que se vienen implantando en Iberoamérica, aumentar la interactividad y accesibilidad y, fomentar el desarrollo de aplicaciones que permitan la comunicación ubicua mediante audio-descripción, lengua de signos y subtítulo.

Comité de Gobierno/Políticas (miembros fundadores): Grupo de trabajo y reflexión de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas -Acis- que procura materializar el desarrollo de políticas y análisis de uso e impacto de las TI en la sociedad, para formar una sociedad incluyente.

Red Universitaria de Investigación en Cultura Digital - Unid: (miembros fundadores): Conformada por instituciones universitarias, docentes investigadores y personas independientes de América Latina que buscan rutas comunes para analizar, comprender y aportar a la compleja realidad visiones interinstitucionales, inter y transdisciplinarias.

Fundación Territorios del Mañana: Ecosistema franco-colombiano de Living Lab, cuyo trabajo de red concuerda con normas de la innovación abierta y de ruptura (concepto de investigación y modelo de participación colectiva de la ciudadanía para la apropiación del conocimiento a partir del uso intensivo, productivo y eficiente de las TIC).



### Referencias del caso:

- Davenport, T. (1996). Ecología de la información: por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. México: Oxford University Press.
- Scolari, C. (2008), Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Siemens, G. (2006). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. elearnspace.
- Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. s.p.i. Recuperado de internet <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm> 11
- Villota Hurtado, O. (2011). Laboratorio de etnografía virtual en lenguaje hipermedial. Proceso de hibridación de los entornos virtual y presencial para dar accesibilidad a la discapacidad sensorial y lectoescritural. Bogotá: RED ICI.

---


## Proyecto Formador de Formadores Reconocimiento como “Plataforma para el cambio social”

Organización Alianza fundación América Solidaria – Banco Falabella

---

### Introducción:

La Fundación América Solidaria ([www.americasolidaria.org](http://www.americasolidaria.org)) es una organización de carácter continental, nacida desde la Sociedad Civil. América Solidaria lleva diez años, creando puentes de cooperación entre organizaciones sociales, empresas, gobiernos, donantes, medios de comunicación y organizaciones internacionales para desarrollar proyectos de superación de pobreza.



La forma mediante la cual cristalizamos los proyectos en comunidades en situación de vulnerabilidad, es con el apoyo de Jóvenes Profesionales Voluntarios que viven por un año en un país distinto a su nación de origen, y cooperan voluntariamente con la superación de la pobreza.

En América Solidaria creemos que, con la voluntad de todos, es posible un continente más justo, consciente y fraterno. Nuestro foco de trabajo son niñas, niños y adolescentes en áreas de salud, educación y economía familiar.

En América viven 167 millones de personas en situación de pobreza y somos el Continente más desigual del planeta. Reconocer las riquezas y potencialidades de las comunidades en situación de vulnerabilidad y desigualdad; dejar capacidad instalada en organizaciones sociales de base, con el marco de proyectos de superación de pobreza, con Jóvenes Profesionales Voluntarios de altas calidades humanas y técnicas; es un trabajo de largo aliento, de entendimiento de desarrollo sostenible y de encuentro de voluntades. Todos los actores tenemos algo que aportar y aprender. No hay beneficiarios, solo protagonistas de sus propias vidas y sus propios cambios.

América Solidaria en alianza con empresas, gobiernos y donantes ha tenido la oportunidad de trabajar con y por más de 20.000 personas al año. En asocio con más de 45 organizaciones sociales hemos desarrollado 140 proyectos de superación de pobreza y; gracias al encuentro de estas voluntades y el trabajo de 415 profesionales voluntarios, estamos en once países del Continente.

En Colombia, América Solidaria ha desarrollado diez proyectos, con cinco organizaciones sociales. 28 profesionales voluntarios han venido a Colombia y, a su vez, 65 profesionales colombianos se han unido a los proyectos de los demás países. Todo esto, para que las oportunidades de unos, sean las de todos.

### Descripción del caso

Alianza América Solidaria – Falabella Financiero. Con este contexto y con la convicción de que podemos trabajar mirándonos a los ojos, desde el año 2013 América Solidaria firmó una alianza con Banco Falabella, que incluye a Colombia, Chile y Perú. Así, para el



caso de Colombia, parte de nuestra alianza consiste en la financiación del Proyecto Formador de Formadores, Banco de Horas de Voluntarios de Falabella y difusión activa de la misión y visión de la Fundación América Solidaria, entre otras.

Con esta alianza, Banco Falabella reitera su compromiso en la superación de la pobreza en el Continente y América Solidaria puede extender su misión de cooperar. "Para Banco Falabella ha sido muy gratificante apoyar el proyecto de Formador de Formadores en Mariquita, siendo este programa el que da inicio formal a nuestra Alianza con América Solidaria, en donde hemos podido alinear el propósito de contribuir y construir un país más equitativo para las futuras generaciones". Carla Peña, gerente Gestión Humana Banco Falabella Colombia.

El Proyecto Formador de Formadores tiene, además otro actor, que con el modelo de cooperación de América Solidaria es fundamental, pues es quien conoce el territorio y sus necesidades. Es el socio territorial o la organización social con quien en conjunto se diseña, ejecuta y evalúa el Proyecto. Para el caso de Formador de Formadores, el socio territorial es La Pastoral de la Primera Infancia en Mariquita, Tolima.

El Proyecto Formador de Formadores nace de la necesidad de profundizar los conocimientos técnicos y pedagógicos de quince agentes comunitarios de la Pastoral de la Primera Infancia del Municipio de Mariquita, Tolima; para ayudar a disminuir así, los niveles de desnutrición y mejorar el desarrollo integral de aproximadamente 400 niños y niñas de 0 a 6 años, durante un período de tres años de intervención.

Para este primer año, tres profesionales voluntarios de América Solidaria procedentes de Chile se han unido al proyecto. Ellos viven en Mariquita y trabajan mano a mano con los quince agentes comunitarios y con la Hermana Rosalba Acero, coordinadora de la Pastoral en el mismo Municipio. Estos tres profesionales son: Gloria González, nutricionista; Catalina Gumucio, psicóloga; y Diego Infante, psicólogo.

La Hermana Rosalba, coordina la Pastoral en Mariquita desde hace ocho años y describe así la labor de los profesionales voluntarios de América Solidaria: "Me ha parecido importante



muchas cosas. Uno, es la actitud en la que vienen los voluntarios, que es una actitud de cercanía a las comunidades, de mucha sencillez. Una actitud de mirar primero la realidad, de ganar confianza con cada una de las agentes de la Pastoral de la Primera Infancia y en cada uno de los sectores y barrios para poder realizar el trabajo”.

El Proyecto Formador de Formadores tiene el sello distintivo de América Solidaria, pues los profesionales voluntarios hacen el trabajo directamente en terreno, con los protagonistas principales agentes de su propio cambio. Se tejen lazos de confianza, se camina, se vive, se conoce el terreno; pero siempre de la mano de quienes habitan y viven el territorio. La misión de América Solidaria es dejar mejores capacidades en los Agentes Comunitarios de Mariquita; para que a su vez, las familias de esos casi 500 niñas y niños puedan tener mejores niveles de calidad de vida.

Este es un reto que tiene impactos inmediatos, por ejemplo, en los mismos agentes comunitarios: “Los talleres nos han servido para crecer, para aprender temas que no manejábamos los cuales hemos ido asimilando. Y nos sirven para el trabajo que realizamos con las familias”. Consuelo (agente de la Pastoral de la Primera Infancia); igualmente, en lo referente a los profesionales voluntarios: “considero que la mayor alegría y a su vez el mayor desafío ha sido el trabajar para las familias que estamos trabajando”.

“La situación de pobreza en la que viven algunos niños de Mariquita me ha conmovido mucho y creo que nunca antes había conocido algo así. La verdad es que esos casos son el motor de seguir trabajando y que el proyecto resulte lo mejor posible”. Catalina Gumucio, profesional voluntaria, psicóloga, Proyecto Formador de Formadores.


Respecto a los avances e impactos en este primer año de intervención, los Profesionales Voluntarios de América Solidaria, han realizado un diagnóstico que tiene como objetivo identificar la situación central, los factores asociados y el foco de la intervención para el Programa Piloto. En este sentido, se focaliza el impacto hacia el desarrollo integral y estado nutricional de los niños y niñas.

Se culminara el primer año con la formulación y aplicación de un Piloto de Capacitación y Formación para Agentes y un cuaderno guía con la experiencia en dicho Piloto. En el segundo año, la fase de implementar los conocimientos adquiridos en los agentes y el acompañamiento en el trabajo con los niños, niñas y familias y; el tercer año realizar la fase evaluación y modificación del Piloto teniendo como resultado

la elaboración de una Estrategia de Capacitación y Formación formal para el Agente de la Pastoral de la Primera Infancia.

A su vez, el proyecto también está focalizado a instaurar una estrategia de replicarse a nivel del departamento del Tolima.

