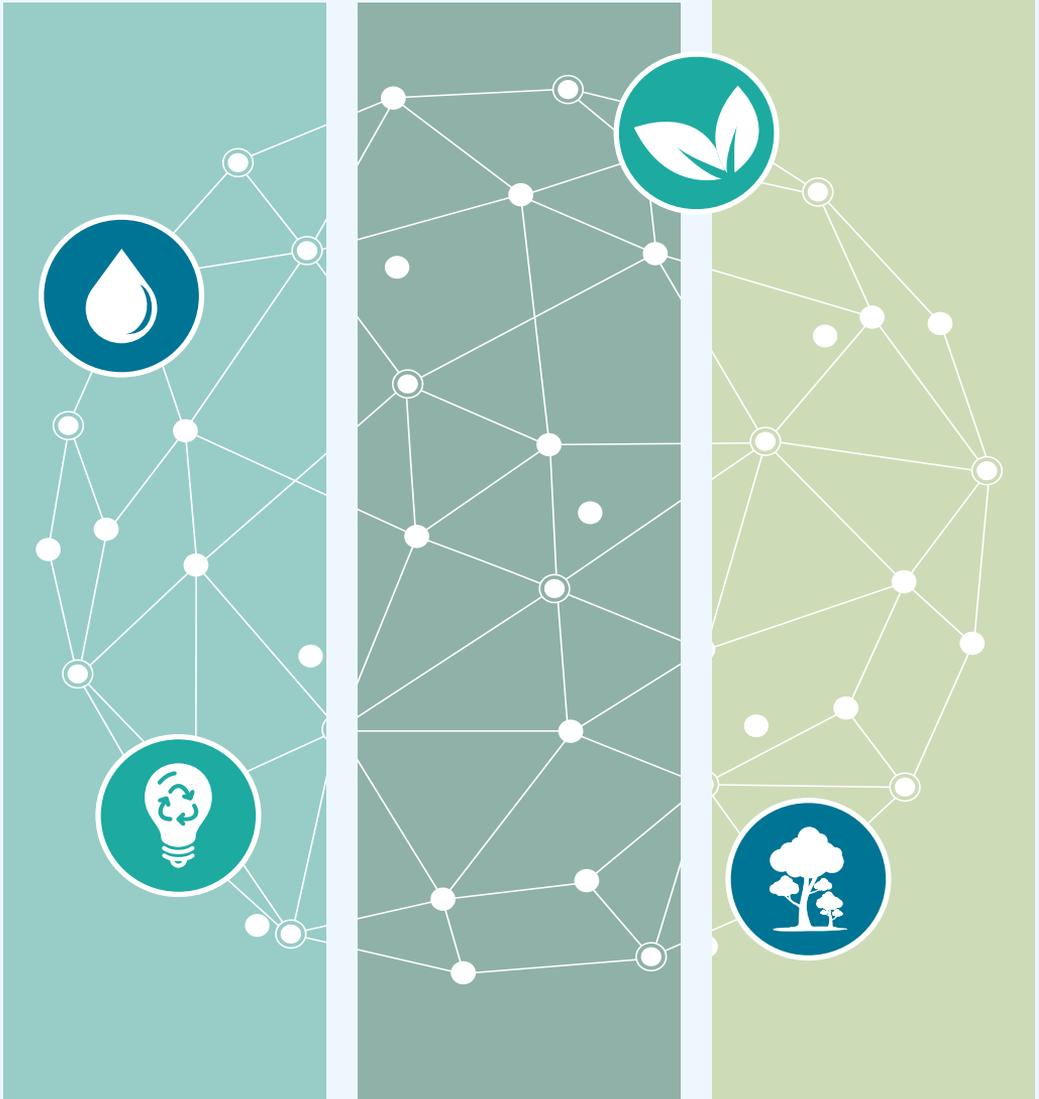


# CASOS DE INCENTIVOS SOCIALES Y DE MERCADEO

con impacto  
en el desarrollo  
sostenible

¿Cómo lograr valor  
social y económico  
a través de una  
gestión socialmente  
responsable?



**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**

**Álvaro Hernán Urquijo Gómez**

Docente – Investigador

Facultad de Administración de Empresas

**Laura Marcela Guacaneme Ardila**

Estudiante Maestría Responsabilidad

Socia y Sostenibilidad

**Mariángela Correa Barrera**

Asistente Gestión y Responsabilidad Social

Facultad de Administración de Empresas

**RED LOCAL PACTO GLOBAL  
DE NACIONES UNIDAS**

**Mauricio López González**

Director Ejecutivo

**Equipo Técnico**

**Natalia Ardila Rizo**

Coordinadora Asuntos Ambientales

**Equipo de Apoyo**

**Andrés Espitia Caro**

Pasante

**Laura Álvarez Martínez**

Profesional de Apoyo Técnico

**Lucy Peñaloza Valero**

Coordinadora General (E) y de la Red Colombia  
Contra el Trabajo Infantil, PRME y WEP'S

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Gatos Gemelos Comunicación

**ISBN 978-958-99844-6-8**

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 Local del Pacto Global 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.

# METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE CASOS

2.1 Convocatoria

29

02

01

## DRIVERS E INCENTIVOS SOCIALES Y DE MERCADO

1.1 Expectativas de la sociedad civil	12
1.2 Escasez de los recursos naturales	13
1.3 Preferencias y expectativas del cliente	15
1.4 Demandas/ motivaciones de los empleados	17
1.5 Políticas públicas	19
1.6 Líderes empresariales comprometidos	21
1.7 Requisitos de los socios comerciales	23
1.8 Requisitos del inversor	25

3.1	EMCALI EICE ESP Energía	41
3.2	Itgreen Colombia	50
3.3	CORNARE	53
3.4	Hybrytec S. A. S.	59
3.5	Corporación Universitaria Minuto de Dios	62
3.6	Área Metropolitana del Valle de Aburrá	72
	Créame Incubadora de Empresas	79
3.7	Fundación Redprodepaz	92
3.7	Fundación para la Reconciliación	94
3.8	Colciencias	100
3.9	Surtigas S. A.	110
3.10	COMFANDI	116
3.11	OCENSA	122
3.12	Museo de Antioquia	133
3.13	Universidad Tecnológica de Pereira	141
3.14	COMPENSAR	145
3.15	Empresas Públicas de Medellín - EPM	151
3.16	Universidad Piloto de Colombia	168
	Facultad de Ciencias Ambientales	175
3.17	Interconexión Eléctrica S. A. ISA	
3.18	EAFIT	

## PRESENTACIÓN DE CASOS SELECCIONADOS

03

04

## CONCLUSIONES

Conclusiones

178

# PRÓLOGO

Un año más la Red Local del Pacto Global Colombia nos obsequia un trabajo que marca la frontera de cómo la sostenibilidad social y medioambiental se constituye como un elemento determinante del éxito de los modelos de negocio que operan en los nuevos mercados y sociedades de nuestros días.

El año de realización de la presente publicación es histórico. El 25 de Septiembre de 2015, durante la Asamblea General de las Naciones Unidas, la mayor parte de los gobiernos y diferentes actores que conforman la sociedad global coincidieron en una nueva agenda de desarrollo: La Agenda 2030. Dicha agenda marca los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la humanidad y el planeta para los próximos 15 años.

La participación de la comunidad empresarial sostenible ha sido fundamental en este proceso de discusión y debate de la Agenda con los gobiernos, la sociedad civil, organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, expertos globales en sostenibilidad, organizaciones del trabajo, ciudadanía y grupos de interés específicos.

El trabajo que les presentamos pone de manifiesto cómo el ADN empresarial es una fuerza transformadora de primer orden para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En sociedades que evolucionan y son cada vez más interconectadas, globalizadas, transparentes y complejas, la relación entre los objetivos de negocio de las empresas en el mediano y largo plazo y los objetivos de desarrollo de los contextos en los que opera es ineludiblemente una relación recíproca. Una empresa debe alinear necesariamente sus objetivos de negocio con los objetivos de desarrollo de la sociedad en la que opera para lograr una generación de beneficios óptima y sostenida en el medio y largo plazo. De igual manera el logro de los objetivos de desarrollo de las sociedades necesita del compromiso e involucramiento de los modelos de negocio sostenibles.

Es en esta relación biunívoca donde se genera el valor social, medioambiental y el elemento de valor añadido y competitividad empresarial. Al alinear los objetivos empresariales con los objetivos de desarrollo sostenible se pueden gestionar de manera más eficaz los riesgos sociales y medioambientales derivados del impacto de la propia actividad empresarial. Cabe aclarar que más allá de una mera gestión de riesgo, dicho alineamiento permite aprovechar una serie de incentivos sociales y de mercado que suponen la deseada generación de valor: una agenda compartida que facilita el relacionamiento con otros actores, la asociación, la generación de alianzas y nos permite generar la confianza para compartir la construcción de sociedades y mercados más sostenibles. En definitiva, es un yacimiento de inteligencia empresarial para



instalar el modelo de negocio de manera robusta y estable en sociedades cada vez más magmáticas donde la construcción de confianza en nuestro modelos de negocio y el profundo conocimiento del entorno social y medioambiental en el que opera la empresa es fundamental para el éxito del modelo de negocio en el medio y largo plazo.

Este excelente trabajo nos permite identificar cómo se genera ese valor empresarial y ese diferencial de competitividad en el contexto colombiano. Específicamente, permite reconocer qué actores y grupos de interés del contexto colombiano se constituyen en generadores de incentivos para el compromiso por la sostenibilidad de las empresas, qué tipo de incentivos y qué información es relevante para cada captar la atención de cada uno de estos actores.

Además, este trabajo permite identificar cómo generar esa relación de confianza con actores tan relevantes para la actividad empresarial como la Administración Pública, la sociedad civil, los clientes, los socios comerciales de las cadenas de valor o los inversores en el contexto colombiano. Profundiza en ejemplos de casos prácticos sobre qué tipo de incentivos genera cada uno de estos actores para la actividad empresarial, bien incentivos puros de mercado para favorecer la relación comercial o la capacidad de contratación con la administración pública o de tipo licencia social y reputacional para ser reconocidas como socios legítimos de la sociedad civil. Este trabajo arroja luz sobre cuál es la información relevante que requieren estos grupos de interés por parte de las empresas para generar esa satisfacción y confianza que derive en tomas de decisiones favorables que premien y rentabilicen la acción empresarial sostenible.

Es una obra que permite conocer el verdadero gen de la transformación social y empresarial en pos de los Objetivos de la Agenda 2030: ese gen no es otro que el compromiso por construir un desarrollo sostenible que hace más valiosas y competitivas las empresas.

### **Javier Cortés**

Coordinador Redes Latinoamericanas  
The Global Compact

## PALABRAS DIRECTOR EJECUTIVO PACTO GLOBAL COLOMBIA

Es un orgullo para mí y para La Red Local del Pacto Global en Colombia presentar la publicación “Casos de Incentivos Sociales y de Mercado con Impacto en el Desarrollo Sostenible, ¿Cómo lograr valor social y económico a través de una gestión socialmente responsable?”. Este libro es un reconocimiento al compromiso continuo del empresariado, la academia y la sociedad civil por trabajar con especial esfuerzo en la construcción de un mundo mejor. Empeño que ha permitido presentar por tercera vez consecutiva una publicación de este tipo.

Los casos presentados fueron analizados por expertos y reconocidos por su replicabilidad, impacto, contribución e innovación, entre 107 experiencias postuladas en el marco del Quinto Congreso de Pacto Global. Con profundo agradecimiento por todas las postulaciones recibidas y con el deseo de que esta compilación encarne el compromiso, no sólo de las entidades aquí representadas y de todos aquellos que presentaron sus valiosas iniciativas, sino también de los ejecutores de todos los esfuerzos que nos son desconocidos.

Que estos ejemplos sirvan de inspiración para que cada vez más entidades se comprometan a trabajar de manera sostenible, generando valor compartido e involucrando su entorno de manera responsable.

**Mauricio López González**  
Director Ejecutivo  
Red Local Pacto Global Colombia



# INTRODUCCIÓN

Las responsabilidades de las empresas con la sociedad han evolucionado. Actualmente cuestiones como el compromiso con el desarrollo sostenible, el relacionamiento constructivo con los diferentes grupos de interés y la generación de valor para la sociedad han dejado de ser un aporte opcional. Estas se han convertido en condiciones de operación mínimas que las empresas deben cumplir para satisfacer las expectativas de los mercados y el entorno.

La sociedad contemporánea es consciente del papel de las empresas y de su capacidad de impactar y reparar el entorno en el que se desenvuelven, por lo que espera mucho más de ellas en cuanto a sus estándares de actuación. Es así como las expectativas de la sociedad se convierten en el punto de partida para determinar las estrategias y acciones que el sector empresarial debe realizar para mantener su posición y continuar con su crecimiento. Además, de esta manera la empresa contribuye a la perdurabilidad de nuestra sociedad en el tiempo.

Por años Pacto Global ha promovido e impulsado el movimiento de sostenibilidad. Hoy la organización tiene la oportunidad de fijar un nuevo marco para el desarrollo sostenible que establezca prioridades y metas para la próxima era, por lo que ha convocado a diferentes actores a construir sociedades sostenibles. El camino, sin duda, empieza por los pilares de lo que será la Arquitectura Post 2015.

Las empresas deben tener claras las tendencias y los mecanismos que hay en su entorno para transformar su gestión. Las necesidades económicas, medioambientales y sociales no satisfechas impulsan la nueva agenda de desarrollo, pues ponen en evidencia las oportunidades de cambio que terminarán por generar productos sostenibles y negocios innovadores en respuesta a dichas necesidades.

Este documento es un reconocimiento de los motores de cambio que están gestando el desarrollo sostenible al interior de las empresas y pretende, a través de sus experiencias en sostenibilidad corporativa, mostrar y demostrar los beneficios de las acciones responsables y sostenibles.



La Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial ha sido diseñada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y la Global Reporting Initiative (GRI) con el fin de establecer una hoja de ruta que facilite las acciones del sector empresarial. Asimismo, busca convertirse en una guía para superar los retos que como sociedad enfrentamos y para dar cumplimiento a las metas trazadas por Naciones Unidas en busca del desarrollo sostenible.



## **DRIVERS E INCENTIVOS SOCIALES Y DE MERCADO**

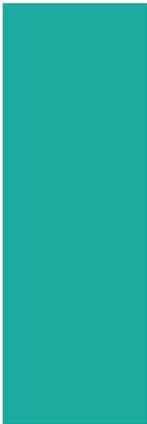
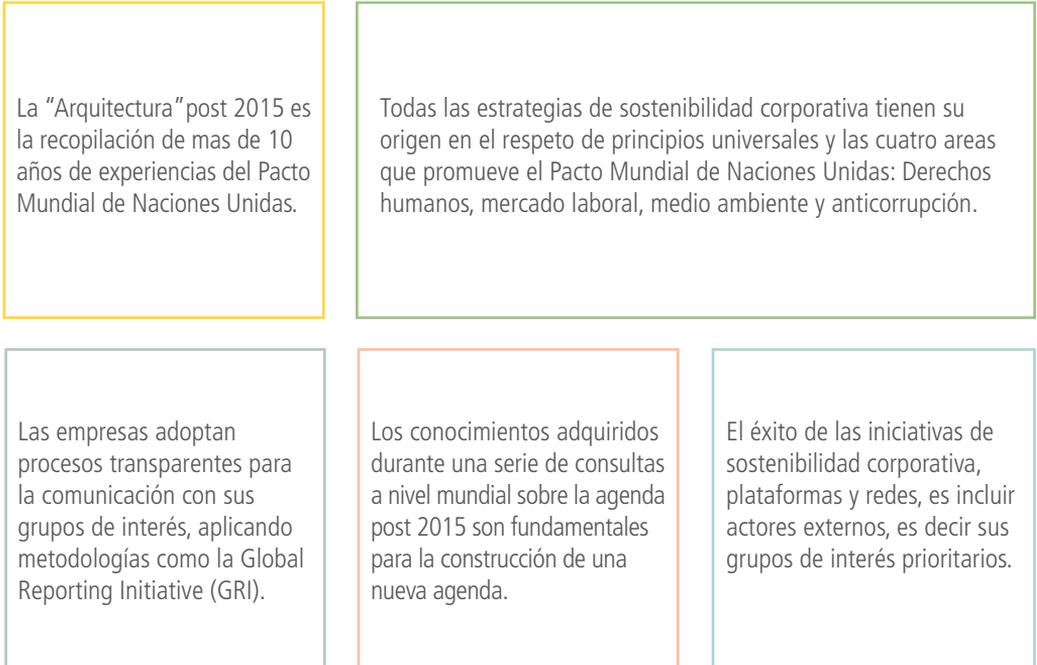


Ilustración 1 . Bases de la “Arquitectura” Post 2015 de Desarrollo Empresarial



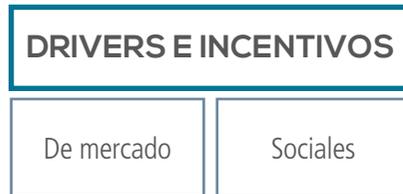
La Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial, establece prioridades para que las empresas desplieguen su potencial de contribución al desarrollo sostenible. Estas prioridades buscan motivar un trabajo colectivo y exhaustivo orientado a fortalecer cada uno de los bloques que la componen mediante esfuerzos continuos que permitan a las empresas ser fuerzas transformadoras en la nueva era. En este escenario, todos los actores de la comunidad internacional, desde las empresas individuales, las organizaciones, los gobiernos, los inversores, la academia, la sociedad civil, hasta los clientes o consumidores, juegan un importante papel a la hora de elevar esta acción empresarial. De la misma manera, dichos actores deben ser capaces de identificar aquellas áreas en las que se requiera mayor participación o gestión con el fin de contribuir al desarrollo sostenible.

Ilustración 1. Componentes de la Arquitectura Post 2015 de Desarrollo Empresarial.

La Arquitectura Post 2015 de Compromiso Empresarial, define los componentes necesarios para mejorar la sostenibilidad corporativa, los cuales son entendidos como bloques de construcción que permitirán convertirla en una acción efectiva que contribuya con el desarrollo sostenible. Estos componentes son:

**DRIVERS (MOTIVADORES) E INCENTIVOS:**

Se refiere a aquellas presiones cambiantes y dinámicas a las que el sector empresarial debe enfrentarse en el día a día. Además, son las fuerzas que motivan a las empresas a proceder de una u otra manera.



CONDUCE



AVANZA MOTIVA

AUMENTA



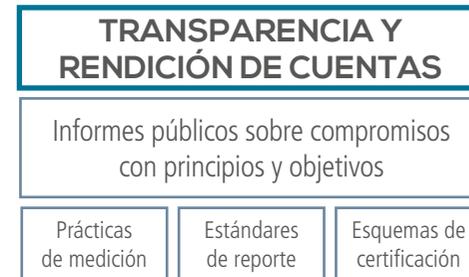
**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y OBJETIVOS DE NEGOCIO A LARGO PLAZO:**

Convergencia entre los objetivos de las Naciones Unidas y las prioridades de la comunidad internacional empresarial. Lo anterior facilita la creación de acciones colectivas y estrategias de responsabilidad que permiten la gestión de riesgos compartidos, derivando a su vez en resultados positivos para la sociedad.

**TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS:**

Con el fin de generar confianza entre sus grupos de interés y ser considerado un socio fiable en la era post 2015, las empresas deberán ser transparentes sobre sus impactos y rendir cuentas acerca de cómo sus actividades empresariales generan valor económico, social y ambiental en la sociedad.

CREA CONFIANZA

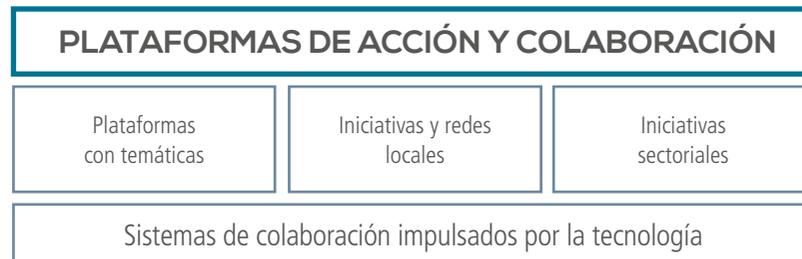


**SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA:**

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.

**PLATAFORMAS PARA LA ACCIÓN Y LA COLABORACIÓN:**

La proliferación de redes e iniciativas en la última década orientadas a estimular la acción y apoyar la colaboración entre empresas es una oportunidad que debe ser utilizada en esta nueva era. Lo anterior toma especial relevancia si se consideran las prácticas de sostenibilidad que se viven en la actualidad, ya que el hecho de compartir las lecciones aprendidas permite unir esfuerzos, facilitando las conexiones y el intercambio de información de una manera eficaz.



**REVISIÓN PERIÓDICA:**

Es importante que se revisen periódicamente los logros conseguidos por la comunidad empresarial en materia de sostenibilidad. Es así que se podrán identificar los factores de éxito y oportunidades de mejora que permitirán redefinir prioridades. Cabe resaltar que dicho ejercicio implica reconocer los contextos y planteamientos del sector empresarial.

Las empresas son un actor social y se espera que asuman un rol protagónico como ciudadano corporativo, a través de grandes retos y oportunidades que tienen valor en el mercado, en el relacionamiento con los grupos de interés y en el entorno donde opera.

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.

El componente a profundizar son los drivers e incentivos sociales. Para su análisis es preciso identificar y describir las condiciones sociales y de mercado que impulsan a los líderes empresariales a tomar medidas que contribuyen al desarrollo sostenible. Con lo anterior se busca fortalecer el argumento empresarial de la sostenibilidad corporativa mostrando las razones por las cuales las empresas se involucran en asuntos de sostenibilidad.

Los drivers e incentivos sociales se refieren a las normas o políticas públicas y las expectativas de la sociedad civil. Estas continúan siendo una motivación para que las empresas reduzcan los impactos negativos que pueden tener en la sociedad y en el medio ambiente. Sumado a ello, motivan a la adopción de prácticas empresariales más responsables que pueden dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés y a las reglas de juego.

La sostenibilidad impacta de manera creciente la capacidad de las empresas para atraer y retener clientes, inversores, empleados y socios empresariales. Es así como los drivers o incentivos de mercado, son en su mayoría evidentes, ya que las preferencias, así como la responsabilidad de los empleados y consumidores, influyen directamente en las estrategias, modelos de negocio y en el desempeño empresarial. Esto a través de barreras de mercado, condiciones en las relaciones comerciales, incentivos en la inversión y generación de una cadena de abastecimiento integrada y responsable.

Las decisiones empresariales y la implementación de estrategias de sostenibilidad que demuestran el aumento del compromiso empresarial están directamente relacionadas con 8 drivers o incentivos. Estos responden directa o indirectamente a la evolución de las expectativas de los grupos de interés frente el comportamiento ético y responsable en las relaciones comerciales del sector empresarial en el mundo. Es así, como los siguientes drivers permean a las empresas para mejorar las condiciones de sus negocios.

- Expectativas de la sociedad civil
- Escasez de los recursos naturales
- Políticas públicas
- Líderes empresariales comprometidos
- Requisitos de los socios comerciales
- Preferencias y expectativas del cliente
- Demandas/ motivaciones de los empleados
- Requisitos del inversor

A continuación, se realizará una descripción detallada de cada uno de los drivers o incentivos.

## 1.1 Expectativas de la sociedad civil

Reconocer las expectativas de la sociedad civil como motivador de las acciones en materia de sostenibilidad por parte de las empresas reviste un carácter fundamental. Es en dichas expectativas donde se conjugan los riesgos más latentes para las empresas, entre ellos los asociados a la reputación e imagen corporativas y a la posibilidad de continuar desarrollando o no la actividad económica, razón de existir de la empresa. Al incorporar este elemento como bloque de construcción de la sostenibilidad corporativa, se prevé que parte del cambio de mentalidad en el sector empresarial implica reconocer la necesidad de obtener y mantener una licencia social para operar. Esta se convierte en un mecanismo de doble vía ya que permite a la empresa crecer en su negocio involucrando el entorno en sus estrategias de crecimiento.

Las expectativas de la sociedad civil, integrada por organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos confesionales, sindicatos, organizaciones indígenas, grupos comunitarios y fundaciones, entre otros, se mantienen en continuo crecimiento, siendo una de las tendencias más significativas a nivel internacional en los últimos 30 años. A esta coyuntura se suman dos elementos. En primer lugar, los nuevos mercados que amplían el espectro de relacionamiento y el acceso a la información a través de redes sociales. En segundo lugar, la modernidad que facilita la organización y la interacción de las personas. Es así que los elementos mencionados enfrentan a las empresas y sus acciones a la aprobación o desaprobación por parte grupos activistas y organizaciones de la sociedad civil, quienes buscan configurar el sistema competitivo de una nueva manera, dando nuevas versiones de estas empresas a los consumidores.

Actualmente, este actor es primordial en la asistencia mundial, el desarrollo social y el mejoramiento del buen gobierno. Además, hace frente a la comunidad internacional a través de sus necesidades y expectativas. La sociedad civil ha demostrado tener cada vez más influencia y conocimientos a la hora de diseñar iniciativas en torno a temáticas como la reducción de la pobreza y el cambio climático, obteniendo como resultado movimientos y campañas de promoción gigantescas con la participación de miles de simpatizantes de todo el mundo.

Las expectativas de la sociedad civil y su forma de comunicarlas y materializarlas la facultan como actor de cambio. Lo anterior





El Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, ha afirmado que la sociedad civil tiene un papel vital en la agenda de desarrollo, puesto que debe vigilar que los gobiernos rindan cuentas y escuchen las voces de miles de millones de personas **(Red Pacto Mundial España, 2015)**.

implica que son agentes de paz, desarrollo y diálogo que se caracterizan por ser un canal de comunicación entre gobiernos, empresa, y aquellos que no tienen una voz propia. Particularmente, la sociedad civil permite que aquellos que tradicionalmente han sido silenciados empiecen a tener incidencia en las decisiones políticas y empresariales. Un claro ejemplo es el Foro Mundial de la Sociedad Civil que en 2015 tuvo lugar en Etiopía. Como preámbulo de la Tercera Conferencia Internacional de Financiamiento al Desarrollo, este encuentro fue escenario de diálogo frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la huella de la sociedad civil en la Agenda de Post 2015.

La sociedad civil también procura, a través de organizaciones no gubernamentales, la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y con ello del medio ambiente en el ámbito local, nacional e internacional. Un claro ejemplo de esto son las organizaciones como Greenpeace (Greenpeace, 2016) o WWF (World Wide Fund for Nature). Gracias a acciones no violentas y a estrategias contundentes, han logrado apuntarle a la preservación natural por medio de una gestión transparente que día a día suma mayores adeptos entre los ciudadanos de todas partes del mundo.

Es tal la dinámica de este componente, que hoy por hoy la sociedad civil no actúa únicamente cobijada por grandes organizaciones o movimientos, pues sus acciones también provienen de organizaciones y comunidades locales. Cada vez existe más disposición de asociarse y participar con la comunidad empresarial con el fin de ser escuchados. Lo anterior sin duda representa un cambio en la búsqueda de soluciones.

## 1.2 Escasez de los recursos naturales

La escasez de recursos es uno de los motivos que ha tomado más fuerza en los últimos años de cara a la implementación efectiva de acciones de sostenibilidad corporativa. Lo anterior está relacionado con las crecientes presiones que enfrentan las empresas en cuestiones medioambientales, bien sea de forma directa por cuanto la actividad que desempeñan requiere de diferentes recursos naturales, porque se ve afectada por fenómenos como el cambio climático o bien porque su cadena de suministro es quien enfrenta riesgos de esta naturaleza. Su

importancia radica en la afectación directa de la perdurabilidad de la empresa, su incidencia en la capacidad de producción y en suma, del crecimiento y viabilidad en el largo plazo.

Los recursos naturales como la tierra y el agua son esenciales para la producción de alimentos, el desarrollo rural y como medios de subsistencia. Sin embargo, la transformación de las condiciones agrícolas, la pérdida de biodiversidad, la polución y contaminación por residuos, la degradación del suelo y la escasez de agua, junto con otros efectos del cambio climático y afectaciones del medio ambiente son evidentes en la actualidad y constituyen un incentivo para diferentes sectores de la sociedad. Es por lo anterior que sociedad civil, gobiernos y empresas deben buscar nuevas estrategias y hacerle frente a esa creciente escasez a través de la innovación y nuevas estrategias.

Así, el mercado impulsa a las empresas a que busquen iniciativas para establecer mejores condiciones y minimizar el impacto negativo en la población y el medioambiente. Dichas acciones de prevención o compensación están ligadas a la implementación de métodos o técnicas de producción que protejan y conserven el medioambiente o a la creación de nuevos productos ecológicos. A pesar de que la escasez de recursos siempre haya sido un hecho evidente, hoy en día la conciencia sobre ello impulsa a las empresas a trabajar en la innovación y en la posibilidad de sustitución de fuentes naturales no renovables. Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan la menor afectación posible del entorno.

Desde 2009, el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA), afirma que más del 40% de los conflictos al interior de los Estados están relacionados con los recursos naturales, advirtiendo que a medida que aumenta su demanda incrementa el riesgo de que esos conflictos se intensifiquen en el futuro. El peligro es todavía mayor cuando se presentan riesgos, como la escasez de agua o la seguridad alimentaria asociados, que están al cambio climático. La historia demuestra que este tipo de conflictos no son la excepción, por el contrario se acercan más a la generalidad. Ejemplo de ello es que un sinnúmero de comunidades ha combatido por el ganado, fuentes de agua y tierras fértiles hasta por rutas de comercio, azúcar, aceite y oro. Incluso el suministro ininterrumpido de petróleo y minerales es un elemento de consideraciones geopolíticas (Naciones Unidas , 2009).

Los gobiernos deben afrontar la escasez a través de la implementación de estrategias de largo plazo en sus territorios. De igual manera, de-

El agua está en el centro del desarrollo sostenible y resulta fundamental para el desarrollo socio-económico, unos ecosistemas saludables y la supervivencia humana. (Naciones Unidas, 2014)



Cerca de 1.200 millones de personas, casi una quinta parte de la población mundial, vive en áreas de escasez física de agua, mientras que 500 millones se aproximan a esta situación. Otros 1.600 millones, alrededor de un cuarto de la población mundial, se enfrentan a situaciones de escasez económica de agua, donde los países carecen de la infraestructura necesaria para transportar el agua desde ríos y acuíferos.

**(Naciones Unidas, 2014 )**

ben procurar la protección y preservación del medio ambiente, pues de lo contrario, deberán enfrentar importantes desafíos a nivel social, político y económico. Para ello ajustan las legislaciones, crean entes nacionales y realizan campañas. Ejemplo de ello es la Comisión Nacional de Agua en México, Conagua, cuyo principal objetivo es reservar las aguas nacionales y los bienes públicos inherentes para su administración sustentable, y garantizar con ello la seguridad hídrica con la responsabilidad de los órdenes de gobierno y la sociedad en general (CONAGUA, Comisión Nacional de Agua , 2016).

Del mismo modo, las empresas buscan asegurar que su operación esté en armonía con su entorno, por lo que minimizan los impactos ambientales mediante un enfoque preventivo de la contaminación, la protección y el cuidado de su entorno. De una u otra manera, la escasez de recursos naturales afecta a todos los sectores económicos al interferir en sus posibilidades de producción, hecho del cual es plenamente consciente el empresariado.

La contaminación resultado de sus operaciones, es un factor importante, pero mucho más cuando la actividad principal del negocio interviene directamente en el medio ambiente. En este tema toman especial relevancia las empresas del sector de Hidrocarburos en Colombia, quienes desde el origen del contrato de operación, deben considerar Planes de Manejo Ambiental. Éstos, además de contemplar lo relativo a la legislación ambiental, implican la negociación y aprobación de una licencia social de operación por parte de las comunidades de la zona de influencia (Planes de Beneficios de las Comunidades) para llevar a cabo sus actividades de exploración y explotación de recursos naturales. Siendo esta una de las vías a través de las cuales la comunidad empresarial puede encarar estos grandes cambios y responder con programas que protejan el medio ambiente y mitiguen la escasez de estos recursos en la sociedad.

### 1.3 Preferencias y expectativas del cliente

Otros drivers que han tomado gran importancia en las empresas son las preferencias y expectativas del cliente. Este driver afecta ampliamente la acción de las empresas pues influye en la visión estratégica de las acciones de sostenibilidad frente al desarrollo del negocio. De

hecho, posibilita la creación de mecanismos que permiten a las empresas ganarse la fidelidad del consumidor y que contribuyen a la sana competencia que el cliente espera y promueve.

Las empresas trabajan con el fin de satisfacer las necesidades de clientes y consumidores y buscan permanentemente conocer sus preferencias para así dar respuesta a cada una de ellas. Lograr la fidelización de los clientes y consumidores es un factor que genera incentivos o barreras y ha sido considerado un factor estratégico para el éxito de las organizaciones. Este grupo de interés ha identificado que tiene un papel fundamental en el mercado y que, por lo tanto, con su elección puede cambiar el comportamiento de las empresas.

En el estudio La Actitud del Consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa de la firma consultora Price Water House Coopers realizado en España en el 2004, se establece que sólo el 4% de los 750 entrevistados han castigado a una empresa por no ser responsable, mientras que el 31% algunas veces y el 63% nunca lo hace. Sin embargo, cuando se les preguntó si están dispuestos a castigar a las empresas no responsables el 28% contestó que siempre, el 46% que algunas veces, el 18% que probablemente y el 8% que nunca. Lo anterior da cuenta del cambio de intereses y actitud de los consumidores frente a las acciones de las empresas (Price Water House Coopers, 2004).

Es un hecho entonces que las preferencias y expectativas de los clientes son importantes y que la razón de ser de una empresa es servir al cliente. Conocer sus inconformidades es una vía para conocer lo bien o mal que está desarrollando su función y permite identificar los cambios y estrategias para mejorar el desempeño. Actualmente, el creciente interés y preocupación de los consumidores o clientes sobre las políticas y prácticas de las empresas de las que se adquieren bienes o servicios es lo que origina el consumo crítico y el consumo ético (Waste Magazine, 2016). En estos tipos de consumo los clientes se preguntan por las condiciones sociales y ecológicas en las que han sido elaborados los productos y valoran las opciones más justas, solidarias o ecológicas. Es con base en esos valores, y no sólo en función del beneficio personal, que el consumidor toma decisiones.

Ejemplo de lo previamente mencionado es lo sucedido con el sector de confección y ropa deportiva. Desde el 2001 este sector se ha enfrentado a situaciones que han afectado directamente su imagen corporativa, pues fue a partir de esa fecha que se empezaron a de-

Según la Norma ISO 9001, el término "Satisfacción del cliente" se define como "Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", haciendo referencia a que un requisito puede ser una necesidad o expectativa establecida.





Los empleados de las 25 mejores empresas para trabajar del mundo expresan un profundo interés por los que podrían considerarse los elementos básicos del lugar de trabajo: recursos y equipo apropiados para el trabajo, un entorno seguro desde el punto de vista físico y la posibilidad de tomarse días libres cuando sea necesario. (**Great Place to Work, 2016**)

nunciar múltiples casos de violaciones de derechos humanos en las cadenas de valor. Lo anterior llevó a una reducción en las compras que, a su vez, llevó al sector a reevaluar sus sistemas de producción y de su cadena de suministro teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad corporativa.

Es así como las empresas deben mostrar a sus clientes y consumidores que van más allá de la prevención de riesgos y pautas exigidas legalmente. Deben ir más allá y verificar sus acciones con terceros, incorporar criterios de inclusión social en sus estructuras de producción y crear nuevas estrategias como certificaciones voluntarias o productos amigables con el medio ambiente.

En conclusión, los clientes deciden la forma como actúan las empresas. A través de una actitud vigilante y exigente dan el marco de acción para el sector empresarial en la mayoría de los países del mundo donde la reputación juega un papel fundamental.

## 1.4 Demandas/ motivaciones de los empleados

El desempeño de las empresas, como forma de organización, depende de la articulación, entendimiento y logros de todos sus empleados y colaboradores. Una vez las empresas transforman su forma de concebir la organización evidencian la relación de interdependencia que mantienen con las personas que forman parte de la misma y reconocen la importancia de lograr la fidelidad de sus empleados. Esta forma de entender la organización productiva, cada vez más arraigada entre el empresariado, se constituye en un driver de las acciones de sostenibilidad corporativa. Además se convierte en una herramienta efectiva, pues a través de ésta se considera de forma integral el bienestar del trabajador, logrando su lealtad con la empresa.

Los factores que promueven las acciones responsables de la empresa buscan la rápida transformación de las condiciones tradicionales del mercado laboral y marcan nuevos parámetros para la competencia empresarial. Temas asociados al bienestar de los trabajadores, empleados o colaboradores como la salud, el buen trato y el desarrollo personal empiezan a tener un rol central en la estrategia de las empresas.

En la actualidad, las empresas no sólo piensan sus empleados en términos de resultados asociados a productividad. Cada vez más la empresa reconoce a sus trabajadores como figuras sustanciales y protagónicas para el buen desempeño de la organización. Por esto, hoy las empresas aceptan que sus colaboradores necesitan un buen entorno, un buen clima laboral y una remuneración justa que les permita, mejorar sus vidas y su entorno.

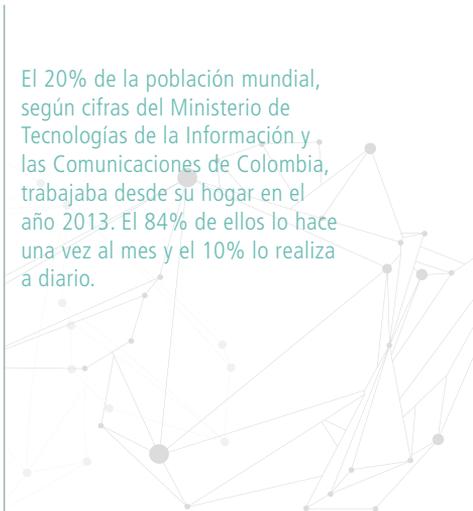
Laboris es una de las plataformas de búsqueda de empleo más importantes de España. Dicha plataforma publicó recientemente que los empleados esperan de su empresa una serie de valores añadidos que les motiven personal y profesionalmente: planes sistematizados de acogida para facilitar su integración, mecanismos para identificar y desarrollar su potencial, entre otros. Ese valor añadido permite que el trabajador se sienta bien en su labor, lo cual lo vuelve un trabajador fiel que puede tener un rendimiento alto. (Laboris, 2016).

Las recompensas monetarias no son las únicas retribuciones que consiguen motivar al personal. Por eso es necesario crear incentivos como mayor autonomía, equilibrio entre la vida laboral y la personal, que responden a las exigencias de los trabajadores actuales.

Tendencias como el teletrabajo forman parte de las herramientas que suelen implementar las empresas que buscan el bienestar de sus empleados desde un enfoque integral y acorde con los objetivos de sostenibilidad corporativa. Según la viceministra de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC), el Teletrabajo hace “más felices” a las personas y permite que las empresas tengan “una mayor eficiencia en el uso de los recursos”. De igual forma, un estudio de Cisco revela que las empresas podrían aumentar su productividad hasta en un 23%, reducir los costos de su planta física en un 18% y bajar el índice de ausentismo en un 63% si sus empleados trabajaran desde la comodidad de su hogar (Dinero, 2015).

Hoy las empresas se ven avocadas a fortalecer e implementar efectivamente esquemas de sostenibilidad corporativa que generen bienestar en el trabajador. No es suficiente con responder al respeto por los derechos humanos y laborales, sino que deben pensar diferentes mecanismos para mantener a sus empleados satisfechos y fieles a la organización.

El 20% de la población mundial, según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, trabajaba desde su hogar en el año 2013. El 84% de ellos lo hace una vez al mes y el 10% lo realiza a diario.



## 1.5 Políticas públicas

Actualmente el comportamiento empresarial no sólo depende del interés de la organización, sino que, tal como se ha hecho evidente en los drivers anteriores, factores del entorno económico, social y político también promueven la aparición de nuevas formas de actuar. Otro ejemplo de ello son las políticas públicas, ya que a través de éstas se establecen reglas de juego que influyen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones y por ende en sus acciones. De esta manera, las iniciativas que propendan por el establecimiento de políticas públicas relacionadas con estándares de sostenibilidad corporativa, constituyen un incentivo para implementar acciones de esta índole, aunque carezcan de un carácter vinculante se convierten en referente de actuación para el sector empresarial.

En 2001 la Comisión Económica de la Unión Europea publicó el Libro Verde sobre la Responsabilidad Social Empresarial titulado Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Éste es considerado como la semilla que empieza a motivar la implementación de la RSE en Europa. A partir de entonces la Comisión ha impulsado la responsabilidad social en la región a través de diferentes iniciativas y políticas en consonancia con su estrategia "Europa 2020", la cual busca un crecimiento inteligente, sustentable e integrador. El objetivo de la Comisión es promover y elevar el nivel de comprensión de la RSE y fomentar el diálogo entre los actores y grupos de interés.

A partir de 2011 la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, plantea un programa de acción enfocado principalmente en: aumentar la visibilidad de la RSE y la difusión de buenas prácticas, mejorar y dar seguimiento al nivel de confianza en los negocios, mejorar los procesos de autoevaluación y de co-regulación, mejorar la recompensa por parte del mercado para empresas con RSE, incrementar la divulgación de información en la dimensión social y ambiental de las empresas, aumentar la integración de la RSE en la educación, formación e investigación, destacar la importancia de las políticas nacionales y sub nacionales en materia de RSE, y optimizar la alineación de los enfoques europeo y global de la RSE.

De igual forma, en enero de 2013 en Santiago de Chile, en el marco de la primera cumbre CELAC-UE, se alentó a los Estados a promover políticas públicas que fomenten la transparencia por parte de las empresas en materia social, ambiental y de derechos humanos.

La Conferencia de Desarrollo Sostenible (Río+20), en el documento “El Futuro que Queremos” reconoce la importancia de la participación activa del sector privado para lograr un verdadero desarrollo sostenible, específicamente, el párrafo 47 señala la importancia de la presentación de Informes de Sostenibilidad por parte de las empresas .

Tras la cumbre, los Gobiernos de Brasil, Dinamarca, Sudáfrica y Francia crearon el Grupo de Amigos del Párrafo 47 (GoF 47) con el fin de asegurar su implementación y como primer paso para avanzar hacia la transparencia y responsabilidad empresarial. En la actualidad también hacen parte del grupo Argentina, Austria, Chile, Colombia, Noruega y Suiza. Vale la pena resaltar que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia lidera y es punto focal del grupo. Los países miembros del GoF 47 comparten la visión de que la transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave para el buen funcionamiento de una economía de mercado. Asimismo son mecanismos que permiten observar la contribución del sector privado al Desarrollo Sostenible. Los Gobiernos desempeñan un papel fundamental en esta agenda a través de la promoción de los reportes de sostenibilidad empresarial y por medio del intercambio y desarrollo de buenas experiencias entre gobiernos y con las partes interesadas en el tema (Fundación EU-LAC y Red Forum Empresa, 2015).

Actualmente Colombia participa del debate internacional sobre desarrollo sostenible y empresa que se está dando en espacios como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de Naciones Unidas (ONU), y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otros.

A partir de estas actividades empiezan a surgir por iniciativa de países como Alemania, Francia, Holanda y España políticas sobre los comportamientos y prácticas que se esperan de las empresas en temas de RSE. A pesar de que dichas políticas no son normativas, sí se convierten en un marco de acción con visión de largo plazo que propende por la incorporación de acciones de sostenibilidad corporativa como herramientas para llegar a nuevos mercados.

La sociedad hoy tiene una gran variedad de iniciativas y tendencias orientadas a influenciar el comportamiento de empresas y gobiernos. Igualmente, ayudan a generar acuerdos que contribuyan a consensuar los intereses públicos y privados. Gracias a ellas hay mayor convergencia y coherencia en las prioridades de los países, las empresas y la comunidad internacional pública y empresarial para gestionar riesgos

La Conferencia de Desarrollo Sostenible (Río+20), en el documento “El Futuro que Queremos” reconoce la importancia de la participación activa del sector privado para lograr un verdadero desarrollo sostenible, específicamente, el párrafo 47 señala la importancia de la presentación de Informes de Sostenibilidad por parte de las empresas!

1. “47. Reconocemos la importancia de la presentación de informes sobre sostenibilidad empresarial y alentamos a las empresas, especialmente a las que cotizan en bolsa y a las grandes empresas, a que, según proceda, consideren la posibilidad de incorporar información sobre sostenibilidad a su ciclo de presentación de informes. Alentamos a la industria, los gobiernos interesados y las partes interesadas pertinentes a que, con el apoyo del sistema de las Naciones Unidas, según proceda, confeccionen modelos de mejores prácticas y faciliten la adopción de medidas en favor de la incorporación de informes sobre sostenibilidad, teniendo en cuenta las experiencias de los marcos ya existentes y prestando especial atención a las necesidades de los países en desarrollo, incluso en materia de creación de capacidad.”

compartidos como una estrategia que apunte a la sostenibilidad de las empresas, sus negocios y la sociedad como base del desarrollo y crecimiento económico sostenible.

Las prácticas responsables en los negocios, implican un destacado esfuerzo de compatibilizar acciones y lógicas con el fin de trazar lineamientos que comprendan políticas de Estado. Dicho concepto puede entenderse como un sistema de acuerdos compartidos entre diferentes actores, entre ellos la empresa, en donde 'su responsabilidad' sea una parte significativa que promueva la inclusión social. En este sentido, el rol del Estado es vital para la planificación de los grandes lineamientos y como impulsor de la complementariedad, la interrelación y la articulación de los diferentes actores involucrados.

## 1.6 Líderes empresariales comprometidos

Los líderes empresariales comprometidos con la sostenibilidad son agentes catalizadores en el sector al que pertenecen. Generalmente si una organización opta por implementar altos estándares en el tema, esto presionará a sus pares a seguir el mismo camino. La sostenibilidad se convierte así en un asunto de competitividad para las empresas, ya que los beneficios que trae consigo se hacen evidentes en el desempeño de cara al mercado. Es por lo anterior que si la empresa no actúa bajo estándares de sostenibilidad corporativa se convierte en un competidor en desventaja. Una empresa líder en materia de sostenibilidad afianza su posición, mitiga riesgos y logra ventajas en materia de preferencias frente a clientes, consumidores, empleados y proveedores, de manera que sus competidores no tienen más opción que al menos tratar de equiparar tales ventajas. De no hacerlo, se arriesgan a perder su cuota de mercado y se reducen las garantías de continuar participando en el mismo.

Para lograr generar cambios que contribuyan al desarrollo sostenible es importante que los empresarios reconozcan la relevancia que ha alcanzado el tema. Es pertinente resaltar que la implementación de

prácticas responsables con enfoque de sostenibilidad en las organizaciones será dentro de poco imprescindible y prerequisite para la competitividad y la supervivencia en un mercado. Un ejemplo de esto es que a diciembre del 2013 más de 8.000 empresas en 145 países firmaron su adhesión a la iniciativa de las Naciones Unidas denominada Pacto Mundial, de las cuales más de 2.200 pertenecen a las redes de América Latina y el Caribe. Al adherirse a dicha iniciativa se comprometen a adoptar un enfoque de gestión y operaciones basado en principios que integren a sus operaciones el respeto por los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y anticorrupción. Además se comprometen a divulgar su progreso anualmente.

De igual forma, es cada vez más común a nivel mundial la implementación de informes y reportes de RSE, en tal sentido “KPMG en su informe de sostenibilidad para el 2013 entregó resultados basados en dos grupos de estudio, los del grupo N100 tiene en cuenta las 100 empresas más grandes en 41 países, con una muestra total de 4100 empresas; y el segundo grupo es denominado G250, en el cual se estudian las 250 mejores empresas a nivel mundial de acuerdo a la base de las 500 mejores empresas de Fortune a 2012” . Según el estudio “de las 4100 empresas del grupo N100 el 78% tienen en cuenta las directrices establecidas por GRI en sus reportes, en donde las empresas de los países de Corea del Sur, Sudáfrica, Portugal, Chile, Brasil y Suecia son las que más utilizan las directrices; por su parte del grupo de G250 las tienen en cuenta en un 82%” (Yepes, Gustavo, 2015).

Los empresarios pueden adoptar de forma voluntaria una serie de acciones que demuestren su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Si no hay voluntad de los tomadores de decisión todas las acciones que se hagan en este marco quedarán en simples iniciativas. Dentro de estas acciones efectivas se encuentran:

- Declarar su compromiso voluntario respecto de la responsabilidad social como una forma posible de contribuir al desarrollo sostenible. Esto se puede hacer estableciendo una política de sostenibilidad específica, integrando los principios de sostenibilidad con otras políticas o bien haciendo alusión al tema en la declaración de la misión o visión de la organización.
- Identificar sus grupos de interés, establecer mecanismos para captar y entender las expectativas que ellos tienen respecto de la empresa y analizar la forma como estas expectativas se relacionan con sus propios objetivos, Esta acción reduce los niveles de riesgo operativo



2. “El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. La ausencia de prácticas de gobierno corporativo, especialmente en las pequeñas y medianas empresas es una de las causas de su desaparición especialmente en las que tienen origen familiar. Por ello establecer reglas de juego claras entre los dueños o accionistas mejora la sostenibilidad y la permanencia. Las empresas pueden encontrar ayuda en la “guía colombiana de gobierno corporativo” (Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras., 2009 ).

3. Los Derechos Humanos son uno de los principales temas incluidos en las iniciativas y se alinean con los principios rectores de Naciones Unidas. En el estudio llevado a cabo por John Ruggie, se establece el rol de los países y las empresas frente a este tema. Las empresas pueden contribuir con los Derechos Humanos aplicando el principio de la debida diligencia que consiste en hacerse cargo de los posibles impactos que se derivan de sus actuaciones y su toma de decisiones. También asegurando las condiciones de trabajo decente y los cinco pactos propuestos por el Ministerio de Trabajo. Estas acciones se alinean con el Plan Nacional de derechos humanos liderado por la Consejería de los Derechos Humanos.

y aumenta la probabilidad de incrementar la satisfacción de los grupos de interés.

- Identificar de manera específica los temas fundamentales que debería considerar una organización para gestionar la responsabilidad social incluyen:
  - Gobierno Corporativo<sup>2</sup>,
  - Derechos Humanos<sup>3</sup>,
  - Medio Ambiente<sup>4</sup>,
  - Consumo responsable y protección del consumidor .

Las organizaciones pueden rendir cuentas sobre sus aspectos económicos, sociales y ambientales de forma voluntaria. Una de las herramientas de rendición de cuentas son los informes COP (Communication On Progress) o reportes de sostenibilidad. Estos son una expresión de transparencia y facilitan el acceso de los grupos de interés a la información relacionada con los aspectos económicos, sociales y ambientales. Los informes de sostenibilidad son también un instrumento que puede facilitar el acceso a mercados con altas exigencias en temas sociales y ambientales, ya que permiten la comparación de información con empresas similares en contextos diferentes para así adoptar las medidas necesarias y hacerse más competitivas y sostenibles.

Todas estas acciones no podrían llevarse a cabo sin el compromiso de los tomadores de decisión de las empresas.

## 1.7 Requisitos de los socios comerciales

Las empresas con deseos de expandir su actividad o mantener su dinámica de participación en los mercados internacionales, especialmente los mercados desarrollados caracterizados por población con alto poder adquisitivo, tienen un incentivo mayor para implementar políticas de sostenibilidad de alto nivel. Lo anterior puesto que las políticas de sostenibilidad son indispensables para acceder a dichos mercados en condiciones de competitividad. En efecto, el desarrollo sostenible ocupa un lugar destacado en los temas comerciales y se ha incluido en los tratados de libre comercio con una dimensión económica, social y ambiental. Teniendo en cuenta el ámbito de aplicación de estos tratados, las disposiciones que se incluyen están necesaria-

4. La prevención de la contaminación, el uso eficiente y racional de recursos como el agua, el consumo de energía y la gestión de residuos, adoptar medidas frente al cambio climático como por ejemplo analizar sus operaciones para disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero para minimizar los impactos del fenómeno del niño y la protección de la biodiversidad se constituyen en importantes aportes que pueden llevar a cabo las organizaciones para disminuir el impacto sobre el medio ambiente. Las medidas en cuanto al medio ambiente tienen un impacto importante sobre las empresas por cuanto representan ahorros y disminución de riesgos que mejoran el desempeño económico.

5. Instrumentos como la Política Nacional de Consumo establecen valiosos lineamientos que pueden seguir las empresas para contribuir con el consumo responsable. Adicionalmente dentro de sus posibilidades las empresas pueden analizar los ciclos de vida de los productos y adoptar medidas en conjunto con el sector público para minimizar el impacto ambiental y social de sus productos en la vida útil que tengan.

mente relacionadas con el comercio. Asimismo, las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE establecen principios y normas de cumplimiento voluntario para empresas responsables en asuntos como medio ambiente, normas laborales y derechos humanos. La versión ya revisada de las directrices contempla las actividades de las empresas multinacionales que operan dentro o desde los 29 países miembros de la OCDE y los cuatro países asignados adicionales. Entre los signatarios de las directrices se cuentan seis países miembros de la OEA: Brasil, Argentina, Canadá, Chile, México y Estados Unidos.

En el caso colombiano, en el marco de los Tratados de Libre Comercio en materia laboral, reafirma y refuerza sus compromisos con la promoción y aplicación de las normas fundamentales del trabajo, reconocidas a nivel internacional en virtud de los Convenios Fundamentales de la OIT. Por su parte, en las disposiciones en materia ambiental busca garantizar la aplicación y el cumplimiento de la legislación ambiental nacional, la implementación y el cumplimiento de los Acuerdos Multilaterales de Medio Ambiente (AMUMAS), así como asegurar altos estándares de protección ambiental. Adicionalmente, estas disposiciones regulan temas ambientales específicos como la aplicación efectiva de la legislación nacional en relación con la diversidad biológica, el cambio climático y el comercio de productos pesqueros y forestales. De la misma manera, hay un compromiso por no fomentar acuerdos de comercio o de inversión extranjera que lleven a la reducción de estándares o a la derogación de leyes y normas nacionales que rigen los derechos laborales y el medio ambiente.

Otro ejemplo son los requisitos para el comercio de productos agrícolas. En el acelerado ritmo de la economía mundial, la globalización de los mercados ha generado un gran intercambio de productos agropecuarios en el mundo. Esto acarrea un riesgo latente: junto con dichos productos pueden llegar enfermedades y plagas (registradas, no registradas, o bajo vigilancia estricta) de otros países que afecten los cultivos y especies animales, la salud humana y los recursos naturales. Para evitar el mencionado riesgo se ha promovido el establecimiento de estándares como el actual GlobalGAP de la Unión Europea para productores agroalimentarios desarrollada sobre los lineamientos de HACCP (Control de Riesgos y Puntos Críticos, HACCP por sus siglas en inglés), el cual está gobernado por el esquema de la guía 65 de ISO. Esta herramienta, publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, busca garantizar las buenas prácticas de agricultura entre proveedores y vendedores, y asegurar la calidad y las condiciones de los productos. (Globalgap.org, 2016).



De esta forma, los acuerdos de comercio internacionales han abierto los canales a mercados altamente sensibles a las buenas prácticas empresariales. Con el intercambio de bienes y servicios surgen retos y oportunidades para que nuestros empresarios puedan acceder y posicionarse en los mercados internacionales.

## 1.8 Requisitos del inversor

Nuevamente la creciente participación de las empresas a nivel mundial en las iniciativas internacionales y su cada vez más elocuente interés y compromiso con el desarrollo sostenible, terminan por imponer un parámetro de comparación que en el caso de los inversionistas y demás actores que representan una fuente de financiación para las empresas, resulta ser un asunto de alta sensibilidad.

Las acciones de sostenibilidad corporativa, además de facilitar al inversionista el acceso a información relevante de la empresa y brindar un nivel importante de confiabilidad respecto de la misma, responden a expectativas de este acerca del uso de los recursos que ofrece. En este sentido, para el inversionista resulta altamente conveniente que el desarrollo del negocio involucre criterios de responsabilidad y sostenibilidad que redunden en la reducción de riesgos y sean generadores de valor. Adicionalmente, son un factor de suma importancia para el inversionista, ya que a través de los recursos que invierte en la empresa, se hace partícipe de la actividad de la empresa y por esta vía corresponsable de su actuación.

La necesidad de acceso a fuentes de financiación se constituye en un driver para la implementación de políticas de responsabilidad y sostenibilidad. Aun en el evento en que el inversionista no las haga exigibles, son una herramienta que diferencia a la empresa y le permite brindar garantías sobre el uso de los recursos. Lo anterior conlleva a una reducción de riesgo para el inversionista y de esta forma facilitará el acceso al dar un sesgo de preferencia para la empresa.

En línea con lo anterior, han surgido una serie de iniciativas, recomendaciones y estándares para el desarrollo de proyectos basados en las mejores condiciones desde la triple cuenta de resultados. Es así como, a

partir de 2003, diez bancos líderes de siete países anunciaron la adopción de los “Principios de Ecuador”. Éstos son una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con el financiamiento de proyectos de desarrollo. Los bancos aplican los principios de manera global al financiamiento de proyectos en todos los sectores industriales, incluidos la minería, el petróleo, el gas y la explotación forestal. Los Principios de Ecuador se fundan en las políticas y directrices de la CFI, rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado. Según Dealogic, se estima que en su conjunto los Bancos adherentes a los Principios del Ecuador representan aproximadamente 75% del mercado global de préstamos para proyectos de desarrollo, infraestructura, petróleo y gas.

Igualmente se han creado índices financieros como el Dow Jones Sustainability que analiza, desde la perspectiva de sostenibilidad, el comportamiento de las sociedades anónimas que cotizan en la bolsa. El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) constituye una referencia a nivel mundial y está bien valorado por sectores empresariales porque aporta información sobre la capacidad de las empresas para gestionar sus actividades de forma responsable y de acuerdo a las exigencias económicas, medioambientales y sociales. (DJSI, 2012) Para el año 2014 se evaluaron 1.813 empresas a nivel mundial con base a los criterios del DJSI (Yepes, Gustavo, 2015)

Otro índice importante es el FTSE4Good, diseñado para medir el desempeño de las empresas que demuestran buenas prácticas medioambientales, sociales y de gobierno. Su utilidad se puede entender de cuatro maneras: como herramienta en la creación de instrumentos financieros o productos de fondos centrados en la inversión responsable; como medio de investigación y seguimiento al comportamiento de las empresas a nivel medioambiental y social; como estándar mundial en el cual las empresas pueden evaluar su desempeño en materia de RSE; y finalmente como índice de referencia para el seguimiento del rendimiento de los portafolios de inversión responsable.

Por su parte, el documento “Creando la Arquitectura post-2015 de Compromiso Empresarial de Pacto Global de Naciones Unidas” plantea las expectativas enfocadas a los comportamientos responsables que deben seguir las entidades inversoras y proveedoras de capital al sector financiero.

### Inversores y proveedores financieros:

- Reconocer y respetar principios relevantes, tales como los Principios de Inversión Responsable para propietarios y gestores.
- Principios de Ecuador para proveedores de financiación de proyectos y los Principios de Seguros Sostenibles.
- Apoyar el crecimiento de las inversiones con impacto, a través del desarrollo y la comercialización de fondos sostenibles y productos financieros innovadores que contribuyan a los retos de desarrollo sostenible.
- Buscar oportunidades para incrementar el acceso a recursos y servicios financieros para las personas en situación de pobreza.





## **METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE CASOS**



## 2.1 Convocatoria

En el mes de enero de 2015, se abrió una convocatoria pública para invitar a organizaciones del sector privado, el sector público y a la academia a postular sus experiencias de sostenibilidad. El propósito era resaltar las experiencias para ser presentadas en la Cuarta versión del Congreso del Pacto Global en Colombia. Para esto se solicitó el envío de un documento, que incluyera la siguiente estructura:

1. Introducción (Max. 500 palabras)
2. Descripción del caso ( Max. 1000 palabras)
3. Análisis del caso / Discusión del caso ( Max. 1.000 palabras)
4. Conclusiones (Max. 500 palabras)
5. Bibliografía / Referencias

### • Temáticas Propuestas

Los temas de las postulaciones se centraron en el desarrollo sostenible, en particular, fueron las siguientes:

- **Consumo sostenible:** Investigaciones, iniciativas, prácticas y/o programas que promueve la producción y el consumo sostenible, a la vez que disminuyan el uso de recursos naturales, materiales tóxicos, residuos y contaminantes, durante el ciclo de vida de los servicios o productos.
- **Adaptación frente al cambio climático:** Investigaciones, iniciativas, prácticas y/o programas que promuevan la adaptación frente al cambio climático, reduciendo los riesgos y los impactos socio-económicos asociados.
- **Modelos de negocio con aporte al desarrollo sostenible:** Investigaciones, iniciativas y/o experiencias de modelos de negocios cuyo propósito misional sea el aporte al desarrollo social, disminuyendo riesgos de impacto ambiental y protegiendo los recursos naturales, con alto impacto y sostenibilidad financiera.
- **Innovaciones para la paz:** Investigaciones, iniciativas, prácticas, programas y experiencias innovadoras, replicables y de alto impacto que aporten valor a una cultura de paz, transformen o puedan prevenir realidades de violencia o mejoren las condiciones de grupos afectados por el conflicto (víctimas o victimarios).
- **Enfoque de género en la gestión empresarial:** Investigaciones, iniciativas, programas y/o experiencias que integren el enfoque de género en la gestión empresarial



(Prácticas visibles en procesos de selección, contratación y crecimiento o planes de carrera, incentivos o beneficios que promuevan conciliación entre la vida laboral y familiar), y/o iniciativas sostenibles, replicables y de alto impacto en el empoderamiento socio económico de mujeres de comunidades vulnerables.

- **Cultura para el desarrollo sostenible:** Iniciativas, prácticas, programas y/o experiencias que aporten al desarrollo sostenible (cuidado ambiental, desarrollo social y crecimiento económico) por medio del arte y la cultura, teniendo en cuenta el patrimonio, la creatividad, la diversidad e identidad.

### • Criterios de Evaluación

Para un proceso de selección objetivo y transparente de los casos postulados y a fin de elegir los casos más representativos, se siguieron los siguientes criterios:

- **Relación con las temáticas del congreso:** el documento debía ser congruente con los ejes temáticos establecidos.
- **Nivel de aporte:** el documento debía generar aporte científico o práctico frente a la problemática planteada.
- **Contribución:** el documento debía presentar unos resultados representativos y/o pertinentes frente a la situación o problemática planteada.
- **Impacto:** el documento debía hacer referencia a un abordaje significativo frente a la situación o problemática planteada.
- **Innovación:** abordaje creativo y novedoso frente a una situación o problemática planteada.

### • Postulaciones

Se recibieron ciento siete (107) postulaciones, distribuidas de la siguiente manera:

- **Consumo sostenible:** 17
- **Adaptación frente al cambio climático:** 8
- **Modelos de negocio con aporte al desarrollo sostenible:** 24
- **Innovaciones para la paz:** 18
- **Enfoque de género en la gestión empresarial:** 11
- **Cultura para el desarrollo sostenible:** 29



## Organización

## Línea Temática

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres	Adaptación frente al Cambio Climático
Bavaria S.A.	Adaptación frente al Cambio Climático
Empresa de Servicios Públicos de Fusagasugá EMSERFUSA E.S.P	Adaptación frente al Cambio Climático
Natural Planet Foundation	Adaptación frente al Cambio Climático
Fundación Catalina Muñoz	Adaptación frente al Cambio Climático
Brand Solutions	Adaptación frente al Cambio Climático
Instituto de Desarrollo Urbano IDU	Adaptación frente al Cambio Climático
Universidad Del Valle	Adaptación frente al Cambio Climático
Google Colombia Ltda.	Consumo Sostenible
Anhídridos y Derivados de Colombia ANDERCOL S.A.	Consumo Sostenible
Abaco Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia	Consumo Sostenible
Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.	Consumo Sostenible
Fundación Caicedo González Riopaila Castilla	Consumo Sostenible
Universidad Piloto de Colombia – Facultad de Ciencias Ambientales	Consumo Sostenible
EMCALI EICE E.S.P	Consumo Sostenible
ELECTRICARIBE, Electrificadora del Caribe S.A. E.S.P,	Consumo Sostenible
XM S. A E.S.P.	Consumo Sostenible
Morrales y Mochilas	Consumo Sostenible
ITGREEN Colombia	Consumo Sostenible
Compañía Energética de Occidente S.A. E.S.P.	Consumo Sostenible
Corporación Punto Azul	Consumo Sostenible
Gestión Energética S. A E.S.P GENSA	Consumo Sostenible
Coomeva Servicios Administrativos S.A.	Consumo Sostenible
Natura Cosméticos	Consumo Sostenible
Nalsani S.A.S	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Red Colombiana de Formación Ambiental Centro Regional de Experticias en Educación para el Desarrollo Sostenible RCE-Bogotá	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Asociación Inteligencia Colectiva Iberoamericana -Red ICI-	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Centro Comercial Palatino	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Juan Carlos Díaz Vásquez	Cultura para el Desarrollo Sostenible

Organización	Línea Temática
XM S.A E.S.P.	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Museo de Antioquia	Cultura para el Desarrollo Sostenible
ELECTRICARIBE, Electrificadora Del Caribe S.A. E.S.P,	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Universidad Manuela Beltrán	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Grupo de Estudio en Agroecología y Desarrollo Sustentable "GEADES"	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Ministerio de Cultura	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Ecologic S.A.S. - CO2CERO	Cultura para el Desarrollo Sostenible
XM S. A. E.S.P	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Empresas Públicas de Medellín EPM	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Fundación Universitaria del Área Andina	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Fundación Calatrava	Cultura para el Desarrollo Sostenible
CHEC	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Empresa de Energía de Boyacá S. A. E.S.P	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Compensar	Cultura para el Desarrollo Sostenible
EQUION Energía Limited	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Universitaria Agustiniana – UNIAGUSTINIANA	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfamiliar Andi "COMFANDI"	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Universidad Tecnológica de Pereira	Cultura para el Desarrollo Sostenible
Celsia S.A. E.S.P.	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Coordinadora de Tanques S.A.S	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
XM S.A E.S.P.	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Universidad de Ibagué	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Caja de Compensación Familiar de Valle del Cauca, Comfamiliar Andi- COMFANDI	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial

Organización	Línea Temática
Mujeres Ecco	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla.	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Surtigas S.A. E.S.P.	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Colombia Telecomunicaciones S.A E.S.P	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Fundación Universidad Externado	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Conalvias Inversiones S.A.S	Enfoque de Género en la Gestión Empresarial
Corporación Univesitaria Minuto de Dios Uniminuto Vicerrectoría Regional Bogotá Sur	Innovaciones para la Paz
Universidad Manuela Beltrán	Innovaciones para la Paz
Gobernación De Cundinamarca	Innovaciones para la Paz
Fundación Formemos	Innovaciones para la Paz
Instituto de Desarrollo Urbano	Innovaciones para la Paz
Interconexión Eléctrica S.A Isa	Innovaciones para la Paz
Universidad de Ibagué	Innovaciones para la Paz
Cifras y Conceptos	Innovaciones para la Paz
Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología E Innovación – COLCIENCIAS	Innovaciones para la Paz
Fundación Universitaria del Área Andina	Innovaciones para la Paz
Corporación Id Social	Innovaciones para la Paz
Fundación para la Reconciliación	Innovaciones para la Paz
Sodexo Colombia S.A	Innovaciones para la Paz
Fundación Redprodepaz	Innovaciones para la Paz
CORNARE	Innovaciones para la Paz
Criterios de Ruta Consultores SAS	Innovaciones para la Paz
Fundación Sembrar Futuro	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible

Organización	Línea Temática
PROADECUAR	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Hybrytec S.A.S	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Fundación Bolívar Davivienda	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Walter Pardave Livia	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Área Metropolitana del Valle de Aburra CREAME Incubadora de Empresas	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Corporación Ambiental Planeta Azul	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Corporación Universitaria Minuto de Dios Parque Científico De Innovación Social	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Universidad del Magdalena	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
COOSALUD EPS	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Telefónica del Perú	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
EMCALI EICE ESP	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Alpina Productos Alimenticios S.A.	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
SOCYA	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Empresa de Energía del Pacifico EPSA	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Fundación Contribuir con Amor, Servicio y Solidaridad	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Gente Oportuna	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Falck Services Ltda.	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Riopaila Castilla S.A.	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible

Organización	Línea Temática
UNE EPM Telecomunicaciones SA	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Interconexión Eléctrica S.A ISA	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Empresa De Energía De Boyacá S.A E.S.P	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
KPMG Advisory Services Ltda.	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible
Caja de Compensación Familiar Compensar	Modelos de Negocio con Aporte al Desarrollo Sostenible

#### • 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 y el cronograma. De igual manera, se contó con un grupo diverso de jurados, quienes evaluaron los casos siguiendo los criterios mencionados.

Una vez revisadas las postulaciones por el grupo organizador se tomó la decisión de crear una nueva línea temática de encadenamiento productivo. Lo anterior porque varias postulaciones hacían referencia a este tema central al desarrollo sostenible.

### • Equipo organizador

El equipo organizador estaba integrado por representantes de tres organizaciones quienes aportaron su experiencia y conocimiento para llevar a cabo esta selección de casos que aportan al desarrollo sostenible.

Institución	Número de Organizadores
<b>Cámara de Comercio de Bogotá</b>	Patricia González Ávila, Directora de Valor Compartido Alexandra Filigrana Durán, Profesional Senior de la Dirección de Valor Compartido.
<b>Red Local del Pacto Global Colombia</b>	Ana María Ospina Riaño, Subdirectora Natalia Ardila Rizo, Coordinadora de Asuntos Ambientales Andrés Leonardo Espitia Caro, Auxiliar de Investigación.
<b>Universidad Externado de Colombia</b>	Gustavo A. Yepes López, Director Gestión y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas Lina Tatiana Useche Rodríguez, Asistente de Gestión y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas

### • Jurados

Para la selección de los casos empresariales más destacados se contó con un equipo de jurados integrado por reconocidos expertos en desarrollo sostenible. Este comité estuvo integrado por 20 miembros quienes según su especialidad participaron en la evaluación de los casos de la siguiente manera:

Tema	Jurado
<b>Consumo sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andrés Rozo, Academia de Sostenibilidad AISO</li> <li>• Alejandro Martínez, Universidad EAN</li> <li>• Carlos Torres, INSITU</li> <li>• Fabiola Suárez, Corporación Ambiental Empresarial CAEM</li> <li>• Yolanda Díaz Lozano, Universidad Distrital Francisco José de Caldas</li> <li>• Centro Nacional de Producción Más Limpia</li> </ul>
<b>Adaptación frente al cambio climático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaime Moreno, Universidad Distrital Francisco José de Caldas</li> <li>• Mónica Isaza, ANDESCO</li> <li>• Javier Sabogal, WWF</li> </ul>

## Tema

## Jurado

### Enfoque de Género en la gestión empresarial

- María Consuelo Cárdenas, Universidad de los Andes
- Sandra Idrovo, Universidad de la Sabana
- Diana Espinosa, ONU Mujeres
- Danghelly Giovana Zuñiga Reyes, Universidad del Rosario

### Modelos de negocio con aporte al desarrollo sostenible

- Gustavo A. Yepes López, Universidad Externado de Colombia
- Nelson Díaz, Universidad EAN
- Patricia González, Cámara de Comercio de Bogotá
- Víctor Malagón, Kreab & Gavin Anderson

### Innovaciones para la paz

- Juan Felipe Yepes, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE
- Miguel Suárez, Agencia Colombiana Para la Reintegración ACR
- Valérie Dourdin, Organización Internacional para las Migraciones OIM
- Ángela Pinilla, Universidad de los Andes

### Encadenamiento productivo

- Álvaro Urquijo, Universidad Externado de Colombia – Qualitas T&T
- Juan Felipe Santos, Centro Regional para América Latina y el Caribe en Apoyo al Pacto Mundial

### Cultura para el desarrollo

- María Claudia Romero, Universidad Externado de Colombia
- Alejandra Borrero, Casa Ensemble
- Héctor Latorre, Respira Paz
- Yaneth Reyes, IDARTES
- Gareth Gordon, Cámara de Comercio de Bogotá

### • Casos Seleccionados

Después de una evaluación, según unos criterios previamente establecidos, las ponencias con las calificaciones más altas por grupos temáticos fueron:

#### Consumo sostenible

Postulación	Organización
Energía Prepago con Medición Inteligente	EMCALI EICE E.S.P.
Consumo Sostenible: Impacto Positivo	Natura Cosméticos (NP)
Química sostenible	Anhídridos y derivados de Colombia ANDERCOL S.A. (NP)
Bioempaques	ITGREEN COLOMBIA

#### Adaptación frente al cambio climático

Postulación	Organización
Vulnerabilidad frente al cambio climático	Bavaria S.A. (NP)
Proyecto BANCO2	CORNARE

#### Modelos de negocio con aporte al desarrollo sostenible

Postulación	Organización
Energía solar para zonas no conectadas a la red eléctrica	Hybrytec S.A.S
Proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio-Cundinamarca	Corporación Universitaria Minuto de Dios- Parque Científico de Innovación Social
Programa Emprender Para La Vida	Área Metropolitana del Valle de Aburra – CREAME Incubadora de Empresas
Proyecto Veracruz	Riopaila Castilla S.A. (NP)

#### Innovaciones para la paz

Postulación	Organización
Aporte a la construcción de la Paz Territorial	Fundación Redprodepaz
Centros de Reconciliación	Fundación para la Reconciliación
Creación de micro-franquicias solidarias para población vulnerable y víctimas del conflicto	Departamento Administrativo De Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS

### Enfoque de género en la gestión empresarial

Postulación	Organización
Equidad de género y construcción de nuevas masculinidades	Surtigas S.A. E.S.P.
Aportando a la generación de ingresos de las mujeres en Colombia	Caja de Compensación Familiar de Valle del Cauca, Comfamiliar Andi- COMFANDI
Mujer y desarrollo	OCENSA

### Cultura para el desarrollo sostenible

Postulación	Organización
Museo + Comunidad	Museo de Antioquia
Hacia la construcción de un Campus Sustentable como escenario para la responsabilidad social y ambiental.	Universidad Tecnológica de Pereira
Proyectarte, en el escenario de la vida, define tu propio papel	COMPENSAR
Especialidad Scout. Misión Cuida-mundos, edición Valle de Aburrá	Empresas Públicas de Medellín EPM E.S.P.

### Encadenamiento Productivo

Postulación	Organización
Programa RedES CAR – Cadenas Fenavi, Lao Kao (Restaurantes Wok), Alpina Y Fedepapa	Universidad Piloto De Colombia – Facultad De Ciencias Ambientales
Diagnóstico de la gestión de sostenibilidad en ISA y sus empresas	Interconexión Eléctrica S.A ISA
Programa Primer Contacto	EAFIT – ISAGEN

De los 23 casos seleccionados sólo 19 entregaron el documento de presentación de sus casos, los cuales a continuación ponemos a su consideración.



## **PRESENTACIÓN DE CASOS SELECCIONADOS**

## 3.1 EMCALI EICE ESP

### Energía Prepago con Medición Inteligente

*Msc. Gerardo Rojas Sierra, Mag. Omar Eduardo Arango Santamaría.*

La **Energía prepago de EMCALI** permite la compra del servicio cerca a cada vivienda y en las cantidades que el cliente requiera. Esta interacción entre cliente y empresa, gracias a las tecnologías de información, ha permitido tener clientes con el servicio continuo, mejora del recaudo y facilidad de pago de las deudas ya que del 10% de cada recarga se abona a la deuda evitando el cobro de intereses de financiación.

La baja capacidad económica de gran parte de la comunidad de Cali, asociada con las pocas oportunidades de empleo, genera una economía informal donde las familias diariamente adquieren sus bienes de consumo masivo. De otro lado, esa baja capacidad de recursos financieros hace que las familias tengan dificultad en el pago de los servicios públicos domiciliarios, generando alta cartera y pérdidas de energía para las empresas e incremento de la deuda con intereses moratorios y de financiación para el cliente.

La Gerencia de Energía de EMCALI en la búsqueda de soluciones que permitan mejorar el servicio, la eficiencia operativa, el fácil acceso al servicio, la facilidad en el pago y las alternativas de recuperación de cartera, implementó la medición inteligente, que integrada con los sistemas de información, resultó en el esquema de energía prepago.

#### Descripción

La Energía prepago de EMCALI permite la compra del servicio cerca a cada vivienda y en las cantidades que el cliente requiera. La gestión del servicio se realiza de manera remota y diaria, construyendo el perfil de consumo diario que puede ser visualizado en un equipo de cómputo cerca a la comunidad y/o por mensaje de texto al teléfono celular. Esta interacción entre cliente y empresa, gracias a las tecnologías de información, ha permitido tener clientes con el servicio continuo, mejora del recaudo y facilidad de pago de las deudas ya que del 10% de cada recarga se abona a la deuda evitando el cobro de intereses de financiación. Presentaremos las bases jurídicas, regulatorias, técnicas y de servicio que permitieron la implementación de este producto, de otro lado los resultados y beneficios obtenidos para el cliente y la empresa, y finalmente, una propuesta de implementación futura para contribuir con su sostenibilidad.

En Colombia el servicio de energía eléctrica es considerado un elemento fundamental, no sólo para la producción industrial o el aporte al Producto Interno Bruto, sino como un elemento esencial y conexo

al derecho a la calidad de la vida de las personas, y de contera sobre la vigencia de los derechos a la salud, la vida y la dignidad [1]; en ese sentido el mismo Estado ha buscado soportar regulatoriamente esquemas diferenciales de prestación de servicio y de facturación; tal es el caso de la energía prepago fundamentada en las Resoluciones CREG 096-2004 y CREG-046-2012.

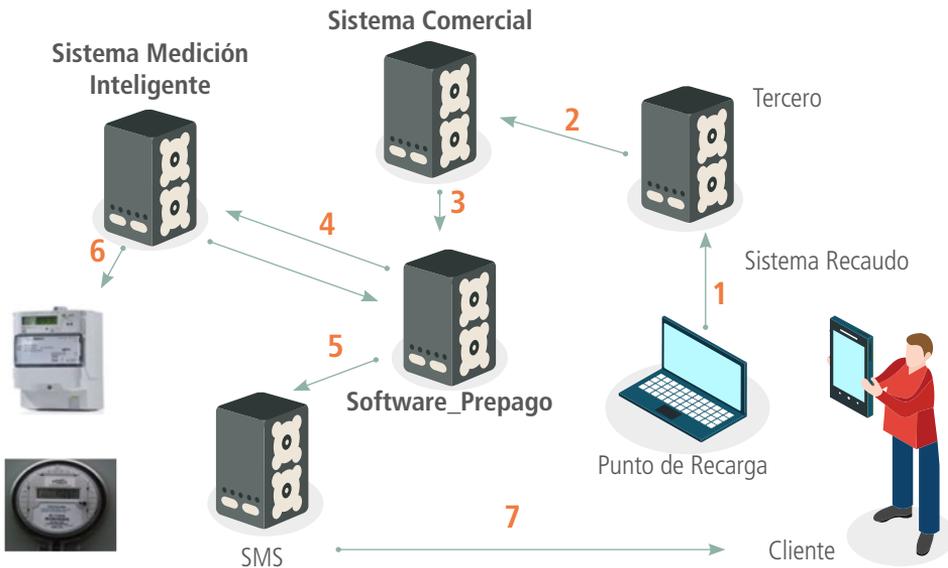
Tomando como base la reglamentación expedida por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y el avance tecnológico de medición inteligente, EMCALI inició la implementación del servicio de energía prepago que tuviese los siguientes principios: facilidad de adquisición del servicio al cliente, facilidad de pago de la cartera vencida, compra de energía en las cantidades requeridas por el cliente basado en su capacidad de pago, conocer el perfil de consumo diario de cada cliente y gestión remota del servicio (lectura, corte y reconexión remota del servicio).

**Implementación Tecnológica**

La implementación tecnológica consistió en la adquisición de un sistema de medición inteligente y un software de energía prepago, que integrados con el sistema comercial y el sistema de recaudo de un tercero permite obtener el producto energía prepago.



Ilustración 2. Integración Energía Prepago



### Elementos

- Sistema de Medición Inteligente: Encargado de tomar de manera remota y automáticamente las lecturas de los medidores, igualmente de conectar o desconectar remotamente el servicio de energía eléctrica de cada cliente en el momento que se le indique.
- Sistema Comercial: Encargado de realizar la factura de venta, recibe del tercero recaudador la cantidad de dinero y calcula la energía con base en las tarifas vigentes y otorga los subsidios de Ley.
- Sistema de Recaudo: Encargado de recibir el dinero y recaudo del servicio de energía prepago.
- Software prepago: Encargado de calcular diariamente el saldo de energía prepago de cada cliente con base en los consumos recibidos por el sistema de medición inteligente y las cantidades de energía recibidas del sistema comercial.
- SMS: Sistema de notificación del saldo al cliente.

### Funcionamiento

1. El cliente se acerca a un punto de recaudo y manifiesta que va a realizar una recarga de energía prepago.
2. Un mensaje es enviado del sistema de recaudo al sistema comercial; el sistema comercial valida si el cliente está matriculado como "energía prepago"; en caso afirmativo, el sistema comercial valida si el cliente tiene cartera, siendo esto correcto, el sistema toma el 10% del valor de la recarga y lo abona a la cartera y con el 90% del valor de la recarga calcula la cantidad de energía a que el cliente tiene derecho. En este cálculo el sistema comercial tiene en cuenta la aplicación de subsidios.
3. El sistema comercial envía la cantidad de energía recargada por el cliente al software prepago.
4. Diariamente el sistema de medición inteligente envía lecturas y consumos al software prepago. Así el software prepago calcula diariamente el saldo de energía prepago; si el saldo se agota, el software prepago le ordena al sistema de medición inteligente la desconexión del servicio.
5. El software prepago a través de SMS envía notificación al cliente dos días, un día y el mismo día de agotamiento del saldo antes de enviar la orden de desconexión.
6. El sistema de medición inteligente envía la orden de conexión o desconexión al medidor de acuerdo con la orden recibida por el software prepago.

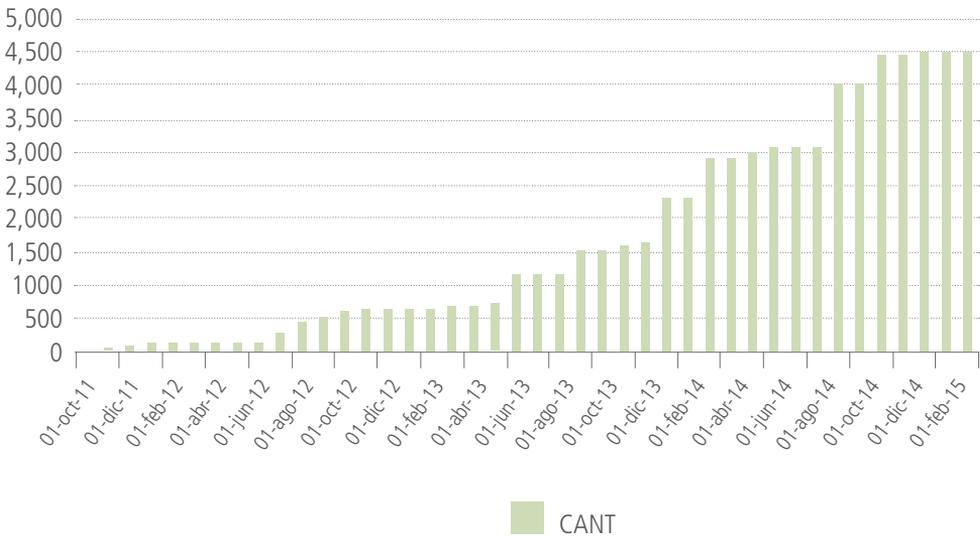
### Implementación en Campo

Si bien es cierto que existe el soporte regulatorio y la posibilidad tecnológica, esto no es suficiente para la implementación del producto. Todavía existen paradigmas a nivel cultural asociados a la percepción de dominante que se tiene de las empresas de servicios públicos domiciliarios, las cuales se refuerzan debido al inadecuado uso racional de energía que se traduce en altos consumos. Es por ello que para implementar este producto se requiere de un acompañamiento continuo a la comunidad, atención diferenciada y especializada y un gran componente de capacitación. EMCALI conocedor de las dificultades naturales del proyecto, inició parcialmente el proyecto con 144 clientes en marzo de 2012 y terminó con 600 en diciembre del mismo año. Con estos clientes se realizó un exhaustivo trabajo comunitario enfocado en el uso racional de energía, lo que permitió una adecuada aceptación final del producto y con beneficios al cliente en su reducción del consumo promedio mes pasando de consumir 120 a 90 kW-h/mes.



Ilustración 3. Evolución clientes Energía Prepago

### Crecimiento de Clientes Energía Prepago



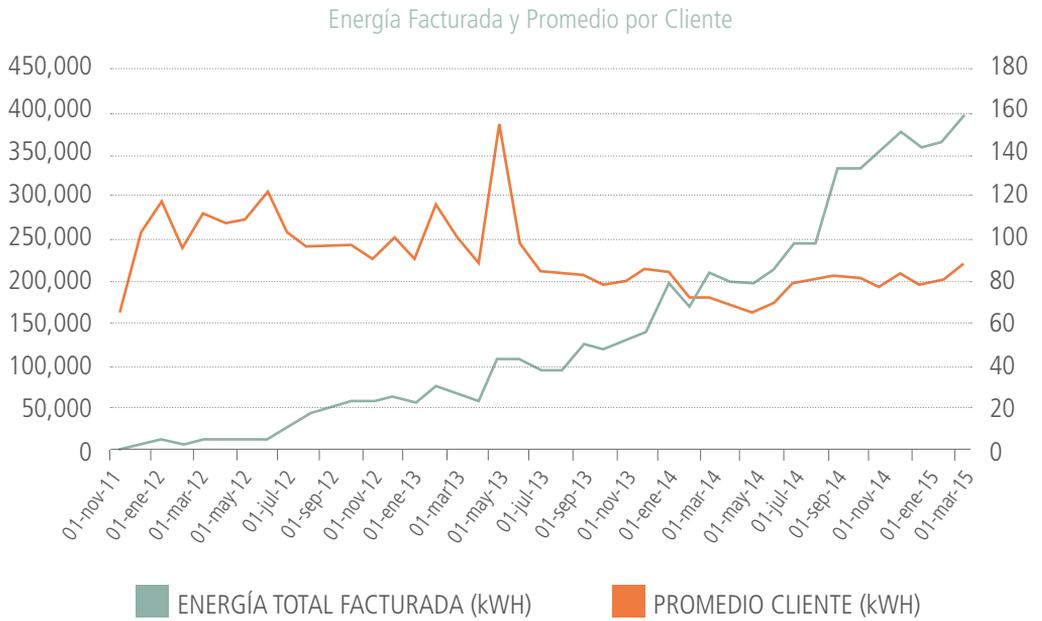


Ilustración 4. Energía facturada y promedio por cliente

Las anteriores ilustraciones muestran la evolución mensual de clientes vinculados al producto energía prepago y la evolución mensual de energía facturada gracias al incremento de los clientes en el producto energía prepago. También se puede apreciar el descenso del consumo promedio gracias a las capacitaciones en uso racional de energía y el mismo uso del servicio de energía prepago. Para soportar las capacitaciones y el desarrollo del producto energía prepago se implementaron consolas comunitarias que le facilitarían el acceso del cliente a la información de sus consumos y recargas. Las ilustraciones a continuación muestran la capacitación para el uso de la consola, con el fin de que el cliente pueda obtener el comportamiento de sus consumos y la relación de sus recargas.