Principales resultados del primer año del Proyecto Formador de Formadores:

- Reconocimiento de los agentes comunitarios en el rol que ejecutan con las familias y niños que tienen a cargo.
  - Construcción de un trabajo compartido junto con las familias frente a la labor del Agente comunitario que las está formando.
  - El compromiso del equipo de Pastoral y la Coordinadora a cargo de ellos.
  - Fortalecimiento en conocimientos técnicos en relación a nutrición, el desarrollo del niño y espacios de formación personal y fortalecimiento interno del equipo.
  - Resignificación del concepto de pobreza y vulnerabilidad, por medio de la credibilidad de las acciones que realizan teniendo en cuenta sus recursos, capacidad y redes del entorno social con las que cuentan.
  - Cambios en el estilo del liderazgo para asumir el rol como agente comunitario.
  - Actividades con sentido desde la lúdica, desde el conocimiento y desde la aplicabilidad.
- Participación en la asistencia de manera autónoma y como grupo.
- Capacidad e interés para aprender y trabajar en las dificultades.
  - Responsabilidad en la planificación de su labor y los horarios en los cuales son convocados por la
- 

coordinadora, los profesionales voluntarios y así mismo con las familias con las que trabajan.

### Estrategias de continuidad, sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia

El proyecto Formador de Formadores pretende tener una continuidad en Mariquita por dos años más, con el fin de ejecutar el modelo que se quiere replicar en toda la región con los diferentes grupos de agentes comunitarios.

Se utilizará el mismo modelo de trabajo coordinado con América Solidaria y Banco Falabella, para potencializar el trabajo planteado desde el inicio. Esto se hará a través del Cuaderno guía que los voluntarios profesionales harán, para dejar recopilado todo el proceso vivido desde lo teórico y lo práctico, potenciando la formación de Pastoral de la Primera Infancia con el Manual del Agente comunitario.

Por otra parte, el proyecto pretende ser replicable en municipios aledaños a Mariquita, con el fin de potenciar las acciones que construyen los agentes comunitarios de la pastoral de la primera infancia al interior de sus comunidades y junto con las familias, niños y niñas. A su vez, generar la apertura de redes en el territorio y en el marco del Manual del Agente Comunitario, con el fin de construir herramientas de intervención social que aborden temáticas de nutrición.

### Conclusiones

Es posible el diálogo y la articulación de diferentes actores de la sociedad para la superación de la pobreza. Puede implicar un proceso más largo, pero que al final reconoce las capacidades de las comunidades como los protagonistas de su propio cambio. No implica, sin embargo, más inversión financiera en los proyectos; pues la articulación de diferentes actores en proyectos de superación de pobreza, hace un llamado a que cada actor aporte desde sus posibilidades económicas, de conocimiento, de posicionamiento y reconociendo del territorio y sus particularidades. Es posible crear "Plataformas de Cambios Sociales" para que



las comunidades en situación de pobreza puedan encontrar maneras diferentes de crear sus propias oportunidades.

América Solidaria hace así, un llamado a las Empresas para que en sus acciones de inversión social y de generación de valor compartido, reconozcan la importancia y el rol determinante del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil. Igualmente, reconocemos que las organizaciones de base y los habitantes en territorio tienen todas las potencialidades para ser protagonistas de sus propios cambios.

El Proyecto Formador de Formadores en Mariquita, Tolima, es un ejemplo de que con la voluntad y el trabajo concienzudo de diversos actores, es posible dejar capacidad instalada en las comunidades, superar la pobreza y lograr al final que 500 niñas y niños puedan tener mejores niveles nutricionales y de desarrollo psicomotor.

---

### “Relación Tú a tú”

#### **Diálogo con Grupos de Interés de Última Generación.**

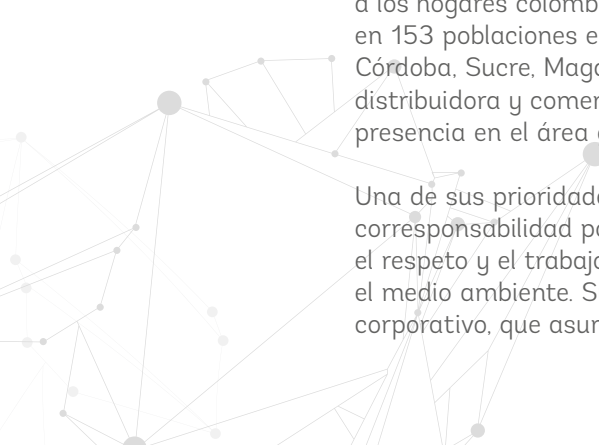
Organización Surtigas

---

#### Introducción

Surtigas es una empresa con más de 45 años de trayectoria que facilita el acceso al servicio de gas natural a los hogares colombianos, su operación tiene presencia en 153 poblaciones en los departamentos de Bolívar, Córdoba, Sucre, Magdalena y Antioquia. Surtigas es la distribuidora y comercializadora de gas natural con mayor presencia en el área geográfica del territorio nacional.

Una de sus prioridades de la empresa ha sido el sentido de corresponsabilidad por el entorno, siendo el motor de su accionar el respeto y el trabajo con las comunidades, con sus clientes, y por el medio ambiente. Surtigas se autorreconoce como un ciudadano corporativo, que asume el compromiso y la motivación de



trascender en su gestión comercial, para ser un actor protagónico en la construcción colectiva de una sociedad más sostenible.

Bajo esta premisa, se enfoca en la búsqueda de la mejora continua de su gestión, realizando autoevaluaciones y materializando nuevas oportunidades para involucrar a sus grupos de interés en la construcción de una visión compartida de la Sostenibilidad. En su rol de ciudadano corporativo, Surtigas trabaja para acercar a la empresa con la comunidad, generando escenarios de inclusión, y espacios de diálogo para concertar y construir estrategias de impacto que le apunten al desarrollo.

### Descripción del caso

Cada año, Surtigas se plantea nuevos retos en la forma como comunica, transparenta sus acciones, y dinamiza la relación con sus partes interesadas; a partir de la elaboración de su Informe de Sostenibilidad del 2011 se planteó el desafío de evidenciar el nivel de madurez y avance de su organización, mediante un Diálogo 2.0, un proceso que ha venido realizando durante tres años consecutivos de forma paralela a su Informe de Sostenibilidad.

El Diálogo 2.0 es una estrategia de comunicación alternativa que fortalece el relacionamiento con los Grupos de Interés, y complementa el diálogo presencial en aras de nutrir y potencializar la gestión de Responsabilidad Social Empresarial –RSE–. Esta iniciativa nace de reconocer el capital social del internet más allá del capital tecnológico.

Así, el proyecto consiste en proponer, año tras años, por un periodo determinado; una agenda de discusión alrededor de los contenidos del Reporte, que es posible descargar compartir y comentar por medio de la página web y mediante las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube, generando espacios online para el intercambio de opiniones y experiencias que enriquezcan el proceso de Surtigas.

Surtigas lleva tres años consecutivos innovando en la forma como visibiliza y reconoce la participación de los actores de sus gestión, el Diálogo hace parte del esquema de comunicaciones externos de la compañía, que propende por una comunicación horizontal de doble vía, fundamental para fortalecer el relacionamiento



con los grupos de interés. Para ello, se disponen de canales propios y recursos que facilitan una interacción constante, dinámica y directa en el mundo digital.

El informe de sostenibilidad es la fuente de información que posibilita el proceso. Su diseño multiplataforma garantiza total acceso a los contenidos permitiendo la interacción desde cualquier tipo de dispositivo, de forma amigable, fácil, práctica, confiable y completa.

Ahora bien, el mundo digital es hoy el mundo de las nuevas relaciones, un escenario de grupos y conversaciones donde a partir de las diferencias se construyen agendas comunes que sustentan la nueva sociedad. Aprender a comunicarse y participar en esta nueva dinámica de tejido social ha sido la apuesta de Surtigas y de otras empresas que quieren lograr mayor impacto en su relación con las comunidades. Para Surtigas el Diálogo 2.0 es una práctica cotidiana desde donde se interactúa con la sociedad y sus instituciones y se alimenta la discusión de la RSE y la Sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad representan hitos en este hábito de comunicación directa y fluida, en la medida en que constituye un insumo que dinamiza y fortalece la conversación de la empresa y sus grupos de interés.

Cada Diálogo 2.0, es un registro documental que se traduce en oportunidades de mejora para la elaboración de futuros informes, y en un recurso que legitima los vínculos de confianza y transparencia entre la empresa y sus grupos de interés. Las discusiones e interacciones hacen parte de la Huella Digital, un mecanismo que garantiza la presencia permanente de la gestión de la compañía, permitiendo que la información trascienda, esté siempre a disposición de los usuarios, y estos en cualquier lugar y cualquier momento sumen sus aportes a la discusión.

En este sentido la lógica de la compañía es generar confianza y cercanía, fortalecer su imagen como empresa socialmente responsable y conectar sus retos organizacionales con las expectativas de sus stakeholders.



## Conclusiones

Para Surtigas el gran reto ha sido entender el capital social del internet y entrar a participar de esa nueva dinámica de sociedad. El Diálogo 2.0 ha sido un proceso de evaluación continua, en la que cada prueba y cada ensayo se traducen en oportunidades de innovación, en aprendizajes y experiencias exitosas que nutren la gestión de la empresa.

Surtigas fue la segunda empresa en Latinoamérica, y la primera Colombia en apostar por un diálogo online para sus Reportes de Sustentabilidad, como iniciativa de transparencia, comunicación y escalamiento del tejido social. El escenario digital se ha convertido en un espacio de interacción directa donde la empresa adquiere voz y genera confianza y cercanía con la comunidad virtual.