Capacitación en consolas

### **Análisis**

Con la implementación del producto se obtuvieron beneficios para la Empresa y el Cliente:

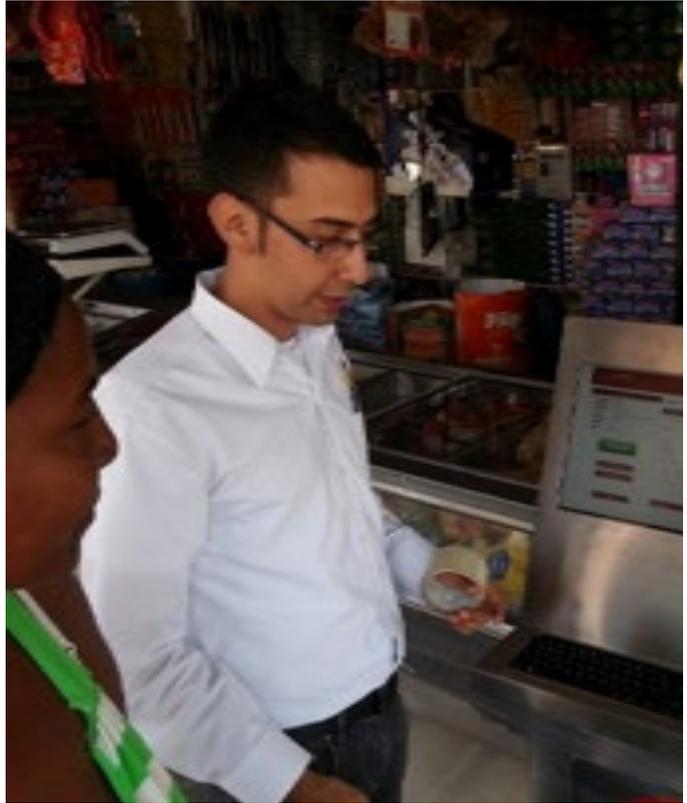
#### ***Ventajas para la Empresa:***

- Disminución en las pérdidas de energía del 35% al 12%.
- Incremento del recaudo del 60% al 105% gracias a la recuperación de cartera.
- Disminución en los costos de lecturas, suspensiones y reconexiones.

#### ***Beneficios para el Cliente:***

- Disponibilidad y acceso continuo al servicio de energía eléctrica.
- Contar con un plan de financiación sin intereses acorde con su capacidad de pago.





Capacitación en consolas

- No pagar valores por reconexión del servicio.
- Comprar la energía en las cantidades que requiera.
- Gracias a las capacitaciones en uso racional de energía el consumo promedio disminuyó de 120 a 90 kW-h/mes.

A pesar de los buenos resultados descritos, existen variables a considerar para brindar un servicio de energía eléctrica catalogado como un elemento esencial y conexo al derecho a la calidad de la vida de las personas, y de contera sobre la vigencia de los derechos a la salud, a la vida y la dignidad, tales como:

1. Revisar el esquema tarifario para los clientes residenciales, especialmente en el valor de la componente de generación, la cual está asociada a una economía de mercado y a los vaivenes del precio de energía en bolsa, que aunque su incremento no es total, ni in-



mediato, se realizan esquemas de gradientes para que las empresas recuperen los incrementos intempestivos de la energía en bolsa en los meses siguientes al alza.

2. Revisar el esquema de reconocimiento de activos en la medición inteligente, con el fin que las inversiones puedan ser realizadas por las empresas y sus costos sean reconocidos en la tarifa.
3. Trabajar en la búsqueda de soluciones de medición inteligente de menor costo a los actualmente implantados en Colombia.
4. Búsqueda de nuevas opciones de comercialización o de entrega del servicio a los clientes con baja capacidad de pago.

### Propuesta de Implementación Futura

EMCALI está trabajando en los puntos 3 y 4 del numeral anterior, con lo cual ha logrado adquirir medición inteligente al 35% del costo de la tecnología inicialmente implementada. Adicionalmente, la adición de la función de limitación de carga permitirá implementar el esquema de facturación del mínimo vital de energía, el cual será propuesto a los clientes próximamente.

### Propuesta Mínimo Vital de Energía

La Corte Constitucional en la Tutela T-793 de 2012 establece que en casos donde las empresas adviertan riesgo a vulnerar los derechos a la vida de los clientes con la suspensión o corte del servicio de energía, deben abstenerse a hacerla. Sin embargo, si de otro lado el cliente no realiza uso racional de energía la cartera incrementa y las empresas no recuperan el valor del servicio.

El planteamiento o propuesta del servicio mínimo vital de energía es hacer uso de la funcionalidad "limitación de carga". Esta funcionalidad consiste en definir el valor de la cantidad máxima de carga conectada, el cual es configurado a cada cliente en el sistema de medición inteligente, que a su vez monitorea el valor configurado en cada intervalo definido como tiempo de servicio (no superior a 15 minutos). Si la carga promedio medida en el intervalo de tiempo evaluado es mayor a la carga configurada, el sistema suspende el servicio por un tiempo corto (no superior a 5 minutos), con el fin de que el cliente advierta que se ha sobrepasado de la carga máxima. Luego de terminado el tiempo corto sin servicio, el sistema conecta automáticamente e inicia otro período de evaluación. Si el cliente no supera el valor máximo no tendrá suspensiones.





Este procedimiento permite controlar de manera automática la carga conectada por el cliente y a su vez reduce en un menor consumo. Por ello es posible la incorporación para que el cliente conecte los elementos esenciales de la vivienda. Con la limitación de carga se podrá gestionar la cantidad de energía otorgada como mínimo vital por el Estado a los clientes. El proceso propuesto es el siguiente:

1. Definir la carga mínima necesaria para una familia a la cual se le otorgue mínimo vital de energía.
2. Con la carga establecida, calcular el consumo mes y consumo día de mínimo vital, el cual será subsidiado por el Estado.
3. Matricular la carga mínima y el consumo mínimo vital diario en el sistema de medición inteligente, el cual se encargará de controlar el consumo.
4. Realizar campañas de socialización y capacitación a los clientes beneficiados.

En caso que el cliente requiera mayor carga a la del mínimo vital, se identifica una limitación de carga superior y el cliente realiza una recarga de energía prepago. En ese sentido, si el consumo supera el mínimo vital día, el consumo mínimo vital se descuenta del saldo de mínimo vital otorgado por el Estado y el excedente se descuenta del saldo de energía prepago recargado por el cliente. Si se agota el saldo de energía prepago, el límite de carga será el del mínimo vital.

### Conclusiones

- El servicio de energía prepago implementado por EMCALI es una solución satisfactoria para brindar el acceso al servicio de energía a las personas de menores recursos.
  - Los mutuos beneficios recibidos tanto por EMCALI como por los clientes del servicio de energía prepago, demuestran que sí existen soluciones sostenibles para disfrutar del servicio.
  - El servicio de energía prepago de EMCALI ha contribuido con la disminución del consumo promedio mensual de energía, contribuyendo así con la sostenibilidad del medio ambiente.
  - La implementación del servicio mínimo vital de energía con el servicio de energía prepago dará más posibilidades de acceso y disfrute del servicio a las comunidades más vulnerables.
- 

## 3.2 ITGREEN COLOMBIA

### Bioempaques

Nosotros creemos que se puede cambiar tanta contaminación en el mundo actual, se puede hacer un mundo mucho más limpio, verde y ambiental. Por eso producimos productos que al contacto con la tierra se integran volviéndose abono, fáciles de usar, excelentemente diseñados y muy sencillos. Simplemente hacemos productos geniales que cambiarán la vida.

Nuestro planeta necesita ayuda y sus habitantes deben ser conscientes de un consumo razonable y ser responsables con sus desechos. En respuesta a esta problemática ambiental nace ITGREEN COLOMBIA, empresa Colombiana que lidera un modelo de utilidad orientado a producir y comercializar Bioempaques elaborados en materiales biodegradables. Estos reducen el impacto negativo producido al medio ambiente por el uso indiscriminado de los mismos y se convierten en una alternativa amigable con la naturaleza.

Como empresa, hemos desarrollado Plástico Verde (Bolsas 100% biodegradables y 100% compostables), este plástico verde se biodegrada en agua dulce, agua salada y en tierra cumpliendo con la Norma Europea 13432. Estamos certificados nacional e internacionalmente. El Plástico Verde se biodegrada y composta, impactando de manera positiva, dentro de procesos en los cuales no se altera el ambiente sino por el contrario se mitiga su afectación, produciendo con ellos subproductos que servirán para nutrir y alimentar la tierra, convirtiéndose en un ciclo de producción más limpio. Esto dentro de una economía circular, aporta un sinnúmero de beneficios representados tanto cualitativa como cuantitativamente, a la tierra y al consumidor.

La industrialización del plástico derivado del petróleo, ha traído inmensos beneficios a la humanidad, permitiendo múltiples avances entre otros, la higiene y la seguridad alimentaria. Sin embargo, el indiscriminado uso y desecho inadecuado de las bolsas plásticas que utilizamos para empacar las compras en los supermercados ha aumentado descontroladamente. Asimismo, ha aumentado el efecto altamente contaminante y nocivo de estas bolsas en el ambiente y la salud del hombre.

ITGREEN COLOMBIA, es empresa Colombiana que lidera un modelo de utilidad orientado a producir y comercializar *Bioempaques* elaborados en un materiales biodegradables, que reducen el impacto negativo producido al medio ambiente por el uso indiscriminado de los mismos, y que así se convierten en una alternativa amigable con la naturaleza.

IT GREEN COLOMBIA nace como respuesta a una necesidad ambiental, es así que fabricamos Plástico Verde, Bolsas 100% biodegradables 100% compostables, elaboradas a partir de granos enteros de cereales. Estas son más suaves, menos permeables al oxígeno, más resistentes y más rígidas, con propiedades para la impresión y sellado mejoradas.

### Beneficios

- Se biodegrada completamente en un período de 180 días, bajo la norma Europea EN 13432.
- Se descompone aeróbica o anaeróbicamente por acción de microorganismos tales como las bacterias, hongos y algas.
- Se convierte en compost (abono) ayudando sustancialmente a la vida vegetal, aportando dióxido de carbono, agua, compuestos inorgánicos y biomasa.
- No deja residuos como dioxinas, o toxinas.
- Posee textura natural.
- Sensación suave y sedosa.
- Ausencia de electricidad estática.
- Buenas propiedades ópticas.
- Solidez, estabilidad y flexibilidad.
- Libre de GMO.
- Con un agradable olor a cereal.
- Posee certificación internacional por la empresa VINCOTTE, estudios de la Universidad Nacional de Biodegradación, certificación de la Secretaria de Ambiente y certificación del Ministerio de Ambiente.

### Análisis

A pesar que Colombia firma cada uno de los tratados que las diferentes organizaciones ambientales mundiales promueven, no ejecutamos acciones contundentes. La Resolución 829 de 2011 de la Secretaria Distrital de Ambiente es lo más aproximado a la racionalización, reutilización y reciclaje de bolsas plásticas en el Distrito Capital. Pero desafortunadamente esta norma no tiene medidas sancionatorias y por ende el industrial, el comerciante y la gente del común hacen caso



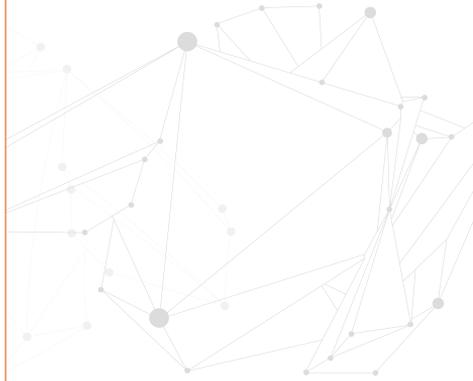
omiso de la misma. Nosotros sabemos que las principales causas de arroyos y taponamientos de acueductos cuanto existe temporada invernal, de la mortandad de los peces, las emisiones de gases efecto invernadero y, en general, la contaminación ambiental, son causadas en su gran mayoría por el plástico en cualquiera de sus presentaciones. Es por ello que hemos desarrollado un Plástico Verde o bioplástico, que se biodegrada al 100% en suelo, en agua dulce, en agua salada sin ningún tipo de restricción. Por esto, a través de estos últimos años hemos trazado diferentes estrategias para la presentación a entidades tales como Ministerios de Medio Ambiente, Secretaria de Medio Ambiente, Unidad Administrativa de Servicios Públicos UAESP, Operadores de Aseo, Corporaciones Autónomas Regionales CAR, Diferentes Secretarías tales como Desarrollo Económico, Educación, Salud entre otras, Consejo de Bogotá, Cámara de Representantes, Senado, algunos Ex Ministros de Ambiente y medios de comunicación buscando motivar el interés, asumiendo una actitud de liderazgo para velar por nuestros Recursos Naturales.

### Conclusiones

Es necesario un cambio radical en la forma de pensar y hacer las cosas, el ser humano está acostumbrado a tomar todo lo que quiere de la naturaleza sin considerar el impacto al medio ambiente. La actitud depredadora y consumista del ser humano está agotando los recursos naturales a tal nivel que en 30 años se necesitarán dos planetas para mantener el nivel actual.

Es importante apoyar todas las alternativas y soluciones que propongan mitigar el daño ambiental producido por los hábitos de comportamiento actual. Los avances tecnológicos en el sector son constantes lo cual permitirá a los empresarios y a las organizaciones de este mercado adquirir o desarrollar nuevas tecnologías que les permitan incrementar su competitividad, a nivel local, nacional e internacional. Es importante que a corto plazo se implemente un área de Investigación y Desarrollo en las empresas que esté en constante investigación sobre los avances tecnológicos en materia de equipos, software y especialmente materiales, esto con el fin de mantener los principios de innovación y competitividad de las empresas en el mercado dentro del tema de los Plásticos Verdes.

Desde el punto de vista legislativo, no se cuenta con las normas y leyes que regulen el uso indiscriminado de las bolsas plásticas y permitan la sustitución por bolsas biodegradables certificadas. Es importante realizar alianzas estratégicas entre las entidades estatales y distritales



que garanticen el éxito e implementación de las normas ambientales que se puedan lograr.

Por otra parte, desde el punto de vista técnico, es indispensable trabajar de la mano con los rellenos sanitarios, principalmente el de Doña Juana, con el fin de adelantar estudios e investigaciones que mejoren las condiciones de bio-degradabilidad del relleno, esto no sólo garantizará el éxito del proyecto sino que traerá inmensos beneficios al medio ambiente de la ciudad. Por esta razón, una de las principales estrategias analizadas corresponde a la de adelantar estudios e investigaciones en el relleno.

ITGREEN COLOMBIA seguirá trabajando por hacer Patria, por presentar alternativas para el uso de las bolsas, por generar conciencia por el cuidado del ambiente y por mostrar los beneficios de utilizar Plásticos Verdes.

### 3.3 CORNARE Proyecto BanCO2

BanCO2, representa una alternativa real, para compensar desde una acción individual el deterioro que causamos sobre los recursos naturales, y la garantía de que el ecosistema se mantenga en condiciones saludables para prestar los servicios ecosistémicos, en los cuales se sustenta la satisfacción de las necesidades básicas para la subsistencia del ser humano.

BanCO2 es una estrategia de pago por servicios ecosistémicos, en la cual empresas y personas naturales realizan una compensación por su huella ambiental, realizando un pago a los campesinos “tesoreros” de la naturaleza. Su objetivo principal es el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos, cuya mayor riqueza es la naturaleza. Ellos son quienes trabajan por la conservación y protección de los bosques y las zonas de interés que proveen dichos “servicios del ecosistema”.

#### Descripción

La estrategia creada por Cornare-Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare- y coordinada por la Corporación Másbosques, es aplicada de la siguiente manera: personas naturales y empresas, comprometidas con el medio ambiente y el desarrollo social,

realizan un pago anual a una familia que debe residir en un área de interés ecosistémico previamente georeferenciada, y que posee bosques y zonas de interés ambiental. A través de un acuerdo dicha familia se compromete a conservar y proteger áreas boscosas y demás zonas que prestan servicios ecosistémicos.

Los Servicios Ecosistémicos fueron definidos en el año 2005 por la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio, organizada por las Naciones Unidas; dichos servicios son los beneficios que directa o indirectamente obtiene el ser humano de los ecosistemas. Por ejemplo el agua y los alimentos se constituyen como beneficios directos mientras que los beneficios indirectos se relacionan con el funcionamiento de procesos del ecosistema que generan los servicios directos (agua y alimentos), tales como el proceso de fotosíntesis, y la formación y almacenamiento de materia orgánica, el ciclo de nutrientes; la creación y asimilación del suelo y la neutralización de desechos tóxicos.

“La degradación de los servicios de los ecosistemas podría empeorar considerablemente durante la primera mitad del presente siglo y ser un obstáculo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Por cientos de años, la humanidad no dio importancia a la generación de estos servicios por considerarlos inagotables. Actualmente, es clara la necesidad de conservar los ecosistemas en el mejor estado posible ya que de sus servicios ambientales depende la supervivencia del planeta y sus habitantes.

BanCO2 representa una alternativa real para compensar, desde una acción individual, el deterioro que causamos sobre los recursos naturales. Además, es garantía de que el ecosistema se mantenga en condiciones saludables para prestar los servicios ecosistémicos en los cuales se sustenta la satisfacción de las necesidades básicas para la subsistencia del ser humano. A través de esta estrategia la Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare-Cornare encontró una oportunidad ideal para contribuir al posconflicto, con una estrategia sólida que pone al servicio de los seres humanos, mejores condiciones de vida a partir de una riqueza natural que por años han conservado a costa de su sacrificio y sin otros beneficios tangibles.

La estrategia de pago por servicios ecosistémicos BanCO2, está compuesta por diferentes etapas: selección de familias que cumplen con los requisitos estipulados, caracterización de los predios, análisis de la información de dichos predios, carga de la información al portal web, búsqueda de empresas y personas naturales que compensan, apertura cuenta ahorro



6. Millennium Ecosystem Assessment (MEA), 2005. Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis. Island Press, Washington. 6pp.

a la mano, pago a familias por prestación de servicios ecosistémicos, implementación de proyectos productivos sostenibles en los predios conservados y validación y verificación del cuidado y sostenibilidad de los ecosistemas. A continuación, se describirá en detalle cada una de las fases del proyecto:

### **Selección de familias que cumplen con los requisitos estipulados**

En un principio cada municipio postulaba a los posibles socios; a la fecha debido a la gran acogida que ha tenido la estrategia, los interesados se acercan a la Corporación Autónoma Regional correspondiente y se inscriben. Los requisitos para convertirse en socio son: vivir en un área de interés eco sistémicos, pertenecer a los niveles 1,2 y 3 del Sisbén y depender económicamente de los recursos del predio.

### **Caracterización de los predios**

Esta etapa consta de 2 procesos. El primero es la visita de caracterización en el que técnicos visitan los predios de las personas previamente inscritas. Se da inicio a la caracterización realizando una entrevista en la cual se indagan datos personales, tanto del socio como del núcleo familiar y datos generales del predio. Finalmente, se hace un recorrido por el predio donde se hace observación de especies de flora y fauna que se encuentran en el mismo, se analiza el tipo de actividades agropecuarias realizadas allí y para finalizar la visita se toman unas coordenadas para la geo referencia.

### **Análisis de la información del predio**

Después de la visita de caracterización, la información es entregada al encargado en Sistemas de Información Geográfica (SIG) quien con las coordenadas hace una espacialización de estas, que se proyectan en base al predial el cual es otorgado por el municipio, en este proceso también se realiza un rastreo del tipo de tenencia del predio. Una vez realizadas estas actividades, tanto el técnico del SIG como los técnicos que realizaron la visita de caracterización, hacen un análisis de las ortofotos, del cual se extrae el área aproximada del predio desde la que se traza el área eco sistémica que se debe conservar. Finalmente se realizan las cuadrículas que equivalen a 166 mts<sup>2</sup> las cuales equivalen monetariamente a la hora de compensar a \$40.000 pesos colombianos.

### **Carga de información a la plataforma web**

Una vez esquematizada la información se hace llegar al administrador Web quien, a través de algoritmos, diferencia las celdas que han sido compensadas, las que están reservadas y las que están disponibles, para

que los compensantes sepan en qué punto pueden realizar el pago en un lugar que no haya sido compensado aún.

### Búsqueda de empresas y personas naturales que compensan

A través de la promoción de la estrategia en las redes sociales, estrategias de socialización en las diferentes empresas, y las multas y sanciones impartidas a empresas que infringen las normas ambientales, llegan los recursos de compensación.

Una vez seleccionados los socios y adquirido el dinero se le abre una cuenta bancaria a cada uno de los socios mediante un producto de Bancolombia denominado "Ahorro a la Mano". Por este medio el día 25 de cada mes el socio recibe un mensaje con la información del dinero que se le ha consignado por el pago de sus servicios ecosistémicos.

Al ser aceptados los socios firman un acta de compromiso en la cual se especifican los deberes adquiridos. Ejemplo de estos son: la conservación de los ecosistemas, la asistencia a las capacitaciones brindadas por la estrategia, entre otros.

A la fecha se vienen implementando tres proyectos productivos sostenibles que buscan fortalecer las dinámicas económicas de los socios. De esta manera se garantiza el sostenimiento de la estrategia de manera tal que estos no dependan únicamente de los pagos.

Finalmente con una periodicidad de 4 meses se realiza una visita de verificación, allí se diligencia un formato estándar, se realiza un recorrido por el predio para evidenciar alguna intervención en este, se indaga en qué ha sido invertido el dinero recibido, se analizan las condiciones de la vivienda con el fin de verificar que se estén presentando mejoras en la condición socioeconómica de la familia, y por último, se realiza una sensibilización con los socios, donde se les reitera la importancia de su labor en la conservación de la vida.

### Análisis

El calentamiento global, la escasez de agua y las sequías repentinas, el deterioro de la capa de ozono, la alteración de los ecosistemas, y la destrucción de la biodiversidad en fauna y flora, son sólo algunos de los efectos que día a día sufre el planeta. Estos están relacionados con la acelerada sociedad de consumo en la cual la concientización por el cuidado de los recursos naturales se reduce, en el mejor de los casos, a la movilización que diversas iniciativas y organizaciones emprenden año tras año.





Colombia es un país de contrastes y de paisajes excepcionales. A pesar de que el país cubre sólo un 0.7% de la superficie del planeta, Colombia es hogar de aproximadamente el 10% de las plantas y animales que habitan la tierra, incluyendo por lo menos 1.800 especies de aves, además de una alta variedad de anfibios y orquídeas, según las cifras establecidas por la ONG World Wildlife Fund-WWF. Adicionalmente, Colombia posee un tercio de las especies de plantas de la tierra y un 12% de los vertebrados terrestres que no existen en ningún otro lugar del mundo.

Sin embargo, la Organización de Naciones Unidas reporta que el territorio colombiano pierde alrededor de 2.000 kilómetros cuadrados de bosque nativo cada año; pérdidas que afectan no sólo al componente vegetal, sino también a todos los demás elementos que hacen parte del ecosistema, pues se estima que la mitad del bosque colombiano está habitado por comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes, que dependen aproximadamente en un 70% de los diferentes recursos naturales para sobrevivir. Estos ecosistemas son esenciales para el desarrollo sostenible y para la obtención de productos y servicios, incluyendo la producción y regulación del agua, fuentes de productos maderables y no maderables útiles para el sustento de las familias que habitan este tipo de biomas, además de ser claves en la regulación de los patrones del clima mediante la captura de CO<sub>2</sub>.

Hoy BanCO<sub>2</sub> materializa una posibilidad concreta y fácil para transformar las intenciones en hechos, compensar la huella de carbono humana, que aumenta sin pausa. La estrategia BanCO<sub>2</sub>, no es únicamente una apuesta al medio ambiente sino también una apuesta social que apunta al post-conflicto, ya que a la fecha gran parte de los socios vinculados en Antioquia son retornados y por medio de BanCO<sub>2</sub>, han tenido la oportunidad de regresar a sus tierras, con un ingreso mensual fijo el cual les permite restablecer sus actividades agrícolas.

### Conclusiones

- BanCO<sub>2</sub> es una apuesta al posconflicto, debido a que durante la época de la violencia la población campesina ha sido la principal víctima, padeciendo desplazamientos forzados, despojo de sus tierras, desintegración de sus familias, pobreza extrema, entre otras graves situaciones. Gran parte de los campesinos socios de BanCO<sub>2</sub> tuvieron que vivir todas estas dificultades, y el hecho de poder estar ahora en su tierra, protegiendo zonas de interés eco sistémicos -bosques, páramos, humedales, cuencas que abastecen acueductos poblacionales y reservas de la sociedad civil- como riqueza natural

de quienes poseen terrenos con este tipo de características, y además recibir un pago por cuidarla, mejora su calidad de vida.

- BanCO2 es una opción de compensación voluntaria de huella ambiental para personas naturales y empresarios que deseen generar un impacto positivo sobre el medio ambiente, ya que su pago llegará directamente a una familia guardiana del ecosistema seleccionado. La familia se capacitará en diversos aspectos, para desempeñar bien esta labor. El pago también beneficiará a la población campesina, ya que mediante este pago ellos adquieren una estabilidad económica y, a mediano plazo, capacitaciones para crear su propio proyecto productivo.
- Gracias a la concepción y estructuración de BanCO2, su modelo puede ser aplicado por cualquier Corporación Autónoma Regional del país, contando con la asesoría y acompañamiento de Cornare-Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare.
- A la fecha 11 Corporaciones Autónomas regionales están ejecutando esta estrategia en sus respectivas jurisdicciones.
- La estrategia no sólo logra generar conciencia en los empresarios y las personas en general, sino que refuerza en los guardianes de los ecosistemas la relevancia de su labor para todos los habitantes del planeta.



## Referencias bibliográficas

- Millennium Ecosystem Assessment (MEA), 2005. Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis. Island Press, Washington. 155pp.
- Colombia - Forest Conservation and Sustainability in the Heart of the Colombian Amazon Project: resettlement plan (Vol. 1 of 4): Marco de procedimiento para el manejo de restricciones involuntarias en el acceso a los recursos naturales en áreas de Reserva Forestal de la Amazonia (Spanish) Informe publicado por el Banco Mundial. Disponible en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2014/08/20235222/colombia-forest-conservation-sustainability-heart-colombian-amazon-project-resettlement-plan-vol-1-4-marco-de-procedimiento-para-el-manejo-de-restricciones-involuntarias-en-el-acceso-a-los-recursos-naturales-en-areas-de-reserva-forestal-de-la-amazonia>
- Colombia - Forest Conservation and Sustainability in the Heart of the Colombian Amazon Project: resettlement plan (Vol. 4 of 4): Manual para la delimitación y zonificación de zonas amortiguadoras (Spanish). Informe publicado por el Banco Mundial. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/09/20235307/colombia-forest-conservation-sustainability-heart-colombian-amazon-project-resettlement-plan-vol-4-4-manual-para-la-delimitacion-y-zonificacion-de-zonas-amortiguadoras>
- Colombia. Artículo publicado por World Wildlife Fund for Nature. Disponible en: [http://www.wwf.org.uk/where\\_we\\_work/south\\_america/colombia\\_forest/](http://www.wwf.org.uk/where_we_work/south_america/colombia_forest/)

### 3.4 Hybrytec S.A.S

#### Energía solar para zonas no conectadas a la red eléctrica

**Hybrytec** tiene como propósito facilitar el acceso a la energía solar a todo nivel por ello promueve la cultura de utilización de recursos no convencionales para la generación de productividad y bienestar social en zonas no interconectadas a la red eléctrica por medio de soluciones de Energía Solar, mediante el diseño de sistemas a la medida que garantizan el suministro energético las 24 horas del día durante todo el año, llevando energía a poblaciones aisladas, creando alto impacto en la educación, salud y mejorando las condiciones de vida de la población.

Colombia es un país que no cuenta con cobertura energética completa sobre el territorio nacional. Según el IPSE alrededor de un 50% del territorio no tiene acceso al Sistema Interconectado Nacional (SIN). El país se divide energéticamente en dos tipos de zonas: las zonas interconectadas (ZI) que son aquellas que tienen acceso al servicio de energía a través del (SIN) y las ZNI, zonas no interconectadas que son las que no tienen acceso a la red tradicional; Estas son zonas ubicadas en lugares aislados, de difícil acceso y cuyas vías e infraestructura física impiden que la electrificación tradicional (SIN) sea posible, por lo que se busca soluciones energéticas rentables y confiables para estas zonas.

En las ZNI la prestación del servicio eléctrico se hace principalmente mediante plantas de generación diésel, paneles solares y pequeñas centrales hidroeléctricas. Debido a la abundancia de recursos naturales en estas zonas, las energías renovables como la **Energía Solar** representa una alternativa importante que logra solucionar una carencia en estas poblaciones, cumpliendo con las condiciones de servicio constante y confiable, apoyando a su vez a la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero y al uso eficiente de los recursos naturales.

De las 12.852 zonas no interconectadas que posee el país, más de 7400 no son conectables al SIN (cifras de la UPME para el período 2010-2014) y se hace imposible aprovechar de manera eficiente el potencial hidroeléctrico debido a los altos costos relativos y la dificultad de construir centrales hidroeléctricas para poblaciones de escala menor. Lo anterior porque las poblaciones se encuentran sumamente dispersas y por tanto los costos por KW producido son mucho mayores que en el resto del país e incluso mucho mayor al promedio mundial (CREG, 2013).

El gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el Plan Visión Colombia 2019 y el Plan Energético Nacional 2006 – 2025, coinciden en tener el objetivo de elevar la calidad de vida y el

bienestar social por medio de la política energética con una visión a largo plazo, y generar desarrollo local alrededor del suministro de energía para los sectores marginales y las Zonas No Interconectadas

¿Por qué energía solar en Colombia?

- Uno de los mejores índices de radiación en el mundo, con niveles de radiación altos todo el año a diferencia de Europa.
- Se pagan costos de electricidad mayores a los de otros países de la región.
- Incentivos tributarios a la inversión en Fuentes No Convencionales de Energía (FNCE).
- Garantizar seguridad energética.
- Ganar independencia frente a la red eléctrica convencional.
- Reducir la incertidumbre del costo de la energía.
- Disminuir la huella de CO<sub>2</sub>.
- Se estima que en alrededor de 2 años los paneles solares generan la energía utilizada en su elaboración, por lo que generan más de 20 años de energía limpia.
- Productividad: reducción en costos, no requiere combustible para operar, mantenimiento mínimo.
- Eficiencia: soluciones modulares, de fácil expansión, con disponibilidad energética continua.
- Cuidado del medio ambiente: sistemas silenciosos que no contaminan, reducen la huella ambiental de la empresa.
- Cumplimiento legal: sistemas que cumplen con todos los requisitos y normas sanitarias.

Hybrytec tiene como propósito **facilitar el acceso a la energía solar a todo nivel**. Por ello promovemos la cultura de utilización de recursos no convencionales para la generación de productividad y bienestar social en zonas no interconectadas a la red eléctrica por medio de soluciones de Energía Solar. Diseñamos sistemas a la medida que garantizan el suministro energético las 24 horas del día durante todo el año, llevando energía a poblaciones aisladas, creando alto impacto en la educación, salud y mejorando las condiciones de vida de la población.

Estos proyectos están orientados al impacto social en comunidades aisladas o vulnerables a través de soluciones para zonas no interconectadas, sistemas de bombeo de agua y refrigeración a través de energía solar. A través suyo se obtienen los siguientes beneficios:



- Mejoramiento de calidad de vida.
- Cumplimiento de los objetivos de entidades públicas en el marco de los programas de gobierno correspondientes.
- Generación de ingresos para comunidades en zonas aisladas.
- Desarrollo de alianzas público privadas para el beneficio de comunidades.
- Optimización de los procesos productivos en estas zonas
- Fomento de esquemas empresariales

### Análisis

De acuerdo con lo establecido en el Plan Energético Nacional (PEN) 2006-2025, Colombia busca en la actualidad tener un sector energético seguro, confiable y eficiente. Para lograrlo es fundamental la inversión privada en el desarrollo de la infraestructura que requiere el país coordinando la institucionalidad del Estado y la participación activa de la sociedad.

Por medio de alianzas público privadas Hybrytec apoya las iniciativas del Estado y diversas organizaciones no gubernamentales en el abastecimiento de energía a comunidades que se encuentran en zonas no interconectadas a la red eléctrica. Por ello nuestra vinculación directa a diferentes proyectos que nos permiten contribuir en el desarrollo del país y que hacen parte del Plan de Desarrollo Nacional de la mano de ONG's, fundaciones, gobierno, entre otros.

Esto se logra entregando diferentes soluciones como: sistemas de refrigeración, lámparas solares y sistemas de bombeo. Mejorando así la calidad de vida en estas poblaciones. Clientes como USAID, IPSE, INCOLMOS, BIMBO y CHEVRON, entre otros, son algunos ejemplos de nuestra labor y compromiso en la transformación de comunidades y empresas. Con proyectos como "Luces para aprender donde, a través de la energía solar, apoyamos la formación académica de estudiantes de zonas aisladas en Cundinamarca e "Ideas para el cambio" donde suministramos agua a comunidades indígenas Wayúu a través de bombeo con energía solar.

Actualmente hemos beneficiado a más de:

- 1600 niños con energía solar en escuelas rurales.
- 44.000 personas con energía en zonas aisladas.
- Personas con acceso al agua por medio de bombeo solar.

Nuestras estrategias de continuidad, sostenibilidad y replicabilidad van más allá de los proyectos instalados, contamos además con:

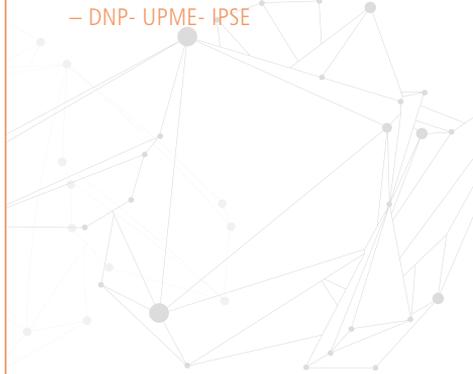
- Formación académica e I+D: Por medio de apoyo a entidades educativas como EAFIT, UPB, SENA, UNAL entre otras, transmitiendo conocimiento y apoyando el desarrollo de los diferentes proyectos. Participación en observatorios y programas de trabajo con entidades de investigación y desarrollo de las diferentes regiones, incentivando el uso e implementación de energías renovables.
- Capacitación y réplica de nuestro conocimiento: Contamos con cerca de 150 distribuidores a nivel nacional. Hemos capacitado a más de 200 personas incluidos distribuidores y sus grupos de trabajo, en 32 ciudades de Colombia extendiendo nuestro conocimiento, garantizando el acceso a la Energía Solar a la población y empresas colombianas.

### Conclusiones

- Gran parte del territorio nacional no cuenta con un servicio constante de energía eléctrica, lo que impide el desarrollo de estas zonas.
- Es necesaria la intervención pública y privada en las ZNI, para hacer atractivos y seguros las inversiones en el sector y asegurar la entrega de estas soluciones en las zonas.
- Es importante que los proyectos de electrificación no sólo brinden el servicio eléctrico a los habitantes, sino que apoyen el desarrollo local en cada comunidad.

### Referencias Bibliográficas

- <http://www.fcenew.unal.edu.co/> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP- UPME- IPSE



## 3.5 Corporación Universitaria Minuto de Dios Parque Científico de Innovación Social: Proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio-Cundinamarca

*Diana Duarte Gómez<sup>7</sup>, Juan Fernando Pacheco<sup>8</sup>,  
Mauricio Peralta<sup>9</sup>, Breghtness Vera<sup>10</sup>, Miguel Ángel González<sup>11</sup>*

Si bien las tendencias políticas y de mercado actuales están orientadas hacia la construcción de un sector económico que garantice su sostenibilidad financiera al integrar dentro de su cadena de valor prácticas socialmente responsables y de minimización de impactos ambientales, se desconoce cuáles son las implicaciones de lo anterior en la realidad de las pequeñas empresas rurales colombianas. Según el Pacto Global (2014) las prácticas empresariales basadas en principios universa-

El proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio es una propuesta de investigación participativa que se llevó a cabo con el objetivo de integrar una comunidad rural con actores de la academia con la motivación de, entre varios resultados, dar una respuesta desde el sector rural a lo que se puede considerar como modelos de negocio que aportan al desarrollo sostenible.

les como los son los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción, contribuyen a la generación de sociedades prósperas. Sin embargo, como se verá a continuación, para la pequeña empresa rural dichas prácticas empresariales adquieren otros significados que difieren a los que se establecen pensando en una economía de ciudad.

Si bien se conoce que el sector rural es el principal foco de desarrollo futuro para Colombia (La República, 2015), las tendencias actuales demuestran lo contrario. Según el Banco Mundial (2014), el valor agregado de la agricultura al PIB del país ha disminuido desde el año 2005 cuando se contaba con un valor del 8.5%, contrastado con el 6.1% que se logró en el año 2013. Lo anterior se relaciona con los resultados más recientes de la Misión para la Transformación del Campo llevada a cabo por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015) en donde el crecimiento económico del país no se ve reflejado en la calidad de vida de los pobladores rurales. Entre las principales problemáticas que diagnosticó la misión están la reducción y envejecimiento de la población rural, la baja escolaridad y la inactividad de los jóvenes, la baja remuneración laboral, las brechas de pobreza, la baja inclusión social y productiva.

Es en el anterior escenario que surge el proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios-Provincia del Guavio. Esta una iniciativa público-privada de investigación participativa busca junto con las comunidades comprender qué significa para el sector rural un negocio que aporte al desarrollo sostenible de forma que se puedan potencializar iniciativas que realmente contribuyan a la resolución de necesidades del campo.

El proyecto nace a finales del año 2012 desde la iniciativa Ingenieros Sin Fronteras Colombia (ISFCOL), pero se potencializa en el año 2014 por medio del Parque Científico de Innovación Social-UNIMINUTO y la Secretaría de Ciencia Tecnología e Innovación de la Gobernación de Cundinamarca. Aunque el proyecto se desarrolla en el contexto de la región del Guavio, fue diseñado como una herramienta metodológica de alta replicabilidad que puede ser llevado a distintos contextos del sector rural colombiano, buscando contribuir a la comprensión real de los escenarios vanguardistas de la sostenibilidad en el contexto de la pequeña empresa rural.

La descripción del proyecto iniciará con la exposición de las organizaciones involucradas, la comunidad participante, el resumen de la ejecución y finaliza con los principales resultados generados.

- 
- 7. Investigadora Principal Proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio.
  - 8. Rector Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Cundinamarca.
  - 9. Director Proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio.
  - 10. Docente Corporación Universitaria Minuto de Dios Cundinamarca.
  - 11. Director Plataforma Proyectos Parque Científico de Innovación Social-UNIMINUTO.

### Organizaciones participantes

El grupo Ingenieros Sin Fronteras Colombia (2014) “es una alianza entre la Universidad de los Andes y la Corporación Universitaria del Minuto de Dios, cuyo propósito es el mejorar la calidad de vida de comunidades marginales del país mediante proyectos de ingeniería que sean sostenibles, económica y culturalmente viables, y que permitan desarrollar en los estudiantes e involucrados una conciencia social y medioambiental”

En el año 2010, tras una experiencia de desarrollo de proyectos comunitarios en otras zonas de Cundinamarca, ISFCOL decidió focalizar geográficamente sus acciones en la región del Guavio, una de las subdivisiones administrativas que tiene el departamento. Dicha decisión se debió en primera medida a la influencia que ésta zona tiene sobre la generación del agua de consumo de la ciudad de Bogotá y a su compromiso por generar un cambio en las condiciones de vida de una población por medio del establecimiento de una relación de largo plazo. Es importante indicar que lo anterior se vio potencializado gracias a que en la región del Guavio se cuenta con presencia directa por medio del modelo de territorialización de la sede Cundinamarca de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Más adelante, en el año 2012, UNIMINUTO Cundinamarca en respuesta a su contexto y a las necesidades con que interactúa a diario, definió la pertinencia de empezar a desarrollar una línea de investigación centrada en el fomento de lo que denominó “Negocios Verdes”. Un Negocio Verde para UNIMINUTO es todo bien o servicio que es elaborado o prestado por medio de procesos e insumos con las siguientes características (UNIMINUTO, 2014):

- Minimizan el uso de energía y agua.
- Previenen la contaminación ambiental (suelo, aire, agua).
- Minimizan la generación de residuos.
- Promueven los pagos justos y a tiempo a trabajadores y proveedores.
- Ofrecen precios justos a sus clientes.
- Generan un lucro por el bien o servicio ofrecido.

En el año 2012, si bien se contaba con una visión de lo que se reconocía desde la universidad como Negocio Verde, para ese entonces aún no se comprendía cómo esta concepción podría ser parte de la realidad de las comunidades de Cundinamarca, lo cual es fundamental para desarrollar iniciativas que respondan a acertadamente a proble-



máticas sociales. Siendo así, surgió la necesidad de articular esfuerzos que permitieran desde un enfoque de metodología altamente participativo, comprender qué significa para el sector rural un negocio que aporte al desarrollo sostenible.

Si bien ISFCOL empezó desde entonces a desarrollar actividades académicas para avanzar en la comprensión ya enunciada, fue gracias al Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías-SRG, y al Parque Científico de Innovación Social-UNIMINUTO y la Secretaría de CTel de la Gobernación de Cundinamarca, que se logró formular y ejecutar un proyecto con las dimensiones y alcances que se requerían para dar respuesta a la motivación inicial. Vale la pena indicar que el Parque Científico de Innovación Social es una iniciativa de UNIMINUTO creada con el objetivo de buscar e implementar soluciones novedosas, eficientes, participativas y sustentables a los problemas que limitan el logro de mejores condiciones de vida en una comunidad.

Siendo así, el proyecto se estructura desde una alianza público privada entre la academia, representada para este caso por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y la Universidad de los Andes, y la gobernación de Cundinamarca por medio de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Ilustración 5. Organizaciones participantes



## La comunidad

Presentadas ya las organizaciones, es preciso indicar que de la región del Guavio se seleccionaron para participar en la primera versión del proyecto a los municipios de Guasca, Gachetá y Junín. Dicha selección se debió a que en éstos municipios ya se contaba con espacios académicos del grupo Ingenieros Sin Fronteras Colombia. La trazabilidad y relaciones que ha logrado ISFCOL construir a lo largo del tiempo en la región, fueron claves ya que permitieron generar escenarios de confianza para el establecimiento de sinergias participativas.