Esta estrategia ha contribuido con posicionamiento de la empresa en la discusión de la RSE en América Latina. En los escenarios 2.0 propuestos han participado más de 60 personas e instituciones influyentes, entre ellos académicos, ONG, líderes de opinión, usuarios del negocio de Surtigas, otras empresas y entidades del gobierno.

Hoy Surtigas es una de las pocas empresas que promueve el "Open Data" práctica donde la información está al servicio de la ciudadanía. Se trata de compartir y visualizar información sin restricción alguna, para su reutilización y uso colaborativo. Sin embargo, el mayor logro ha sido el nivel de sintonía con los grupos de interés, que facilita y enriquece los procesos, armoniza el espacio de debate, ha permitido trascender las fronteras, generar valor compartido e imprimir un toque innovador a las ideas construidas en conjunto.

## Referencias del caso

- Fundación Surtigas (2014, marzo). "RepSurtigas". Extraída el 08/VIII/2014 desde <http://www.fundacionsurtigas.org/repsurtigas/>
- "How Social Media can Make History" (2009, junio). Video en Ted Talks. Extraída el 08/VIII/2014 desde [http://www.ted.com/talks/clay\\_shirky\\_how\\_cellphones\\_twitter\\_facebook\\_can\\_make\\_history/transcript#t-56234](http://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history/transcript#t-56234)





# **TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS**



---

## Rendición Social Pública de Cuentas RSPC

Organización Federación Antioqueña de ONG

---

### Introducción

Tradicionalmente las organizaciones sociales han jugado un papel clave en el desarrollo de las comunidades, si bien las primeras iniciativas del orden social fueron promovidas por organizaciones religiosas, que invocaron el sentido de la caridad y la misericordia desde la responsabilidad individual, fueron ellas quienes iniciaron el proceso de contribuir a la construcción de una mejor sociedad; no obstante hoy son muchas y diversas las organizaciones que contribuyen a este objetivo, por lo anterior debe ser claro que una sociedad como la nuestra requiere organizaciones sociales comprometidas y transparentes y se requiere además de una sociedad donde cada uno de sus miembros desarrolle el sentido de la corresponsabilidad.

Así las cosas, hoy las organizaciones sociales tienen que complementar su sentido moral con el ámbito político, el Estado es quien tiene que trazar los límites, y la hoja de ruta del desarrollo social, pero aunque el estado es quien asume la tarea, entendemos que en él no recae exclusivamente la responsabilidad de construir una mejor sociedad, debemos ser conscientes que el desarrollo es tarea de todos, tenemos que propiciar un tránsito del paternalismo y la caridad hacia el empoderamiento colectivo en la construcción y promoción del desarrollo. Todo lo anterior, como aporte de cada uno de los individuos que hacen parte de esta sociedad, y como parte de esta sociedad los ejercicios de rendición de cuentas no recaen de ninguna manera exclusivamente en el sector público.

Las organizaciones sociales atienden, acompañan, y hacen presencia en muchos de los espacios donde el estado no alcanza a llegar, son ese vínculo entre las poblaciones más vulnerables con los servicios sociales y bienes públicos a los cuales deberían tener acceso, así que al ser conscientes que al trabajar como promotores, defensores y constructores de bienes públicos, la Federación Antioqueña de ONG promovió un ejercicio libre y voluntario en el cual las organizaciones sociales, algunas veces estigmatizadas, dieran cuenta de su labor.

A partir de ello, lograr responder al reto de establecerse como actores principales en la dinámica de generación del desarrollo, y el llegar de manera efectiva con mecanismos innovadores a acompañar al Estado a través de relaciones de confianza. Como respuesta a esta necesidad se concibe la idea de rendir cuentas de manera colectiva como sector social, en definitiva, las organizaciones sociales como promotoras de bienes públicos tienen una responsabilidad con la sociedad a la que representan y la Rendición Social Pública de cuentas es una iniciativa que responde a dicha necesidad.

### Descripción del caso

La Federación Antioqueña de ONG y sus ONG agremiadas guían su accionar con los Principios de Estambul y uno de estos principios hace referencia a practicar la transparencia y la rendición de cuentas, toda vez que esto da muestra de su compromiso institucional y su integridad en el funcionamiento interno, lo que busca cimentar la transparencia como principio de actuación y de legitimación de las ONG en la región, y estimular los lazos de cooperación internacional.

Es por esto que el objetivo principal del Ejercicio de Rendición Social Pública de Cuentas o RSPC es el promover y facilitar la participación de las organizaciones sociales agremiadas a la Federación, en ejercicios de transparencia y visibilización de sus ejercicios misionales y ejecución de proyectos a través del reporte de la información del año inmediatamente anterior.

Un reporte que se hace de manera voluntaria y con información entendible, transparente, clara y homogenizada para el sector, de tal manera que una vez finalizado el proceso, los distintos públicos de interés ya sea patrocinadores o donantes, beneficiarios, sector público, y comunidad en general puedan conocer no solo las cifras de la organización que reporta sino el consolidado del sector, facilitando así el análisis de la situación actual de las organizaciones y del gremio, la información reportada también permite evaluar y conocer con mayor profundidad las debilidades, y oportunidades que enfrenta el sector, lo que permite diseñar estrategias que facilitan la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones del sector.

Considerando lo anterior, se considera que con el Ejercicio de Rendición Social Pública de Cuentas el gremio de las organizaciones sociales de Antioquia también se fortalece pues permite obtener

información precisa del sector para generar propuestas que fortalezcan su acción, y dar seguimiento a la situación real de las organizaciones.

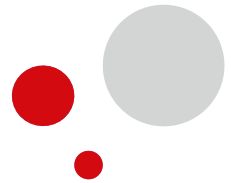
La Rendición Social Pública de Cuentas RSPC es una actividad pública de interés general, y que se hace de manera responsable, transparente y sobre todo voluntaria en el cual interviene un grupo de organizaciones de carácter social que a partir del suministro de información, permite identificar el destino de los distintos recursos, su impacto inmediato, el número de empleados y voluntarios involucrados en el cumplimiento de su misión, sus políticas de transparencia y gestión, así como precisar los indicadores que usan y su influencia en nuevos desarrollos sociales.

Además, La RSPC permite a las organizaciones que participan del ejercicio construir relaciones de confianza, entre ellos, con el sector y con otros actores de la sociedad ya sean estos de carácter privado o público, toda vez que es esta la forma de demostrar su transparencia en el manejo de los recursos y de las actuaciones sociales que realizan.

En Antioquia el ejercicio de la Rendición Social Pública de Cuentas viene practicándose de manera ininterrumpida desde el año 2007 en el cual se reportó la información de 2006, inicialmente como iniciativa regional de manera exclusiva para la Federación Antioqueña de ONG, no obstante, posterior al 2008 dicha práctica se amplió a la Confederación Colombiana de ONG, la cual congrega a un poco más de 500 ONG en el país, convirtiéndose en herramienta de otras federaciones de Colombia, y permitiendo la participación de más organizaciones colombianas del ejercicio.

Actualmente se trabaja con un mismo aplicativo online para todas las organizaciones, lo que permite la comparabilidad de la información no solo por regiones sino también por sectores y departamentos. Además, como país somos miembros de la iniciativa Regional Rendir Cuentas, iniciativa que promueve el desarrollo de este tipo de ejercicios en Latinoamérica.

Para el caso Antioquia en el ejercicio del 2013 participaron el 89% de las organizaciones federadas (que asciende a 107 ONG). Creemos que la Redición Social Pública de Cuentas es una excelente oportunidad para proyectarse a otros frentes con información verídica y transparente, y se convierte en la forma de visibilizar el trabajo del sector social, para ilustrar, se menciona que gracias al compromiso de las organizaciones que diligencian la información es posible contar con



cifras consolidadas para el Departamento, es así como con certeza hoy se puede mencionar que durante el 2012 más de 500.000 personas fueron atendidas en los proyectos realizados por las ONG de Antioquia, se ejecutaron más de 950 proyectos en diversas áreas de intervención en los cuales se movilizaron un poco más de 252 mil millones de pesos cuyas fuentes se dividen en Recursos propios, Recursos Públicos, Cooperación Internacional o donaciones del sector privado.

Lo anterior fue posible gracias a la dedicación y entrega de 7.300 colaboradores directos entre empleados, contratistas y voluntarios. En otro sentido, y conscientes de la importancia del trabajo en red, es importante destacar que gracias a la RSPC fue posible identificar que las ONG de Antioquia participan en 128 redes a nivel nacional y mundial y sus proyectos los desarrollan con más de 200 aliados nacionales, públicos, privados e internacionales.

Además, se destaca que las buenas prácticas corporativas se han incorporado en el Sector, así, el 87% de las ONG cuenta con planificación estratégica plurianual, 94% Tienen sitio WEB, y 76% cuentan con órganos de control externo.

No obstante, es un reto para el sector el hacer de la transparencia una política aprobada por sus órganos de gobierno, toda vez que solo el 33% de las organizaciones cuentan con ella. Por otra parte, la mitad de las organizaciones tienen un código de ética vigente, y casi el 70% NO tiene una política general de manejo de conflicto de intereses, es evidente que esos temas deberán ser considerados como objetivos de trabajo al interior de las organizaciones que todavía no cuentan con ellos.

Para la Federación Antioqueña de ONG es de destacar que un poco más del 80% de sus agremiadas federadas cumplan con esta actividad año a año, y es por esto que anualmente se realiza una amplia divulgación e invitación a participar del ejercicio, resaltando los beneficios de promover prácticas de transparencia y resaltando los efectos indirectos que tiene el ejercicio para las organizaciones y para la Federación misma.

**Lecciones aprendidas: retos, dificultades, aprendizajes, análisis, avances e impactos**

Uno de los principales barreras que enfrenta cualquier ejercicio de rendición de cuentas tiene que ver con el mito de la

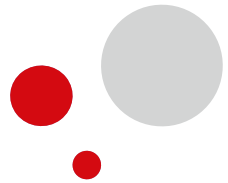
confidencialidad de la información de las organizaciones, el divulgar cifras de gestión de recursos puede ser visto como riesgoso en algunas organizaciones por temas de seguridad, privacidad o anonimato requerido por los donantes o para evitar canibalización en la competencia de dichos recursos.

No obstante la promoción constante de los beneficios del ejercicio, así como la realización de campañas de sensibilización entre las organizaciones federadas ha permitido un crecimiento en el número de organizaciones que reportaron durante el primer año del ejercicio versus las últimas versiones, llegando en algunas versiones a tener 90% de participación entre los agremiados.

Sin duda alguna, una de las mayores dificultades que pone en riesgo la continuidad de la rendición de cuentas es poder mantener el ejercicio vigente y pertinente, el lograr hacer conciencia al interior de los directores ejecutivos y sus juntas directivas respecto la importancia de realizar este tipo de ejercicio debe ser una constante en el sector, para así evitar “desertores”, es decir, organizaciones que no continúen realizando la presentación de su información en la RSPC anual.

Es por esto, que se considera que la Rendición social Pública de cuentas tiene como reto el constituirse en un ejercicio natural de las organizaciones del sector, así como lo es el presentar y tener al día la información financiera de la entidad, debería ser una prenda o garantía de seriedad el realizar un ejercicio de rendición de cuentas en el sector social, es decir, este tipo de ejercicios deberá ser una práctica común al interior de las organizaciones y en el estado ideal, debería trascender a que en algún momento dicho ejercicio pueda convertirse en un “sello” de transparencia y seriedad del sector.

La cultura de rendir cuentas debe ser institucionalizada, y para esto se debe generar estrategias innovadoras que permitan atraer cada vez más a las organizaciones sociales, es por esto que durante el último año para facilitar el análisis y evidenciar de manera concreta y tangible los beneficios de reportar la información, se hizo entrega a cada una de las organizaciones que participaron del ejercicio un informe en el cual se comparaban los principales indicadores del total del sector versus sus organizaciones, lo que permitía a los directivos comparar su actuación y capacidad de gestión de recursos versus lo que pasaba en el sector.



La Federación Antioqueña de ONG consciente de la necesidad de dar continuidad a este tipo de ejercicio ha invertido durante los ocho años de realización una suma cercana a los cincuenta millones pesos, lo cual no solo incluye el desarrollo del software utilizado y sus versiones anteriores, sino también el tiempo destinado anualmente por parte del personal de la Federación para acompañar a las organizaciones agremiadas en el diligenciamiento de la información.

A pesar de lo anterior, la Federación es consciente de la necesidad de no solo continuar la promoción de participación de sus agremiadas sino seguir innovando en la presentación de los resultados obtenidos de tal forma que cada vez el público al que le llega la información sea más amplio y diverso, lo cual genera beneficios en términos de reconocimiento y validación del quehacer del sector social.

Por lo anterior, la Federación Antioqueña de ONG ha realizado eventos públicos de divulgación de los resultados de la información, que entre otros han sido publicaciones en medios impresos, boletines institucionales, jornadas de reflexión entre directores, incluso se realizó un programa de televisión en un canal regional. Además, para complementar en el año 2012 se realizó en Medellín el Encuentro Regional (Latinoamericano de la iniciativa Rendir Cuentas) en la cual la discusión estuvo centrada en el tema de la transparencia. Sin embargo, la Federación es consciente que el potencial de la información registrada y arrojada por el ejercicio es mucho mayor y existen posibilidades de profundizar en el análisis de tal forma que dicha información pueda constituirse en una herramienta de apoyo para la gestión de reformas en políticas públicas a nivel local, regional o nacional.

Lograr que la información obtenida sea utilizada como apoyo para apalancar políticas favorables al sector o diseñar y promover estrategias de fortalecimiento dirigidas a las organizaciones deberá ser un nuevo objetivo a lograr, y de esta forma se estaría logrando incrementar el impacto de la realización de un ejercicio como estos, para ilustrar, se menciona que gracias a la información registrada año a años por las organizaciones, se ha logrado evidenciar el proceso de disminución de los ingresos recibidos por el concepto de cooperación internacional para la realización de proyectos de desarrollo y que en el último año reportado se ubicó en un 7% respecto al total de los ingresos del sector.

## Conclusiones

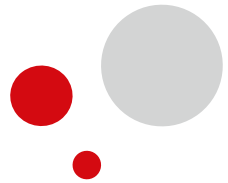
El contar con un ejercicio de rendición social pública de cuentas para el sector social, permite validar y conocer a profundidad el funcionamiento y requerimientos del mismo, además, puede facilitar el atender con mayor contundencia las problemáticas de nuestro país.

Por esta razón y por la sinergia que sólo el trabajo y conocimiento colectivo genera en la solución de los problemas, es una prioridad para el gremio el seguir promoviendo prácticas de transparencia, legalidad y de trabajo en red, logrando así evitar la dispersión de recursos y estructurar proyectos colectivos que impacten profundamente nuestra geografía, dibujada por las desigualdades y la inequidad.

Ampliar el número de organizaciones que reportan, evitar el desinterés y facilitar la continuidad del reporte de las organizaciones que participan del ejercicio, constituirse como un sello de garantía y transparencia, aumentar la visibilidad y el reconocimiento de las organizaciones sociales en Colombia, e incentivar una mayor profundidad en el análisis de la información son algunos de los retos que tiene por delante la continuidad y consolidación de la Rendición Social Pública de cuentas, no obstante el lograr triplicar el número de organizaciones que reportan, pasar de 33 organizaciones que participaron en la primera versión del ejercicio a tener alrededor de 90 organizaciones que participan en Antioquia, es por si sola una muestra del interés y validez del ejercicio.

De todas formas, la Federación es consciente que el ejercicio debe adaptarse a las nuevas realidades, y aprovechar herramientas como las redes sociales para divulgar no solo los beneficios sino los resultados del sector.

Con este tipo de ejercicios se espera que cada vez más de los distintos públicos: donantes, beneficiarios, gobierno, comunidad en general, entre otros interesados en la promoción, gestión y garantía de los bienes públicos, conozcan los aportes e importancia de las contribuciones del sector social para el desarrollo del país, esperando que los niveles de aceptación, compromiso y apoyo a las organizaciones sociales en el país se consolide y se incremente, aportando de esta forma de una manera más efectiva a la promoción del desarrollo económico y social de Colombia



---

## **Estudio Global de KPMG sobre tendencias de reporte en responsabilidad Corporativa**

**Organización** KPMG Advisoy Services Ltda.

---

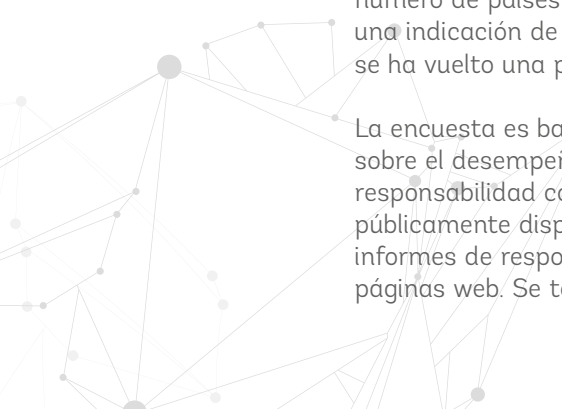
### **Introducción:**

La encuesta de reportes de sostenibilidad de KPMG es publicada para líderes de negocio, juntas directivas, profesionales de las áreas de responsabilidad corporativa y sostenibilidad. Provee información sobre las tendencias globales en reportes de responsabilidad corporativa, con comparativos, guías e ideas que permita ayudar a las Compañías a determinar su enfoque de reporte, así como evaluar y mejorar la calidad de sus informes.

El reporte provee también una reflexión útil para otras audiencias como inversionistas, administradores de activos, agencias de rating, quienes de manera incremental han venido incluyendo factores ambientales, sociales y de gobierno en sus evaluaciones de desempeño corporativo.

Grupos de interés, incluyendo ONG, clientes, academia y estudiantes, y constructores de políticas también encuentran información útil en este reporte. Con la edición 2013 de la encuesta de KPMG se cumplen 20 años desde que el primer estudio fue publicado en 1993. En el 2012 la investigación es más amplia, pues cubre 100 empresas con ingresos en 41 países, entre ellos Colombia, con un total de 4.100 empresas. La encuesta de 1993 analizó empresas en solo diez países. El crecimiento en el número de países y compañías cubiertas en esta encuesta es solo una indicación de como el reporte de responsabilidad corporativa se ha vuelto una práctica de negocio en las últimas dos décadas.