Por otro lado, si bien los actores principales dentro del proyecto se definieron como cualquier actividad económica del sector rural que deseara participar (definías aquí como “unidades productivas”) era necesario ampliar el espectro de actores hacia la juventud como presente y futuro de las dinámicas económicas de los municipios. Siendo así, se definió que además de las unidades productivas, la comunidad participante también estaría integrada por estudiantes de décimo y once de instituciones educativas municipales.

Por último, surgió también la necesidad de incluir a un tercer grupo de participantes. Considerándose desde la óptica de ISFCOL que éstos espacios deben contribuir también a la formación de estudiantes universitarios, éste último grupo de actores estuvo conformado por estudiantes de la Universidad de los Andes y la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Recapitulando, la comunidad participante del proyecto se decidió debía estar conformada por:

- 35 unidades productivas de los municipios de Guasca, Gachetá y Junín.
- 350 estudiantes de colegios rurales de los mismos municipios.
- Estudiantes universitarios de UNIANDES y UNIMINUTO.
- Un equipo de investigación pertinente para el proyecto y con un alto grado de interdisciplinariedad.

## La estrategia

Aunque el proyecto cuenta con metodologías y herramientas sistematizadas para su replicabilidad, para términos del presente artículo, se desea exponer una de las principales estrategias para su consecución. Como bien ya se indicó, el proyecto tenía como motivación comprender qué significa para el sector rural un negocio que aportara al desarrollo sostenible desde el punto de vista de la comunidad. Así mismo, este definió



que para dar cabida a dicha motivación se requería contar con la participación de unidades productivas rurales, estudiantes de colegios de décimo y once de los colegios municipales y estudiantes universitarios de la Universidad de los Andes y la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Con lo anterior en mente y en retrospectiva, el proyecto se estructuró desde la necesidad de desarrollar dos tipos de espacios: de participación y con énfasis educativo. Los primeros, se diseñaron como garantes de la toma de decisiones participativas que se requerían para definir modelos de negocio comunitarios; los segundos como escenarios para el intercambio de conocimiento alrededor de temas de sostenibilidad empresarial. La anterior estrategia de gestión por escenarios se basó en el hecho de que el proyecto debía funcionar como una plataforma que facilitara que la comprensión o definición de modelos encaminados al desarrollo sostenible surgiera desde la realidad de la misma comunidad, no de imposiciones o deducciones externas.

### Resumen del proyecto

Partiendo de la estrategia ya enunciada y definiendo al año 2014 como el periodo en que el proyecto es ejecutado en el contexto del sistema General de Regalías, se realizaron espacios de participación que guiaron la definición de los modelos de negocio que representaban, desde la comunidad participante, lo que se definía como negocio verde. Es necesario resaltar aquí que los espacios, tuvieron un énfasis educativo o no, se caracterizaron por lo siguiente:

- Diseño centrado en los actores: Lo anterior implicó que los espacios se diseñaran partiendo de las necesidades, capacidades e intereses de cada tipo de actor.
- Un fuerte componente metodológico: los espacios fueron diseñados también teniendo en cuenta su razón de ser dentro de toda la trazabilidad del proyecto y estableciendo las metas y resultados precisos a alcanzar en cada uno.

A groso modo, la integración entre los espacios de participación y los espacios educativos permitió construir a lo largo de un año modelos de negocio con aporte al desarrollo sostenible desde la comunidad rural. Es importante destacar que dicha construcción estuvo dada por medio de un proceso gradual que inició por un establecimiento de relaciones entre actores, seguido de una toma de decisión sobre qué modelos representaban la concepción de negocios verdes desde la comunidad para finalizar en el pilotaje o en acciones colectivas que permitieron traer a la realidad dichos modelos.



**Encuentro para el establecimiento de relaciones**  
marzo-abril 2014



**Laboratorio Soluciones Verdes**  
7 junio 2014



**Taller Innovación-Acción desde los colegios**  
Mayo 2014



**Curso semillero, tesis ingenieros Sin Fronteras**  
Colombia



**Espacios de diseño participativo**  
agosto-noviembre 2014



**Cierre y resultados**  
10 diciembre 2014



**Taller: ¿Cómo invertir mi unidad productiva en negocio verde?**  
octubre-noviembre 2014



**Seminario en emprendimiento sostenible**  
28 mayo 2014



## Resultados

En términos de gestión, el proyecto alcanzó los siguientes resultados:

- Participación activa de 37 unidades productivas.
- Participación activa de 370 estudiantes de décimo y once pertenecientes a 4 colegios municipales.
- Participación activa de 41 estudiantes de la Universidad de los Andes y de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Productos de investigación, 7 tesis de pregrado universitarias y mapas geo-referenciados.
- Página web como testimonio colectivo: <http://innverde.hol.es/>

A partir de la interacción de los espacios de participación, la comunidad estructuró y construyó cuatro modelos de negocio que reflejan lo que para el sector rural, al que pertenece, representa lo que es un negocio verde:

Ilustración 6. Principales espacios gestionados por el proyecto



### La quínoa de todos para todos

Productos a base de quínoa cultivada en el municipio de Guasca por la Asociación de la Quínoa del municipio (gestada en las inmediaciones del proyecto)



### Ruta agro-ecológica

Un recorrido por cinco fincas ubicadas en los cuatro municipios que ofrecerá a sus clientes cinco diferentes experiencias de aprendizaje, muestra gastronómicas etc., todas buscando generar una cultura de consumo y prácticas saludables.



### Productos derivados de la miel

Productos a base de miel para el consumo interno de los municipios. Inicia como producto piloto la elaboración de jabones para la comercialización en el municipio de Gachetá, definiendo como principal cliente, el sector hotelero.



### Programas de investigación desde los colegios para la red

Una aplicación de smartphone para la región: Desarrollo generado y administrado por los estudiantes de colegios participantes y que se configura como uno de los mecanismos de visibilidad de la región.

Ilustración 7. Modelos de Negocio definidos por la comunidad

## Análisis

Recapitulando lo ya enunciado, si bien existen concepciones, organizaciones y teorías de las prácticas o características fundamentales que debe contar un modelo de negocio que está orientado hacia el desarrollo sostenible, el proyecto tenía como motivación comprender qué significado o estructura le daban a aquellas concepciones una comunidad del sector rural. A lo largo de todo el trabajo realizado en el año 2014 gracias a las inmediaciones de la alianza público privada que se establece y al alto grado de participación y de relacionamiento multi-actor concebido, las siguientes inferencias resumen la concepción que tiene una comunidad rural sobre un negocio verde:

- **Son iniciativas reconocidas por la comunidad como buenas prácticas ambientales que ya existen y que deben ser potencializadas.** A partir de la dinámica del proyecto, se puede evidenciar que los modelos o ideas de negocio que trascendieron a todo el proceso están basadas en iniciativas que ya existían y que han sido percibidas por la misma comunidad como buenas prácticas ambientales. Dicho de ésta forma, la lógica para generar un negocio verde en el sector rural debe en primera medida, identificar dichas iniciativas y potencializarlas para que haya transferencia de conocimiento o tecnificación de mayor grado.
- **Su factor social se evidencia en alianzas estratégicas de supervivencia o en esquemas asociativos.** Como aspecto interesante y a resaltar que surge del proyecto, es posible evidenciar que el lograr consolidar esquemas de intereses comunes es estratégico y prioritario para estos modelos. La generación de alianzas o esquemas asociativos se ven como una estrategia para el abordaje de nuevos mercados o para la generación de nuevas propuestas de valor. Es necesario indicar que las alianzas no son solamente de tipo comercial, la misma comunidad ha valorado el rol esencial que cumple la academia como mediador de confianza entre el estado y la población civil.
- **Su sostenibilidad financiera se ve como una consecuencia de la potencialización de prácticas ambientales y de alianzas o esquemas asociativos.** El aspecto económico o la sostenibilidad financiera se ve como una consecuencia de realizar buenas prácticas ambientales y sociales. Esto se debe también a la dificultad propia que tiene la pequeña empresa rural para acceder a mercados competitivos por lo que se debe soportar en las características diferenciadoras que tiene la propia ruralidad como lo son su efecto directo sobre el medio ambiente.

### Conclusiones

El proyecto Fortalecimiento Negocios Verdes Comunitarios Provincia del Guavio es una propuesta de investigación participativa que se llevó a cabo con el objetivo de integrar una comunidad rural con actores de la academia con la motivación de, entre varios resultados, dar una respuesta desde el sector rural a lo que se puede considerar como modelos de negocio que aportan al desarrollo sostenible.



### Referencias Bibliográficas

- Colombia, R. P. (1 de mayo de 2014). *¿Qué es el Pacto Global?* Obtenido de <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/que-es-pacto-global>
- DNP. (2015). *Diagnóstico de las condiciones sociales del campo colombiano*. Bogotá.
- Fals Borda, O. (1981). La ciencia y el pueblo: nuevas reflexiones. *Tercer Congreso Nacional de Sociología* (págs. 149-174). Bogotá: Editora Guadalupe.
- Ingenieros Sin Fronteras Colombia. (4 de Mayo de 2014). *¿Qué es ISF?* Obtenido de [http://isfcolombia.uniandes.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=12](http://isfcolombia.uniandes.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=12)

El proyecto surge como respuesta a una preocupación de la academia por comprender desde la comunidad qué modelos de negocio pueden potencializar una dinámica de desarrollo sostenible en la región rural. Si bien cabe indicar que aún falta camino para estandarizar lo que pueden ser estos modelos de negocio, la principal contribución de éste proyecto yace en se gestionaron escenarios de participación activa para potencializar la toma de decisiones de la comunidad.

Respecto al rol de la academia es preciso indicar que una de las principales fortalezas del proyecto es que se cuestiona a sí misma y busca que se rompa el paradigma donde son los procesos académicos convencionales los que proporcionan las mejores soluciones. El abrir la academia a espacios directos de interacción con la realidad Colombia contribuye en primera instancia a la generación de nuevas capacidades y como segundo al cumplimiento de la misión fundamental de toda institución de educación superior que es servir al país.

Desde el punto de vista del sector público, la alianza con la academia permite que haya una mayor disposición a escuchar y a participar de iniciativas de valor público como son las que desarrollan las entidades estatales. Es importante resaltar la Secretaría de Ciencia y Tecnología de Innovación en donde al confiar procesos de innovación de gran escala a la academia evidencia que es consciente que ésta cuenta con una mayor habilidad para pensar de forma metodológica.

Es importante retomar que la definición de los modelos se realizó a lo largo del año 2014 gracias a la integración de múltiples actores a través espacios de participación y educación. Estas definiciones, desde el ámbito que compete el presente artículo, dan luces sobre los esquemas que se deben llegar a potencializar para difundir un escenario de desarrollo sostenible en la ruralidad.

Dicho lo anterior y como reflejo de las evidencias y resultados generados por el proyecto, se puede inferir que un negocio con aporte al desarrollo sostenible o negocio verde para la comunidad rural participante es un producto o servicio que se percibe como práctica ambientalmente responsable que llega a ser sostenible desde el aspecto financiero debido a que está potencializado por medio de alianzas estratégicas o esquemas asociativos.

## Referencias Bibliográficas

- La República. (29 de Abril de 2015). *El futuro de Colombia está en crear agroindustria*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/%E2%80%9Ccel-futuro-de-colombia-est%C3%A1-en-crear-agroindustria%E2%80%9D-se%C3%B1ala-muhammad-yunus\\_249716](http://www.larepublica.co/%E2%80%9Ccel-futuro-de-colombia-est%C3%A1-en-crear-agroindustria%E2%80%9D-se%C3%B1ala-muhammad-yunus_249716)
- Mundial, B. (2 de Mayo de 2014). *Agricultura, valor agregado (% del PIB)*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS/countries/1W-CO-XJ?display=graph>
- UNIMINUTO. (2 de Mayo de 2014). *Emprendeverde*. Obtenido de <http://emprenderverde.co/Inicio/index.php/nosotros/que-hacemos>

## 3.6 ÁREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRÁ

### CRÉAME INCUBADORA DE EMPRESAS

#### Programa Emprender para la Vida

La importante dinámica en aspectos ambientales, sociales y económicos que ha venido ocurriendo en el Valle de Aburrá ha puesto en evidencia la necesidad de integrar simultáneamente el desarrollo de actividades para el fortalecimiento del sector productivo de forma sistémica y coordinada. Es necesario desarrollar acciones específicas encaminadas a generar una cultura emprendedora que permita la creación y el fortalecimiento de empresa con énfasis en un área clave para el territorio: el sector ambiental. Este requerimiento sumado al capital humano de la región, al conocimiento con que cuentan los Centros de Desarrollo Tecnológico, las Universidades, las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la empresa privada e información a la que se puede acceder a través de los diferentes medios de comunicación, son una oportunidad latente para que el territorio perteneciente al Valle de Aburrá incorpore las innovaciones tecnológicas ambientales en sus esquemas empresariales. Es por esto que el Área Metropolitana Valle de Aburrá, como Autoridad ambiental y ente planificador, juega un papel fundamental frente al compromiso de estructurar mecanismos que canalicen soluciones y estrategias de mitigación de las problemáticas ambientales, actuales y potenciales de la región; que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población; y mecanismos que faciliten además de la consolidación de oportunidades de negocio, realidades empresariales sostenibles orientadas a ofrecer alternativas con este mismo enfoque.

En este contexto el Área Metropolitana Valle de Aburrá bajo un convenio de cooperación técnica con CRÉAME, ha logrado que el Programa EMPRENDER PARA LA VIDA se convierta en una estrategia integral para el Valle de Aburrá, Lo anterior con miras al desarrollo económico local por medio de la dinamización, de la creación y del fortalecimiento de empresas que aporten a la solución de problemáticas ambientales mediante la transformación cultural hacia el emprendimiento como actitud de vida, incluyendo al medio ambiente como gran oportunidad de generación de sostenibilidad, riqueza y desarrollo. Esto en cumpli-

El Programa EMPRENDER PARA LA VIDA es una estrategia integral para el Valle de Aburrá con miras al desarrollo económico local, por medio de la dinamización de la creación y fortalecimiento de empresas que aporten a la solución de problemáticas ambientales mediante la transformación cultural hacia el emprendimiento como actitud de vida, incluyendo al medio ambiente como gran oportunidad de generación de sostenibilidad, riqueza y desarrollo.





miento del Plan de Gestión 2012 – 2015 PURA VIDA en sus líneas “Educación, recreación, cultura y equipamientos públicos y sociales” y “Desarrollo de acciones ambientales de iniciativa ciudadana (fomento empresarial)”. En sus cuatro versiones 2012-2013-2014-2015 de ejecución, se ha logrado constatar el aporte al desarrollo social, ambiental y económico de la región a través del apoyo en la diversificación de actividades productivas con propuestas innovadoras que promueven: la formación de asociaciones; la formalidad en los emprendimientos; el desarrollo de iniciativas con enfoque ambiental, que promuevan el equilibrio social y que fortalezcan las posibilidades de generar autoempleo; la formación integral a jóvenes entre los 14 y 17 años con miras a la identificación de proyectos de vida, los cuales pertenecen a instituciones públicas con estudiantes en condiciones de vulnerabilidad; y la participación activa de sus habitantes en la construcción.

El Área Metropolitana Valle de Aburrá es una entidad administrativa de derecho público que asocia a 9 de los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá, (Medellín, Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas). Además es una de las 9 subregiones que conforman el departamento de Antioquia, la cual en su plan de Gestión 2012 – 2015 PURA VIDA, en las líneas: “Educación, recreación, cultura y equipamientos públicos y sociales” y “Desarrollo de acciones ambientales de iniciativa ciudadana (fomento empresarial)” incluye al programa EMPRENDER PARA LA VIDA. Esto con el propósito de dinamizar la creación y fortalecimiento de empresas que aporten a la solución de problemáticas ambientales mediante la transformación cultural hacia el emprendimiento como actitud de vida, incluyendo al medio ambiente como gran oportunidad de generación de sostenibilidad, riqueza y desarrollo.

Este proyecto inició su operación en julio de 2012. Este fue el primer programa metropolitano de emprendimiento ambiental del Área Metropolitana Valle de Aburrá y en convenio con CRÉAME Incubadora de Empresas<sup>12</sup>, aliado estratégico, ha dado cumplimiento a los siguientes objetivos:

- Implementar técnicas de liderazgo y de gestión empresarial con modelos innovadores.
- Desarrollar estrategias y fortalecer habilidades para crear y hacer crecer negocios ambientales.
- Interpretar casos de éxito de empresas líderes con enfoque ambiental y transferir mejores prácticas.
- Impulsar innovación y capacidad empresarial mediante Networking

**12.** CREAME es una Incubadora de Empresas, creada en 1996 por 29 instituciones del orden académico, gubernamental y empresarial. Líder en la creación y fortalecimiento empresarial que hace parte del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

(Trabajo en red con establecimiento combinado de contactos) para acceder a mercados y fuentes de financiación.

- Transformar la cultura emprendedora hacia el emprendimiento ambiental con acompañamiento adecuado de iniciativas empresariales y acompañar a nuevos emprendedores en la apropiación de herramientas y buenas prácticas de gestión empresarial.

El programa busca beneficiar a personas naturales o jurídicas que tengan una empresa o la intención de crearla a partir de una idea de negocio o actividad productiva o investigativa con enfoque ambiental, que generen impactos positivos que contribuyan a la solución de una necesidad o una problemática ambiental latente en los municipios del Valle de Aburrá.

Emprender para la Vida brinda a los emprendedores un acompañamiento que permite generar cultura emprendedora, crear y desarrollar propuestas empresariales y, sociales. Además fortalece propuestas existentes que se sustentan en lo ambiental, lo social y lo económico, tratando de maximizar el nivel de consolidación y sostenibilidad. Adicionalmente, fomenta el crecimiento sostenible del empleo y la economía, a través de la generación de valor y la diversificación en la producción, lo que sin duda se deriva en un incremento de la productividad y la competitividad del territorio. Sumado a lo anterior, Emprender para la Vida busca la creación de modelos empresariales sostenibles partiendo de las diversas actividades en pro del sector ambiental, generando un espacio que potencialice el acceso a mercados, a fuentes de financiación y a la generación de capacidades gerenciales reales de sostenibilidad.

La intervención empresarial que se brinda, se realiza bajo la metodología denominada MODELO DE INCUBACIÓN el cual recopila y sistematiza las mejores prácticas reunidas en un proceso sistemático de acompañamiento para la planeación, estructuración, desarrollo y consolidación empresarial, acompañado por actividades de posicionamiento bajo estrategias comunicacionales que permiten llegar cada vez a una mayor cobertura en el Valle de Aburrá.

El programa ha definido 6 instrumentos para la promoción del emprendimiento ambiental. Estos son:

1. Realización de jornadas dirigidas a lograr la generación de una cultura emprendedora, que contribuya al desarrollo socio económico de la comunidad objeto de acompañamiento, promoviendo



el surgimiento y transformación de ideas innovadoras en proyectos reales con potencial de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo desde lo ambiental, social y económico. Incluye actividades como procesos de formación integral en emprendimiento, que comprende los temas de espíritu emprendedor, talleres de identificación de la oportunidad, planes de negocios, puesta en marcha, estructuración y consolidación.

2. Acompañamiento a iniciativas con énfasis ambiental en las etapas de planeación y puesta en marcha (creación) y de fortalecimiento empresarial (gestión empresarial).
3. Las iniciativas emprendedoras con énfasis ambiental, requieren de apoyos económicos e instrumentos de cofinanciación especializados que interpreten sus realidades. Por esta razón, se ha implementado el programa de incentivos de “Emprender para la vida” como una herramienta de cofinanciación a la actividad científica y emprendedora que busca generar impactos relevantes y positivos a la situación ambiental, social y de nuestro territorio.
4. Desarrollo de capacidades y competencias a funcionarios o personal adscrito a las entidades municipales, departamentales y del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con el fin de sensibilizar sobre la importancia de identificar y acompañar iniciativas ambientales.
5. Ejecutar acciones de integración o articulación del Programa “EMPRENDER PARA LA VIDA” con otras instituciones y/o programas, que permitan estructurar y fortalecer un apoyo adecuado de iniciativas de carácter ambiental.
6. Promover el EMPRENDIMIENTO AMBIENTAL en el Valle de Aburrá a través de la implementación de diferentes estrategias de comunicación.

### Análisis

Durante los 3 años de operación del programa se ha evidenciado el alto reconocimiento del mismo a nivel regional, nacional y hasta internacional, porque han podido ser verificables los impactos asociados en cada uno de los 6 instrumentos diseñados, los cuales son:

1. A partir de la Generación de una cultura emprendedora se ha logrado obtener:
  - **Club Metropolitano del Emprendimiento Ambiental:** Formación de 2.528 jóvenes de los grados 9, 10 y 11, que han creado 135 proyectos con enfoque ambiental, 141 docentes capacitados con el programa de formación de formadores en emprendimiento ambiental y 65 instituciones educativas

públicas del Valle de Aburrá beneficiadas con gestión formativa y educativa.

- **Medición impacto del Club Metropolitano de Emprendimiento:** Identificación de 5 proyectos con potencial de implementación y puesta en marcha de los 135 que fueron presentados por los estudiantes al Club Metropolitano, para ser apoyados por el programa en el desarrollo de los prototipos, estructuración de modelo de negocio, validaciones comerciales y desarrollo de imagen corporativa.
2. El acompañamiento a iniciativas empresariales en las etapas de creación y fortalecimiento empresarial ha permitido hasta el momento realizar 4 convocatorias y el acompañamiento a 96 iniciativas empresariales descritos a continuación.
- **Convocatorias:** Se han realizado cuatro convocatorias. En 2012 se inscribieron 231 iniciativas, en 2013, se inscribieron 202 iniciativas, en el 2014 se inscribieron 205 iniciativas y para año 2015 se postularon 379, para un total de 1.017 iniciativas recibidas durante los procesos de convocatoria.
  - **Acompañamiento empresarial a iniciativas empresariales (ideas y empresas) beneficiadas:** Acompañamiento en estructuración de modelos de negocio, plan y gestión comercial, financiera, administrativa, operacional y legal a 76 iniciativas empresariales durante el tiempo de operación del programa, donde 30 iniciativas fueron acompañadas durante el 2012, 27 iniciativas fueron acompañadas en el 2013 y 19 iniciativas acompañadas durante el 2014, para el año 2015, se inició el acompañamiento de 20 iniciativas más.

Las ideas de negocio y empresas que se han acompañado están orientadas a las líneas de intervención de gestión del recurso hídrico, aire, suelo residuos peligrosos y no peligrosos, biocomercio, construcción sostenible, recuperación y conservación de la biodiversidad, tecnologías y productos limpios, educación ambiental; contribuyendo al crecimiento empresarial y sostenible del valle de Aburrá.

Este acompañamiento ha permitido que 9 ideas de negocio que llegaron al Programa se constituyeran en empresas, la generación de 204 empleos directos y 1.411 indirectos, incrementos en las ventas, empresas que están aprovechando residuos que antes no se consideraban aptos para este proceso en la Región (empaques larga vida, poliestireno expandido, PET ámbar).



3. El apoyo económico se logra a través de un instrumento de cofinanciación especializado llamado Fondo de Incentivos Económicos, en el cual se han entregado recursos económicos a 34 emprendedores de la primera, segunda y tercera convocatoria por valor de \$2.000.000.000, invertidos en la compra de maquinaria, validaciones técnicas, transferencia de conocimiento y compra de materia prima.
4. Se sensibilizaron y capacitaron a 279 personas entre funcionarios públicos, emprendedores, profesionales y miembros de las mesas ambientales en emprendimiento ambiental, buscando generar en los actores de fomento y desarrollo de estrategias gubernamentales y privadas la inclusión de aspectos de sostenibilidad.
5. Capacitación en Talleres de Identificación de la Oportunidad a 623 personas como estrategia para otorgar a la población conceptos que permitan la identificación, valoración y estructuración de propuestas empresariales con enfoque ambiental.
6. Capacitación en entrenamiento de habilidades gerenciales a 150 emprendedores. La capacitación busca la formación y adopción de prácticas gerenciales, fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.
7. Fortalecimiento de las habilidades comerciales a través de la capacitación en ventas consultivas a 25 emprendedores, lo cual se identificó como una limitante para el crecimiento de las empresas con enfoque ambiental.
8. A través del programa se ha logrado la integración y articulación de los emprendedores con actores estratégicos, se han logrado 27 validaciones y acercamientos comerciales, los cuales permitieron establecer nuevas redes de contacto en busca de nuevas oportunidades de negocio para las iniciativas y las empresas acompañadas. Además de la articulación con mecanismos regionales y nacionales para acceder a otros programas de fomento empresarial.
9. Articulación institucional y movilización de recursos regionales y nacionales para la gestión de negocios verdes con el Programa Aceleración Empresarial de la Alcaldía de Medellín, Programa Speed Growth de CRÉAME Incubadora de Empresas, Capital Semilla Alcaldía de Medellín, Netme, Proantioquia, Andi, Fenalco Solidario, Semana Global del Emprendimiento, Reto Bavaria y Destapa Futuro.
10. Promover el EMPRENDIMIENTO AMBIENTAL en el Valle de Aburrá, a través de la generación de cultura emprendedora a 700.453 personas sensibilizadas en temas de emprendimiento ambiental, como estrategia para incorporar en la sociedad el medio ambiente como oportunidad de generación de sostenibilidad, riqueza y desarrollo.

Emprender para la vida ha logrado sensibilizar a diferentes actores de la sociedad y fomentar el desarrollo de capacidades de emprendimiento ambiental desde la base comunitaria. Esto ha posibilitado el incremento de acciones y cambios positivos que incluyen el medio ambiente como fundamento para el desarrollo sostenible de los territorios.

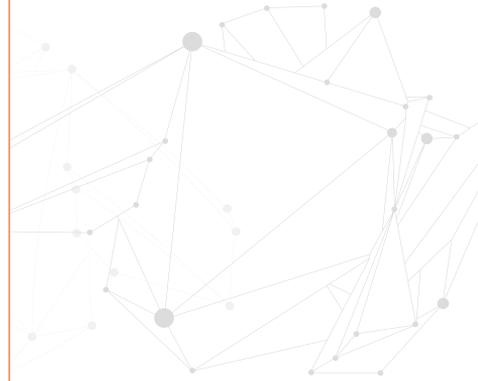
### Conclusiones

“Emprender para la Vida” es un programa estructurado por el Área Metropolitana Valle de Aburrá, como ente regulador del sector público, quien a partir de la formulación de líneas de acción en el período de gestión 2012 – 2015 PURA VIDA contempla la ejecución del Programa de Emprendimiento Ambiental. En él no sólo se incluye la promoción de acciones tendientes a la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas asociadas al cuidado del medio ambiente, sino también a garantizar el desarrollo sostenible a partir de la creación y fortalecimiento de las empresas en la región, promoviendo la interacción con diferentes entes públicos y privados y el cumplimiento de las políticas sectoriales.

El Programa EMPRENDER PARA LA VIDA en sus tres fases anteriores ha permitido constatar el aporte al desarrollo social y económico de la región. Lo anterior, a través del apoyo en la diversificación de actividades productivas, con propuestas innovadoras que promueven la asociatividad, la formalidad en los emprendimientos y la participación activa de sus habitantes en la construcción y desarrollo de iniciativas con enfoque ambiental que promuevan el equilibrio social y que fortalezcan las posibilidades de generar autoempleo.

A través del Fondo de Incentivos Económicos se ha logrado apoyar y fortalecer 34 iniciativas empresariales que han sido acompañadas por el programa Emprender para la Vida, a través de sus convocatorias 2012, 2013 y 2014, siendo una herramienta de cofinanciación para la obtención de recursos no monetarios, para componentes prioritarios y que van encaminados a potencializar y acelerar el proceso de puesta en marcha. Adicionalmente fortalece la gestión y la operación de las diversas áreas empresariales, ambientales o sociales.

La generación de empleo con aporte a la calidad de vida, entendida desde la responsabilidad por garantizar condiciones dignas de empleo, por velar por el bienestar del empleado a nivel ocupacional y emocional, son factores que a través del programa contribuyen a una sociedad más justa, equitativa, con oportunidades de desarrollo y disminución de la violencia.



### Referencias Bibliográficas

- PLAN DE GESTION PURA VIDA, 2012 – 2015, [Documento en Línea] Área Metropolitana del Valle de Aburrá, [www.metropol.gov.co](http://www.metropol.gov.co), [Consulta 27-04-2015]

Emprender para la vida logra generar sinergia entre dos sectores importantes, el sector empresarial y ambiental, contribuyendo el desarrollo social, económico y ambiental de la Región a través de la protección de los recursos Naturales.

## 3.7 FUNDACIÓN REDPRODEPAZ

### Aporte a la construcción de la Paz Territorial

*Equipo de la Coordinación Nacional  
para el 5º Congreso del Pacto Global: ROJAS, Natalia; SÁNCHEZ, Santiago*

La Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz -Redprodepez-, iniciativa de articulación y coordinación de la sociedad civil, nace en el 2002 con el ánimo de aportar a la construcción de una nación en paz desde procesos locales y territoriales. Originariamente, los objetivos que dieron pie al trabajo en red fueron: 1. Compartir conocimientos y aprendizajes de las experiencias; 2. Hacer una incidencia política en el orden nacional; y 3. Cogestionar y optimizar recursos financieros, técnicos, humanos y territoriales.

Este esfuerzo nace en un contexto de contrastes y agitación política: por una parte la pérdida de la ilusión de firmar la paz frente a la ausencia de acuerdos en la mesa de negociación del Caguán y, por otra, la inminencia del gobierno de contratar con una arremetida belicista. En este sentido, el esquema de ejecutar procesos de intervención social y económica en territorios de alta conflictividad, “intervención en caliente”, para disminuir los efectos de la guerra sobre la sociedad civil y los no combatientes, toma fuerza durante la primera década del siglo XXI, dando surgimiento a nuevos Programas de Desarrollo y Paz (PDP).

A través de estos años se ha incrementado el número de participantes e instituciones que comparten los principios de la Redprodepez: el respeto a la vida y la dignidad humana en respeto con la natura-

leza, equidad y solidaridad, y la democracia participativa. A su vez, se han perfeccionado y democratizado sus órganos de gobierno, y se han sumado nuevos territorios. En este sentido, la Redprodepaz se ha constituido en un escenario de negociación política multiactor que articula intereses del sector social, el público y el empresarial, en aras del desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en los territorios.

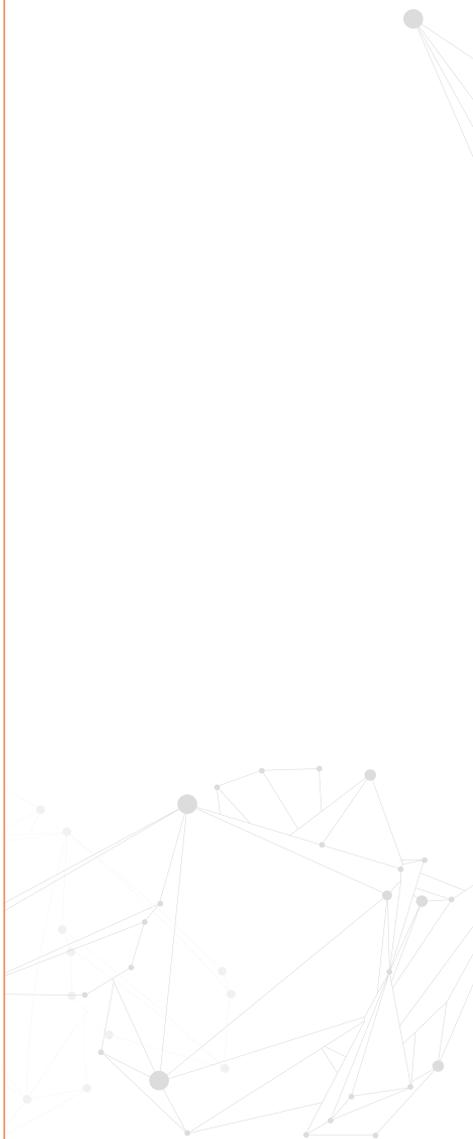
En este sentido, el presente texto surge de la pregunta ¿en qué medida la Redprodepaz aporta a la construcción de un modelo de gobernanza colaborativa para el Desarrollo y la Paz Territorial? Entendemos aquí el concepto de gobernanza colaborativa como “las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en sistema de gobierno democrático, bajo un sentido de compromiso en donde cada uno de los actores asume compartidamente los riesgos como los beneficios” (Pastrana, Betancourt & Vélez, 2014, p. 103).

A tales efectos, se hace a continuación una breve reseña histórica acerca de la evolución de los Programas de Desarrollo y Paz, y del surgimiento de la Redprodepaz. A continuación haremos un descriptivo de sus instancias y miembros, así como de sus órganos de gobierno. Acto seguido se retoman los principales logros e impactos que ha surtido el arreglo institucional, los aprendizajes que devienen de su implementación y sus principales estrategias de continuidad y sostenibilidad, y replicabilidad. Finalmente, se hace un análisis relativo al esquema de gobernanza colaborativa multiactor.

### Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz (PDP)

En primera instancia, hemos de reconocer el alto grado de heterogeneidad y diferenciación entre las regiones de Colombia, tanto en su capacidad de ejecución y administración de lo público, como frente al monopolio de la fuerza y el uso de las armas, en cuanto a su nivel de articulación a la vida económica de la nación y las dinámicas internacionales, y, por supuesto, en cuanto a su diferenciación social y cultural. Igualmente, la incapacidad de establecer un modelo unificado de Estado con presencia y efectividad en las regiones, representa serios cuestionamientos al modelo centralista del sistema político.

Atendiendo a esta situación diferencial, el Programa de Desarrollo y Paz (PDP) busca en esencia coadyuvar a la construcción del Esta-





do Social de Derecho, mediante la participación ciudadana desde el territorio. La estrategia para lograr este objetivo consiste en el empoderamiento de los pobladores, es decir, el fortalecimiento de las capacidades humanas a nivel individual para la transformación de las relaciones sociales; y el fortalecimiento de las organizaciones sociales a nivel colectivo para gestionar los conflictos, generando condiciones para una *vida digna*<sup>13</sup>. (Murillo, 2014)

En consecuencia, un PDP no es ni puede ser un modelo unívoco ni preestablecido. Por el contrario, cada territorio, con base en la identificación de problemáticas y las dinámicas de poder, establece sus derroteros y vías de acción de manera autónoma. Estamos hablando de un proceso social, un método de transformación social, entendiendo que un Programa de Desarrollo y Paz es una propuesta de acción en construcción constante por parte de múltiples actores que trabajan con la convicción de que un territorio, un país y un mundo diferente son posibles. Se desarrolla de forma diferenciada atendiendo a los tiempos, espacios, y dinámicas territoriales. “[...] El PDP es un proceso de construcción conceptual y metodológica sobre la marcha que articula varios elementos: la necesidad de construir la paz positiva, la paz que trabaja por los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, y ambientales, desde las regiones y sus diversas culturas, en una visión que articula la paz y el desarrollo. [...] Podemos decir que el método de un PDP no precedió a la experiencia, no fue diseñado con anterioridad ni es predeterminado. Por el contrario, el método se construyó en una serie de transacciones incluyentes entre los múltiples actores de la región presentándose al final como un nuevo aprendizaje”. (Vargas, Sánchez, & Mosulishvili, 2014)

Con la conformación del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) en 1995, el cual surge como respuesta al escalamiento del conflicto armado y a la precaria presencia e incapacidad del Estado para resolver las problemáticas de violencia y pobreza que se presentaban en el territorio, se desarrolla una metodología *in situ* de diagnóstico participativo, planeación y ejecución conjunta entre los múltiples actores e intereses en la región.

La organización fue la base para el surgimiento del PDPMM, mediante la cual se logró una movilización regional que involucraba a pobladores de 29 municipios, con el propósito de lograr una transformación regional (De Roux, 1999, p. 21). En este sentido, antes de la creación del PDP no existía una ética comunitaria entre los pobladores, pero la necesidad de sobrevivencia no pudo ser resuelta individualmente

13. La transformación social que se logra desde los procesos que impulsa un PDP encamina a los pobladores hacia la libertad primero de pensamiento para poder ir más allá de la mera supervivencia, lo que implica cuestiones como la dignidad, el respeto y la autonomía.

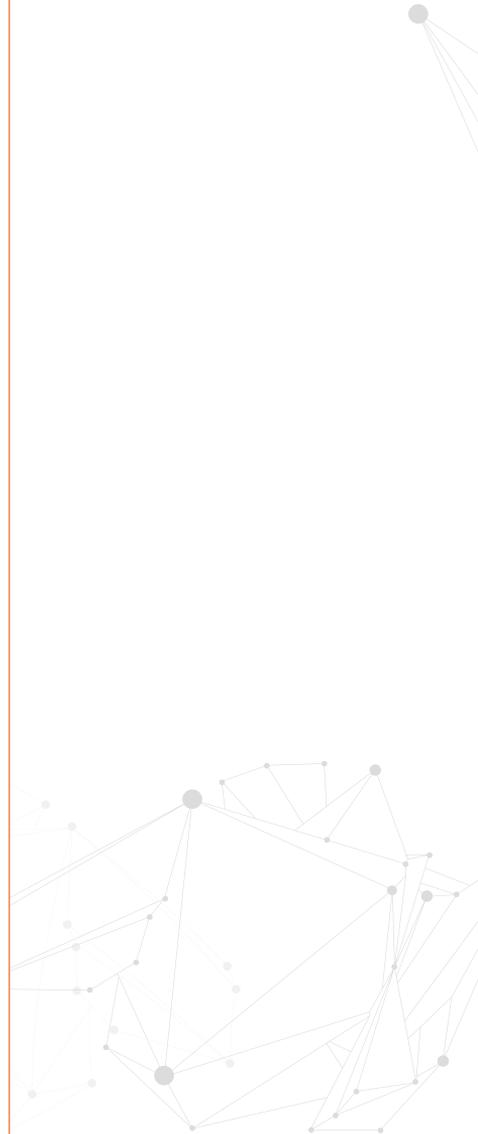
y exigió un cierto grado de cooperación entre ellos, motivándoles a organizarse de manera colectiva para que se garantizara la creación de instrumentos que contribuyeran a la solución de sus problemas sociales a corto y largo plazo.

A partir de este momento, con la ayuda financiera de la Banca Multilateral y la Cooperación Internacional, el sector empresarial de carácter mixto, y el sector público del orden nacional y regional, se promueve la creación de nuevas iniciativas regionales de desarrollo y paz, basadas en el enfoque metodológico de la experiencia del PDPMM:

- Un diagnóstico participativo propositivo por parte de las comunidades;
- Un arreglo institucional multiactor que da lugar a la creación de una entidad que facilita el proceso;
- Organizar un núcleo de pobladores con arreglo a fines territoriales (subregionales) o sectoriales (productivos, etarios, participativos, formativos, etc.);
- La conformación de equipos técnicos que apoyen los procesos territoriales y comunitarios;
- Formulación y ejecución de proyectos desencadenantes bajo teorías del cambio social;
- Generación de imaginarios de identidad y arraigo bajo una visión compartida del territorio.

De esta manera, los PDP por medio de procesos de aprendizaje y ampliación de las capacidades de los actores sociales, locales, regionales, públicos y privados, lograron demostrar que es posible construir una sociedad distinta en medio del conflicto, basada en la participación y en la inclusión de los pobladores para contribuir a la transformación y el cambio social regional.

Naturalmente, el intercambio de experiencias y aprendizajes de los diferentes programas de desarrollo y paz, así como el ánimo de capitalizar el conocimiento, desata la necesidad de establecer un trabajo articulado y la generación de sinergias. De esta manera, reunidas varias iniciativas de desarrollo y paz regional, en el año 2002 da surgimiento la Redprodepaz como sistema de coordinación y articulación de la sociedad civil, bajo el entendido de que sus propósitos misionales requerían de un trabajo colaborativo que permitiera un fortalecimiento permanente de sus capacidades y una acción directa sobre las políticas públicas del orden nacional (Redprodepaz, 2012).





## La Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz

La Redprodepaz se concibe como un sistema de coordinación<sup>14</sup> y articulación de la sociedad civil, el cual promueve, convoca y articula Programas Regionales de Desarrollo y Paz, constituidos por un conjunto de entidades que comparten un interés común: *contribuir a la construcción de una nación en paz a partir de procesos locales y regionales de desarrollo integral equitativo y solidario, y la consolidación de una paz territorial, mediante la participación democrática.*

En la Redprodepaz convergen múltiples actores, instituciones y organizaciones: las Entidades Facilitadoras de los procesos territoriales, las Entidades de Apoyo de los mismos, y la Red nacional de Pobladores. A su vez, el proceso está dinamizado por un equipo técnico de la Coordinación Nacional, que se organiza bajo un esquema de procesos para dinamizar el trabajo en Red.

Las **Entidades Facilitadoras**<sup>15</sup> son personas jurídicas que promueven los PDP, y se dan en el marco de arreglos institucionales territoriales entre actores con presencia e incidencia en la región. Tienen la misión de vincular y articular esfuerzos entre los actores locales para definir con ellos los proyectos de vida individuales y comunitarios, alrededor de visiones regionales de desarrollo construidas de manera amplia, abierta, democrática y participativa. (Valencia, 2013, p. 98).

Estas desarrollan una estrategia basada en: 1. *Acompañamiento* a las comunidades desde la reciprocidad, la simetría y la libertad, para la construcción de redes sociales (elevación del capital social), el fortalecimiento del espacio público, y la materialización de la vida querida mediante la consolidación de sujetos sociales y políticos locales; 2. *Ampliación de capacidades* individuales, colectivas y territoriales, para el empoderamiento y la autonomía, recuperando el tejido social debilitado por las dinámicas del conflicto; 3. Una estrategia de *incidencia pública* como ejercicio de la política y la elección colectiva; y 4. Recuperar los *aprendizajes colectivos desde la experiencia* como herramienta de gestión social, negociación política y de desarrollo local.

Por su parte, las **Entidades de Apoyo**<sup>16</sup> son organizaciones de naturaleza diversa (de investigación, comunicaciones, académicas, empresariales, o de tipo apostólico-ecclesial), que comparten los principios de la Redprodepaz y brindan soporte técnico, estratégico, financiero, político y de gestión del conocimiento en aquellos temas que resulten de interés para las partes. Varias de ellas han permitido la consolidación y el fortalecimiento de los PDP siendo un actor relevante en el territorio.

14. Se coordina con el gobierno, con el sector empresarial y con la cooperación internacional.

15. 24 entidades facilitadoras conforman la Red a 2015: Adel Nariño, Asopatía, Asopaz, PDP Bajo Magdalena, PDP Canal del Dique y Zona Costera, Casadepaz, Consornoc, Cordepaz, Cordupaz, Cric, Huipaz, PDP Magdalena Centro, PDP Magdalena Medio, PDP Mojana, Montes de María, Paz y Competitividad, PDP Cesar, Prodepaz, Prosierra, RedCaquetáPaz, R-Youth, Sepas, Tolipaz, Vallenpaz. (Ver Anexo 1)

Las Entidades De Apoyo se comprometen a adelantar una estrategia de relaciones interinstitucionales necesarias para el desenvolvimiento de los PDP, con el fin de lograr sus objetivos y una gestión financiera para los proyectos y su posterior ejecución. Estas relaciones comprenden a todas las instituciones públicas, privadas e internacionales pertinentes a los diversos niveles de articulación en lo local, regional, nacional e internacional desde abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, logrando credibilidad con las comunidades y redes de pobladores. (Varga, Sánchez, & Mosulishvili, 2014)

La Red Nacional de Pobladores es una expresión multiétnica y pluricultural de la sociedad civil que articula a líderes y lideresas, participantes de los procesos de transformación de los territorios, quienes están comprometidos en la construcción de nación desde el logro de la "Vida Querida" a partir de los programas en las regiones (Valencia, 2013, p. 92). Esta red es un vehículo de comunicación e información para acumular, compartir y organizar la experiencia con el fin de acercar los programas a las personas para forjar un país en paz. Es por ello que los pobladores son la base del proceso de gobernanza que ejecuta la Redprodepaz.