La encuesta es basada en un estudio detallado de reportes sobre el desempeño de las compañías en términos de responsabilidad corporativa, basado en la información públicamente disponible en los reportes financieros anuales, informes de responsabilidad corporativa e información de las páginas web. Se tomó información sobre reportes publicados





entre mediados del 2012 y mediados del 2013. Si una compañía no reportó durante este período, la información desde el 2011 fue utilizada. Información relativa a periodos anteriores al 2011 no fue incluida en el estudio.

La primera parte de este informe evalúa los reportes de responsabilidad corporativa en las 100 compañías más grandes en 41 países: 4.100 compañías en total. Estas son nombradas en el estudio como "N100". La segunda parte de este estudio evalúa la calidad del reporte en las 250 compañías más grandes del mundo, listadas en el global Fortune 500.

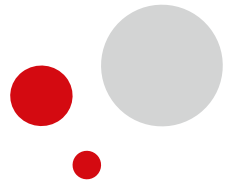
### Descripción del Caso

La presentación de informes sobre responsabilidad corporativa (RC) es ahora una práctica estándar de negocios a nivel mundial, llevado a cabo por casi tres cuartas partes (71%) de las empresas. El número de empresas que informan sobre CR ha aumentado en 7 puntos porcentuales desde 2011, pasando de 64 a 71%. Entre las

250 empresas más grandes del mundo (el G250 del Fortune 500), la tasa de informes de responsabilidad corporativa es del 93%.

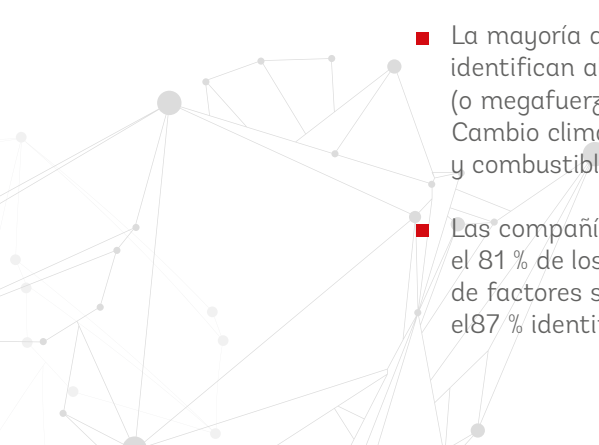
Américas sobrepasó a Europa como la región líder en reporte, Estados Unidos tiene una tasa de reporte del 86%, siendo la más alta de la región, mientras Colombia tiene una tasa del 77% de las compañías incluidas en el estudio y Chile un 73%. Más de la mitad (51%) de las empresas de todo el mundo que informan sobre RC ahora incluyen información de RC en sus informes financieros anuales. Este es un aumento notable desde el 2011 (cuando solo el 20% lo hizo) y 2008 (solo el 9%). En Colombia, el 43% de las Compañías que reportan información sobre Responsabilidad Corporativa lo hacen en su informe anual. De igual manera, el 45% de aquellas que reportan esta información cuentan con un aseguramiento de la información por parte de una firma externa.

Por otro lado, el GRI sigue siendo el marco principal de reporte. El 78% de las Compañías de las 100 y el 82% de las 250 más grandes que reportan informes de sostenibilidad, lo hacen con base en el Global Reporting Initiative. En Colombia la tasa de utilización del GRI es del 78%; el reporte anual tiene Información de Responsabilidad Corporativa.



La Encuesta de KPMG Informes de Responsabilidad Corporativa 2013 exploró también la calidad de la presentación de informes en el G250 y encontró:

- Un grupo de diez empresas se destacó por la calidad de sus informes de responsabilidad corporativa. Estas fueron: A.P. Møller Mærsk (Transporte -Dinamarca), BMW (Automotores - Alemania), Cisco Systems (Comunicaciones & medios - USA), Ford Motor Company (Automotores - USA), Hewlett-Packard (Electrónica & computadores - USA), ING Group (Finanzas, seguros & seguridad - Holanda), Nestlé (Comidas & bebidas - Suiza), Repsol (Petróleo - España), Siemens (Electrónica & computadores - Alemania), and Total (Petróleo - Francia).
- Solo una de cada cinco empresas G250 (22%) tiene un vínculo claro entre el rendimiento en responsabilidad corporativa y la remuneración de sus ejecutivos y empleados.
- Solo una de cada cinco empresas G250 (23%) publica un adecuado balance de la información en la cual se reportan los desafíos, impactos, así como los éxitos de la Organización.
- Las compañías Europeas alcanzan el mayor puntaje promedio en cuanto a calidad de los reportes (71 puntos sobre 100). Esto se compara con las puntuaciones promedio de 54 para las empresas en América y 50 en Asia Pacifico.
- La mayoría de informes de RC G250 (87%), identifican algunos riesgos sociales y ambientales (o megafuerzas) que afectan a la empresa. Cambio climático, escasez de recursos, energía y combustible son lo más comunes.
- Las compañías ven más oportunidades que riesgos: el 81 % de los informes identifican riesgos a partir de factores sociales y ambientales, mientras que el 87 % identifican oportunidades comerciales.



## En Colombia

- El 69% de las compañías que reportan cuentan con un análisis de materialidad.
- El 79% de ellas identifican a sus principales Grupos de Interés.
- El 78% de las compañías cuentan sobre la existencia de una estrategia de sostenibilidad.
- El 35% reportan sobre los impactos en la cadena de abastecimiento.

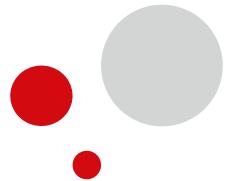
## Conclusiones

Los informes de responsabilidad corporativa son ahora una práctica estándar de negocios, el debate ha terminado. Muchas compañías están reconociendo las oportunidades relacionadas con la sostenibilidad en sus reportes de responsabilidad corporativa; no solamente se enfocan en los riesgos. Son pocas las compañías que vinculan el valor financiero a los riesgos y oportunidades.

El reporte sobre la cadena de abastecimiento necesita mayor enfoque en algunos sectores específicos con impactos potenciales significativos. La práctica de reportar en responsabilidad corporativa continuará desarrollándose rápidamente en los próximos dos años, dados los movimientos hacia GRI G4 y el nuevo marco del IIRC (International Integrated Reporting Council) lanzado recientemente.

## Rereferencias del caso:

- [http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporateresponsibility/](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporateresponsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf)
- Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf





# ANÁLISIS DE LOS CASOS

## Protección del Agua

Los casos correspondientes a esta línea temática pueden ser analizados de acuerdo con su finalidad. Así, la postulación de “Huella Hídrica, una herramienta y una oportunidad para generar valor compartido” tiene como propósito el mejoramiento de la gestión del recurso, mientras que “Planta Solar I PAALU, destilación y refrigeración solar una alternativa para el suministro sostenible de agua” junto con el programa AQUAHUMANITAS se concentran en el suministro del agua potable como un derecho (ICTSD, 2010).

A pesar de la diferencia en los enfoques expuestos, la realización de los proyectos se logra a través de la cooperación internacional y el compromiso de empresas nacionales y extranjeras que aunaron esfuerzos por el emprendimiento de proyectos sostenibles a favor de la preservación de los recursos hídricos del país. Todo esto sumado a la transferencia de conocimientos y tecnología como estrategia común.

Vale destacar entonces, los ejes de acción del proyecto Huella Hídrica alineados a los planteamientos de Arquitectos de un mundo mejor, en tanto se parte del conocimiento como primer paso para la gestión, el fomento de la cultura del agua y la promoción de alianzas para la replicabilidad del proyecto. El compromiso de empresarios suizos y colombianos con el apoyo de centros de investigación e instituciones públicas locales y nacionales permitieron la sostenibilidad de la iniciativa desde el año 2010, optimizando la gestión del agua en procesos productivos, así como la reducción de los impactos por su uso.

Huella Hídrica representa una experiencia exitosa de transferencia de conocimientos técnicos que permitió a los empresarios colombianos agregar valor a sus procesos de producción. Por demás, no puede desconocerse los aportes que esta iniciativa hereda al país en materia de estudios especializados, reflexiones y retos respecto a la sostenibilidad en la gestión del agua.

Por otro lado, el compromiso social de los programas AQUAHUMANITAS y Planta Solar I PAALU es considerable. Se caracterizan por impactar comunidades con necesidades básicas insatisfechas, ubicadas en sectores rurales con

una carente o débil presencia institucional. Por tanto, la concepción de ambos proyectos es de carácter incluyente y su impacto es transversal a las condiciones de vida de las comunidades beneficiadas.

En este orden de ideas, el programa AQUAHUMANITAS logró la apropiación del concepto “Agua Segura”, e insertó en el país un ponderado estándar internacional.

Esta iniciativa de innovación social representó un apoyo en la garantía del pleno goce de derechos de la primera infancia, porque este segmento de la población es sensible a enfermedades relacionadas con el consumo de agua contaminada. En suma, de forma asertiva, el caso promovió alianzas público privadas para la inclusión del programa en espacios locales. De forma semejante, Planta Solar I PAALU suplió las necesidades de agua en un sector del desértico departamento de la Guajira. Ejemplo de ecoeficiencia, innovación, inclusión social y de defensa a la preservación de los pueblos tribales.

### **Alianzas Transformadoras**

Los cuatro casos analizados en esta categoría son una muestra del compromiso empresarial con tres de los ocho Objetivos del Milenio (PNUD, 2000), las iniciativas analizadas resaltan la reducción y erradicación de la pobreza extrema y el hambre, mejoramiento de la salud materna, reducción de la mortalidad de niños menores de cinco años. También en esta categoría se evidencia el afrontamiento y los resultados positivos tanto para la empresa como para la población y el compromiso de las empresas por abordar los retos, económicos, medioambientales y sociales.

De igual manera se resaltan las alianzas existentes entre las siguientes instituciones:

- *Alianza fundación América Solidaria – Banco Falabella.*
- *Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Medellín (FUBAM) - ALSEC S.A (Alimentos Secos).*



- Cementos Argos – Ministerio de Educación – Telefónica.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID  
- Fundación Corona - socio el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Fundación Saldarriaga Concha, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC -Ministerio del Trabajo - Cajas de Compensación Familiar en cada ciudad donde se desarrolla el Programa, (Cafam en Bogotá, Comfenalco - Antioquia en Medellín, Comfandi en Cali y Comfamiliar - Risaralda en Pereira) – ANDI- FENALCO -COMFECÁMARAS – ACOPI-Red Pacto Global Colombia

El programa “Proyecto Formador de Formadores Reconocimiento como Plataforma para el Cambio Social”, es un ejemplo claro del compromiso existente con población vulnerable en el país, focalizando el impacto hacia el desarrollo integral y estado nutricional de los niños y niñas de Mariquita.

Esta iniciativa muestra como profesionales de la salud se involucran en transmitir conocimiento y herramientas a las personas que liderarán los proyectos con dicha población, actividad que permite tener el conocimiento y manejo de las estrategias para mejorar el estado nutricional de la población infantil (400 niños y niñas), mediante el diagnóstico, intervención, evaluación, seguimiento y futura replicabilidad de la iniciativa.

Por su parte el programa “Buen Provecho, Colombia Transforma para Nutrir”, muestra por medio de soluciones tecnológicas y de negocio la transformación de frutas, hortalizas y verduras en picos de cosecha, para resolver las necesidades nutricionales de una población específica como son los adultos mayores, mujeres gestantes, niños menores de cinco años, mediante la utilización de plataformas de acción y colaboración, soportados en un sistema de colaboración impulsados por la tecnología.



En esta iniciativa es claro como las plataformas temáticas, permiten el abordaje de una problemática ampliando el impacto de los esfuerzos atrayendo 37 soluciones empresariales, tecnológicas y/o complementarias en la creación de soluciones a los nuevos retos globales y fomentando la creación de nuevas iniciativas; (UN Global Compact, 2013) como resultado de este trabajo de campo, el esquema de modelo de negocio es humanamente deseable, económicamente sostenible y tecnológicamente viable. Adicional al uso de la tecnología se resalta la vinculación de pequeños agricultores a la cadena de aprovisionamiento.

Estos dos primeros casos tienen unos puntos convergentes como son la identificación, implementación, seguimiento y evaluación a los programas, lo que permite respaldo y evidencias cualitativas en las fases de evaluación (posteriores) al impacto de las dos iniciativas.

Por su parte el caso “Más y Mejores Espacios Escolares: una Apuesta de Argos por la Educación”, muestra no solo el impacto sino el compromiso con un grupo poblacional afectado por las olas invernales en zonas de alta vulnerabilidad económica y social del país, mediante la intervención y la participación de alianzas público privadas, lo que permite una mejor penetración de la propuesta y la solidificación de la misma, reconociendo que la prosperidad general solamente se podrá construir a través de la colaboración y armonización entre el accionar de los sectores público y privado.

El caso “Modelo de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad: un Aporte para el País”, muestra la realidad a la que diariamente se enfrenta un grupo poblacional que presenta algún tipo de discapacidad, que cuenta con habilidades, aptitudes y actitudes para ser activo en el campo laboral, donde el mercado, si permite la inclusión de las personas con discapacidad, al poco tiempo las estadísticas soportan la rotación o cancelación de su ciclo laboral.

Este caso es una muestra clara de la lucha por garantizar el respeto de principios universales como son abolición de las



prácticas de discriminación en el empleo, apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, la no discriminación, derecho a la igualdad y el derecho fundamental al trabajo.

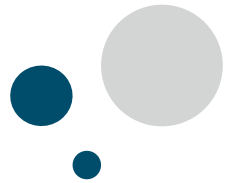
Para asegurar el éxito a esta iniciativa es claro que se requiere el compromiso de los entornos laborales, y el papel del líder como agente y promotor del cambio (UN Global Compact, 2013), de igual manera para lograr el reconocimiento a las personas con discapacidad es fundamental la formación de las personas. De igual manera se resalta en el caso la importancia del trabajo articulado con diversos organismos para la solidificación de la propuesta mediante la creación de políticas institucionales, que permitan y faciliten la inclusión, vinculación, retención y permanencia de personas con discapacidad a la vida laboral.

Los cuatro casos analizados en esta categoría contribuyen a unas necesidades tangibles en nuestra sociedad como son: la desnutrición infantil, malnutrición de madres en estado de embarazo, condiciones físicas de instalaciones que afectan la integridad de los escolares y brechas de empleabilidad para personas en condición de discapacidad, mostrando una pertinencia para resolver los problemas reales del entorno (Universidad Externado de Colombia C. R., 2012).

El impacto de estos casos, es alto, considerando y proyectando la replicabilidad de las iniciativas en otras zonas del país, para ello es indispensable contar con el respaldo del sector público y privado, al igual que compartir los retos, amenazas y tropiezos identificados, para poder beneficiar a un mayor grupo poblacional.

En cuanto a la innovación de estas iniciativas se resalta el caso "Buen Provecho, Colombia Transforma para Nutrir" por el abordaje soportado en las TIC para resolver las necesidades.

De igual manera se sobresalen las alianzas institucionales aunando esfuerzos por en la "Arquitectura de un Mundo Mejor" en el país.



### **Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores**

Dentro del marco Arquitectos de un mundo mejor, las dos iniciativas analizadas en esta categoría permiten, evidenciar la relación estrecha entre la empresa y sus proveedores al igual que la integración de prácticas uniformes entre empresas y proveedores, resaltando el compromiso de asegurar que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

El caso específico “Valor para Proveedores”, muestra el interés de unificar prácticas empresariales con uno de los stakeholders (proveedores), mediante la capacitación y asesoramiento a la cadena de valor. Generando una cultura ética, y antifraude extensiva en la cadena de valor; en un marco de actuación de los valores institucionales, mediante una guía clara de lo que debe ser su actuación en relación a los principios laborales, seguridad y salud en el trabajo, requisitos ambientales, contratación, respeto a los derechos humanos y lucha contra la corrupción. Protegiendo de esta manera las prácticas de los proveedores y las de la empresa misma (Universidad Externado de Colombia C. R., 2014).

En una relación gana-gana donde empresa y proveedores se nutren y ven beneficiados por el programa de capacitación, logrando ambas partes sus objetivos estratégicos. Por otra parte se evidencia el interés por capacitar al mayor número posible de proveedores para que la empresa logre los objetivos trazados, desde la operación, agregando valor a la cadena de abastecimiento; reconociendo los objetivos del negocio a mediano y corto plazo para las partes.

Por su parte el caso “Por una Cadena de Abastecimiento Sostenible”, busca asegurar que la operación de la empresa esté en armonía y en equilibrio con sus grupos de interés y con el medioambiente, en una mejora continua minimizando los impactos ambientales, mediante un enfoque preventivo de la contaminación y el fortalecimiento de la capacidad en la gestión ambiental, exigiendo a los contratistas mejores prácticas ambientales y/o mejores tecnologías disponibles, que permitieran reducir el impacto ambiental mediante indicadores específicos.

Las etapas que se establecen en el caso buscan también participación de los proveedores de bienes y servicios para que incorporen mejores prácticas ambientales y/o mejores tecnologías disponibles que garanticen una mejora del desempeño ambiental. Por otra parte se resalta la formulación de nuevas cláusulas verdes de bienes y servicios, las cuales han sido formuladas e implementadas desde el 2011 hasta la fecha.

En esta iniciativa es evidente la responsabilidad ambiental de la organización y su cadena de abastecimiento en el logro de los objetivos empresariales.

En cuanto a la replicabilidad de la propuesta la estrategia de contratación verde de ECOPETROL es considerada como caso piloto para la industria nacional, basado en análisis de ciclo de vida del producto, puesto que aportará elementos para la formulación de las políticas y lineamientos de programas similares que se quieran impulsar a nivel nacional, lo que permitiría la replicabilidad de la misma a otras empresas del mismo sector.

Estas dos iniciativas contribuyen con las necesidades del país, generan un impacto en y con los proveedores, la cadena de abastecimiento, aunque no son tan novedosas en cuanto al abordaje, son muestra de un claro compromiso de la empresa con la cadena de suministro (Universidad Externado de Colombia C. R., 2014).

### **Construcción de paz**

Los cuatro casos seleccionados cuentan con elementos de especial relevancia para su análisis en el marco de *Arquitectos de un mundo mejor* post 2015. Son elementos comunes el trabajo conjunto de diferentes organizaciones nacionales e internacionales, así como de entidades de gobierno por medio de Alianzas Público Privadas (APPS).