La conexión entre la lógica de las redes de pobladores locales/regionales y una Red nacional de Pobladores está en el esquema de gobernanza colaborativa para la construcción de la paz. La articulación entre los movimientos históricos, culturales, sociales y ambientales es un imprescindible para la consolidación de una paz positiva. (Vargas, Cárdenas, & Sánchez, 2015).

Como estrategia de decisión y coordinación, la Redprodepaz ha generado **instancias de gobierno** de carácter participativas, deliberativas, democráticas, simétricas y multilaterales, a saber, la *Asamblea General* que convoca a los miembros en pleno de la Red y se reúne anualmente, actuando como máximo ente decisorio, organismo de control y veeduría para la rendición de cuentas, y de orientación político-estratégica.

Por su parte, el *Comité Estratégico* de la Redprodepaz el cual, aunque de carácter abierto a todos los miembros de la Red, reúne como mínimo a 6 de las Entidades Facilitadoras, 4 miembros de la Red Nacional de Pobladores y 3 de las Entidades de Apoyo, reuniéndose con periodicidad mensual y actuando como órgano de seguimiento y monitoreo frente al Mapa Estratégico y el Plan de Acción aprobado por la Asamblea.



16. 18 entidades de apoyo conforman la Red a 2015: AFP, Avina, Cinep/PPP, PBA, Ecopetrol, Isa, Isagen, Fundación Social, Justa Paz, Fundación Arco Iris, Secretariado de Pastoral Social, Instituto Von Humboldt, Uniminuto, PARES, Las 2 Orillas, Fundación para la Reconciliación, Fundación Mi Sangre.

17. El aporte de la categoría poblador, en este contexto de guerra reconoce en el territorio a quienes habitan la tierra: pescadores, campesinos, curas, comerciantes, profesores, jóvenes, es decir todos los que sientan pertenencia por el territorio y quieren vivir la vida con dignidad. (Vargas, Cárdenas, & Sánchez, 2015).

### Lecciones aprendidas

La Redprodepaz es una fuente permanente de aprendizajes. Durante sus 13 años se ha consolidado como referente de acción territorial y local dotando de sentido a las nuevas formas de movilización social y de apuestas colectivas. Los aprendizajes sugieren una forma particular de promover un tipo de desarrollo territorial participativo y vinculante, que ha resultado ser efectivo en la promoción de la convivencia pacífica.

De esta manera, podemos caracterizar los aprendizajes del trabajo articulado de los PDP de la siguiente manera:

1. **Colombia es posible como una nación en paz, si se construye desde sus territorios**, de manera abierta, incluyente y participativa, involucrando a los múltiples actores. No ha sido posible implementar un modelo centralista de gestión y administración de lo público, y por el contrario ha derivado en nuevas conflictividades, atendiendo a una presencia diferencial del Estado en lo local.
2. **No todo desarrollo es favorable a la paz territorial sostenible**. De hecho, múltiples formas de explotación y usufructo de los recursos dan lugar a fuertes contradicciones territoriales, que ponen en riesgo las formas ancestrales de relacionamiento con el territorio. Hemos de propender por un Desarrollo Humano Integral Sostenible, que vincule de manera incluyente a los pobladores, y minimice los efectos perniciosos sobre las comunidades.
3. **Es necesaria una visión regional compartida** para darle sentido al desarrollo y la paz. El ideario de región ha de ser construido a largo plazo, considerando los múltiples actores e intereses que intervienen. En este sentido se debe **partir del diagnóstico participativo** hecho por las comunidades, identificando las problemáticas y las soluciones.
4. La **construcción del Estado Social de Derecho** hay que hacerla articulando en lo local, institucionalidad pública y organizaciones sociales de base. Para avanzar en nuevas formas de resolución no violenta de las conflictividades territoriales, debemos propender por construir y fortalecer la confianza entre gobernantes y gobernados, en un relacionamiento simétrico y eficiente.
5. Se deben conseguir **sinergias entre los actores** que intervienen un territorio:
  - Articular mecanismos y fuentes de financiación para evitar la duplicidad y la dispersión.
  - Coordinar acciones de intervención de múltiples agencias que sumen esfuerzos en torno a objetivos comunes.
  - Recoger las necesidades del territorio, y concertar visiones como objetivo superior, que aporte a la consecución de intereses particulares de los actores.

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

La estrategia para la continuidad de la Redprodepaz es el Plan para el Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción Colectiva del Desarrollo y la Paz Territorial (PNCL); recogiendo los aprendizajes y estrategias de los PDP, busca capitalizar la experiencia de los procesos sociales existentes en el territorio. Se concibe como una gestión concertada alrededor de 4 líneas de acción. Primero, Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales de Base; segundo, fortalecimiento de la Institucionalidad Pública del orden local (governabilidad); tercero, alianzas y agendas territoriales para la generación de confianzas (governanza); cuarto, Capacidades institucionales para la implementación.

Por lo tanto, el PNCL constituye un marco orientador que integra una propuesta común de trabajo orientada a profundizar la participación ciudadana y la incidencia política frente a los asuntos asociados a la construcción y sostenibilidad de desarrollo y la paz territorial. Este articula y posibilita la generación de una infraestructura institucional que acompañe las acciones emprendidas por los pobladores para la ampliación de la democracia, la sostenibilidad de la paz, el desarrollo humano integral y la construcción permanente del Estado Social de Derecho<sup>18</sup>.

Por su parte, la **estrategia de sostenibilidad** está compuesta por dos dimensiones, la económica y la política. La dimensión económica se materializa en el proyecto del *Sello Social*, el cual se constituye como un protocolo para la certificación de las Organizaciones Sociales y de las Entidades Facilitadoras, que evalúa la idoneidad de los procesos que estas organizaciones emplean para la promoción de desarrollo y paz en un territorio. Basada en la comercialización y el mercadeo de bienes y servicios, esta certificación representa la capacidad de las organizaciones sociales de capitalizar valor agregado de los procesos sociales, manejar adecuadamente los recursos del medio ambiente, y participar en cadenas productivas de forma competitiva.

Frente a la dimensión política, esta supone la participación e incidencia en instancias de participación política mediante un proceso de empoderamiento y maduración de iniciativas que permita articular esfuerzos alrededor de visiones y agendas territoriales de desarrollo y paz, a fin de generar condiciones para el buen vivir.



18. Por medio, de la capacidad técnica y financiera, la legitimidad social y política de la Coordinación Nacional y de las entidades facilitadoras de la Redprodepaz, las cuales permitan dar el acompañamiento necesario para estos procesos territoriales.



En consecuencia, fundamentada en la ampliación de la base de sociedad civil para la participación política, con principios de pluralidad, por medio de la consolidación de la Red Nacional de Pobladores, mediante una estrategia de formación y fortalecimiento de los procesos y actores, para lograr mayor simetría de poder en el diálogo sobre la visión de desarrollo y paz territorial; definir un propósito colectivo y una imagen de futuro compartido que permitan articular agendas, procesos e intereses, que den lugar a la formulación de proyectos estratégicos para el territorio; e incidir, es decir, que dichos productos sean incluidos en los programas de gobierno, planes de desarrollo y de ordenamiento, y asignación de regalías.

Finalmente, la **estrategia de replicabilidad** de la Redprodepaz se denomina Construcción Social del Conocimiento: tomando como referente las teorías clásicas del *knowledge managment* para el incremento de la efectividad y la viabilidad de operaciones de una empresa compleja, se hace un rediseño social pensando en cómo capitular los aprendizajes para la consolidación de escenarios de paz.

**1.** Se documentan las buenas prácticas, las claves del éxito y las lecciones aprendidas, para su difusión y socialización; **2.** Se constituyen las comunidades regionales y nacionales de aprendizaje en torno a un tema específico (desarrollo rural, goce efectivo de derechos, participación política, etc.), en donde convergen especialistas, técnicos y pobladores; en ellas se socializan experiencias y resultados, y se genera un debate amplio acerca de las condiciones necesarias y los limitantes estructurales para el éxito de la implementación; **3.** Con el acervo de conocimientos derivado de las Comunidades de Aprendizaje se establecen criterios de pedagogía y difusión.

El trabajo articulado y coordinado en los territorios, entre la institucionalidad pública, los financiadores (cooperación internacional y empresas) y las entidades facilitadoras, recuperando los aprendizajes, y con análisis cualificados de contexto, permiten proponer modelos de intervención pertinentes, recuperando las claves del éxito y eludiendo los factores de fracaso.

Por su parte, el sistema de información es una herramienta virtual que permite capitalizar los activos del conocimiento en los procesos desarrollados por cada PDP. A su vez es una forma de producir nuevo conocimiento mediante el análisis de información, fundamentada en la práctica y la participación de distintos actores, porque recoge de manera sistemática los aprendizajes y estrategias poniendo a disposición toda la información de manera pública, abierta y gratuita.

### Modelo de gobernanza colaborativa multinivel

Uno de los objetivos estratégicos de la Redprodepaz ha sido la construcción de una paz integral, lo cual implica la generación de gobernabilidad territorial, entendida como la capacidad de ejercer gobierno. Sin embargo, como lo menciona Sánchez (2014), el quehacer de la Redprodepaz no se limita ni se agota en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, ni en el relacionamiento entre gobernantes y gobernados, mucho menos en la veeduría del funcionamiento del aparato del Estado. Su naturaleza se vuelca sobre la gobernanza, materializada en las distintas relaciones de poder que tienen lugar en los territorios, y en la participación política tanto por vía institucional como en procesos de organización social (Sánchez, 2014, p 13).

Bajo este supuesto, estamos hablando de un esquema de innovación política a través de la transformación del relacionamiento entre gobernantes y gobernados, la implementación de capacidades, la generación de confianzas, y la consolidación de una base social empoderada capaz de hacer incidencia política en lo local y veeduría ciudadana.

La Redprodepaz aporta a la construcción de un modelo de gobernanza colaborativa, ya que se presenta como una estructura generada a partir de la base de acuerdos territoriales y acciones interinstitucionales mediante el relacionamiento simétrico, abierto, democrático y plural. Todo esto bajo el marco del sentido de la cooperación y colaboración que permite a sus miembros reconocerse como iguales y necesarios frente al reto de construir desarrollo y paz desde el territorio.

Según Toro (2008), a través de la organización convergen intereses que permiten solucionar los conflictos eficazmente y sin violencia. En este sentido, la Redprodepaz ha confirmado que un presupuesto básico es la organización social: sin ese sujeto colectivo sería casi imposible hacer frente a un conjunto de actores armados que se disputan el territorio y los apoyos sociales (Murillo, 2014).

De esta manera, la gobernanza articula procesos organizativos y asociativos, que emergen del entramado de interacciones democráticas que tienen lugar entre actores territoriales. Asimismo, involucra procesos de sinergias entre el gobierno, los participantes privados y la sociedad civil. Es por ello que la Redprodepaz es un modelo de gobernanza colaborativa, debido a que es un espacio de articulación de esfuerzos que permiten que las entidades facilitadoras, la red de pobladores, y las entidades de apoyo se inte-



rrrelaciones para intercambiar conocimientos y adoptar decisiones conjuntas que permitan contribuir a sus intereses.

Este modelo de gobernanza alude a un cambio en el relacionamiento entre gobierno y la sociedad civil, diferente al modelo de control jerárquico y centralista, que exige replantear las relaciones de poder y ejercicio de lo público. Este debe buscar una relación horizontal y democrática en la cual todos los actores tengan capacidad de incidencia en las decisiones. Ello, pone de manifiesto una sociedad civil activa y participativa en los problemas sociales y que se caracteriza especialmente por un mayor grado de cooperación y colaboración entre sus miembros.

Ya que la Redprodepaz se conformó a partir de un enfoque *Bottom Up* (un enfoque participativo que se inicia desde las bases de la sociedad para la incidencia en lo nacional), representa un modelo de gobernanza colaborativa multinivel:

- El primer nivel de gobernanza colaborativa se presenta en el ámbito local, inicia en la base, desde la región con los pobladores y las entidades facilitadoras. Allí se establece una gobernanza colaborativa entre una red de pobladores que se teje en los municipios en los que desarrolla su acción, y las entidades facilitadoras que facilitan la consolidación de los programas de desarrollo y paz.
- El segundo nivel de gobernanza colaborativa se da en las regiones, configurando un escenario de diálogo entre actores divergentes, ampliando los vínculos locales con actores de carácter departamental, regional, nacional e internacional, generando sinergias y cooperación desde los aportes que cada uno está en capacidad de contribuir. De esta manera se generan alianzas y redes a nivel interinstitucional para los asuntos de la planeación, financiación, gestión e interlocución conjunta (Universidad Autónoma de Manizales, 2010).

Finalmente, el tercer nivel se da en la articulación de la Redprodepaz en el ámbito nacional, en donde convergen los actores que dinamizan los procesos territoriales de base, las alianzas regionales, y actores del nivel nacional, para establecer diálogo abierto frente al gobierno nacional, el sector empresarial, y la cooperación internacional.

En conclusión, la confianza, el diálogo y la concertación entre diferentes actores marcan la pauta de la construcción colectiva dentro de un espacio de encuentro, de intercambio de aprendizajes y de experiencias, de información, de ajuste y de colaboración como lo



es la Redprodepaz. Como señala María Rosario Saavedra (2006): “un trabajo que se queda en la región sin articulaciones con otras regiones ni con el país, se agota por su aislamiento y puede llegar a dejar de tener sentido”. Tal como reza el manifiesto fundacional de la Redprodepaz.

Sabemos que para hacer esta realidad posible todos tenemos que cambiar. El Estado y la sociedad civil, los políticos y los empresarios, las organizaciones gremiales, sociales y comunitarias, las iglesias, los dueños del capital o del trabajo, los actores nacionales o extranjeros con injerencia en nuestros problemas o con capacidad de aportar a las soluciones. Debemos superar nuestros intereses personales y grupales para construir colectivamente un desarrollo humano, integral, sostenible, equitativo y solidario; comprometernos con una participación responsable y efectiva en todas las instancias; popularizar el crédito, promover la reforma agraria y el desarrollo rural integral; garantizar empleo, salarios justos y seguridad social para todos; respetar como sagrados los bienes y el patrimonio público, educar para la paz; alentar una comunicación social objetiva y promotora de la paz; garantizar el respeto por la vida, el imperio de la justicia y la vigencia plena de los derechos humanos; fomentar, en fin, una ética basada en la dignidad de la persona humana, la libertad, la verdad y la capacidad de perdonar (Redprodepaz, 2002).

### Referencias bibliográficas

- De Roux, F. (1999). El Magdalena Medio en el Centro del Conflicto y de la esperanza. Revista Controversia, Vol II, pp. 13-41.
- Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J. (2011). Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times. Princeton University Press.
- Jiménez, C. (2001). La Evaluación Participativa, en el programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio. Bogotá: Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.
- Molano, A. (2009). En Medio del Magdalena Medio. Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular, Cinep.
- Mosulishvili, Sánchez. (2013) La Red Nacional de Programas de Desarrollo y Paz -REDPRODEPAZ- frente al esquema clásico de la Responsabilidad Social Empresarial. El papel de la Empresa en el modelo de Construcción Colectiva del Territorio. Bogotá- Corferias.
- Murillo, G. (2014). Qué es un PDP. Bogotá: Redprodepaz.
- Murillo, G. (2014). Regiones en Red. Revista Regiones en Red, Vol II, p. 5.
- Toro, B., (2008). Defensores del Chaco, el futuro lo construimos entre todos. Prefacio: La ciencia madre, [6.-9]. Recuperado de [http://www.vivatrust.com/files/file/publications/defensores\\_es.pdf](http://www.vivatrust.com/files/file/publications/defensores_es.pdf).
- Saavedra, M. (Septiembre, 2006). El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y La Red. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre la Intervención Social y lo Social en la Intervención, Universidad Icesi., Cali, Colombia.
- Sánchez, S. (2014). Gobernabilidad democrática y gobernanza participativa. Regiones en Red, Vol (II), pp. 17-19.
- Redprodepaz, (2012). Regiones en Red, vol I.
- Redprodepaz. (2002). Por una Colombia en Paz, construida desde las Comunidades Locales y desde las Regiones. Manifiesto Fundacional. Bogota: Redprodepaz.
- Pastrana, A et al. (1999). Ensayos sobre Paz y Desarrollo, el caso de Colombia y la experiencia internacional. Bogotá: The World Bank.
- Pastrana, E., Betancourt, R. & Vélez, O. (2014) Suramérica en el escenario global. Gobernanza multinivel y birregionalismo. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Konrad Adenauer Stiftung, Universidad Santiago de Cali, 2014.
- Universidad Autónoma de Manizales, (2010) Sistematización de las empresas Ecopetrol e Isa en los programas de Desarrollo y Paz – PDP (1999-2008). Bogotá.
- Valencia. Reina Lucía, L. (2013). Memorias en Red. Fundación Arcoiris.
- Vargas, M., Cárdenas, P. & Sánchez, A. (Marzo, 2015). ¿Qué es un Poblador?. Redprodepaz, Recuperado de [http://issuu.com/redprodepazsr/docs/15.04.20.\\_red\\_de\\_pobladores\\_ok](http://issuu.com/redprodepazsr/docs/15.04.20._red_de_pobladores_ok).

## 3.8. FUNDACIÓN PARA LA RECONCILIACIÓN

### Centros de Reconciliación

El barrio como escenario de relaciones comunitarias manifiesta constantemente problemáticas entre las que sobresale de largo la violencia intrafamiliar y la violencia comunitaria-barrial (gran porcentaje es por deudas, por desconocimiento de las normas ciudadanas de peleas entre amigos, discusiones entre vecinos). El más reciente diagnóstico realizado por el departamento de ciencias forenses<sup>19</sup> evidencia cifras que señalan la gravedad de dicho fenómeno, en donde los problemas entre familiares y vecinos generados por riñas y venganzas son factores en incremento, generando en las comunidades barriales niveles de intolerancia y agresión que desembocan en el aumento del ciclo de violencia. Hasta un 89% de los homicidios en Colombia son causados por las venganzas y las riñas. Esto sin contar el costo social y económico de los millones de días perdidos de ajuste que necesitan las víctimas (disability adjusted life years-Dalys) por causa de las violencias que no terminan en muerte.

La carencia en la satisfacción de necesidades básicas se complejiza con la carencia de formación básica (inteligencia racional); pero definitivamente es el desconocimiento del manejo de las rabias y odios (inteligencia emocional), el que contribuye a incrementar inequidades en las personas, pues las debilita ante el ejercicio de la democracia, de la participación y de la convivencia pacífica. Consideramos que así como se aprenden a manejar las letras y los números como factor de desarrollo de nación, es importante aprender el manejo de las emociones y entre ellas, la rabia, el rencor y el deseo de venganza, que son las emociones que más contribuyen al sostenimiento del conflicto entre los seres humanos.

Las relaciones intrafamiliares, sociales y el ámbito escolar, son los espacios privilegiados que tiene el ser para constituir los pilares del comportamiento cotidiano. Las agresiones en el interior de la familia con frecuencia marcan y dejan huellas e improntas que fragmentan a las personas y le conducen a privilegiar el uso de la fuerza en la solución de conflictos. La familia y la escuela son escenarios de riesgo en donde es urgente cultivar pedagogía de reconciliación y habilidades para las relaciones sociales más incluyentes, justas y equitativas.

El proyecto “Centros de Reconciliación: semillero de cultura de paz” tiene como fin desarrollar un sistema de reconciliación, desde donde se generen y promuevan prácticas de inclusión y convivencia pacífica con la participación de actores comunitarios e institucionales, como estrategia efectiva para el desarrollo de una cultura de paz, fundamentado en la pedagogía del Perdón y la Reconciliación y la experiencia en motivación, gestación y desarrollo de redes comunitarias de la Fundación para la Reconciliación.

<sup>19</sup> Fiscalía General y CTI, 2014. Forenses, Julio de 2014

Urge entonces concebir y desarrollar acciones creativas que aporten a la construcción social de la paz, desde iniciativas comunitarias, barriales, familiares o escolares. Los Centros de Reconciliación aquí propuestos son sin duda alguna un valioso aporte en ese propósito.

### ¿Qué es un Centro de Reconciliación?

Con la intención de contribuir a la transformación de las dinámicas de violencia a nivel comunitario y en la búsqueda de consolidar una cultura de paz, desde el año 2006, la Fundación para la Reconciliación ha venido implementando el proyecto “Centros de Reconciliación: semillero de cultura de paz”. Esta iniciativa tiene como fin desarrollar un sistema de reconciliación, desde donde se generen y promuevan prácticas de inclusión y convivencia pacífica con la participación de actores comunitarios e institucionales, como estrategia efectiva para el desarrollo de una cultura de paz, fundamentado en la pedagogía del Perdón y la Reconciliación y la experiencia en motivación, gestación y desarrollo de redes comunitarias de la Fundación para la Reconciliación.

Concretamente un Centro de Reconciliación (CR) es una casa o salón comunitario ubicado en una zona estratégica de la ciudad o municipio alquilada temporalmente en donde se promueve cultura política de convivencia, de perdón y reconciliación, derechos humanos, civilidad y democracia. Es un espacio que empieza a dotarse de significados socialmente compartidos a partir del trabajo que se hace de promover encuentros comunitarios de niños, niñas, jóvenes, líderes sociales, amas de casa, adultos mayores, profesionales, personas en situación de desplazamiento, víctimas y excombatientes, entre otros muchos.

Esta estrategia comunitaria se ha logrado implementar con gran éxito en Bogotá en las localidades de Suba, Rafael Uribe Uribe (Diana Turbay), Ciudad Bolívar, Usme y San Cristóbal Sur; igualmente en Soacha, en los municipios de San Vicente del Caguán y Cartagena del Chairá, así como en la ciudad de Florencia (Caquetá) y en el municipio de Bugalagrande (Valle del Cauca), todos ellos dejando como saldo más de 19.000 personas participantes y multiplicadores de esta propuesta político-cultural de paz.

Los participantes de los CR acuden, primero, por la curiosidad que despierta una estrategia novedosa, segundo, porque encuentran respuesta a ciertas necesidades esenciales de todo ser humano, pero sobre todo, porque lentamente empiezan a crear allí lazos de solidaridad,



empatía y reconocimiento hacia quienes les rodean. Como lo muestran los testimonios 1 y 2, ha sido interesante reconocer cómo desde estos CR se posibilita el encuentro comunitario, se facilita que los habitantes históricos del sector le den la bienvenida y acogida a personas que provienen de otras zonas del país, que han llegado de manera voluntaria o por ocasión del conflicto armado (bien sean víctimas o excombatientes), facilitando el principio de confianza, base del capital social.

*“El centro de reconciliación, personalmente para mí es un centro, primero de acogimiento. Allá nos acogen de una manera, no tengo la palabra espectacular, una forma de esparcimiento, de pronto de integramos con las demás personas, allá no miran quien llegó, si es desmovilizado, desplazado, bueno o malo, negro, chico, allá llega todo el mundo” –Testimonio 1-Víctima-*

*“¿El centro de reconciliación? Es como tener confianza, inspiran confianza, de que yo puedo hablar con ellos y eso va a quedar entre ellos, entre nosotros que no se va enterar todo el mundo, porque, que sepan que yo soy desmovilizada, solo mis amigos, no más, de resto, la demás gente, no sabe que yo lo soy” –Testimonio 2- Excombatiente*

### Líneas de Acción

El desarrollo estratégico y operacional del CR está basado en cuatro grandes líneas de acción.

- a. **Cultura Política del Perdón y Reconciliación:** son encuentros comunitarios y de capacitación a través de los cuales se brindan herramientas y elementos para la resolución pacífica de conflictos, el adecuado manejo de las emociones y sentimientos, y el ejercicio de los derechos y deberes como ciudadanos.
- b. **Centros de Escucha:** espacios para la escucha individual y colectiva sobre situaciones conflictivas de la cotidianidad. Esto posibilita que los individuos puedan hablar de sus problemas, logrando gran alivio emocional mediante la escucha activa y respetuosa.
- c. **Conversar para emprender:** actividades lúdico-formativas como la pintura, la panadería, entre otras, donde se aprovechan esos espacios para transferir elementos conceptuales y pragmáticos de la convivencia pacífica y de la reconciliación.
- d. **Iniciativas locales de Paz y Reconciliación:** los participantes del CR construyen pequeños ejercicios colectivos que invitan a otros a reflexionar y actuar sobre aspectos sensibles de la convivencia y la reconciliación en su comunidad, a partir de la lectura de su contexto, problemáticas y potencialidades. Ejemplo: Tomarse con abrazos la alcaldía local. Resignificar la cancha de fútbol como espacio de vida (donde mataron a 3 personas), entre otras.



El Programa de Microfranquicias Solidarias es una estrategia de **Innovación social**, que busca convertir el emprendimiento por necesidad en una oportunidad de generación de ingresos de manera sostenible en poblaciones vulnerables, organizadas bajo el modelo solidario.

### Evaluación de la Experiencia

El equipo de investigación de la Universidad Nacional de Colombia<sup>20</sup> presentó en el mes de julio de 2009 los resultados de la investigación "**Evaluación de Impacto Cualitativo de los Centros de Reconciliación**" realizada durante los meses de abril y mayo. Dicho proceso tuvo como referente la experiencia con el proyecto **Centros de Reconciliación** ubicados en las localidades de Ciudad Bolívar y Suba, dentro del distrito capital de Bogotá. A manera de resumen, compartimos algunas de las conclusiones de dicha investigación:

*"...la investigación encuentra que la propuesta de los CR reviste de absoluta relevancia en la coyuntura actual del país.*

*...Los Centros de Reconciliación han contribuido a crear unas nuevas narrativas que vinculan el perdón, la reconciliación, la paz al lenguaje cotidiano de los beneficiarios y permite generar una visión distinta de las relaciones sociales. Una construcción de cultura de paz, que potencia actitudes democráticas y pacíficas en el sistema político colombiano".*

*...Han generado trabajo con niñas y niños, jóvenes, adultos y adultos mayores consolidando procesos formativos, nuevas narrativas, nuevos discursos y nuevas prácticas que combaten ciertas formas de violencia e intolerancia.*

*...Los CR se configuran como una ventana de oportunidad para empezar a construir los procesos de construcción de comunidad. En efecto, la participación de población desmovilizada en las Escuelas de Formación en Perdón y Reconciliación. ESPERE, ha sido una dinámica que posibilita la generación de tejido social, de relaciones de convivencia entre quienes han vivido la experiencia de la guerra (de manera directa, como actores del conflicto) y para quienes no. Incluso, los CR han posibilitado la creación de espacios de encuentros democráticos en donde victimarios, víctimas y la sociedad en general se encuentran en torno a la participación en procesos que facilitan la vida en comunidad".*

▼  
20. Integrado por Alejo Vargas Velásquez, profesor titular de la Universidad Nacional de Colombia, director del Grupo de Investigación en Seguridad y Defensa; y por Andrés Felipe Ortega Gómez, politólogo de la Universidad Nacional de Colombia e integrante del Grupo de Investigación en Seguridad y Defensa.

### 3.9. COLCIENCIAS

#### Creación de microfranquicias solidarias para población vulnerable y víctimas del conflicto

Deyanira Duque Ortiz, Alexandra Corredor Gil

La sostenibilidad de la paz reside en que cada ciudadano pueda decidir sobre su proyecto de vida, que tenga opciones y que estas opciones incluyan el desarrollo de sus potencialidades como ser humano en todas sus dimensiones: afectivo, cultural, social y económico. Desde la institucionalidad, pública como privada, implica construir un entorno o ecosistema favorable para que ello sea posible. La paz sostenible es aquella donde todos tenemos un lugar.

La microfranquicia es un instrumento utilizado a nivel mundial como un mecanismo eficaz para insertar a la población de la base social en la economía de mercado, mejorando sus niveles de ingresos. Colciencias, como ente rector del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación –SNCTel, apoya y acompaña la estructuración de Programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación. El Programa de Microfranquicias Solidarias es una estrategia de Innovación social, que busca convertir el emprendimiento por necesidad (o subsistencia), en una oportunidad de generación de ingresos de manera sostenible en poblaciones vulnerables, organizadas bajo el modelo solidario.

Colciencias y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, mediante un convenio de cooperación, han aunado esfuerzos para estructurar e implementar este Programa, cuyo objetivo es la creación de empresas solidarias a través de microfranquicias, en regiones priorizadas por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE– y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas –UARIV.

En el escenario de un postconflicto, este Programa se vislumbra como una estrategia probada, para: i) la superación de la pobreza, ii) el desarrollo humano integral, iii) la articulación interinstitucional público-privada, iv) el desarrollo sostenible de las regiones, que resultan de interés para la consolidación de propuestas con inversión pública y privada y, v) la generación, apropiación y uso del conocimiento.

21. Personas en condición de extrema pobreza, desplazados por la violencia o víctimas del conflicto.

### Antecedentes

El Programa de Microfranquicias solidarias surge de la necesidad interinstitucional de generar estrategias para la generación de ingresos en la población vulnerable que integren saberes, conocimiento e innovación. En 2012, liderados por el Departamento Nacional de Planeación, se instala la mesa nacional de emprendimiento, con el propósito de trabajar en el diseño un Programa Nacional de Microfranquicias. En concordancia, el Ministerio de Comercio en alianza con el SENA, el Departamento Nacional de Planeación y Fenalco, lideraron el diseño metodológico de un modelo piloto del Programa dirigido a la población de reinsertados, cuya estrategia se enfocó en la creación de mini mercados denominados 2x3, donde el franquiciante es Fenalco. Por su parte, el Ministerio de Cultura, en alianza con Colciencias, proponen en 2012 un convenio interinstitucional para el apoyo al emprendimiento en el sector cultural, que considera la implementación de microfranquicias para el oficio de luthería.

A finales de 2012, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación- Colciencias y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones –JAEOS, suscribieron el Convenio 057-2012, con el objeto de aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión: Implementación del modelo de microfranquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables, que apalancados en **modelos de microfranquicias**, apoyen la generación de ingresos, el desarrollo integral y la disminución de la pobreza bajo el esquema de **innovación social**, garantizando la implementación de las fases necesarias para integrar efectivamente la consolidación de una cultura basada en la **generación, uso y apropiación del conocimiento** y la adopción del **modelo solidario**.

Para la implementación del Convenio, se diseñó el Programa en sus diversas etapas, y Colciencias invitó en 2013, mediante Convocatoria pública, al sector privado, entidades públicas, Universidades y organizaciones sociales a presentar propuestas, para una inversión de \$6.174.375.000. Para materializar el Programa, los territorios se organizaron en 4 regiones, y se contrató igual número de proponentes, seleccionados por paneles de expertos, tal como se aprecia en el cuadro que sigue:



Regiones	Título	Entidad Ejecutora
REGIÓN 1: Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre.	Programa microfranquicias solidarias de Camarones y alimentos sostenibles de la Costa Caribe. (40 unidades de negocio)	Corporación Instituto Morrosquillo
REGIÓN 2: Antioquia, Tolima Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda)	Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero. (40 unidades de negocio)	Universidad Autónoma De Manizales - UAM
REGIÓN 3: Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá D.C.) Boyacá y Meta.	Creación de empresas solidarias como estrategia de innovación social en poblaciones vulnerables a través del modelo de microfranquicias en los departamentos de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta. (40 unidades de negocio)	Corporación Politécnico Regional de Educación Superior
REGIÓN 4: Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño.	Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos Nariño, Valle y Chocó. (30 unidades de negocio)	Universidad Mariana

En los Términos de Referencia de la Convocatoria se solicitó a los participantes estructurar el modelo de microfranquicias solidarias a partir de los siguientes objetivos:

- Seleccionar proyectos para el desarrollo de negocios de diferente naturaleza y vocación, con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con la economía solidaria, **que respondan a las condiciones del entorno local** y la generación de ingresos en la población vulnerable de las regiones focalizadas.
- Identificar y caracterizar **negocios validados** en el **mercado con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con economía solidaria**, en las regiones focalizadas, para la generación de ingresos en población vulnerable.
- Identificar y caracterizar los beneficiarios de las microfran-

quicias solidarias (microfranquiados) entre la **población vulnerable**, en las regiones priorizadas.

- Acompañar a los microfranquiados en la elaboración de los proyectos de microfranquicias, mediante la implementación de actividades de **capacitación y entrenamiento desde el enfoque de innovación social y emprendimiento**.
- Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de **generación de ingresos**.
- Generar **evidencia** que permita el análisis de esta estrategia piloto de Innovación social para la generación de ingresos en población vulnerable, con miras a **fortalecer la política pública** en estos temas.

La puesta en marcha del Programa, aun cuando las propuestas se estructuraron a partir de estos objetivos, ha mostrado diferencias sustanciales en razón a las estrategias propuestas por cada uno de los proponentes para cada región, así:

La Región uno, liderada por la Corporación Instituto Morrosquillo, estructura las microfranquicias solidarias a partir de la generación de **alianzas entre productores agrícolas, pescadores y asociaciones existentes en la región**. La Corporación diseña e implementa una organización empresarial solidaria **con enfoque de cadena productiva**, basada en la acuicultura de especies marinas de alto valor comercial, integrados con **productos agroecológicos** de las regiones, que considera la implementación de 40 unidades de negocio, en 6 eslabones de la cadena productiva, agremiadas en 6 cooperativas multiactivas.

Algunos indicadores de resultado son: 226 asociados en 9 cooperativas creadas (3 agropecuarias, 2 comercializadoras, 2 de procesamiento, 2 mixtas); 40 microfranquicias en unidades de negocio; 128 empleos directos generados; con cobertura de los departamentos de Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre.

La región dos, a cargo de la Universidad Autónoma de Manizales, en alianza con la empresa privada, la Cámara de Comercio de Manizales, Confecoop, la Federación de ONG Caldas y otras organizaciones de la región, le apostó por la articulación público – privada. La estrategia de selección de los potenciales franquiciantes, se fundamentó en la apertura de una convocatoria pública que explicaba el alcance del Programa en función del impacto en la generación de



capital social, la responsabilidad social, desde la noción de emprendimiento social. Los resultados de esta convocatoria dieron cuenta de la selección de 6 franquiciantes, todas medianas empresas de la región, donde los municipios participantes se caracterizan por su condición de receptores de población desplazada y con alto porcentaje de pobreza extrema, como son: Itagüí (Antioquia), Ibagué (Tolima), Garzón (Huila), Manizales (Caldas), Santa Rosa de Cabal (Risaralda) y Calarcá (Quindío). A la fecha, en esta región se han conformado 6 cooperativas multiactivas que respaldan 40 microfranquicias consolidadas, las cuales asocian 162 personas, generando 120 nuevos empleos permanentes. Las Microfranquicias se encuentran en proceso de Implementación y legalización.

La región tres, conformada por los departamentos de Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá D.C.) Boyacá y Meta, está liderada por la Corporación Politécnico Regional de Educación Superior (filial de la Universidad Minuto). Con fundamento en un estudio de vigilancia tecnológica, determinaron la pertinencia de la implementación de las microfranquicias a partir de la vocación económica de cada región, los indicadores socioeconómicos y de empleabilidad, las prioridades de desarrollo local, entre otras, que permitió la selección de 7 municipios para la creación de las microfranquicias, así: Soacha, Villavicencio, Acacias, Bucaramanga, Floridablanca, Tunja, Sogamoso. La estrategia de asociatividad se fundamentó en la creación de 7 cooperativas multiactivas, todas del sector alimentos, que agrupan 40 microfranquicias en igual número de unidades de negocio, en su mayoría empresas familiares. Se estima la generación de 120 empleos permanentes.

La región cuatro, liderada por la Universidad Mariana, fundamenta su intervención a partir del aprovechamiento de las capacidades desarrolladas por el SENA en población vulnerable de la región, la cual ha sido capacitada en diversos oficios y en asociatividad. Igual que los anteriores, la Universidad Mariana tiene para la ejecución aliados estratégicos como el SENA, la Alcaldía de Pasto, ACOPI, CIEN, entre otros. En esta región, la identificación de las microfranquicias se basó en el criterio de capacidades, más no de territorios o municipios, en tal sentido las microfranquicias se establecieron en 15 municipios de los cuatro departamentos (Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó). La estrategia de asociatividad difiere a los anteriores, pues se han generado 30 microfranquicias e igual número de pre-cooperativas, que asocian 169 personas, generando 164 empleos directos.



Se prevé que para finales de 2015 las microfranquicias solidarias hayan alcanzado el punto de equilibrio y estén cumpliendo con su cometido, es decir, generando empleo permanente y oportunidades de ingreso a las familias en pobreza extrema, desplazadas o víctimas del conflicto.

### Conclusiones

Con una inversión de \$ 6.174.375.000, la apuesta institucional de este Programa enfatiza en la consolidación de modelos productivos de asociatividad como estrategia para fomentar el desarrollo integral en las regiones, mediante el apalancamiento de modelos de microfranquicias innovadoras para reducir las condiciones de vulnerabilidad de la población beneficiaria, por la vía de la gestión del conocimiento, la generación de ingresos y la formalización empresarial. La Innovación social como eje articulador del Programa Microfranquicias solidarias, ha permitido conjugar de forma estratégica actores del ecosistema del emprendimiento para superar el modelo tradicional de fomento al emprendimiento, incluso en el sector rural y en toda la cadena productiva. Esta inversión inicial, apalancó alrededor de \$ 1.500.000.000 por contrapartida en recursos frescos, para un total de \$7.802.948.014, cuyos primeros resultados son: 150 microfranquicias solidarias en 4 regiones del país, que involucran 23 municipios de 16 departamentos, 600 empleos generados y más de 500 familias beneficiadas.

La experiencia del Programa en las cuatro regiones permite validar esta apuesta por la innovación social, en la medida en que se evidencia la generación de capital social, mediante una forma de economía solidaria desde lo local – regional. El Programa de Microfranquicias solidarias, ha permitido considerar como aciertos:

- Validación de un modelo de desarrollo inclusivo, integral e innovador.
- Incidencia en territorios clave por alto índice de pobreza y de población víctima del conflicto y desplazamiento forzado.
- Fortalecimiento de capacidades del entorno o ecosistema regional para el emprendimiento.
- Generación de ventajas competitivas, oportunidades de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida.
- Conformación de redes en cada región, en alianzas público privadas.
- Desarrollo de microfranquicias con negocios inclusivos (servicios, producción de materias primas, ventas de alimentos, producción agrícola y pesquera) no considerados anticipadamente como susceptibles de franquiciar.
- Generar evidencia que apoye la toma de decisiones de política mediante la gestión de conocimiento (aprendizajes del Programa).

El fin último del Programa es contribuir en la consolidación de políticas públicas, que permitan generar instrumentos para abordar los problemas de la sociedad de manera innovadora y novedosa, lo cual requiere: (i) generación de alianzas público privadas que permitan replicar el modelo de microfranquicias solidarias; (ii) divulgación y socialización de resultados para la gestión de recursos que permitan dar continuidad a los procesos; (iii) Considerar la implementación de este modelo de desarrollo dentro de las soluciones posibles y sostenibles para el fortalecimiento de los territorios en el escenario del post conflicto; (iv) Convocar a las universidades e instituciones académicas cuya función es generar conocimiento, socializarlo y apropiarlo en la sociedad, para que participen en la consolidación de nuevos proyectos de carácter inclusivo.



### **3.10. SURTIGAS S.A.** Equidad de género y construcción de nuevas masculinidades

Surtigas es una empresa de servicios públicos con 46 años de trayectoria y dedicación que día a día reafirma su compromiso con la excelencia en la distribución y comercialización del gas natural. Como Surtidora de Gas del Caribe S.A. Empresa de Servicios Públicos- "Surtigas S.A. E.S.P.", desde hace más de cuatro décadas lleva el servicio de gas natural y servicios asociados a 624.777 hogares, 7.082 clientes comerciales y 277 clientes industriales. La empresa ha alcanzado una cobertura superior al 90% en su zona de influencia, atendiendo a clientes en un 80% de los estratos 1 y 2, con un servicio, que además de contar con altos estándares de calidad, es una solución concreta para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias.





El Sistema de Gestión de Igualdad de Género de Surtigas -SGIGS- responde al compromiso de contribuir a una sociedad más justa e incluyente. La empresa trabaja para convertirse en referente de equidad a partir de la transformación de la cultura organizacional y la promoción de un ambiente laboral donde prime la igualdad de mujeres y hombres como sujetos de derechos.

La empresa opera en 153 poblaciones en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Córdoba y Sucre. Cuenta con 438 colaboradoras y colaboradores directos, 76 suministrados (as) y más de 1.600 empleos indirectos pertenecientes a 34 empresas contratistas.

Tanto Surtigas como sus empresas contratistas y proveedoras asumen el compromiso con el desarrollo local y el país, procurando prácticas, acciones y procesos socialmente responsables y sostenibles. Una de estas iniciativas es el diseño y construcción de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género para el goce efectivo de los derechos de la mujer y la construcción de nuevas masculinidades al interior de la organización y al exterior con los grupos de interés de la compañía.

El Sistema de Gestión de Igualdad de Género de Surtigas -SGIGS- responde al compromiso de contribuir de manera efectiva en la construcción de una sociedad más justa e incluyente. La empresa trabaja para convertirse en referente de equidad a partir de la transformación de la cultura organizacional, y la promoción de un ambiente laboral donde prime la igualdad entre las mujeres y los hombres como sujetos de derechos.

La puesta en marcha de la ruta operativa del Sistema inició en 2014 con la conformación del Comité de Igualdad de Género, integrado por seis colaboradoras y colaboradores, quienes tienen la función de liderar y coordinar las diferentes actividades al interior de la empresa. Durante el proceso se han realizado algunas acciones para la adaptación al cambio: encuentros de sensibilización con las y los colaboradores en todos los distritos de la empresa, asistencia a talleres de formación en igualdad de género, y la participación en el Foro Regional de Empresas por la Igualdad de Género.

Surtigas también incluyó el enfoque diferencial de género en su Política de Derechos Humanos. Asimismo, realizó un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, a partir del cual estructuró el plan de acción para la implementación del Sistema.

El Sistema de Igualdad de Género SGIGS hace parte del Sello de Equidad Laboral "Equipares", una iniciativa liderada por el Ministerio del Trabajo de la República de Colombia, con apoyo de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la Entidad para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer-ONU Mujeres.