Coinciden los cuatro casos en el papel de los participantes como responsables del desarrollo de las iniciativas y la utilización de metodologías para la intervención social, así como la incidencia en políticas públicas o en el fortalecimiento de la oferta institucional.



Sin embargo, debe destacarse la resiliencia como la capacidad de sobreponerse a situaciones adversas y construir condiciones de vida diferentes a las vividas como escales primordiales en la construcción de paz, de ahí que resulte determinante proveer herramientas para su consecución como eje central en la concepción y ejecución de los proyectos.

El proyecto "Mesa Humanitaria de Mujeres Afrocolombianas para la Inclusión y Participación en las Políticas Públicas y el Reconocimiento de Derechos - MMMT", apoya mediante diversas líneas de acción, la solución a situaciones adversas derivadas del conflicto armado, de pobreza y de construcciones culturales que atentan contra los derechos de la mujer (<http://www.onuwomen.org/es>).

Este es un proyecto integral que parte de la organización de la comunidad y que debe su éxito en gran medida a la asertividad en la que fueron concebidos sus componentes principales. Concibe el acompañamiento a las mujeres para la incidencia política en pro de la defensa de sus derechos; capacita a las lideresas para lograr la réplica de la aprehensión de sus derechos y presenta un componente que merece especial distinción que consiste en desarrollar actividades dirigidas a los hombres para crear conciencia sobre el rol de masculinidades alternativas como parte del proceso de sensibilización acerca de la violencia basada en género. En suma, el proyecto también impulsa la participación activa de la mujer en la economía local, mediante el emprendimiento.

El principal logro de este proyecto es la apertura de espacios de visibilización y participación de las mujeres afrocolombianas en la toma de decisiones locales y en su incidencia de políticas públicas nacionales a través de la vinculación de participantes de la Mesa Humanitaria en organizaciones nacionales de mayor trayectoria.

La visión del proyecto es la de entregar herramientas a la comunidad para el acceso a la oferta institucional

nacional en la asignación de recursos mediante proyectos. Esto crea un impacto de doble vía al beneficiar a las comunidades y a la materialización de los intereses del Estado en la asignación de recursos, a través del Fondo Nacional de Regalías.

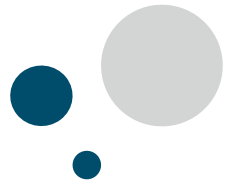
Del mismo modo, el proyecto ANDA, basado en el desarrollo comunitario y económico, es también impulsado por el motor de alianzas público privadas en unión con la Agencia Nacional para la superación de la Pobreza – ANSPE (<http://www.anspe.gov.co/>). Así como la Mesa Municipal de Mujeres de Tumaco se establece un vínculo con la oferta institucional pública.

El proyecto ANDA focalizado en la superación de la pobreza, complementa sus actividades con la medición de la resiliencia individual y colectiva. Demuestra así la importancia que tiene esta acción en los procesos de construcción de paz al mismo tiempo que representa un aporte invaluable para los programas de gobierno. Dicha medición es una oportunidad de oro que puede ser capitalizada por ambas partes para el desarrollo y optimización de futuras iniciativas.

Este proyecto, así como la MMT empoderan a las comunidades beneficiadas asignándoles responsabilidades en el desarrollo del proceso y garantizan el compromiso y la sostenibilidad de los mismos mediante la réplica y el sentido de pertenencia. En consecuencia, marcan una fuerte diferencia frente a otros proyectos de corte filantrópico, en tanto construyen una sinergia de trabajo y compromiso conjunto entre el receptor y el promotor de la iniciativa.

De modo similar, la experiencia “Merquemos Juntos” se basa en el fortalecimiento de las redes sociales y logra la unión de la comunidad como alternativa para la superación del hambre.

Así mismo, el proyecto “Inclusión para el desarrollo comunitario” ejecutado con la mano de la Red Unidos de la ANSPE y la USAID, empodera a las familias de personas con discapacidad Víctimas del conflicto armado, y capacita



a los funcionarios de la red unidos que están al frente del desarrollo de las actividades propuestas para esta población. De esta forma se logra el éxito de la iniciativa mediante la intervención social a la población beneficiaria y la asistencia técnica a los funcionarios de la Red Unidos.

Estas iniciativas son ejemplo de la contribución del sector privado a la construcción de la paz en tanto apoyan la gestión del Estado en acciones de resarcimiento, inclusión social y el empoderamiento económico en las comunidades beneficiarias.

### **Plataformas de Acción y Colaboración**

En primer lugar, se reconoce en los casos seleccionados dentro de este eje temático una amplia convergencia con los postulados de Arquitectos para un Mundo Mejor. Posiblemente esta condición se deriva de la facilidad que brinda el uso de tecnología (elemento recurrente) para el impulso de todo tipo de iniciativas, así como la eliminación de barreras para su acceso. Además, la concepción de los proyectos contempla herramientas para su monitoreo y replicabilidad. Así, son abordadas prioridades del Desarrollo del Milenio (PNUD, 2010) y negocios a largo plazo.

Si bien cada una de las iniciativas cumplió con méritos suficientes para hacer parte de esta publicación, el proyecto Hub de Alianzas para el Desarrollo, merece un especial reconocimiento. Hub representa una respuesta a los retos que enfrenta el país en la coyuntura actual por ser un semillero de multiplicación de oportunidades. Además, la experiencia y aprendizaje de la ANDI en este escenario puede ser aprovechada a mediano y largo plazo para el inicio de procesos de igual o mayor envergadura con los gremios nacionales. Los cuatro componentes utilizados por Hub para la creación de APPS son integrales y el establecer relaciones gana-gana incentiva el compromiso de las partes.

Otro proyecto que desarrolla en su concepción lazos de compromiso y amplias posibilidades de réplica es Formador de Formadores por el papel protagonista que asigna a jóvenes profesionales. Aspecto que

hace un llamado a la responsabilidad individual (Universidad Externado de Colombia A. C., 2013) en el marco de la Responsabilidad social empresarial.

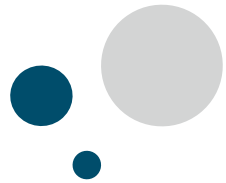
Entre tanto, “ConectaRSE para crecer” le apostó al acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación incidiendo en el desarrollo de las zonas rurales con el beneficio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). De forma loable logró desarrollar contenidos relacionados con patrimonio cultural digital, así como la unión de esfuerzos entre el sector público, privado y la sociedad civil para reducir las brechas sociales.

Es de destacar la asertividad de las tres líneas estratégicas de ConectaRSE enfocadas así:

1. El Premio ConectaRSE, es un escenario que permite el reconocimiento y premiación de los mejores proyectos en el uso de las TIC y que incentiva a la participación de nuevos emprendedores,
2. La creación de una plataforma digital, representa un espacio virtual útil para el aprendizaje y fortalecimiento de conocimientos en diversas áreas, pues permite la interacción e intercambio de información, y
3. Un último eje compuesto a su vez por espacios de promoción, de información y de foros. Logrando la aprehensión de las herramientas dispuestas para la comunidad beneficiada y de esta forma el máximo provecho del proyecto por parte de las mismas.

Estas iniciativas representan ciertas herramientas determinantes para la cohesión de las comunidades, así como una oportunidad de crear e impulsar nuevas iniciativas.

Es de destacar que la inversión en TIC, permite la interacción con un universo de conocimiento que de otra forma las comunidades no tendrían acceso. Adicionalmente, el acceso a redes representa un nuevo espacio de organización, que puede impulsar la articulación de los pobladores con experiencias internacional de apoyo y cooperación.



## Transparencia y Rendición de Cuentas

Los cuatro casos analizados en esta categoría permiten visualizar la importancia de la comunicación transparente con los actores involucrados y la percepción que cada uno de estos actores tiene respecto al accionar de las empresas, en un escenario nacional donde la percepción de corrupción no tiende a disminuir. (Universidad Externado de Colombia C. T., 2012). En otros casos se enfatiza en los aporte voluntarios que las organizaciones realizan frente a sus grupos de interés (Yepes, 2007).

Para el caso “Rendición Social Pública de Cuentas RSPC”, se resalta la transparencia y la rendición de cuentas como una práctica no solo del sector público sino que involucra a cualquier organización, reconociendo el papel de las organizaciones sociales en la atención, acompañamiento, y la presencia en muchos de los espacios donde el estado no alcanza a llegar, lo que hace a estas organizaciones susceptibles para rendir cuentas de manera abierta y pública.

Uno de los aspectos que más llama la atención en el análisis de este caso es que la rendición de cuentas debe ser vista como un ejercicio natural de las organizaciones donde se promueve y facilita la participación de las organizaciones; al igual que se permite obtener información precisa del sector para generar propuestas que fortalezcan su acción, y dar seguimiento, de manera responsable, transparente y sobre todo voluntaria.

Es notorio el creciente número de participantes que se compromete con una rendición de cuentas en el sector, viendo la misma como una oportunidad para proyectarse a otros frentes con información verídica y transparente, de igual manera se convierte en la forma de visibilizar el trabajo del sector social.

Por su parte la “Ponencia KPMG” muestra la tendencia a utilizar y comunicar a diversos grupos



el accionar de la empresa, mediante diversos mecanismos como son el GRI (<https://www.globalreporting.org>) uno de los más utilizados.

Es evidente que en el estudio la percepción de la ciudadanía de corrupción se encuentra en un nivel elevado, y 97% de los encuestados están dispuestos a involucrarse en la lucha contra la corrupción. Razón que impulsa a la iniciativa a la escogencia del contratista de manera pública utilizando los medios existentes para tal fin (página Web de la Gobernación y en el SECOP).

En el caso "Surtigas Corresponsabilidad por el Entorno", se resalta el reconocimiento del capital social, al igual que el uso de las tecnologías 2.0 como herramientas de diálogo continuo y cotidiano, como iniciativa de transparencia, comunicación, escalamiento del tejido social y evaluación continua, si bien estas herramientas Web 2.0 permiten una comunicación casi que directa con la organización, también se convierten en herramientas de doble filo; para el caso específico de análisis esta iniciativa es un medio claro donde la empresa acerca a la comunidad generando escenarios de inclusión, y espacios de diálogo para concertar y construir estrategias de impacto que le apunten al desarrollo, uno de los impactos más llamativos es el tiempo que ha durado la iniciativa (tres años) y su complemento al Informe de Sostenibilidad.

En cuanto a la contribución e innovación de los casos analizados se resalta el caso "Surtigas corresponsabilidad por el entorno", puesto que esta iniciativa nace de reconocer el capital social del internet más allá del capital tecnológico, innovando en la forma como visibiliza y reconoce la participación de los actores de sus gestión digital.

En cuanto al a replicabilidad de la iniciativa, se resalta el caso "Rendición Social Pública de Cuentas RSPC", por el compromiso con la comunicación transparente, responsable y voluntaria de las empresas.





# CONCLUSIONES

Esta valiosa experiencia permitió conocer los casos más representativos y con mayor impacto existentes en el país, en el marco de Arquitectos de un mundo mejor, así como el análisis del impacto de cada caso por categoría. En este ejercicio se reconoció su replicabilidad, innovación y efectos.

*Arquitectos de un mundo mejor* potencia la sostenibilidad corporativa mediante el liderazgo basado en el compromiso, el liderazgo y el respeto. A partir de este conjunto de planteamientos, se evidencia la participación de las empresas en asuntos de sostenibilidad mediante cinco estrategias:

- El compromiso corporativo: basado en una nueva filosofía que abarca tres dimensiones: respeto por los derechos fundamentales, adopción de medidas para apoyar los objetivos más amplios de la ONU, participación en alianzas y acciones colectivas a nivel mundial y local.
- La conducción de drivers: incentivos sociales que impactan a las comunidades, y gobiernos e iniciativas, y los drivers de mercado que buscan atraer y retener a los stakeholders. Estos dos incentivos o motivadores promueven líderes empresariales comprometidos con estrategias sostenibles.
- Las prácticas de sostenibilidad corporativa: que motivan al reconocimiento de las prioridades del desarrollo sostenible, el crecimiento inclusivo, la igualdad social, el progreso y la protección medioambiental. De igual manera, estas prácticas responsables permiten alcanzar los objetivos del negocio lo que permite el crecimiento de los ingresos, la productividad de recursos y la gestión del riesgo.
- La transparencia y la rendición de cuentas: en la Arquitectura de un Mundo Mejor estas prácticas crean confianza con los stakeholders, pues el compromiso empresarial es cada vez más real lo que permite el seguimiento transparente al mismo.
- Las plataformas de acción y colaboración: buscan optimizar e incrementar los esfuerzos de sostenibilidad, al igual que la participación de las empresas en la consecución de los objetivos de la ONU, mediante el trabajo conjunto por medio de plataformas y foros.

Así pues tras analizar los casos presentados en el IV Congreso del Pacto Global en Colombia es notorio el compromiso de las empresas con la gestión económica, social, ambiental y ética, prueba de este esfuerzo empresarial es la aceptación a esta convocatoria, donde se presentaron más de cien casos en los cuales se evidencian prácticas responsables y sostenibles en el modelo de negocio.

Si bien en esta versión solo se publican veinte casos, es evidente el compromiso de las empresas en pro del equilibrio económico social y ambiental, y el trabajo permanente en la Arquitectura de un Mundo Mejor.

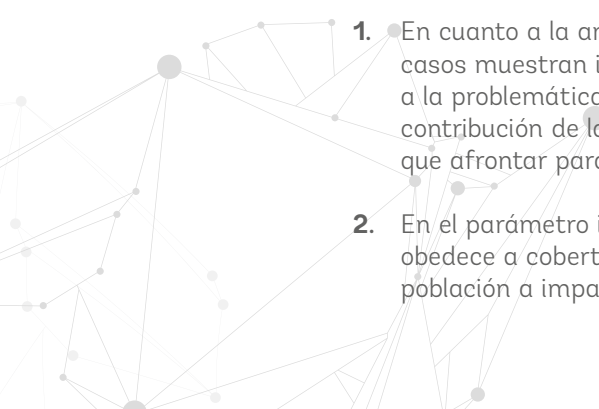
Las seis categorías analizadas en esta publicación Transparencia y rendición de Cuentas; Protección del agua; Construcción de paz; Alianzas transformadoras y valor compartido; Gestión responsable en la cadena de suministro y consumidores; y Plataformas de acción y colaboración para el desarrollo sostenible, muestran el resultado e impacto de las iniciativas empresariales, algunas de estas prácticas son replicables en otros lugares del país, claro está, adaptándolas a las necesidades de la población que se desea impactar.

Por otra parte, se resalta el uso de nuevas tecnologías como medios para asumir los retos sociales y ambientales. Al igual que la dinámica global donde diversos actores participan en la consecución de mejores impactos y resultados.

El camino de la inversión se aproxima cada vez más a la sostenibilidad dejando atrás la filantropía, esto se demuestra en que en la mayoría de los proyectos se conciben mecanismos para la perdurabilidad de los mismos.

De otro lado, se evidenciaron retos y dificultades tales como:

1. En cuanto a la anticorrupción de las iniciativas aunque los casos muestran iniciativas planteadas como una solución a la problemática abordada en determinadas temáticas la contribución de las iniciativas nos describe los retos que tuvo que afrontar para hacer de la misma una estrategia sostenible.
2. En el parámetro impacto, una de las limitaciones encontradas obedece a cobertura de la iniciativa, en algunos casos la población a impactar es muy alta y en otros se reconoce y



tiene registro del número poblacional, es importante recalcar que no se desmerita cuando se impacta a un mayor grupo poblacional, aún así una de las limitaciones evidentes es el seguimiento de las iniciativas y su posterior evaluación.

3. Respecto a la replicabilidad, en los casos analizados no hay evidencia o claridad en cuanto a recomendaciones para posteriores adaptaciones de la iniciativa, se considera importante compartir los retos y/o dificultades asumidos en pro de multiplicar los impactos y reducir los factores que impiden las prácticas sostenibles.
4. No todos los casos abordan las problemáticas desde propuestas innovadoras, al igual que en el ítem anterior se considera valioso conocer las limitaciones encontradas para este abordaje.
5. Como retos en las iniciativas se reconoce el conflicto armado como impedimento para el acceso a poblaciones, al igual que para el monitoreo de los proyectos.
6. Se debe fortalecer el trabajo conjunto con entidades de gobierno para evitar la interrupción de iniciativas por falta de compromiso.

#### Como fortalezas de las iniciativas se resaltan:

1. Las APP, como una fórmula ganadora de apoyo y unión de fuerzas para el desarrollo, demostrando el intercambio de conocimientos y suma de fortalezas dejan como resultado el desarrollo de pactos sostenibles con un impacto transversal.
2. Algunas de las iniciativas presentadas logran obtener una mirada crítica de la gestión del Estado, que puede ser capitalizada para la optimización de procesos en la empresa, el inversor y la creación de nuevas iniciativas.
3. Los proyectos e iniciativas tienen como común denominador la capacidad de ser replicados y al beneficiario como agente de cambio.
4. Se resalta el uso de las tecnologías como aliadas estratégicas en el abordaje de los retos sociales, económicos éticos y ambientales.

- Centro Regional, U. E. (2012). Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. 18.
- ICTSD, I. C. (2010). El agua como un derecho humano dista mucho de la realidad.
- Universidad Externado de Colombia, A. C. (2013). Iniciativa para la Responsabilidad Social Individual sectorial IRISS. Bogotá.
- Universidad Externado de Colombia, C. R. (2014). Administración Responsable de la Cadena de Suministro: Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable.
- Universidad Externado de Colombia, C. R. (2012). Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe.
- Universidad Externado de Colombia, C. T. (2012). Tercera Encuesta Nacional Sobre Practicas Contra el Soborno en Empresas Colombianas. Colección Cuadernos de Transparencia No 20.
- YEPES, G. S. (2007). La Responsabilidad Social Empresarial, Fundamentos y Aplicación en las Organizaciones de Hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- <https://www.globalreporting.org>  
Recuperado el 26 de abril de 2015.
- <http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/el-agua-como-un-derecho-humano-dista-mucho-de-la-realidad>  
Recuperado el 26 de abril de 2015
- <http://www.onuwomen.org/es>  
Recuperado el 26 de abril de 2015
- <http://www.pnud.org.co> Recuperado el 26 de abril de 2015