## Descripción

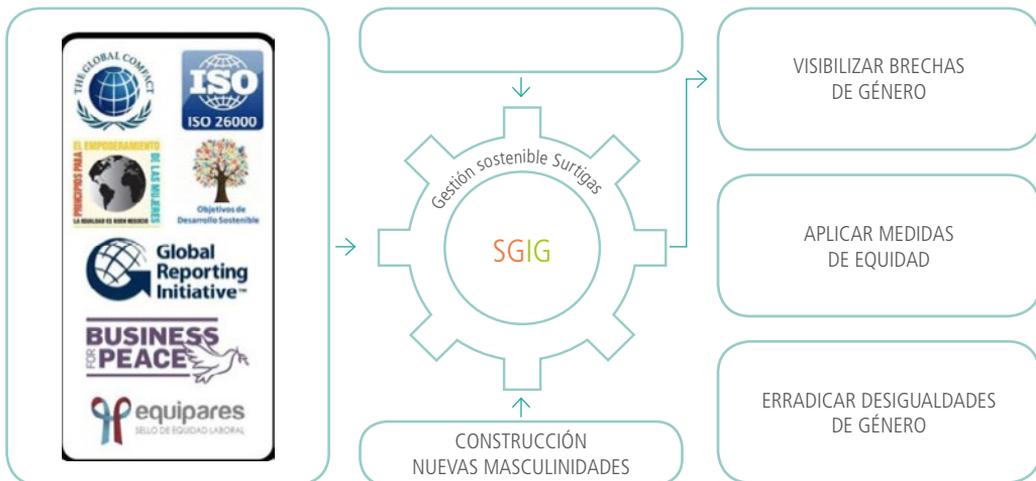
Desde 2009 Surtigas ha madurado un sistema de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de un Modelo de Gestión Sostenible que involucra a todos sus grupos de interés para la creación de valor ético, económico, social y ambiental. El enfoque de sostenibilidad de la compañía recoge y adopta estándares y referentes nacionales e internacionales, entre los que se destacan: Los Principios del Pacto Global, lineamientos de la Guía ISO 26000, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, Indicadores del Global Reporting Initiative GRI-G4, Iniciativa Bussines For Peace, y el Sello de Equidad Laboral EQUIPARES. Estos referentes, además de las políticas de la compañía y el respeto por la normatividad legal vigente, brindan un marco conductual a la empresa como ciudadano corporativo y constituyen un soporte para la generación de condiciones y dotaciones que le permitan a la organización y su cadena de valor alcanzar la equidad efectiva entre los géneros.

Surtigas comprende que para cambiar las relaciones de poder entre hombres y mujeres, que se dan tanto fuera como dentro de la organización, es prioritario trabajar a favor del empoderamiento de las mujeres, pero también reconoce que se encuentra en un sector históricamente masculinizado. Al interior de la organización, el 64% de las personas empleadas son hombres y el 36% mujeres, y en la alta dirección de la compañía sólo el 2% de los puestos son ocupados por mujeres. Por tanto, es necesario implementar medidas adicionales que involucren de manera directa y activa a los hombres en estos procesos de cambios. En este sentido, la empresa trabaja en la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género –SGIGS- en torno a la construcción de nuevas masculinidades y bajo el enfoque de derechos.

Durante los 46 años de trayectoria en la región Caribe, Surtigas ha cumplido con un rol protagónico en la defensa y promoción del trabajo decente y justo. Por esta razón, el SGIGS permite que la empresa responda a los nuevos desafíos planteados por los cambios demográficos, económicos y sociales de sus territorios, incorporando acciones que busquen disminuir las brechas de género en el ámbito laboral y posibiliten la transformación de las estructuras de trabajo, los constructos de segregación cultural, y la gestión del talento humano. En consecuencia, impulsa cambios organizacionales, entendiendo que las nuevas prácticas aportan beneficios a la organización, a las y los colaboradores, y a la sociedad en conjunto.



Ilustración 8. Sistema de Gestión de Igualdad de Género de Surtigas –SGIGS

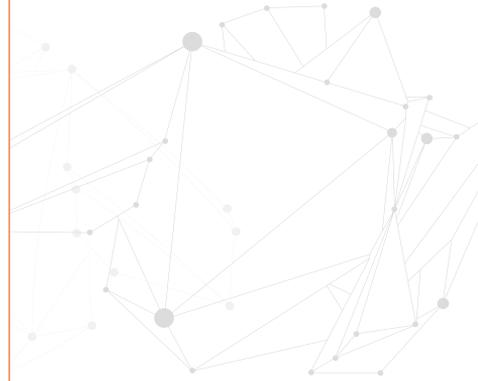


Con la implementación del SGIGS se busca en primer lugar, visibilizar las brechas de género que se presentan al interior de la organización. En segundo lugar, posibilitar la aplicación de medidas de equidad, articuladas estratégicamente con acciones afirmativas y de desarrollo del componente de nueva masculinidad, que corrijan las desigualdades existentes y promuevan un ambiente de trabajo satisfactorio y de motivación entre las y los colaboradores. En tercer lugar, busca la eficacia de los procedimientos en la empresa para erradicar las desigualdades de género. Y finalmente promueve la equidad e igualdad de género en la cadena de valor y la comunidad. La implementación del SGIGS, contempla el trabajo en ocho dimensiones del ámbito laboral:

Ilustración 9. Dimensiones del SGIGS



- **Dimensión 1. Reclutamiento y selección:** El propósito de Surtigas es contar con perfiles laborales competentes no sujetos a estereotipos de género. Para ello, la compañía inició la modificación de perfiles de cargo con la utilización de lenguaje no excluyente, evalúa la efectividad de los canales de reclutamiento, revisa detalladamente la publicación de los anuncios de ofertas laborales, garantiza la valoración imparcial de las solicitudes, capacita al personal y a las empresas encargadas de aplicar las entrevistas y pruebas de selección en materia de equidad de género, igualdad de oportunidades y acoso sexual y laboral.
- **Dimensión 2. Promoción y desarrollo profesional:** Para el aprovechamiento máximo del Talento Humano de Surtigas, es necesario contar con perfiles competitivos y adecuados en los procesos de promoción y desarrollo, por lo que en la empresa se ha hecho necesario trabajar en las promociones de libre designación; contar con una descripción detallada de los criterios de los puestos de trabajo; tener definido el planteamiento de la selección de los equipos para ascender; poseer un enfoque por competencias para la formación y los planes de carrera y realizar periódicamente evaluaciones de desempeño de todas y todos las colaboradoras y colaboradores.
- **Dimensión 3. Capacitación:** Para incluir la igualdad de oportunidades en la capacitación, la empresa detecta las necesidades formativas a través de diversos espacios de diálogo con las colaboradoras y los colaboradores; hace una estricta planificación de la formación, incluyendo contenidos sobre Derechos Humanos, equidad e igualdad de género, nuevas masculinidades, corresponsabilidad y coparentabilidad, y temas sobre prevención y sensibilización del acoso sexual y laboral; y ha implementado mecanismos de capacitación E-learning para todo su personal.
- **Dimensión 4. Remuneración y salario:** El principio de “Igual trabajo, igual salario” orienta la gestión del Talento Humano de Surtigas. La empresa cuenta con un claro esquema de asignación salarial relacionado con las funciones de los puestos de trabajo, y firma un Pacto Colectivo con las y los colaboradores para la asignación consensuada de los beneficios y complementos salariales y extralegales.
- **Dimensión 5. Conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad y coparentabilidad:** “Más Para Ti” es el programa insignia de Surtigas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las y los colaboradores para responder a sus múltiples necesidades y requerimientos, con énfasis en el fomento de la corresponsabilidad y coparentabilidad. El programa incluye, entre otras, entrega de becas, celebración y conmemoraciones en horarios



laborales, actividades recreativas y jornadas deportivas, y medidas de flexibilidad temporal y espacial como horarios a la carta, teletrabajo o el banco de tiempo.

- **Dimensión 6. Acoso sexual y laboral:** El Código de Conducta de Surtigas incluye el protocolo de denuncia sobre acoso sexual y laboral al interior de la empresa. La compañía también cuenta con un estructurado esquema de “Gestión de Cumplimiento” para la prevención y detección de Violencia Basada en Género VBG, que articula amplios y variados canales de comunicación internos y externos hacia el personal y otros grupos de interés de la cadena de valor.
- **Dimensión 7. Ambiente laboral y salud:** Surtigas cuenta con un programa de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental (HSE) que tiene como propósito el desarrollo de un entorno laboral saludable y un buen ambiente de trabajo que coadyuve a que las y los colaboradores se sientan motivados y a gusto y se consigan así mayores resultados y cifras más elevadas.
- **Dimensión 8. Comunicación no sexista:** El Plan de Comunicaciones de Surtigas incluye criterios para que la imagen pública y la comunicación interna y externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación organizacional, con lenguaje inclusivo. Por ejemplo, en 2014 se logró incorporar en el Reporte de Sostenibilidad imágenes de colaboradoras y colaboradores en igualdad de condiciones, y la disgregación de los datos por sexo, procedencia y etnia.

Como parte fundamental de la iniciativa, se cuenta con un mecanismo de vigilancia –auditor interno-, que evalúa periódicamente la ejecución de las acciones del plan de acción del SGIS, y constata el impacto sobre las y los colaboradores, sobre la productividad de la empresa y si efectivamente éstas han aportado al cierre de brechas de género. En acuerdo con el Ministerio del Trabajo de Colombia, para la certificación del SGIS se requiere la realización de una auditoría externa, la cual estará a cargo de un ente certificador de tercera parte, independiente y objetivo.

Surtigas es consciente que para lograr el cierre efectivo de las brechas de equidad de género, se hace necesario un trabajo cíclico de identificación de desafíos, planeación de acciones de mejora, aplicación de las mismas y reflexión crítica o autoevaluación sobre el impacto de las acciones en las y los colaboradores, las empresas contratistas y proveedoras, y la comunidad. Es precisamente la naturaleza sostenible de este tipo de proceso, la que permite que la empresa evalúe sus logros, tome acciones correctivas, avance y supere el desafío por la igualdad de género.

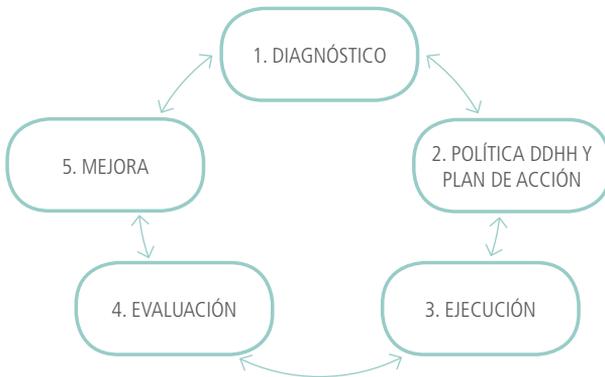


Ilustración 10. Estructura del SGIGS



El programa “Más para Ti” fue escogido como una de las iniciativas para la presentación en la categoría “Trabajos de Cuidados y Mercados Laborales, un Diálogo Urgente” durante el II Foro Regional de Empresas por la Igualdad de Género que se realizó en Cartagena los días 2 y 3 de julio de 2014 por parte de la Comunidad de Sellos de Igualdad y la Red de Empresas por la Igualdad de América Latina y el Caribe, el Ministerio del Trabajo de Colombia, la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ACEPM), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Cooperación Española. Las prácticas en la gestión del talento humano de Surtigas también fueron reconocidas en 2014, en el XIV Simposio Internacional de Gestión Humana: Felicidad Laboral, Productividad sin Límite, organizado por la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) y la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP).

### Análisis

Surtigas es consciente de las inequidades entre hombres y mujeres que se presentan en casi todos los contextos de la Región Caribe y está convencida que esta desigualdad es un obstáculo para el progreso, competitividad y la generación de valor agregado en el desarrollo sostenible de los territorios donde tiene presencia.

Por esta razón, desde 2013 se propuso desarrollar herramientas e iniciativas que contribuyan a alcanzar la igualdad y equidad de género y el ejercicio de los Derechos Humanos de las mujeres y hombres, tanto desde el interior de la compañía como en el entorno y su cadena de

valor. Así, el SGIGS es una herramienta de transformación cultural para contribuir con el fomento de la igualdad y equidad de género en la organización, como medio de mayor competitividad y desarrollo.

Para el logro de este objetivo se ha hecho necesario posicionar en el Gobierno Corporativo la igualdad y equidad de género como un elemento estratégico para la competitividad, mediante:

- Adhesión de Surtigas a la iniciativa mundial “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres” de ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas.
- Firma de acuerdo de voluntades entre Surtigas y el Ministerio del Trabajo para desarrollar el Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG).
- Conformación del Comité de Igualdad de Género, con representatividad de las y los colaboradores de Surtigas en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, para liderar y coordinar las actividades del Sistema.
- Construcción participativa de la Política de Derechos Humanos de Surtigas con enfoque diferencial de género.
- Elaboración de Diagnóstico Organizacional con perspectiva de género para la estructuración y desarrollo del plan de acción del Sistema.

Dada que la apuesta principal del SGIGS es la transformación cultural, Surtigas se ha enfocado en reorientar a las y los colaboradores en su visión de cultura organizacional, a través de procesos vivenciales de promoción, sensibilización y capacitación, tales como:

- Fortalecimiento del programa de conciliación familia-trabajo “Más para Ti” para el fomento de la corresponsabilidad parental de las y los colaboradores de Surtigas, con medidas y estrategias especiales como Horarios a la Carta, Banco de Tiempos, Teletrabajo y cumplimiento obligatorio de la licencia por paternidad, que contribuyan a romper los paradigmas y mitos sobre la igualdad parental y el cuidado personal compartido.
- Formación en Derechos Humanos a 277 colaboradores (63%) con una intensidad de 16 horas.
- Realización de encuentros de sensibilización para adaptación al cambio para la igualdad de género con la participación de 120 colaboradores (30%) en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre.
- Participación de los líderes del SGIGS en 4 talleres de formación en políticas de igualdad de género, acoso en el trabajo y comunicación no sexista, organizados por el Ministerio del Trabajo y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ACPEM), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

- Construcción participativa del Informe de Sostenibilidad de Surtigas 2014 con la disgregación de la información por categorías de sexo, etnia y territorio, con el propósito de afianzar el enfoque diferencial con perspectiva de género en la gestión organizacional interna de la compañía.

El SGIGS trasciende el entorno interno organizacional hacia la promoción de prácticas para la igualdad y equidad de género entre los contratistas y proveedores de la compañía, entre las que se destacan:

- Fortalecimiento del programa de acompañamiento y desarrollo de contratistas PROEXIT, que fomenta buenas prácticas de gestión organizacional en 34 empresas contratistas de la cadena de valor de Surtigas, conducentes a lograr avances significativos en asuntos como condiciones laborales, relaciones contractuales, seguridad y salud ocupacional, y calidad del servicio.
- Desarrollo en 2014 de un taller presencial con proveedores y contratistas, con el propósito de afianzar el enfoque de sostenibilidad de la compañía en la cadena de valor, con la participación de 20 representantes directivos de 16 empresas, con incidencia directa en la cadena de suministro y operación de la empresa.
- Realización de 2 actividades de formación para la gestión del talento humano con la participación de 28 empresas contratistas (83%) de la cadena de valor de Surtigas.

El desarrollo de proyectos de inversión social que garanticen la participación social y política, la educación, el emprendimiento y la competitividad de las mujeres y los hombres en las comunidades y etnias alrededor de las operaciones de Surtigas también ha sido un eje de acción fundamental del SGIGS, logrando:

- Participación en la prueba piloto "Agendas Territoriales de Mujeres con Visión de Paz y de País" con el propósito de reivindicar el papel de la mujer cordobesa como gestoras de paz, más allá de la visión tradicional como víctimas del conflicto armado, en alianza estratégica con la Corporación Taller Prodesal, el Fondo de Canadá para Iniciativas Locales (FCIL), y la Fundación Mexicana Angélica Fuentes (FAF).
- Formación de 370 mujeres, provenientes de 10 municipios de tradición rural en el departamento de Córdoba, para la facilitación de las Agendas Territoriales de Mujeres con Visión de Paz y de País.
- Generación de 50 nuevos empleos productivos para mujeres madres cabeza de hogar en condición de vulnerabilidad, provenientes de sectores de bajos ingresos de la zona industrial de Mamonal en



Cartagena de Indias, en alianza con la Corporación Industrial Minuto de Dios (CIMD) y la Fundación Mamonal.

- Apoyo a 108 jóvenes mujeres rurales, provenientes de 10 municipios del departamento de Córdoba, para el emprendimiento de unidades productivas, en alianza estratégica con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Corporación Colombia Internacional (CCI), la Gobernación de Córdoba, y la Alianza Departamental por la Juventud.
- Becas para estudios profesionales y técnicos a 30 jóvenes mujeres de los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre.

### Conclusiones

Para Surtigas, la igualdad y equidad de género es un indicador de desarrollo sostenible, un mecanismo para combatir la pobreza y propiciar la inclusión social, y un determinante en el progreso y competitividad de la Región Caribe.

Sólo el 2% de los cargos directivos de la compañía son ocupados por mujeres y el 64% de todas las personas empleadas por Surtigas son hombres. Consciente de esta realidad, la empresa desarrolla un Sistema de Gestión de Igualdad de Género para el efectivo goce de derechos de la mujer y la construcción de nuevas masculinidades con las y los colaboradores y grupos de interés de la cadena de valor.

El Sistema de Gestión de Igualdad de Género posibilita acciones al interior y exterior de la organización para transformar comportamientos de exclusión por razones de género “naturalizados” en la cultura, y conlleven a la igualdad de oportunidades tanto a mujeres como a hombres en el reclutamiento y selección, la promoción y el desarrollo profesional, la capacitación, la remuneración y el salario, la conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad y coparentabilidad, la protección y defensa frente al acoso sexual y laboral, el disfrute de un ambiente laboral saludable, y la comunicación sin sesgos de género.

El Comité de Igualdad de Género de Surtigas, bajo el liderazgo de la Gerencia General, promueve acciones de protección y promoción de los derechos laborales de las mujeres y hombres en la empresa, mediante el fomento de la igualdad, la equidad y la eliminación de las brechas, así como brindar a las empresas proveedoras y contratistas el acompañamiento, herramientas y guías para la apropiación y materialización del enfoque de género al interior de sus organizaciones.

El desarrollo de proyectos de inversión social, liderados por la Fundación Surtigas, que garanticen la participación social y política, la educación, el emprendimiento y la competitividad de las mujeres y los hombres en las comunidades y etnias en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Córdoba y Sucre, también ha sido un eje de acción fundamental del Sistema.

Así, la igualdad y la equidad de género se convierten en una ventaja competitiva para la empresa al promover e impulsar una nueva ética de la igualdad que reconozca a la mujer como un agente económico capaz y productivo en un área del mercado laboral masculinizada como el de energía y gas, apuntando a modificar imaginarios sociales y prejuicios asociados a mujeres y hombres, fortaleciendo los elementos culturales que promueven una verdadera igualdad de oportunidades laborales y de inclusión social.

### Referencias bibliográficas

- Ministerio del Trabajo de la República de Colombia (2013). Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género Equipares.

Disponible en:  
[www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)



## 3.11. COMFANDI

### Aportando a la generación de ingresos de las mujeres en Colombia

Mujeres Ahorradoras en Acción es una iniciativa gubernamental financiada desde el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, operada por Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca-Comfandi; el Proyecto hace parte de la estrategia institucional con enfoque diferencial de género dirigida a mujeres en condiciones de vulnerabilidad social, generando capacidades que permitan su autonomía económica en la ruta hacia la superación de la pobreza extrema. Su objetivo es Mejorar las condiciones de generación de ingresos de mujeres en condición de vulnerabilidad social y/o desplazamiento, mediante el fortalecimiento de capacidades empresariales con enfoque de género.



Por medio del empoderamiento, el Proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción busca que las participantes adquieran conciencia sobre el rol económico que desempeñan en sus hogares, reconozcan el valor que tiene el trabajo que realizan y accedan a oportunidades para la generación de ingresos propios, amplíen su espacio vital y se relacionen con otras mujeres, contexto determinante para que sus puntos de vista sean tenidos en cuenta y las sitúa de manera diferente ante las otras personas que integran el núcleo familiar.

El desarrollo de la metodología social y empresarial con enfoque de género desde el Proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción, permite la consolidación de los siguientes procesos: formación de capacidades que generan empoderamiento, dignificación y autoestima de las participantes, evidenciadas en un cambio de actitud frente a la vida, a su familia, su negocio y comunidad; acceso a las microfinanzas que ocasiona confianza y reconocimiento, y por último, el impacto en la generación de ingresos a través del fortalecimiento microempresarial individual o colectivo que genera autonomía e independencia económica.

Mujeres Ahorradoras en Acción como estrategia de reducción de la pobreza, forma parte de las iniciativas gubernamentales de transferencias monetarias focalizadas y condicionadas (incentivo monetario). El derecho al incentivo en el Proyecto, se genera una vez la mujer se bancariza, ahorra y participa de forma sostenida en su proceso de educación financiera y capacitación socioempresarial.

Las transferencias monetarias condicionadas para el caso del proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción, pueden ser consideradas como de segunda generación a partir de un incentivo al ahorro, lo cual se traduce en beneficios de rentabilidad de las iniciativas de generación de ingresos de mediano y largo plazo. Los beneficios mencionados están soportados en el fortalecimiento socio empresarial con enfoque de género, que les permite convertirse en autoras de su propio desarrollo económico y social.

### **Nivel de inversión que ha requerido la experiencia (dinero y especie)**

El proyecto en su quinta convocatoria cubrió la operación del año 2013 para atender más de 100.000 mujeres y requirió una inversión de Cincuenta y Dos Mil Sesenta y Ocho Millones (\$52.068.000.000) de pesos; de los cuales Cuarenta y Cinco Mil Millones (\$45.000.000.000) correspondieron a aportes en dinero y Siete Mil Sesenta y Ocho Millones (\$7.068.000.000) correspondieron a aportes en especie.

El proyecto en su sexta convocatoria cubrió la operación del año 2014 para atender más de 40.000 mujeres y requirió una inversión de Veintidós Mil Ochocientos Veintisiete Millones (\$22.826.000.000) de pesos; de los cuales Diecinueve Mil Seiscientos Setenta y Ocho Millones (\$19.678.000.000) correspondieron a aportes en dinero y Tres Mil Ciento Cuarenta y Ocho Millones (\$3.148.000.000) correspondieron a aportes en especie.

Todo lo anterior ratifica la pertinencia de iniciativas gubernamentales como el proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción, en el que participaron cerca de 244.000 mujeres y para quienes el Índice de Empoderamiento obtuvo un valor de 77 en una escala de 1 al 100, compartiendo los planteamientos de entidades como la División de Asuntos de Género de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), según los cuales el empoderamiento de las mujeres es fundamental para la superación de la pobreza y la exclusión. Por medio del empoderamiento, el Proyecto busca que las participantes adquieran conciencia sobre el rol económico que desempeñan en sus hogares, reconozcan el valor que tiene el trabajo que realizan y accedan a oportunidades para la generación de ingresos propios, amplíen su espacio vital y se relacionen con otras mujeres, contexto determinante para que sus puntos de vista sean tenidos en cuenta y las sitúa de manera diferente ante las otras personas que integran el núcleo familiar. Esto les permite hacer valer su voz en la toma de decisiones sobre la manera como se administra el dinero y los recursos en el hogar y como se distribuyen las responsabilidades frente a la realización del trabajo de cuidado.

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

El proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción responde a la política social de generación de ingresos y de equidad de género en Colombia, el Estado Colombiano ha ratificado numerosos tratados internacionales en materia de derechos de las mujeres, entre ellos la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres –Belém do Pará-, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, las Resoluciones de las Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad, las Metas del Milenio 2000 y el Consenso de Brasil, entre otros.

Con la suscripción de estos compromisos internacionales y partiendo del reconocimiento de los efectos directos e indirectos que tiene el conflicto armado interno en las mujeres, Colombia se ha comprometido a llevar a cabo medidas para el logro de la igualdad de género, la eliminación de la discriminación, la integración y la participación incluyente de las mujeres. Es así como en el marco de la Política Nacional de Atención a las Víctimas y la Política Pública Nacional de Equidad para las Mujeres, el Proyecto responde como una acción afirmativa para la promoción y el fomento de condiciones que permitan la participación de la población femenina en condición de vulnerabilidad en la vida económica del país.



22. Una medida síntesis sobre el grado de empoderamiento de las mujeres a partir de tres dimensiones: 1. Poder de decisión, 2. Autonomía y 3. Percepciones sobre los Roles de Género. El diseño de este índice fue desarrollado en México a partir de los datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares –ENDIREH- y se adaptó para hacer el cálculo respectivo con la información de línea de base y evaluación del proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción. Para mayor información sobre los supuestos que sustentan la formulación de este indicador, se sugiere consultar el texto: CASIQUE, Irene, “Índices de Empoderamiento de las Mujeres”, publicado en: INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (2008). Violencia de Género en las parejas mexicanas, Análisis de los Resultados de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2006, p.p. 45 – 67. Disponible en: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100925.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100925.pdf).

Por ende para garantizar la sostenibilidad, continuidad y replicabilidad de este importante Proyecto, se requiere principalmente de voluntad política y recursos de financiamiento, los cuales pueden provenir de fuentes públicas o privadas, nacionales o internacionales. Esta metodología se ha replicado a nivel nacional durante siete (7) años en seis (6) convocatorias, y su enfoque es susceptible de réplica a menores escalas, ya sea en ámbitos urbanos o rurales donde se concentre la población vulnerable social y económicamente. En Colombia el 60% de la población pobre es mujer y las condiciones de equidad aún son incipientes.

### Conclusiones

Es así como durante sus siete años de existencia, el Proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción ha alcanzado los siguientes resultados:

- Generación de ingresos y movilidad social para 244.000 mujeres en alto grado de vulnerabilidad socio económica.
- Cobertura de atención en 608 municipios de los 32 departamentos de Colombia, atendiendo de manera diferencial en municipios de consolidación territorial, territorios rurales y zonas de difícil acceso, llegando en un 42% a población rural.
- Del total de mujeres participantes el 34% son desplazadas, mientras que el 66% están en condición de vulnerabilidad social y/o económica.
- Cerca de 220 mil mujeres recibieron una póliza de aseguramiento de la vida, de las cuales 51.591 mujeres (23%) han renovado voluntariamente su póliza.
- Inclusión financiera para 157.377 mujeres a través del acceso al sistema financiero formal vía bancarización y acceso a productos de microcrédito.
- Capitalización de negocios o emprendimientos de población vulnerable con ahorro propio por cerca de \$60 mil millones de pesos e incentivo al ahorro por 29 mil millones de pesos.
- Del total de recursos de capitalización, el 81% ha sido destinado para la inversión dentro de las actividades productivas.
- Se crearon cerca 8.600 nuevos negocios.
- Se consolidaron 440 organizaciones productivas conformadas por 6.500 mujeres y que le apuestan a la generación lícita de ingresos, a partir del trabajo colaborativo y solidario entre mujeres.
- El fortalecimiento comercial permitió el incremento de cerca del 30% en los ingresos promedio de las unidades de negocio participantes en el 2014.
- Más del 90% de las unidades de negocio desarrollaron hábitos empresariales y buenas prácticas administrativas y productivas.

- Más de 500 alianzas y acuerdos comerciales definidos con las unidades de negocio, incluyendo nuevos clientes.
- Se estima un incremento del 27% en el número de mujeres a las que se les asignó una compensación económica por el trabajo realizado en sus unidades de negocio dentro de la intervención.
- Las participantes han reducido a 8 horas el tiempo que le dedican diariamente a las actividades reproductivas<sup>23</sup> y han podido dedicar 2 horas más al día para atender labores productivas y demás actividades personales.
- Cerca de 30 mil mujeres vulnerables no participantes del proyecto, recibieron capacitación en temas financieros, de empoderamiento, ahorro y manejo de cajeros electrónicos por parte de las mujeres ahorradoras.
- Según la evaluación de impacto realizada por la firma Econometría<sup>24</sup>, de las unidades de negocio apoyadas por el Proyecto, el 56% permanecían activas después de 3 años de la intervención.
- Se estima que cerca de 10.000 mujeres han podido acceder a créditos formales de los cuales cerca del 80% han sido destinados a la inversión en la actividad productiva.
- Atención diferencial a etnias: 1 de cada 9 mujeres ahorradoras manifiestan pertenecer a una etnia específica, distribuidas así: 8,7% afrodescendientes, 3,1% indígenas, 1% palenqueras y raizales y 87,7% mestizas.
- Articulación territorial con instituciones de apoyo locales, gobiernos municipales y departamentales, universidades y alianzas público-privadas para maximizar los beneficios de las participantes.
- Beneficios adicionales para las mujeres participantes a través de los servicios complementarios de Comfandi y otras cajas de compensación.

▼

**23.** Se entiende aquí por actividades reproductivas, la realización de actividades como: cuidado de niñas y niños, personas ancianas y/o personas en condición de discapacidad, preparación de alimentos, limpieza y cuidado de la ropa, la limpieza de la casa, mandados, recolección y almacenamiento de agua y recolección y almacenamiento de leña (en lo rural).

**24.** El objeto principal del estudio consistía en determinar el impacto del proyecto Mujeres Ahorradoras de las tres convocatorias de ampliación de cobertura (2007-2011), por Línea de Atención, individual y colectiva. Para lo cual se tuvo en cuenta los efectos alcanzados en términos de: la formación de una cultura del ahorro, formación socioempresarial, fortalecimiento de emprendimientos productivos, acceso a activos, uso de los recursos ahorrados, aumento de ventas e ingresos de la unidad productiva, vía uso de los recursos y fortalecimiento de capacidades empresariales, fomento de la asociatividad, reorientación de su proyecto productivo hacia otras áreas de mayor mercado, diversificación de ocupaciones y/o productos productivos, continuidad del ahorro después de terminado el Proyecto, acceso y uso de servicios microfinancieros, disminución del uso del crédito informal, oportunidades de acceder al crédito formal, fomento de capital social, crecimiento personal, autoestima, reconocimiento y liderazgo, El desarrollo y cultura del ahorro colectivo, motivación para asociarse, desarrollo y/o fortalecimiento de iniciativas colectivas, generación de ingresos, autoempleo, empleos y ocupación, formación de capital social de las comunidades de las mujeres beneficiarias fruto de su participación en el proyecto, beneficios económicos y sociales de la puesta en marcha de Fondos de Ahorro y Crédito para la acumulación de activos de las organizaciones de mujeres ahorradoras y el efecto multiplicador de las capacitaciones recibidas por las participantes compartidas a otras mujeres de su comunidad que no hacen parte del Proyecto. Información extractada de Informe de Evaluación de impacto la Fase I y de resultados de la Fase II del Proyecto Mujeres Ahorradoras en Acción UT Econometría - SEI Febrero de 2013, p.p. 13 y14.

## Referencias bibliográficas

- CASIQUE, Irene, “Índices de Empoderamiento de las Mujeres”, publicado en: INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (2008). Violencia de Género en las parejas mexicanas, Análisis de los Resultados de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2006.
- DPS (2012), Guía Operativa N°6. Grupo de Generación de Ingresos y Empleabilidad DPS, 89 p.
- ICBF (2013). Manual Operativo Modalidades de Educación Inicial en el Marco de una Atención Integral para la Primera Infancia. 110 p. Disponible en: <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Bienestar/Beneficiarios/PrimeraInfancia/Referentes/MO2.MPM1%20Modalidades%20de%20educacion%20inicial%20en%20el%20marco%20de%20una%20atencion%20integral%20para%20la%20primera%20infancia%20v1.pdf>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2013). Guía técnica para elaborar manuales operativos. Instituto Nacional de Estadística 48 p. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/GuiaTec\\_ManOper.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/GuiaTec_ManOper.pdf)
- PMAA. Entregable No. 000: Plan de Comunicaciones 60
- PGN (2011). Fortalecimiento de la Procuraduría General de la Nación Manual Operativo. Programa de Fortalecimiento de la Procuraduría General de la Nación. Documento financiado con los recursos del Contrato de Préstamo No. 2249-OC/CO, suscrito por el Gobierno de Colombia con el Banco Interamericano de Desarrollo. 37 p. Disponible en: <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Manual%20Operativo.pdf>.
- UNICEF (2007). IMAS de Educación en el Riesgo de las Minas Guía de Mejores Prácticas
- Observatorio de Minas Antipersonal - UNICEF Oficina para Colombia. Editorial Gente Nueva. Bogotá, 25 p.
- UNICEF (2007). IMAS de Educación en el Riesgo de las Minas Guía de Mejores Prácticas
- Compendio de las Normas IMAS sobre educación en el riesgo de las minas. Observatorio de Minas Antipersonal - UNICEF Oficina para Colombia. Editorial Gente Nueva Bogotá, 181 p.
- Resultados de Proyecto MAA de La Sexta Convocatoria 2014. <http://youtu.be/yzTi0q8TAGg>

### 3.12. OCENSA Mujer y Desarrollo

Ocensa es la compañía de transporte de hidrocarburos más grande del país; actualmente soporta la evacuación del 70% del crudo producido en el país, proveniente principalmente de los Llanos Orientales. El oleoducto nace en Cupiagua, Casanare y se extiende 836 kms. sobre tierra atravesando 45 municipios en 6 departamentos del país, para culminar en el terminal marítimo de Coveñas donde se carga un promedio de 1 millón de barriles diarios para exportación.

En el año 2015, Ocensa definió como pilar estratégico la “Ética del Cuidado” que en esencia es el pilar filosófico que soporta la gestión responsable de la compañía. En el marco del Cuidado se definieron seis dimensiones con sus respectivos frentes de trabajo y un lineamiento transversal asegurador de la coherencia de los compromisos adquiridos.

Ilustración 11. Ética del Cuidado



En el marco del Cuidado, Ocesa inició un proceso de revisión interna frente a su capacidad de aportar a las problemáticas de desarrollo que afectan a la sociedad en general. En este contexto se implementó una metodología que permitía capturar las expectativas de grupos externos y definir la capacidad de respuesta y atención interna frente a dichas expectativas. Para ello, se revisaron diferentes fuentes secundarias de información desde la perspectiva del inversionista, de la sociedad en general y de los clientes. Se tomaron en cuenta referencias como los estudios realizados por Robecosam para determinar las variables que más valoran los inversionistas en el momento de una decisión de inversión para las empresas listadas en el Dow Jones Sustainability Index; se revisaron las dimensiones que más admira la sociedad de una empresa responsable referenciadas en el documento "Arquitectos por un Mundo Mejor" elaborado por la mesa de trabajo del Pacto Global de Naciones Unidas para la construcción de lo hoy son los Objetivos de Desarrollo Sostenible; asimismo se estudiaron los lineamientos de la OCDE e ISO 26000. Y finalmente se revisaron los estudios de Nielsen frente a las expectativas de los clientes tanto masivos como institucionales en el momento de tomar una decisión de compra.

Con base en esta información se procedió a evaluar internamente la capacidad de Ocesa para atender estas expectativas y poder priorizar los frentes de trabajo en función de la estrategia corporativa de la compañía. Para ello, con base en una metodología interna desarrollada por el equipo de responsabilidad integral, se definieron 5 variables de priorización: generación de impactos, escalabilidad territorial, recursos invertidos, diferenciación frente a otros actores en el territorio y acciones voluntarias; estas variables fueron determinadas para poder evaluar el nivel de incidencia de Ocesa frente a las diferentes expectativas de desarrollo identificadas en la serie de estudios referenciados anteriormente.



Ilustración 12. Variables de Priorización

Acción	Regiones Oceania	Escala territorial	Acciones voluntarias	Recursos invertidos	Diferenciación frente a otros	Total
<b>Social</b>						
Seguridad alimentaria	2	2	1	1	1	3
Conciencia pública	1	2	2	2	1	8
Acción social	1	1	2	2	1	8
Acuerdo	1	1	2	2	2	8
Empoderamiento ciudadano	1	2	1	2	2	8
Pobreza y hambre	1	2	1	2	2	8
Acción y liderazgo ciudadano	1	2	1	2	2	8
<b> Ambiental</b>						
Deforestación	1	1	1	1	1	5
Salud ambiental	1	1	2	2	2	8
Eficiencia energética	1	1	2	2	2	8
Deterioro de ecosistemas	1	2	1	2	1	7
Biomasa de recursos	2	1	1	1	1	6
Biodiversidad	1	1	1	2	2	8
Reservorio climático integral	1	1	1	2	2	8
<b> Energía</b>						
	0-10 millones	0-10 años	0-100 personas	0-100 millones	0-10 años	0-10 años
	10-20 millones	11-20 años	100-200 personas	100-200 millones	11-20 años	11-20 años
	20 millones o más	21 años o más	200 personas o más	200 millones o más	21 años o más	21 años o más

**Criterios**

Impacto Ocenso

Escala territorial

Acciones voluntarias

Recursos invertidos

Diferenciación frente a otros



Es así como en abril de 2015, Ocesa identifica 3 iniciativas diferenciadoras las cuales le permitirán a aumentar su capital reputacional mediante una contribución efectiva a los problemas que aquejan el desarrollo mundial. Una vez definidas las iniciativas, en el transcurso del 2015, Ocesa presentó y aprobó por su Junta Directiva los tres proyectos señalados anteriormente de manera que los mismos se encuentran incorporados en los tableros de estrategia y de gestión de la compañía.

### Análisis

En el marco del Cuidado se ha priorizado el trabajo con la Mujer entendiendo que “ella” es la esencia misma del Cuidado. Los primeros análisis llevaron a la Compañía a comprender que la mujer es Cuidadora por naturaleza y por ende hay una gran oportunidad de contribuir a mejorar las dinámicas de desarrollo económico y social de los territorios, a través de una intervención sólida e integral de la mujer y de sus entornos próximos.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta la compañía en épocas de post acuerdos de paz, es precisamente la consolidación de los territorios con dinámicas de desarrollo que permitan superar las barreras de la violencia y la pobreza. Por esta razón, invertir en mujeres le permitirá a la compañía exaltar sus valores de Cuidado y su capacidad de hacerse cargo de los demás para evolucionar hacia la generación de arraigo y amor por el territorio como primera variable indispensable para el desarrollo y la prosperidad local.

Ocesa inicia entonces la caracterización de las problemáticas que aquejan a las mujeres, tanto a nivel nacional y regional como municipal. Con base en variables como nivel de ingreso, nivel de educación, nivel de participación política, embarazo adolescente, violencia contra la mujer e inclusive niveles de hacinamiento en los hogares, Ocesa encuentra una gran oportunidad de revertir estas cifras en función de la reivindicación de los derechos de las mujeres y sus familias y un ejercicio activo de los mismos en el territorio.

Se priorizan 17 municipios de los 45 donde Ocesa hace presencia, para invertir integralmente en tres dimensiones:

- 1. Mujer y Educación:** programas de educación superior que abarcan desde la formación para el trabajo como carreras profesionales, con el fin de generar oportunidades que generen reconocimiento y mejoren las proyecciones de vida de esta población.



2. **Mujer y Familia:** en primer lugar, programas de mejoramiento de vivienda que permitan disminuir los niveles de hacinamiento teniendo en cuenta que esta es una variable detonante de la violencia intrafamiliar; en segundo lugar, intervenciones orientadas a mejorar los hábitos del hogar, como seguridad alimentaria, nutrición, manejo de residuos, hábitos de higiene entre otros; y en tercer lugar, la implementación y el acompañamiento a los miembros del hogar a través de la construcción de planes de vida que les permitan realizarse a nivel personal como familiar. En este frente familiar, se prevé que mediante estas acciones y en colaboración de aliados institucionales y gubernamentales, se pueda contribuir a disminuir de manera efectiva los niveles de violencia contra la mujer , así como el maltrato infantil.
3. **Mujer y Comunidad:** una vez se han surtido las fases anteriores, se busca que la mujer, educada y con un entorno familiar sano, pueda encausar y dar ejemplo a su comunidad a través del trabajo en red y mejorando su capacidad para incidir en las decisiones de desarrollo de su territorio. Ocesa busca entonces, aumentar la participación pública y política de la mujer y aumentar los niveles de asociatividad para generar redes comunitarias que trabajen por y con las mujeres del territorio.

### Conclusiones

Este trabajo se ha venido adelantando de la mano de la Fundación Oleoductos de Colombia, Fundación de Ocesa y el Oleoducto de Colombia, en 17 municipios del país. El trabajo en 2015 se ha concentrado principalmente en tener una caracterización profunda de las variables que se van a intervenir en los tres frentes mencionados anteriormente y en consolidar indicadores de impacto que capitalicen el trabajo de Ocesa, desarrollado en los últimos 3 años con las comunidades.



### Referencias bibliográficas

- Referencias bibliográficas Lineamientos para las Empresas (OCDE)
- Guía ISO 26000
- Objetivos de Desarrollo del Milenio – Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Robecosam – DJSI, 2013
- Arquitectos por un Mundo Mejor
- Corporate Social Responsibility, Nielsen, 2012
- DANE, INML, Ministerio de Educación, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

En 2015 beneficiamos a más de 1400 mujeres tanto en el norte como en el sur del oleoducto. A través de ellas hemos impactado positivamente a aproximadamente 7 mil personas entre niños, jóvenes, adultos y adultos mayores en 17 municipios del país. Esto corresponde a casi el 1% del total de la población que atraviesa nuestro oleoducto y al 25% de la población ubicada en nuestra área de influencia directa.

Estas 1400 mujeres han sido parte de los programas de formación en competencias ciudadanas, competencias empresariales, competencias para el trabajo y competencias para el ejercicio de los derechos humanos y del programa de mejoramiento de vivienda.

Esta intervención gradual nos permite cerrar el año con un total de 186 mujeres líderes ubicadas en cargos de participación pública y de toma de decisiones, de las cuales el 90% han pasado por los procesos de formación en liderazgo que ha adelantado Ocesa permitiéndonos consolidar un aproximado de 150 organizaciones sociales y comunitarias lideradas por mujeres.

Hoy tenemos cerca de 540 mujeres que se han beneficiado del programa de microcrédito diseñado precisamente para darles una oportunidad económica para emprender sus propios proyectos de vida. Una vez incorporadas las mujeres como receptoras del crédito, hemos evidenciado una disminución del 9% en la cartera total de estos microcréditos.

Finalmente hemos aumentado nuestra capacidad de contratación femenina. Durante el año 2015 generamos empleo directo a más de 100 mujeres, es decir, el 52% de la planta total de Ocesa. Asimismo, promovimos la generación de empleo femenino indirecto a través de nuestros contratistas de 1353 mujeres, correspondientes al 9% de la contratación total local y de las cuales el 72% corresponde a mano de obra calificada.

### 3.13. MUSEO DE ANTIOQUIA

#### Museo + Comunidad

Desde el área de Museo y Territorios, el Museo de Antioquia viene explorando distintas formas de acercamiento hacia las comunidades, cuyos comienzos se remiten al año 2006. A lo largo de este tiempo se han obtenido valiosos aprendizajes que han permitido transformar y nutrir los proyectos, gracias al aporte y acompañamiento permanente de distintos grupos y organizaciones sociales, culturales y artísticas.

Estos antecedentes nos llevan por diversos proyectos, entre los que se destacan Museo Itinerante, un proyecto de encuentro permanente con comunidades rurales, con el cual se comparte a través de réplicas, la amplia colección que alberga el Museo de Antioquia, acompañado de un componente pedagógico que se construye con líderes comunitarios, en donde se conversa sobre los patrimonios locales y las identidades que convergen en un mismo territorio. Esta experiencia nos permitió construir otras acciones que sugerían una mayor permanencia en la comunidad, para desarrollar procesos de investigación con el acompañamiento de colectivos de memoria, grupos culturales y la articulación de colectivos artísticos. Esta experiencia fue adquiriendo forma, hasta convertirse en el proceso denominado Museo + Comunidad, con acciones directas en los barrios de Medellín.

En el Museo de Antioquia hemos comprendido que arte y cultura no son exclusividad de recintos cerrados, pues éstos se dan en todos los ámbitos de la vida, y desde esta perspectiva hemos iniciado un recorrido por distintas localidades, urbanas y rurales, dialogando de forma directa con las comunidades a partir de preguntas que facilitan el encuentro con el otro, sin importar edad o procedencia. Esta conversación la orienta cada persona a partir de su propia experiencia de vida y la relación que cada individuo establece con el territorio que habita, los patrimonios, las memorias y las identidades. Esta posibilidad de acercamiento, nos conduce por una pedagogía de aprendizaje significativo, que nos aproxima a la cotidianidad de las comunidades.

El encuentro y el diálogo se proponen desde la transdisciplinariedad, promoviendo un espacio idóneo para el intercambio cultural, la experimentación y la construcción conjunta de conocimiento a partir de aspectos cotidianos, estimulando la creatividad, en donde el otro no sea un espectador, sino un interlocutor activo, que desde los escenarios del arte y la cultura aporta a la transformación social que busca el bienestar humano.

### Objetivo

Acompañar a grupos culturales y colectivos de memoria local en procesos de identificación y resignificación de sus patrimonios y memorias en contexto con sus realidades culturales, sociales, económicas y políticas, facilitando un diálogo intergeneracional que promueva aprendizajes a través de estrategias de participación, investigación y comunicación dentro de sus propias comunidades.

### Objetivos Específicos

- Fomentar vínculos entre comunidad y museo, a través de acciones desarrolladas en espacios de encuentro y diálogo que permitan la identificación y resignificación de los patrimonios y las memorias comunitarias.
- Fortalecer en las comunidades la participación y apropiación de sus patrimonios y memorias en relación con el territorio habitado.
- Visualizar las reflexiones de los grupos culturales y colectivos de memoria dentro de las mismas comunidades, a través de acciones llevadas al espacio público.

### Metodología aplicada

Acogemos los aprendizajes aplicados a través del método de la Investigación – Acción – Participación (IAP), propuesta de reflexión crítica que busca demostrar que cuando los propios miembros de una comunidad intervienen en la solución de sus propios problemas, estos actúan de una manera responsable, respetuosa, buscando estrategias para mejorar la calidad de vida, partiendo del individuo, para finalmente construir en colectivo, reconociendo las diversas formas del entorno y sus contextos.

La experiencia adquirida a través de esta metodología, nos permite construir un paso a paso ajustado a la idiosincrasia y sentir de cada comunidad, a partir de las realidades históricas y los procesos de participación que han surgido desde las comunidades, en relación con los procesos culturales y artísticos.



## Etapas

Establecemos una relación cercana con la comunidad, que nos permita ir identificando necesidades y prioridades del territorio y posteriormente ir avanzando en la consolidación de un proyecto con amplia participación. Esta relación se entiende como un proceso en el cual la comunidad participante, define sus necesidades, tramita sus conflictos de forma no violenta, busca alternativas de solución y toma decisiones para el desarrollo de las propuestas de interés común desde el arte y la cultura. En esa medida, las comunidades y sus formas organizativas no serán simples beneficiarios de las actividades, sino actores directos del proyecto, por eso la participación activa de la comunidad más que posible, es completamente necesaria.

### Etapa Previa

- Identificar los grupos culturales y los colectivos de memoria interesados en construir un proyecto participativo sobre memoria y patrimonio local.
- Reunión con líderes y organizaciones comunitarias sociales, culturales y artísticas para la identificación de problemáticas y necesidades sociales y culturales.
- Conformación de un equipo de trabajo, como representantes comunitarios para el desarrollo del proyecto.

### Etapa Diagnóstico

- Investigaciones previas sobre el territorio, sus contextos, proyectos anteriores sobre memoria y patrimonio.
- Consulta bibliográfica, entrevistas y recorridos por el territorio. El diagnóstico será un instrumento abierto en constante retroalimentación, incorporando nuevos datos y ajustes establecidos a partir de nuevos hallazgos.
- La información se debe ir consolidando y se debe facilitar su divulgación para la validación con la comunidad, esto se hará en los espacios previamente establecidos para la socialización de la información.
- Con la información consolidada y avalada, más la identificación de temas de interés para toda la comunidad, procedemos a iniciar los trabajos de campos que nos permitan ir alimentando los temas seleccionados como prioritarios, para tal fin procederemos a la realización de recorridos barriales, o mapas del territorio, que nos permita ir identificando referentes comunes y los imaginarios que las personas de la comunidad tienen sobre ellos.
- La etapa de diagnóstico debe concluir con una socialización de los primeros hallazgos, esta discusión y las decisiones que resulten, serán prenda garante de la continuidad del proceso.



Es necesario comenzar a construir pautas específicas sobre los alcances que tendría para la comunidad, la creación o desarrollo de la propuesta acompañada por el Museo, sea esta una idea para consolidar en espacios cerrados o en espacios públicos determinados por la comunidad. En esta etapa se realizan:

- Cartografía social.
- Recorridos barriales.
- Prácticas colectivas de recuperación de historias comunes.
- Definición de contenidos.
- Articulación de colectivos artísticos.
- Socialización en comunidad de las reflexiones comunitarias, por medio de acciones, principalmente dirigidas al espacio público.
- Se promoverá la articulación de la experiencia con otros museos o comunidades, facilitando el intercambio de aprendizajes y la organización conjunta.

### Análisis

Contribuir al proceso de indagación, divulgación y conocimiento de la memoria colectiva de las comunidades, resignificando la importancia del relato local en el contexto de país, demostrando que nuestras dinámicas sociales, económicas y políticas, aunque propias, no son excluyentes con respecto de la realidad nacional. Lo anterior con el firme propósito de generar espacios de reflexión alrededor de la convivencia, el valor y el respeto por la vida y el bien común, encaminado hacia un proyecto sostenible de apropiación comunitaria y de resignificación de la memoria y la valoración de los patrimonios.

- Participación en el Primer Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria. Mayo 18 al 22 de 2013. La Paz, Bolivia.
- Participación en la Conferencia General de ICOM 2013 "Museos y Cambio Social en Iberoamérica Hoy" Agosto 13 y 14 de 2013. Rio de Janeiro, Brasil.
- Participación en las II Jornadas Freireanas "modos plurales de ser educador(a)" Septiembre 20 de 2013.
- Participación en el V Encuentro de Experiencias Significativas, Universidad de Antioquia, octubre 7 y 8 de 2013.
- Participación en el IV Coloquio Museo Escuela de la Red Departamental de Museo – Octubre 30 de 2013.

Este proyecto desarrollado en comunidad ha permeado al área de Curaduría del Museo, que en sus exposiciones viene incluyendo elementos de distintos grupos culturales comunitarios. En mayo de 2013 tuvimos participación en el montaje de "Maquinas de Vida", una ex-



posición sobre el respeto a la vida y a la diferencia. Se creó un espacio – laboratorio con artistas de la cultural del Hip Hop, quienes tuvieron la oportunidad de mostrar su trabajo en las salas del Museo, haciendo una mezcla entre música y grafiti.

### Otros resultados obtenidos

- Fortalecimiento y apropiación por parte de los grupos, de la metodología de investigación comunitaria I.A.P.
- Articulación al proceso de colectivos artísticos.
- Apropiación del espacio público como lugar natural de encuentro de las personas.
- Resignificación de la calle y de lugares significativos para la socialización del proyecto por medio de acciones creativas.
- Creación de acciones creativas por parte de los grupos comunitarios, estimuladas y acompañadas por los colectivos artísticos.
- Divulgación amplia del proyecto en espacios académicos y de experiencias significativas de ciudad.
- Replicación de la experiencia, ajustada a los diversos contextos, por parte de la Pinacoteca del Estado de Sao Paulo, Brasil. Se aplica la metodología de participación comunitaria en procesos de memoria y patrimonio.
- Replicación de la experiencia, ajustada a los diversos contextos, por un equipo de trabajo conformado por el Museo de Antioquia, para acompañar a tres Centros de Desarrollo Cultural de Medellín, a través de un convenio de asociación firmado con la Secretaría de Cultura Ciudadana de la ciudad.
- Consolidación de las rutas patrimoniales de los grupos de Santo Domingo Savio y Popular.
- Posibilidades de continuidad de los procesos liderados por las propias comunidades.

El Museo de Antioquia cuenta con un área de sostenibilidad financiera, jurídica y de comunicaciones que apoya la gestión de recursos y construcción de los proyectos, además de la comunicación de las



experiencias y la socialización de los aprendizajes a los grupos comunitarios que participan de los distintos procesos de Museo + Comunidad. En el corto plazo se brinda capacitación sobre temas de gestión, formulación de proyectos y se realizan vínculos directos con entidades interesadas en el apoyo a este tipo de iniciativas comunitarias.

En el mediano plazo continua el acompañamiento y las invitaciones a participar de los distintos espacios de formación que se abren en el Museo. En esta etapa hay un acompañamiento a la formulación y gestión de recursos. A largo plazo, la relación con los grupos culturales y colectivos de memoria es de pares, por lo que son invitados a nuestros espacios de socialización de experiencias y de construcción conjunta en la gestión de proyectos.

Este proyecto se construye de manera articulada con las distintas áreas del Museo de Antioquia, liderado desde el área de Museo y Territorios que cuenta con un equipo de cinco profesionales.

A Museo y Territorios se articulan las demás áreas del Museo, entre las que se destacan un profesional del área de curaduría, la coordinación de proyectos, la dirección financiera, la dirección jurídica y demás personal de apoyo logístico.

### Conclusiones

Museo + Comunidad proporciona recuperación tanto de espacios urbanos como de relaciones de vecindad, es una recuperación y apropiación de espacios de vida que contribuyen a fortalecer la paz, las identidades y traer al presente patrimonios comunitarios como el convite, el cultivo, las relaciones de lo humano con la naturaleza, posibilitando un intercambio entre generaciones, grupos culturales y de liderazgo. Se trata de construir territorio comunitariamente en diferentes lugares del área metropolitana, antecedido por un proceso de investigación participativa basada en los patrimonios, las memorias y las identidades.



## Referencias bibliográficas

- Sobre Museos Comunitarios
- Abraham Jalil, Bertha Teresa, "Museos y democracia, los museos como espacios de experiencias comunitarias", Contribuciones desde Coatepec, No 14, Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 119-159.
- Contexto histórico de los museos comunitarios. Tomado de: <http://www.cuitlahuac.org/c/contexto.htm>
- Méndez Lugo, Raúl Andrés, mapa situacional de los museos comunitarios de México, Unesco, 2008. 40p.
- Morales Cuauhtémoc Camarena, María Teresa, Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios, [www.museoscomunitarios.org](http://www.museoscomunitarios.org), 66p.
- Pasos para crear un museo comunitario, México, Programa de museos comunitarios y ecomuseos, s.f. 60p.
- Técnicas de historia oral, México, Programa de museos comunitarios y ecomuseos, s.f. 114p.
- Museo y comunidad, "El concepto de comunidad y la Nueva Museología", 26p.
- Palomero Plaza, Santiago, "Musealizar la vida cotidiana: Los museos etnológicos del Alto Aragón", Subdirección General de Museos Estatales, España, 4p.
- Referentes comuna uno
- Álvarez Henao, Diana Marcela, Perfil poblacional, perfil multidimensional y diagnóstico socioeconómico zona 1 (nororiental) comunas 1 (popular) y 2 (Santa Cruz), Medellín, 1998, 134p.
- Amariles Mejía, Claudia Cristina, Alexandra Gallo Tabares, Cuerpos juveniles y territorios [archivo de computador]: representaciones sociales del conflicto armado urbano en jóvenes de la zona nororiental y la comuna trece de la ciudad de Medellín, 2004. (Centro de Documentación CISH, T/CD-05032)
- Arango Benítez, Paola Andrea, Mabel Lindelia Sandoval Chavarro (et. al), El barrio La Avanzada, territorio entre la penumbra, la sequía y la desconexión de los derechos fundamentales, Medellín, 2008.
- Arbelaez Arboleda, Apolinar, historia del barrio Santo Domingo Savio, 1964-1978, s.d.
- Henao, Paola, Carolina Loaiza, Santo Domingo Savio no está pintado en la pared: voces de verdad, justicia y reparación, Medellín, 2009.
- Higueta Álzate, Katherine, Joven y conflicto [archivo de computador]: motivaciones y potencialidades para resistir de una manera no violenta al conflicto sociopolítico de su entorno, Medellín, 2005.
- Monsalve Londoño, Flamarion, Aceros, sufrimientos afectivos y gerenciales con desplazados y no desplazados por la violencia en las instituciones educativas de los barrios Bello Oriente y La Cruz comuna nororiental Medellín Antioquia-Colombia (otra génesis de los desarraigados - investigación), Medellín, Aires Editores, 2008, pp.7-63
- Plan de Desarrollo local Comuna 1, 2005-2015, Municipio de Medellín, Alcaldía de Medellín, 111 p
- Rendón Colorado, Blanca Nubia, Paola Marcela Ochoa Betancur, Alcaldía de Medellín (corp.), Medellín una mirada desde el POT. por comunas y corregimientos, Medellín, Alcaldía de Medellín, 2007.
- Rodríguez, Jhon Helber, Al son de la uno, Medellín, Alcaldía de Medellín, Departamento de Comunicaciones, 2006.
- Serna, Alba Lucía, María Patricia Londoño Vega, John Jairo Betancur, Composición social y movilización política en barrios populares de Medellín, Medellín, Universidad de Antioquia, 1981.
- Zapata Hoyos, Ismaria, Adriana María Quiceno Mesa, Plan de desarrollo y reconstrucción de la memoria cultural de la Comuna Uno, Medellín, Alcaldía de Medellín, 2009.
- Anexos
- [http://www.youtube.com/watch?v=gViMUvflDs&list=UUu\\_dK9Vsw5vllisvoxum2dw](http://www.youtube.com/watch?v=gViMUvflDs&list=UUu_dK9Vsw5vllisvoxum2dw)
- [http://www.youtube.com/watch?v=mdS5\\_xiilxg&list=UUu\\_dK9Vsw5vllisvoxum2dw](http://www.youtube.com/watch?v=mdS5_xiilxg&list=UUu_dK9Vsw5vllisvoxum2dw)
- [http://www.youtube.com/watch?v=dqY-fpHkk08&list=UUu\\_dK9Vsw5vllisvoxum2dw](http://www.youtube.com/watch?v=dqY-fpHkk08&list=UUu_dK9Vsw5vllisvoxum2dw)
- [http://www.youtube.com/watch?v=qlPZOvdThMM&list=UUu\\_dK9Vsw5vllisvoxum2dw](http://www.youtube.com/watch?v=qlPZOvdThMM&list=UUu_dK9Vsw5vllisvoxum2dw)
- [http://www.youtube.com/watch?v=XsVwll9coV8&list=UUu\\_dK9Vsw5vllisvoxum2dw](http://www.youtube.com/watch?v=XsVwll9coV8&list=UUu_dK9Vsw5vllisvoxum2dw)

## Registro Fotográfico



Siembra en Nuevo Occidente "Menguantes para Sembrar"



Jardín comunitario de la urbanización Las Flores en Nuevo Occidente



Participante del grupo de mujeres en el proceso de Jardines Comunitarios



Discusión comunitaria Jardines Comunitarios, Ciudadela Nuevo Occidente



Menguantes para Sembrar



Sector Santa María La Torre. Abril de 2014





Sector Santa María La Torreo. Abril de 2014

### 3.14. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

#### Hacia la construcción de un Campus Sustentable

#### Como escenario para la responsabilidad social y ambiental

El proceso involucra de manera activa a la comunidad en general y particularmente a los estudiantes, docentes, administrativos, jubilados y egresados que transitan diariamente por el campus universitario que en sí mismo es un aula viva. El propósito ético es generar reflexión frente a las acciones humanas y sus consecuencias ambientales, económicas y políticas.

Durante el año 2014, la Universidad Tecnológica de Pereira fue escalafonada en Green Metric World University Ranking, ubicándose actualmente como una de las cinco Instituciones de Educación Superior en el país que promueve principios de sustentabilidad. Este resultado, es la sumatoria de una serie de acciones y el compromiso de más de 12 dependencias académicas y administrativas de la UTP, que han afrontado la gestión ambiental del campus como parte integral de su ejercicio formador, entendido este como el escenario de desarrollo moral y pensamiento crítico para la toma de decisiones mediadas por el intercambio de conocimiento en favor de la humanidad.

La Universidad Tecnológica de Pereira recibió Acreditación Institucional de Alta Calidad por medio de Resolución 2550 del 30 de junio de 2005 e ingresó a la élite de las universidades en el país con esta distinción, emitida por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), por un término de siete (7) años, la cual fue ratificada durante el año 2013. Este reconocimiento otorga confianza de la sociedad a la institución en el sentido de que la formación que ofrece la entidad es de calidad. También permite que se beneficien, además de la institución en su accionar misional, particularmente sus egresados que serán valorados de manera especial por el mercado laboral.

La acreditación institucional certifica integralmente a la Universidad como un todo; como una entidad que cumple sus objetivos tanto en el logro, como en la pertinencia social, consignados en la misión y en el proyecto educativo de la institución. Igualmente, certifica la calidad en el cumplimiento de sus funciones, en las especificidades de los estudiantes y los docentes, en la relación con la labor académica y el medio externo y en el buen desarrollo de las áreas administrativas, de gestión, de responsabilidad social, bienestar, recursos físicos y financieros.

La Institución, con el fin de cumplir con su política de calidad ha realizado las gestiones necesarias para lograr diferentes certificaciones y acreditaciones que tienen como objetivo primordial el mejoramiento de todos los procesos dentro de la institución, se encuentra certificada en los Sistemas de Calidad



ISO 9001-2008 y la NTCGP 1000-2009 por el organismo certificador BU-REAU VERITAS, además de esto es un organismo certificador de laboratorios con la norma ISO-17025 y que por medio de sus laboratorios de ensayo, tales como Laboratorio de Química Ambiental, Laboratorio de Suelos, Laboratorio de Genética Médica, Laboratorio de Ensayos No Destructivos, Laboratorio de Calidad de Productos Naturales, Laboratorio de Aguas y Alimentos y los laboratorios de calibración como el Laboratorio de Metrología de Variables Eléctricas y Laboratorio de Metrología Dimensional; así mismo es organismo certificador de productos -OCP-UTP- creado mediante acuerdo No. 08 del 28 de marzo de 2005 bajo la responsabilidad de la Facultad de Ingeniería Industrial y calificado actualmente para certificar en normas ISO, además de prestar un valioso servicio a las diferentes empresas de la región permiten generar un alto impacto en la sociedad por todos los procesos que allí se generan. También se encuentra certificada en el Sistema de Gestión de Seguridad de la información ISO 27001 que le permite garantizar los estándares frente a este tema que debe tener nuestra institución.

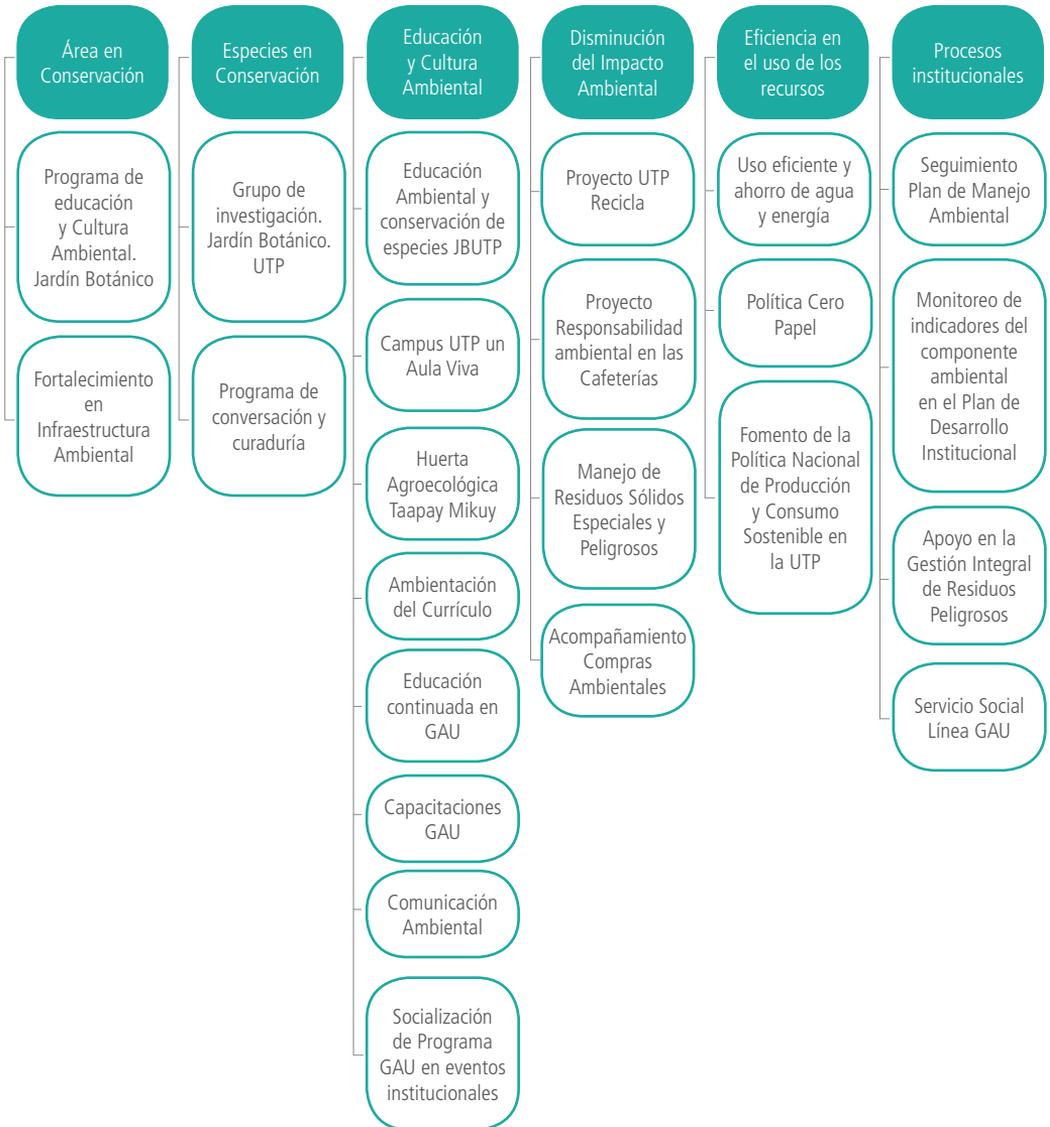
### Línea de tiempo en el desarrollo del campus sustentable

- En 1983, la Universidad inicia los procesos de gestión ambiental creando el Jardín Botánico que con una extensión de 12.7 hectáreas es hoy el bosque más grande y mejor conservado de la ciudad de Pereira. Además, el campus cuenta con otras áreas de conservación que integradas al Jardín Botánico representan el 61,4% de su área total, haciendo de ésta la universidad colombiana con mayor porcentaje de su territorio destinado para la conservación de la biodiversidad en su sede.
- Para 1993, se crea la Facultad de Ciencias Ambientales (FCA), que con una trayectoria de más de 20 años; ofrece actualmente dos programas de pregrado (Administración Ambiental y Administración del Turismo Sostenible), tres maestrías (Ecotecnología, Biología Vegetal y Ciencias Ambientales) y un Doctorado en Ciencias Ambientales en alianza con las Universidades del Valle y del Cauca.
- En el año 2008, la Institución formula su Plan de Desarrollo Institucional PDI: "La Universidad que tienes en mente", reconociendo su responsabilidad y compromiso mediante la inclusión de la dimensión ambiental dentro del objetivo estratégico: "Desarrollo Institucional", por medio del componente gestión y sostenibilidad ambiental.
- Como resultado de esta trayectoria, para el año 2010, la Universidad Tecnológica adoptó mediante Acuerdo No 41 del Consejo Superior, la Política Ambiental Institucional, la cual contiene un conjunto de directrices, metas y compromisos Institucionales para propiciar un buen desempeño ambiental, propendiendo por un proceso de responsabilidad social como ente formador de los futuros profesionales de la región y la consolidación de un campus sustentable.



Partiendo de lo anterior, la Política no ha quedado sólo como un instrumento normativo, sino que propició la consolidación del Programa de Gestión Ambiental Universitaria GAU, el cual le da operatividad a los compromisos adquiridos en dicho instrumento, por medio de la implementación de seis líneas de trabajo, que se reflejan en la siguiente figura:

Ilustración 13. Líneas de Trabajo del Programa GAU



Como se ha planteado anteriormente, la Universidad no sólo ha abordado la gestión ambiental como parte de su funcionamiento operativo, nuestra Alma Mater ha desarrollado una estrategia, que fundamentada en su responsabilidad social, enfrenta el reto de formar profesionales y ciudadanos con una dimensión ambiental, que permitan a la región y al país afrontar con criterios humanistas y científicos la crisis civilizatoria que vivimos actualmente, la cual se hace extensiva al departamento de Risaralda mediante el proceso de Servicio Social Estudiantil.

### Análisis

Principales logros, beneficios e impactos obtenidos

A continuación se detallan los principales logros que hemos consolidado como institución frente al desarrollo de su Política Ambiental Institucional:

- Frente a los temas de conservación de la biodiversidad del bosque andino, el Jardín Botánico se consolida como un espacio representativo del ecosistema local que propicia la recuperación de especies maderables en vía de extinción y corredor obligado de especies de aves (en el inventario de especies vegetales del JBUTP se cuantifican a la fecha 480 especies dentro del área boscosa y en el vivero, producto del enriquecimiento constante que se ha desarrollado desde mediados del año 2004). Así mismo, a la fecha se han identificado 156 especies de aves como el "Barranquero", "Garcita bueyera", "Lora cabeza azul", "Colibrí ermitaño común", "tucancillo esmeralda", "Carpintero real", de las cuales 15 son migratorias "Reinita de Canadá". Así mismo 15 especies de reptiles como la "Iguana común", "Lagartija común", "Falsa X", "Tortuga Icotea", "Mordedora"; 7 especies de mamíferos tales como la "Chucha mantequera", "Chucha de panza blanca", "Ardilla de cola roja", "Falso vampiro o vampiro gigante", "Perro de monte" y 3 especies de anfibios como el "Sapo común", "Rana arvícola", "Rana rubí", entre otros.

En esta línea, la estrategia de educación ambiental y deporte de aventura del Jardín le permite recibir aproximadamente cada año 15.000 visitantes que lo aprecian como el espacio idóneo para conocer la fauna, la flora local, la experiencia de aulas vivas y visitar escenarios como el Planetario.

- En cuanto a la línea de educación ambiental, se promueven dos esferas. La primera es la formal, donde actualmente cuatro facultades cuentan con materias orientadas hacia temas ambientales, además





de una cátedra virtual en Producción y Consumo Sostenible, la cual es ofertada a todos los programas institucionales y académicos de la UTP. La segunda esfera es la informal donde actividades como las Reciclotones UTP, el proyecto Campus UTP, Un Aula Viva; las Cátedras Ambientales, el programa radial Onda Ambiental, el proyecto de Cafeterías Ambientalmente Responsables, el programa de Educación y Cultura Ambiental del Jardín Botánico, el Mercado y la Huerta Agroecológica facilitan un acercamiento de la comunidad a procesos ambientales desarrollados en nuestro territorio.

- Sin duda alguna, uno de los retos más importantes para la UTP, es mitigar su impacto ambiental negativo y promover la eficiencia en el uso de recursos naturales, que permita disminuir la huella ambiental que como institución generamos en nuestro quehacer diario. En este sentido, la Universidad promueve que sus nuevas construcciones incluyan criterios bioclimáticos y tecnología para el uso eficiente de energía y agua; modelos de este ejercicio es el Nodo Central y el Bloque Interdisciplinario, en el cual además de los anteriores aspectos, se incluyó la preservación de material arqueológico encontrado en el campus.

Por otra parte, las diversas actividades educativas de investigación, sensibilización y extensión propenden por la recuperación, protección, reconocimiento y defensa de los humedales y el patrimonio arqueológico Quimbaya hallado en el campus; propósitos extendidos al patrimonio denominado Salado de Consotá, adyacente a la institución y que pertenece al municipio de Pereira.

- De igual forma, un tema muy sensible es la cantidad de residuos sólidos que diariamente generan las más de 17.000 personas que permanecen en la Universidad. Para esto se crea el proyecto UTP Recicla, el cual desde el año 2008 ha permitido la recuperación de 87,6 toneladas de material reciclable y más de 22 toneladas de residuos peligrosos gestionados.

Nuestra institución, a través de sus sistemas de tratamiento, realiza el tratamiento hasta del 80% de las aguas residuales que genera, los cuales efectúan una remoción del 80% de la carga contaminante y regresan las aguas con un buen nivel de saneamiento a los afluentes.

- Todos estos procesos sin duda alguna han sido posibles gracias a la vinculación activa de las diferentes dependencias y actores institucionales, particularmente nuestros estudiantes que a través del Servicio

Social en la línea ambiental de la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, se inscriben y participan semestralmente a todos los proyectos del Programa de Gestión Ambiental Universitaria, generando una dimensión interdisciplinaria de nuestros procesos y una mirada creativa a los problemas que se presentan en el campus.

### Conclusiones

La Política Ambiental del campus pretende incidir en toda la comunidad académica, aproximadamente 19.000 estudiantes y 2000 personas entre docentes y personal administrativo, que permanecen en el campus durante once meses del año. En tal medida, al ser la Universidad pública con más estudiantes de la región, el ejercicio de la Política Ambiental se constituye en un referente para el municipio de Pereira y el departamento de Risaralda, al convertir nuestro patrimonio ambiental en la herencia más importante de carácter protegido de la región, cuyo compromiso es cuidarlo y garantizar su pervivencia para las futuras generaciones.

Por otra parte el ejercicio ambiental integra a los diferentes grupos de interés de la institución y la población externa entorno al objetivo común: el cuidado de nuestro ambiente, la preservación y protección como filosofía y realidad heredada a terceras generaciones.

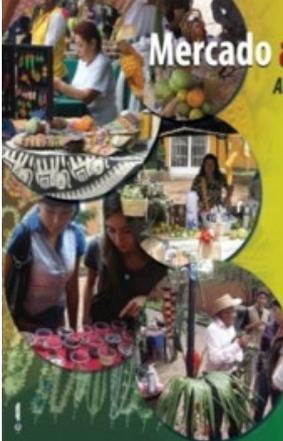
Para el logro del propósito anterior, se fundamentan como Estrategias de continuidad, sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia, la Política Ambiental y el Programa de Gestión Ambiental Universitaria quedando con el compromiso en el Plan de Desarrollo Institucional, con una proyección hasta el 2019. De igual forma, el hecho que la Política Ambiental sea un marco aprobado por el Consejo Superior, le otorga un carácter normativo a la institución frente a su actuar en todo lo relacionado con la gestión ambiental. Así mismo, la Universidad ha sido la primera institución en el país que posiciona la responsabilidad social a nivel de Vicerrectoría, lo que convoca a todos los actores del Alma Mater a actuar como gestores de éste ejercicio para posicionar y promover políticas ambientales al interior del campus.

### Referencias bibliográficas

- <http://www.utp.edu.co/jardin/conservamos.html>
- <http://www.utp.edu.co/institutoambiental/politica-ambiental-utp.html>
- <http://www.utp.edu.co/vicerrectoria/responsabilidad-social/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=MqQF46gmqWY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=abJ81nxUYRs&list=PL0hHmxZKOEs0et9DvDoEMf7vFqqhfUVqV>



Anexos



### Mercado agroecológico UTP

*Alimentos para la vida*

FECHA: Martes 6 de septiembre de 2011

HORA: 9:00 am - 4:00 pm

LUGAR: Plaza Planterío UTP

Como actividades complementarias se realizarán:

**FERIA DE TRUEQUE**

LUGAR: Plaza Planterío UTP

HORA: 9:00 am - 8:00 pm

**PRIMER ENCUENTRO REGIONAL DE COORDINADORES DE MERCADOS AGROECOLÓGICOS Y SISTEMAS DE INTERCAMBIO LOCAL**

LUGAR: Sala de Conferencias Gladys Rodríguez F - 212

HORA: 10:00 am - 12:00 pm

INFORMES: Instituto de Investigaciones Ambientales UTP  
institutoambiental@utp.edu.co - Tel. 3137245



## Cátedra Ambiental 2014.

### AGRICULTURA FAMILIAR.

#### Sesión 4: "Agricultura Familiar y Sistema Alimentario."

**Fecha:** Miércoles 29 de octubre de 2014

**Hora:** 2:15 pm a 5:00 pm

**Lugar:** Sala magistral 2. Bloque Y.

**Inscripción previa:** [www.utp.edu.co/institutoambiental](http://www.utp.edu.co/institutoambiental)

**email:** [institutoambiental@utp.edu.co](mailto:institutoambiental@utp.edu.co)

La Jullita - Perito.  
Informes: Telefax: (5X6) 3137245 Segundo piso Bloque Y  
Instituto de Investigaciones Ambientales UTP



88.2 FM  
Instituto Ambiental UTP

Programa radial

M  
I  
É  
R  
C  
O  
I  
E  
S

Onda Ambiental

Institutoambiental@utp.edu.co/3137245  
www.facebook.com/InstitutoDeInvestigacionesAmbientalesUTP  
Por internet: <http://universitariacstereo.utp.edu.co/emisora>

02:00 pm

Casa de Semillas  
*Taapay Mikuy*

Jardín Botánico  
Incluye humedal

Campus	50,5	Has
Bosques	31	Has



### 3.15. COMPENSAR

## Proyectarte, en el escenario de la vida, define tu propio papel

Proyectarte ha favorecido a municipios con necesidades de reducción de tasas de embarazo adolescente, a la comunidad educativa que garantiza la continuidad de la educación en los niños, niñas y adolescentes, al grupo familiar en sus dinámicas y a la sociedad en lo que se refiere a romper el círculo de la pobreza, transformar comunidades, dar fin a la violencia intrafamiliar y a la poca calidad de la educación.

En Colombia, según datos del DANE, una de cada cinco adolescentes entre los 15 y 19 años ha estado embarazada, es decir, el 19.5% de la población en este rango. El 16% de estas jóvenes ya son madres y el 4% está esperando su primer hijo. Con incidencia del 30% en las adolescentes más pobres y del 7% de mayor ingreso económico. En el tema académico, las estadísticas indican que el 50% de los casos de deserción escolar de adolescentes mujeres tuvieron como causa principal el embarazo. Una madre adolescente tiende a tener 4 años menos de educación frente a las mujeres en otra condición. El porcentaje de embarazo adolescente es mayor en la zona rural (26.7%), comparado con la zona urbana (17.3%)<sup>25</sup>. En 2013, 2.985 niñas entre los 10 y los 17 años, quedaron embarazadas en Cundinamarca. A pesar que la relación sexual con menores de 14 años es delito en el país, el 99% de las adolescentes tienen hijos con adultos, no con jóvenes de su edad.

Lo anterior significa que, en Colombia, el abuso sexual y el embarazo adolescente son las principales barreras para que especialmente las niñas y las adolescentes no puedan ejercer plenamente sus derechos y alcanzar todo su potencial. Por ello nació Proyectarte, una novedosa estrategia de prevención del embarazo adolescente que bajo el slogan "En el escenario de la vida, define tu propio papel", busca contribuir a la prevención del embarazo adolescente a través de la construcción participativa de obras escénicas enfocadas al fortalecimiento de valores, autoestima y proyecto de vida, brindando herramientas básicas para que niños, niñas y adolescentes descubran habilidades y potencialidades que les permitan tomar una postura propia, inteligente y pertinente sobre sus decisiones, desarrollando un proceso de apoyo psicosocial, creativo y de buen uso del tiempo libre, en la Jornada Escolar Complementaria.

Durante 2013 se trabajó con 1.500 estudiantes de 15 colegios de igual número de municipios de Cundinamarca, en talleres de expresión artística y corporal que permitieron la construcción de guiones y la puesta en escena de obras de teatro en las cuales los NNA plasmaron sus preocu-

paciones, sueños y el cómo no desean precipitarse hacia la vida adulta sin que estén preparados para asumirla. En 2014 se adelantó el proceso en los municipios de Girardot, Tocaima y Anapoima, con 150 estudiantes.

Según datos de la Gobernación de Cundinamarca 11 de los 116 municipios del Departamento registran el 83% de los casos de embarazo a temprana edad: Facatativá, tiene el mayor índice de embarazo adolescente, viven alrededor de 125.000 personas y se registraron 522 casos en el 2013; Soacha, ocupa el segundo lugar con 396 menores embarazadas, entre los 10 y los 16 años. Los siguen Girardot (391 casos), Chía (259), Fusagasugá (278), Ubaté (183), Zipaquirá (166), La Mesa (75), Cáqueza (80), Pacho (88) y Madrid (53)<sup>26</sup>. Con el ánimo de aunar esfuerzos para trabajar en ésta problemática en el año 2012 Compensar firma un convenio de cooperación con la Gobernación de Cundinamarca (Secretaría de Desarrollo Social y Secretaría de Salud) para desarrollar un proyecto que permitiera incidir en las altas tasas de embarazo adolescente registradas en los diferentes municipios del Departamento. El equipo de intervención conformado por psicólogos, trabajadores sociales, pedagogos y artistas escénicos, diseñó la estrategia "PROYECTARTE, en el escenario de la vida, define tu propio papel". Fue llamada de esta manera debido a la metodología: a través de 4 módulos (Alistarte, Sensibilizarte, Expresarte y Empoderarte) se busca promover el buen uso del tiempo libre en niños, niñas y adolescentes y la definición del proyecto de vida, a través de la expresión y artística y corporal en la jornada escolar complementaria.

De manera inicial el proyecto es socializado a la comunidad educativa (docentes, padres) para facilitar el proceso de convocatoria en los colegios priorizados por los Consejos Municipales de Política Social (COMPOS). Aquellos estudiantes que deciden participar son conducidos en una primera etapa de apoyo psicosocial para romper con los temores y fortalecer sus habilidades socioemocionales. Por otro lado, durante todo el proceso de formación en varios talleres se plantea la sana introspección de los derechos sexuales y reproductivos, así como la importancia de la buena toma de decisiones para que de forma indirecta se generen espacios de reflexión sobre las consecuencias de un embarazo a temprana edad. En un segundo momento, de forma participativa, los integrantes de cada grupo conformado construyen guiones teatrales para poner en escena sus realidades, temores y en especial, su proyecto de vida. Las muestras escénicas son presentadas ante toda la comunidad educativa y general, en teatros, plazas municipales o casas de la cultura dependiendo del espacio facilitado por las autoridades, con el ánimo de impactar una mayor cantidad de población. La estrategia se ha irradiado en 17 municipios de Cundinamarca y ha impactado a 1.650 niñas, niños y adolescentes con resultados gratificantes.



26. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13345561>

### Análisis

Proyectarte ha favorecido a municipios con necesidades de reducción de tasas de embarazo adolescente, a la comunidad educativa que garantiza la continuidad de la educación en los niños, niñas y adolescentes, al grupo familiar en sus dinámicas y a la sociedad en lo que se refiere a romper el círculo de la pobreza, transformar comunidades, dar fin a la violencia intrafamiliar, y a la poca calidad de la educación. Ha generado conciencia sobre la importancia de tener niños plenos, sanos y listos para construir su proyecto de vida. El 81% de los participantes en la estrategia considera que a través de la metodología se promueve la igualdad género; un 78% aseguró que aumentó su seguridad para tomar decisiones y que permite construir normas convivencia y contribuir al bienestar de todos; el 86% reconoció sus debilidades y desarrolló sus talentos; el 68% fortaleció su autoconcepto y pudo hacer un balance de sus éxitos alcanzados hasta el momento. Proyectarte no habla de embarazo temprano, se trata de soñar en grande y forjar un futuro mejor.

Frente a las lecciones aprendidas se ha identificado la necesidad de profundizar y ampliar el apoyo psicosocial y sociocultural, para cuidadores, madres y padres, pues el nivel de escolarización de los mismos es bajo, rechazan ciertas normas, valores, lenguaje y pautas de comportamiento. Esta falta de interés en el avance de sus hijos y en las pautas de crianza, retrasa cualquier proceso de intervención en los niños, niñas y adolescentes. Es importante trabajar con los padres y educadores para que tema de la sexualidad no sea un tabú, tratarlo sin angustia, ni morbo. Si se profundiza la sexualidad con respeto, deja de ser un hecho físico, que trasciende hacia su sentido humano. A su vez, se resalta como prioritario lograr que los estudiantes participantes en este tipo de proyectos no sean sólo los voluntarios, aquellos considerados "problema" por su bajo rendimiento académico o indisciplina, o aquellos que viven en las cabeceras municipales y se les facilita la asistencia a la jornada escolar complementaria. Deben corresponder a población en riesgo que requiere el acompañamiento, o aquellos de la zona rural que más lo necesitan; con ello se pueden jalonar procesos inclusivos. También es deseable una participación más activa y propositiva de las instituciones educativas y municipales; crear una red, desarrollar la estrategia, requiere compromiso de todos los actores, con interés, presencia, recursos y voluntad política.

### Conclusiones

Los resultados de Proyectarte han sido muy gratificantes, los logros arrojados son significativos y de tipo psicopedagógicos, psicosociales y socioculturales, que superan el tema de embarazo adolescente, tales como empoderamiento de los niños, niñas y adolescentes para asumir y



mejorar otras problemáticas relacionadas con su vida familiar, educativa y personal, recuperar su infancia y autoestima, forjar y elegir su futuro. El proyecto trasciende los objetivos iniciales conquistando nuevos espacios en la vida de los participantes, los incita a perseguir sueños con voluntad y vehemencia y reflexionar sobre sus debilidades y fortalezas. Estos alcances son los que impulsan a Compensar a continuar promoviendo acciones de construcción personal y de impacto social que permitan a los niños, niñas y adolescentes reconocer su cultura, las representaciones sociales, el ámbito político-institucional y territorial en el cual se desenvuelven, para transformar sus realidades y comunidades. Se espera poder replicar la experiencia en nuevos municipios que requieran reducir tasas de embarazo adolescente, sobre la base del Conpes 147 de 2012, a través de alianzas duraderas con secretarías de educación municipales, distritales o departamentales, otros actores o aliados estratégicos del sector social y el privado y bajo la disponibilidad de recursos de Foníñez. La metodología se articula al PEI de las instituciones educativas por lo que la misma queda con la capacidad instalada para implementarla. Con ello lograremos que los niños, niñas y adolescentes se proyecten hacia la vida adulta con oportunidades que les permiten tomar decisiones que redunden en su propio desarrollo, el bienestar de sus comunidades y en la transformación del país.



### 3.16. EPM

#### Misión Cuidamundos, edición Valle de Aburrá

Aprovechando el compromiso y la regularidad de los niños, jóvenes y adultos que viven el esculatismo, EPM desarrolló el programa educativo Especialidad Scout Cuidamundos EPM, que fortaleció la competencia ciudadana en servicios públicos domiciliarios con grupos scout adscritos a la Corporación Scout de Antioquia, y le permitió hacerse a 1.311 nuevos guardianes de los servicios públicos domiciliarios y el medio ambiente.

Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P (EPM) es una empresa industrial y comercial del Estado propiedad de la Alcaldía de Medellín que provee de energía eléctrica, agua potable, saneamiento y gas por red a los municipios donde tiene presencia. Su creación como ente autónomo se logra el 6 de agosto de 1955 a través del Acuerdo #58 del Concejo Administrativo de Medellín.

Como parte de su estructura organizacional cuenta con la Unidad Educación a Clientes y Comunidad, cuyo propósito es generar una relación de cercanía y confianza entre la empresa y la comunidad, brindando elementos que le permita a los clientes ser partícipes de sus derechos y deberes como usuarios de los servicios públicos domiciliarios para que, con base en estos, tomen decisiones con sentido de responsabilidad social, económica y ambiental en pro de su calidad de vida.

Para lograr lo anterior, Educación a Clientes y Comunidad emplea metodologías experienciales que permiten explorar con niños, jóvenes y adultos temas relacionados con los procesos para la generación de los servicios públicos domiciliarios, su uso seguro y eficiente, deberes y derechos, interpretación de factura, cuidado del medio ambiente, entre otros. Los espacios de encuentro comunitario toman vida cuando a través de un nombre se traza la ilusión de motivar cambios de comportamientos que redunden en el disfrute de los servicios públicos domiciliarios y el cuidado del medio ambiente. En esta oportunidad se presentará la experiencia vivida en sinergia con la Corporación Scout de Antioquia (CSA): Especialidad Scout Cuidamundos EPM.

#### Así fue la experiencia

Para comprender el potencial del trabajo realizado con los scouts, es necesario tener presente la siguiente información:

- El esculatismo –movimiento scout- fue fundado en 1908 por Robert Stephenson Smyth Baden-Powell y nace como una manera de combatir la delincuencia en la Inglaterra de principios del siglo XX, buscando

el desarrollo físico, espiritual y mental de los jóvenes para que puedan constituirse en “buenos ciudadanos”.

- El escultismo (del inglés scouting que significa explorar) es un movimiento educativo para jóvenes, que está presente en 165 países con aproximadamente 30 millones de miembros en todo el mundo, agrupados en distintas organizaciones.
- Un grupo scout está conformado por unidades de acuerdo a las edades de los muchachos, de menor a mayor: Cachorros, Lobatos, Scout, Pioneros, Rovers, Jefes y Consejo. Si bien existe otra unidad llamada “Webelos”, la mayoría de organizaciones o grupos scout en Colombia no la tiene ya que consideran que la intensidad de la labor es la misma que se realiza con los Lobatos.
- El escultismo se rige por los principios scout (deberes para con Dios, los demás y consigo mismo), la ley y la promesa scout (es un decálogo) y la vocación por la buena acción.
- La metodología de trabajo es “aprender haciendo”.
- Los grupos scouts se reúnen de manera periódica para desarrollar sus actividades en sus sedes. Además realizan campamentos, participan en acciones de carácter social y prestan servicio en eventos de ciudad.
- El escultismo llega a Colombia en 1913. En Antioquia inicia en 1918 impulsado por Jorge Cock Quevedo. En 1966 nace la llamada Boy Scouts Corporation of Antioquia con personería jurídica, y en 1997 se convierte en la Corporación Scouts de Antioquia (CSA), tal como opera actualmente.

Partiendo entonces del compromiso y de la regularidad de los niños, jóvenes y adultos que viven el escultismo, se ejecutó un programa educativo que fortaleció la competencia ciudadana en servicios públicos domiciliarios con grupos scout adscritos a la Corporación Scout de Antioquia. Éste se realizó con 1.311 personas en cuatro momentos: en el primero se le entregó a los Jefes Scout de los grupos participantes los contenidos educativos que sirvieron de insumo para el cumplimiento del plan de especialidad. El segundo momento fue una visita por parte de EPM a la sede de cada grupo en el que se expusieron los avances del plan de adelanto, se resolvieron inquietudes y se realizaron sugerencias. En el tercer momento se evaluaron las evidencias que cada unidad debía presentar para que el grupo adquiriera el derecho a la imposición de la insignia. El cuarto momento fue la ceremonia de imposición de insignias en el que se encontraron los scouts que cumplieron con la totalidad del plan de adelanto.

Los scouts debieron realizar tres actividades transversales al grupo y una diferencial de acuerdo a la unidad a la que pertenecen. De cada una de ellas presentaron las evidencias solicitadas, a saber:



Unidad: Generalidades	Temática	Evidencia
<p>Familia de Cachorros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La magia de los SSPPDD</li> <li>* Uso inteligente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rasgos generales sobre cómo llegan los SSPPDD a los hogares.</li> <li>* Adopción de hábitos positivos en su uso (racionalidad y seguridad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro hábitos a mejorar en el hogar.</li> <li>* Compromiso escrito para mejorar 2 hábitos en el uso de los SSPPDD en el hogar.</li> <li>* Escribir con la ayuda de los papás, cómo llegan los SSPPDD a los hogares.</li> <li>* Registro de dos buenas acciones en la semana relacionadas con los SSPPDD</li> </ul>
<p>Manada de Lobatos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La Magia de los SSPPDD</li> <li>* uso inteligente</li> <li>* Procesos de los SSPPDD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos de los SSPPDD</li> <li>* Adopción de hábitos positivos en su uso (racionalidad y seguridad)</li> <li>* Beneficios de los SSPPDD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro hábitos a mejorar en el hogar.</li> <li>* Compromiso escrito para mejorar 3 hábitos en el uso de los SSPPDD en el hogar.</li> <li>* cuento escrito (inventado) en el que relacionen los SSPPDD y el medio ambiente</li> <li>* Registro de dos buenas acciones en la semana relacionadas con los SSPPDD</li> </ul>
<p>Tropa Scout</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Historia de los SSPPDD</li> <li>* Relación SSPPDD y medio ambiente</li> <li>* Seguridad en la infraestructura</li> <li>* uso inteligente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de las ciudades a partir de los SSPPDD</li> <li>* Cuidado de las cuencas hídricas.</li> <li>* Adopción de hábitos positivos el uso de los SSPPDD (racionalidad y seguridad)</li> <li>* Elementos que llevan hasta los hogares los SSPPDD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro hábitos a mejorar en el hogar.</li> <li>* Compromiso escrito para mejorar 4 hábitos en el uso de los SSPPDD</li> <li>* Maquetas y experimentos</li> <li>* Registro de dos buenas acciones en la semana relacionadas con los SSPPDD</li> </ul>

Unidad: Generalidades	Temática	Evidencia	
Sociedad Pioneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los SSPPDD y los recursos naturales en el entorno</li> <li>* uso inteligente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Qué es medio ambiente?</li> <li>* Cuidado de los SSPPDD y de los recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro hábitos a mejorar en el hogar.</li> <li>* Compromiso escrito para mejorar 5 hábitos en el uso de los SSPPDD</li> <li>* Reconocimiento de los recursos naturales y de la infraestructura de los SSPPDD cercanos a la sede de la asamblea scout.</li> <li>* Registro de dos buenas acciones en la semana relacionadas con los SSPPDD</li> </ul>
Clan de Rovers	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uso inteligente</li> <li>* Aprender para enseñar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tips de uso inteligente (comportamientos positivos y seguros)</li> <li>* factura (valor de cada unidad de servicio, subsidios, otras entidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro hábitos a mejorar en el hogar.</li> <li>* Compromiso escrito para mejorar 5 hábitos en el uso de los SSPPDD</li> <li>* inventar tres actividades para enseñarle a todo el grupo a scout a hacer uso inteligente de los SSPPDD (racionalidad y seguridad) y a cuidar los recursos naturales.</li> <li>* Registro de dos buenas acciones en la semana relacionadas con los SSPPDD</li> </ul>

Como apoyo para el logro de la especialidad se construyeron módulos temáticos que fueron entregados a las jefaturas de cada grupo scout. En estos se consignaron contenidos e indicaciones para la realización de las tareas correspondientes. Para cerrar el proceso educativo se planteó la realización de las Ecolimpiadas Cuidamundos EPM. Fue un circuito de juegos, tipo callejeros y tradicionales, en los que los grupos scouts midieron los aprendizajes obtenidos en la especialidad. Las Ecolimpiadas se realizaron en el Parque de los Pies Descalzos en el marco del "Consejo de la Roca", ceremonia scout en la que se entregaron los certificados, las insignias y las menciones de honor por el proceso realizado. El grupo ganador de las Ecolimpiadas obtuvo el "cetro de la protección" y con él la responsabilidad de motivar al resto de los grupos en la tarea de multiplicar los conocimientos adquiridos.



### Scouts certificados



126 cachorros (de 4 a 6 años)



284 lobatos (de 7 a 10 años)



329 troperos (de 11 a 15 años)



133 pioneros (de 16 a 17 años)



139 Rovers (de 18 a 20 años)



22 grupos participantes  
230 Jefes Scouts  
70 Consejeros (padres de familia  
activos en el scoutismo)

Total scouts a certificar: 1.311



### Principales logros

- Lograr una sinergia con la Corporación Scout de Antioquia (CSA) para impulsar el plan de especialidad.
- Incorporar los módulos trabajados en los planes de especialidad de la CSA, para darle continuidad con los scouts nuevos que ingresen a los grupos.
- Que los scouts comprendieran la relación existente entre los servicios públicos domiciliarios y el medio ambiente.
- Que los scouts identificaran comportamientos negativos en el uso de los servicios públicos domiciliarios en el hogar y se comprometieran a iniciar un proceso de cambio.
- Hacer parte del proceso a las familias de los scout.
- Evidenciar, a través de las tareas asignadas, el tiempo invertido y la asimilación de contenidos por parte de los scouts (dibujos, cuentos, maquetas, experimentos, inventario del lugar de reunión, juegos participativos).
- Acercarnos a una cantidad importante de jóvenes con contenidos educativos relacionados con los servicios públicos domiciliarios.
- Que los scouts porten en su camisa la insignia que evidencia el trabajo realizado con EPM.
- Contar con 1.311 nuevos guardianes de los servicios públicos domiciliarios y el medio ambiente.
- Se está estructurando una versión con grupos scouts de los territorios regionales, nacionales e internacionales en los que el Grupo EPM hace presencia.



### Referencias bibliográficas

- Para ver el video de la experiencia se debe ingresar a Youtube y buscar "Especialidad scout Cuidamundos EPM", o digitar:  
[https://www.youtube.com/results?search\\_query=especialidad+scout+Cuidamundos+EPM](https://www.youtube.com/results?search_query=especialidad+scout+Cuidamundos+EPM).
- Cybergrafía: <http://es.wikipedia.org/wiki/Esclutismo>
- <http://www.scoutcieza.com/articulo/que-es-un-grupo-scout>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n\\_Scouts\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Scouts_de_Colombia)
- <http://scoutscsa.org>
- Bibliografía: Manual seminario sobre el movimiento scout. Corporación Scout de Antioquia

### 3.17. UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA – FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES PROGRAMA RedES CAR – CADENAS FENAVI, LAO KAO (RESTAURANTES WOK), ALPINA Y FEDEPAPA

Autores: Alejandro Arango Ramírez\*; Juan Carlos Quintero Vélez\*;  
Juanita Duque Hernández\*\*; Paula Andrea Triana Romero\*\* Diana  
María Duarte\*\*\*; Laura Murcia Parra\*\*\*;

RedES-CAR ha mostrado las ventajas que para la sostenibilidad empresarial tienen las políticas de incentivos, toda vez que para los actores interesados, los costos de participar en el programa son bajos frente a los beneficios derivados por la generación de ahorros económicos y ambientales (percibidos por empresas y cadenas); menores costos de inspección (percibidos por autoridades ambientales); y mayores posibilidades de integrar conocimiento con la solución de problemáticas reales (beneficios para la academia).

El objetivo de este documento es presentar resultados de un caso sobre la conformación de alianzas público-privadas para la transformación productiva. Se trata de la Red de Empresas Sostenibles CAR (RedES-CAR: <http://www.redescar.org/>), programa que impulsa la transformación productiva en cadenas de suministro conformadas por grandes empresas y sus proveedores MiPymes. Las empresas fortalecen su competitividad y mejoramiento ambiental, por medio del aprendizaje de herramientas de Producción Más Limpia (PML), con el apoyo de la Corporación Autónoma Regional-CAR, la Universidad de los Andes y facilitadores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la Universidad Piloto de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana.

El programa nace a partir de la identificación de diversos elementos de contexto político-social. Citando sólo algunos ejemplos concretos, la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible (MAVDT, 2010), establece la necesidad de generación de cadenas de suministro sostenibles, como estrategia para la promoción del mejoramiento del desempeño ambiental y de la competitividad empresarial; por su parte, desde referentes de política de la jurisdicción CAR, como el Plan de Acción 2012-2015 (CAR, 2012a) y el Plan de Gestión Ambiental Regional 2012-2013 (CAR, 2012b), se promueve el desarrollo de espacios de participación y concertación para la producción y consumo sostenible mediante el encadenamiento.

Lo anterior se enmarca en una sentida necesidad de activar el potencial de desarrollo que en los países latinoamericanos se encuentra en las pequeñas y medianas empresas, las cuales, a pesar de generar más del 50% del empleo de la región, son las que mayores obstáculos enfrentan en cuanto al acceso a financiación, tecnología

y generación de capacidades de su talento humano (van Hoof & Gómez 2015). Desde ese punto de vista, pueden identificarse oportunidades para desarrollar acciones específicas en pro de la competitividad a partir de la implantación en la cultura empresarial de la Producción Más Limpia, buscando efectividad y amplios impactos. Bajo el enfoque RedES-CAR, estas acciones deben concebirse desde la ampliación del concepto de cadena de valor para así lograr cambios en cuatro niveles: individual, organizacional, sectorial y social.

El artículo expondrá los resultados de la ejecución de las dos primeras fases del Programa RedES-CAR, las cuales fueron desarrolladas entre finales de 2013 y principios de 2015. El artículo continuará con una descripción general del programa donde se presentarán sus antecedentes, principios metodológicos, beneficios y sus resultados principales. Posteriormente, se presentará una sección de análisis y finalmente, se plantean conclusiones y consideraciones finales.

### Antecedentes

La metodología bajo la cual se desarrolla actualmente RedES-CAR nació en la Universidad de Los Andes con un grupo reducido de empresas asociadas a ASOCOLFLORES, pero fue aplicada a escala en México. Desde el año 2006, se implementó en ese país el Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad (PLAC). Al igual que RedES-CAR, este es un programa voluntario promovido por la autoridad ambiental de la mano con el sector privado y la academia. Actualmente, al PLAC se encuentran adheridas un número de empresas que supera las 8.000. La experiencia del PLAC ha sido documentada en detalle en las obras de van Hoof (2013), van Hoof y Lyon (2013), van Hoof y Thiell (2014; 2015).

La Universidad de los Andes y la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, CAR, aunaron esfuerzos en 2013 con el fin de implementar la metodología de nuevo en Colombia, esta vez logrando escala y llegando a múltiples sectores. De esta forma nació el denominado programa Red de Empresas Sostenibles CAR, RedES-CAR, cuya implementación inició a finales de 2013 y sigue vigente a la fecha.

### Metodología

RedES-CAR funciona como una alianza tripartita (ver ilustración a continuación): en primer lugar, una autoridad ambiental del sector público (CAR), la cual, desde su interés de complementar los mecanismos de comando y control y generar mejoras tangibles en el desempeño ambiental de las cadenas de valor del sector privado –



el segundo actor del programa – une lazos con el sector académico, tercer actor de la alianza y encargado de generar capacidades al interior de las empresas y a lo largo de las cadenas. Igualmente, la Universidad de Los Andes, en su ánimo de acelerar la replicabilidad de estas buenas prácticas, desde el año 2013 buscó la cooperación de la Universidad Piloto de Colombia y la Universidad Minuto de Dios, Centros de Servicio entrenados y certificados en el marco de RedES-CAR y a los que recientemente se les unió la Pontificia Universidad Javeriana. Sobre las cadenas productivas, hasta el momento han participado en el programa empresas proveedoras o asociadas de las siguientes organizaciones “ancla”: Asocolfiores, Grupo Éxito, Bavaria, Alpina, FENAVI, Restaurantes WOK, FEDEPAPA y MG consultores.

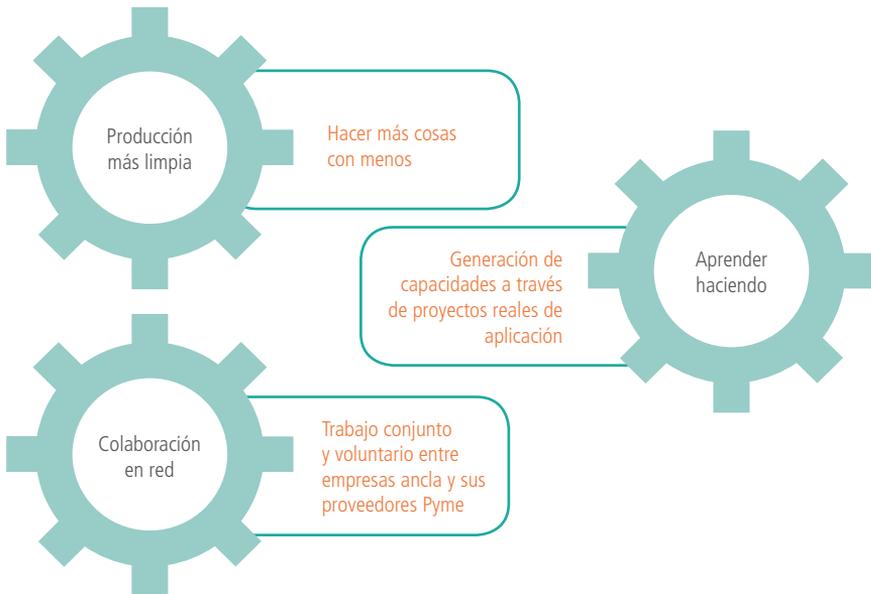
Ilustración 14. Actores del programa RedES-CAR



Las innovaciones del programa RedES-CAR nacen principalmente de sus tres pilares metodológicos mutuamente interrelacionados (Figura 2). En primer lugar, y en búsqueda de su objetivo central, el marco de herramientas metodológicas bajo el cual se concibe la sostenibilidad empresarial es el de la PML, que se define como la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada, en los procesos productivos, los productos y los servicios para reducir los riesgos relevantes a los humanos y el medio ambiente aumentando la competitividad de la empresa (PNUMA, 2006). Específicamente, los participantes en RedES-CAR aprenden sobre herramientas como el eco-mapa, el eco-balance y el análisis de costos de ineficiencia, con el fin de aplicarlos a sus empresas, diagnosticar los puntos críticos, y plantear soluciones innovadoras de mejora con beneficios tangibles a nivel económico y ambiental.



Ilustración 15. Metodología RedES-CAR



El segundo principio es el aprendizaje en la práctica (“aprender haciendo”). A diferencia de los esquemas de consultoría convencionalmente vistos en el campo de la sostenibilidad empresarial, en RedES-CAR el proceso de aprendizaje está centrado en el participante. Es así como la empresa que voluntariamente decida hacer parte el programa, participa en un proceso de formación enfocado



en la aplicación práctica de los conceptos y herramientas de PML en su contexto empresarial y fundamentado en la experticia que cada uno de los participantes tiene de su organización y del sector económico al que ésta pertenece. El programa consta de 10 unidades de aprendizaje y una visita técnica realizada por los profesionales de los organismos asesores, en la cual se orienta el proyecto de PML que cada empresa formula en el marco de RedES-CAR. Estos proyectos se caracterizan por tener indicadores medibles y comparables que visibilizan los ahorros económicos y ambientales derivados de la implementación de la alternativa de mejora identificada. En ese sentido, cada participante elegirá, de acuerdo con los recursos disponibles en su empresa y las metas trazadas, entre formular un proyecto de buenas prácticas en los procesos productivos, un rediseño de procesos existentes o una innovación tecnológica.

Finalmente y con el propósito de conseguir un efecto “bola de nieve” en la difusión de la PML en el sector privado, el tercer pilar metodológico es el de la colaboración en red. Más allá de la alianza presentada en la ilustración titulada “Actores del programa RedES-CAR”, el programa se convierte en un catalizador de las relaciones colaborativas entre los eslabones de las cadenas de producción. En ese sentido, en RedES-CAR se busca identificar organizaciones ancla, empresas o asociaciones con amplio reconocimiento en el mercado y encadenados en producción con un importante número de proveedores o asociados, para aprovechar su potencial de expansión de buenas prácticas. Más que trabajar con empresas, RedES-CAR trabaja con cadenas de suministro.

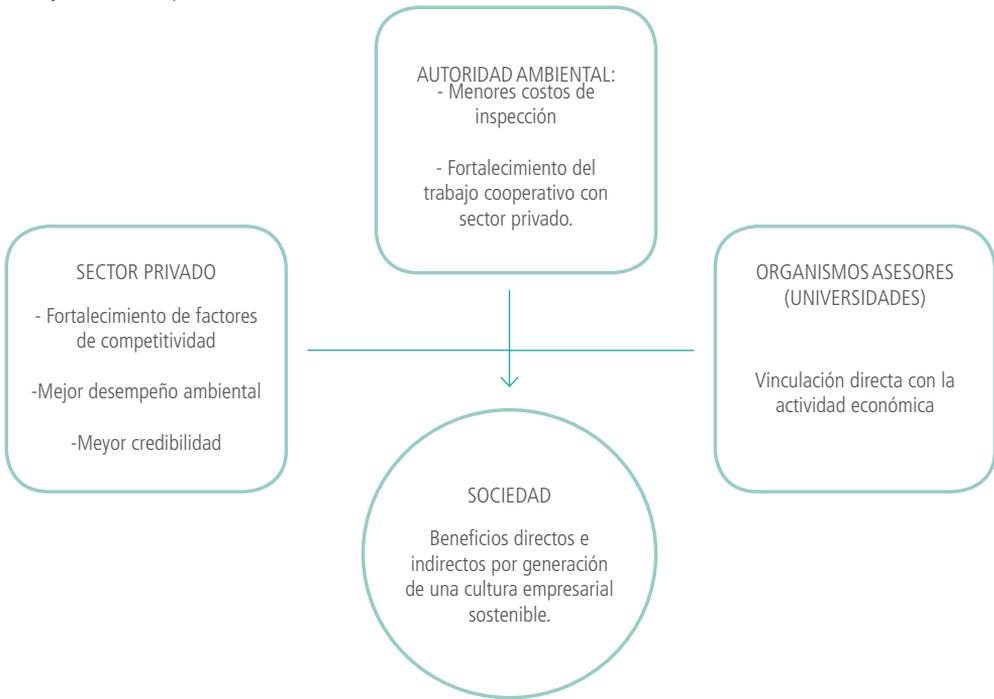


El encadenamiento y colaboración en red permiten mayores incentivos para que las empresas adopten herramientas de PML y formulen proyectos de mejoramiento, dado que están trabajando de la mano con su cliente y con otras empresas pares. Esto genera una competencia colaborativa que incentiva a las empresas a formular e implementar proyectos de PML de alto impacto. Además, los costos de intervención se reducen al generar capacidades de forma grupal dado que se obtienen economías de escala. Actualmente, los costos de ejecución del programa, que fundamentalmente se derivan del desarrollo de las unidades de aprendizaje y de las visitas técnicas, son asumidos mayoritariamente por la autoridad ambiental. De hecho, las cadenas (organizaciones ancla y MiPymes) sólo incurren en asignación de tiempos y espacios para el proceso de aprendizaje y en algunas dotaciones adicionales en especie (e.g. refrigerios).

**Beneficios**

La metodología implica para los involucrados en el programa y más importante aún, para la sociedad en general, una generación tangible de beneficios rara vez evidenciados en otros esquemas de política. Bajo este enfoque metodológico, que claramente identifica al programa como una política de incentivos al mejoramiento del desempeño ambiental, los agentes sociales reciben de manera más directa y efectiva los beneficios derivados por el ahorro en costos de ejecución que experimenta la autoridad ambiental, de la motivación por parte del sector privado de hacer parte de un modelo que fortalecerá sus aspectos de competitividad con costos relativamente bajos, y del interés del sector académico de influir de manera directa en la ejecución de políticas.

Ilustración 16. Beneficios para actores del programa RedES-CAR



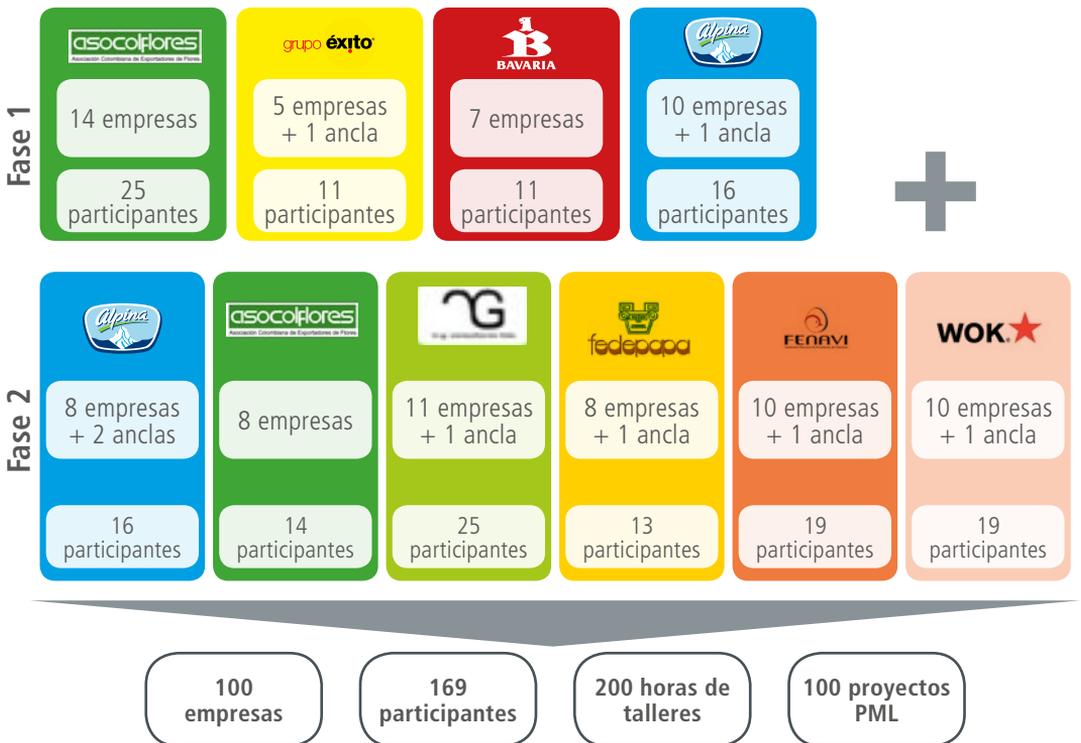
**Resultados**

En la primera fase de RedES-CAR, las empresas participantes desarrollaron sus procesos de formulación de proyectos PML a partir de la adhesión al programa de las organizaciones ancla ASOCOLFLORES (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores), Grupo Éxito, Bavaria y Alpina, cada una de ellas participando con grupos de proveedores o asociados que variaron entre los 5 y 14 en número.

En la Fase 2, además de la continuación de Alpina y ASOCOLFLORES, cada una de las cuales adicionaron al programa 8 nuevas empresas, se adhirieron nuevos participantes encadenados con las organizaciones ancla MG Consultores, FEDEPAPA (Federación Colombiana de Productores de Papa), FENAVI (Federación Nacional de Avicultores de Colombia) y Restaurantes WOK.

En total, RedES-CAR ha desarrollado la implementación de alternativas de mejora de procesos productivos en 10 cadenas de la jurisdicción CAR, trabajando conjuntamente con 100 empresas, entre grandes, medianas, pequeñas y micro. Los resultados consolidados (Figura 4) en términos de cubrimiento de sectores productivos son alentadores al contar actualmente con 100 proyectos de PML formulados, los cuales, como se indicará más adelante, tienen altos niveles de implementación y replicación, tanto al interior como por fuera de las fronteras de la jurisdicción CAR.

Ilustración 17. Resultados de cadenas de valor participantes en RedES-CAR



Acerca del reflejo que ha tenido la participación de las empresas en indicadores económicos y ambientales, se puede decir que el proceso de aprendizaje de las herramientas PML ha representado para el sector privado de la jurisdicción de la CAR unos ahorros económicos totales que en Valor Presente Neto (VPN) se cuantifican en COP \$ 7.729 millones, los cuales se relacionan a la generación de beneficios ambientales, entre los cuales destacan ahorros de agua equivalentes a la cantidad de agua requerida para el abastecimiento a una población de aproximadamente 16.000 personas (Figura 5).

Ilustración 18. Beneficios económicos y ambientales RedES-CAR

### BENEFICIOS ECONÓMICOS



AHORROS TOTALES (VPN)  
COP\$7.729 millones



Tiempo de recuperación  
de la inversión:  
**14,5 meses**

### BENEFICIOS AMBIENTALES



AHORROS EN AGUA  
663.046 M<sup>3</sup>/ton/año



Abastecer permanentemente a:  
**16.514 personas cada año**



RESIDUOS EVITADOS  
36.817 Ton/año



La basura que generan:  
**100.869 personas cada año**



AHORROS EN ENERGÍA ELÉCTRICA  
2.926.436 Kwh/año



Dotar de energía eléctrica a:  
**1.148 hogares cada año**



REDUCCIÓN EN AGRO-QUÍMICOS  
761 Ton/año



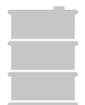
Evitar envases plásticos:  
**1.902 cada año**



EMISIONES DE CO<sub>2</sub> EVITADAS  
18.887 Ton/año



Sacar de circulación a:  
**2.819 automóviles cada año**



VERTIMENTOS EVITADOS  
195.992 m<sup>3</sup>/año

Estos ahorros económicos y ambientales son resultado del trabajo de los participantes en la formulación de sus proyectos. En la Tabla 1, se resumen brevemente algunos casos específicos de proyectos PML de las cadenas asociadas a las organizaciones ancla WOK, Alpina, FENAVI y FEDEPAPA.

Ilustración 19. Ejemplos de proyectos PML

Cadena	Empresa	Descripción / Tipo de proyecto	Indicadores económicos y ambientales
Restaurantes WOK	Restaurantes WOK	1. Plan de manejo para el uso racional del agua en el centro de procesos WOK: Implementación de buenas prácticas de uso del agua mediante la aplicación de acciones como instalación de dispositivos medidores y ahorradores y de capacitación a personal.	Inversión inicial CO\$ 5,6 millones  Ahorros esperados CO\$ 5,8 millones/año  Tiempo de retorno inversión 11 meses
		Tipo de proyecto: Buenas prácticas.	Ahorros en agua 1.560 m <sup>3</sup> /año
Alpina	Hacienda Las Juntas	2. Eficiencia en utilización de recursos agua y energía: Desarrollo de un plan para la implementación de uso eficiente del agua en el proceso de lavado de equipos para ordeño, disminución en tiempos de uso de dispositivos de riego de pasturas para ahorros en agua y energía y reubicación de zonas de almacenamiento de lácteos para ahorro en combustibles.	Inversión inicial CO\$ 14,4 millones  Ahorros esperados CO\$ 80,7 millones/año  Tiempo de retorno inversión 2,1 meses
		Tipo de proyecto: Buenas Prácticas / Rediseño de procesos.	Ahorros en agua 1.227 m <sup>3</sup> /año  Ahorros en energía 32,7 kwh/año  Emisiones evitadas 5,2 tonCO <sub>2</sub> /año

Cadena	Empresa	Descripción / Tipo de proyecto	Indicadores económicos y ambientales
FENAVI	Agroincas	3. Producción de abono orgánico mejorador del suelo a partir de pollinaza: residuos de pollinaza evitados en instalaciones de pollo de engorde a partir de acciones como construcción y adecuación de centro de almacenamiento y venta del subproducto, capacitación de personal e introducción de microorganismos para descomposición.	Inversión inicial CO\$ 4,7 millones Ahorros esperados CO\$ 3,9 millones/año Tiempo de retorno inversión 12 meses
		Tipo de proyecto: Rediseño de procesos.	Residuos aprovechados 120 Ton/año
FEDEPAPA	Hortifresco	4. Transformación de lixiviados del proceso de compostaje en fertilizante para uso propio y comercialización: Aprovechamiento de lixiviados generados en zona de compostaje a fin de reducir generación de residuos y aumentar beneficios económicos a partir de su uso como fertilizante y venta.	Inversión inicial CO\$ 26 millones Ahorros esperados CO\$ 163 millones/año Tiempo de retorno inversión 1,9 meses
		Tipo de proyecto: Rediseño de procesos.	Vertimientos evitados: 182,5 m3/año Fertilizantes ahorrados 300 kg/año

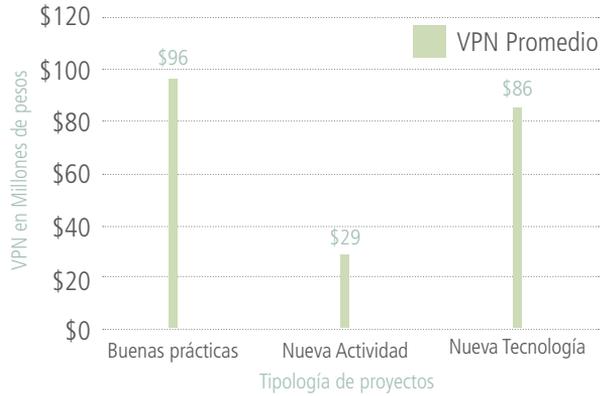
### Análisis

La tabla anterior evidencia la diversidad de las empresas participantes en cuanto a sector productivo, recursos disponibles, necesidades identificadas, procesos productivos y sistemas ambientales intervenidos, que se reflejan en la variedad de posibilidades de mejora planteadas. Como se puede observar, hay proyectos orientados a la adopción de buenas prácticas y otros encaminados al rediseño de procesos. Esto ratifica que es posible lograr beneficios económicos y ambientales tangibles a partir de proyectos que no necesariamente

implican cambio tecnológico. De otro lado, resalta el hecho de que tampoco es necesaria una cuantiosa inversión para implementar un proyecto PML que genere impactos positivos sobresalientes. En la siguiente ilustración se puede apreciar que los proyectos consistentes en la adopción de buenas prácticas son los más beneficiosos en términos económicos para las empresas.

Ilustración 20. VPN promedio de los proyectos según el tipo de proyecto

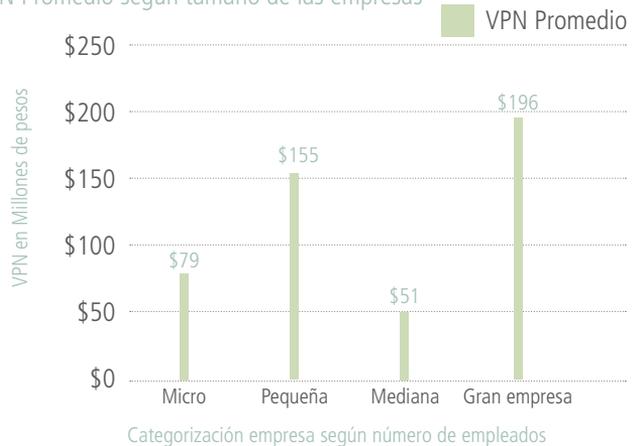
VPN Promedio según tipo de proyecto formulado



Por otra parte, es destacable la efectividad del programa para empresas de todos los tamaños, en la medida en que éste no es un limitante o determinante para obtener un desempeño destacado. En la ilustración a continuación se presenta el VPN promedio por empresa según el tamaño de las mismas, resaltando el desempeño sobresaliente de las empresas pequeñas y grandes.

Ilustración 20. VPN promedio de los proyectos según el tipo de proyecto

VPN Promedio según tamaño de las empresas



Centrando el análisis en las posibilidades de sostener el importante impacto que en poco tiempo ha conseguido el programa, es interesante mostrar: en primer lugar, los resultados obtenidos por la metodología en Colombia con los datos ya disponibles de la experiencia en México, y en segundo lugar, hacer énfasis en los mecanismos aplicados para buscar la implementación de las mejoras y la sostenibilidad en el tiempo de los resultados. Sobre el primer aspecto, debe señalarse que con respecto al antecedente, en Colombia, el número de empresas participantes ha crecido más rápidamente que en el caso mexicano. El PLAC, a finales del tercer año contaba con 131 empresas vinculadas mientras que RedES-CAR logrará la participación de más de 200 empresas a finales de 2015 y logró vincular en menos de 15 meses a 100 empresas. Lo anterior indica una curva de aprendizaje y el fortalecimiento de la gestión por parte de los administradores centrales del programa, así como un potencial de crecimiento significativo de RedES-CAR a nivel nacional.

Al comparar los resultados económicos y ambientales de RedES-CAR y PLAC, también se evidencia la alta potencialidad del programa en Colombia para continuar generando beneficios en competitividad y mejoramiento ambiental empresarial a escala. La Figura 8, muestra el VPN promedio por empresa en USD (Tasa de cambio: \$2.500 COP/USD) de los dos primeros años de operación del PLAC y de las dos fases de operación de RedES-CAR, las cuales se han desarrollado en dos años principalmente (2014 y 2015). Como se puede observar, RedES-CAR reporta un resultado 24.000 USD superior en la generación de VPN promedio por empresa. Esto obedece al éxito que ha tenido el programa en Colombia pero también a su escala, cuando los números de empresas son aún pequeños y la calidad se puede manejar de forma centralizada, los beneficios tienden a ser mayores. En ese sentido, se espera que esta brecha tienda a cerrarse a medida que se desarrollan más cadenas en RedES-CAR.

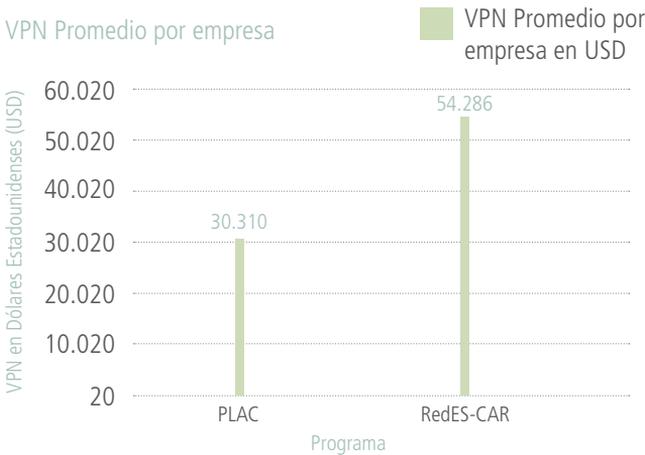


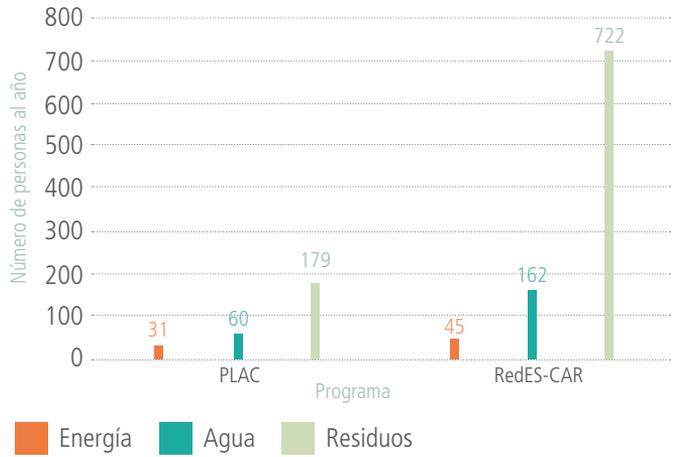
Ilustración 22. VPN promedio por empresa en cada programa



Ilustración 23. VPN promedio por empresa en cada programa

La anterior ilustración, muestra los beneficios ambientales promedio por empresa que genera cada uno de los programas, allí RedES-CAR reporta un mejor desempeño en todas las dimensiones ambientales. Este hallazgo resalta el gran potencial del programa, porque aunque lleva dos años de operación muestra mejores resultados que el PLAC, que lleva más de siete años desarrollándose. Como se mencionó anteriormente, esto obedece también a la escala del programa, el cual en Colombia aún es reducida (en México se aplica nacionalmente), y permite un mayor control y seguimiento a la calidad del mismo. El reto es entonces mantener estos niveles de beneficios económicos y ambientales que se logren con un mayor escalamiento.

### Beneficios ambientales promedio por empresa

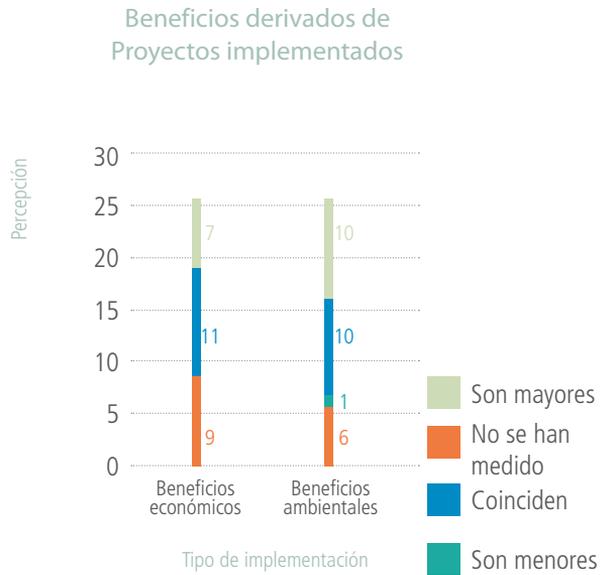
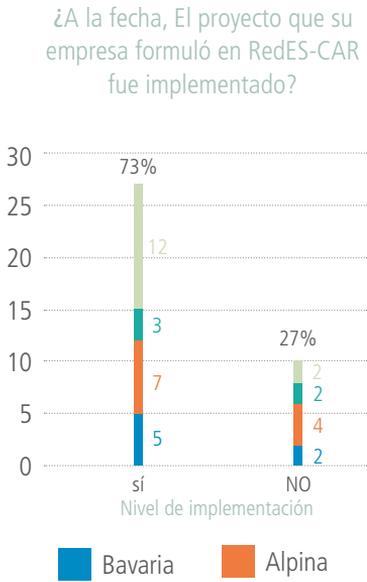


Sobre el punto de estrategias de sostenimiento y replicabilidad de resultados, cabe enfocarse ahora en los mecanismos de seguimiento a los proyectos PML. Este proceso comienza con la realización de talleres de seguimiento y encuestas a los participantes en los primeros 6 meses posteriores a la formulación del proyecto, acción mediante la cual se pretende conocer, entre otros aspectos, el nivel de implementación del proyecto formulado y las posibilidades examinadas por los participantes para la replicabilidad de las herramientas aprendidas en su organización y/o a lo largo de la cadena de valor. En los talleres de seguimiento, los participantes socializan y reciben retroalimentación, tanto de sus pares como de los organismos asesores. A la fecha se ha hecho seguimiento a las empresas de la fase 1, evidenciando altos niveles de implementación. Durante el segundo semestre de 2015 se iniciará el seguimiento

a las empresas de la fase 2, quienes formularon sus proyectos en el primer trimestre del 2015. Se espera mantener, o incluso elevar estos niveles de implementación.

Como se mencionó, los resultados del seguimiento son muy positivos el 73% de las empresas de la Fase 1 evidencian haber ejecutado su proyecto PML formulado y el 58% declaran formulación de nuevos proyectos PML a partir de RedES-CAR.

Ilustración 24. Implementación y replicabilidad de proyectos PML RedES-CAR Fase 1



### ¿Han formulado nuevos proyectos de PML?

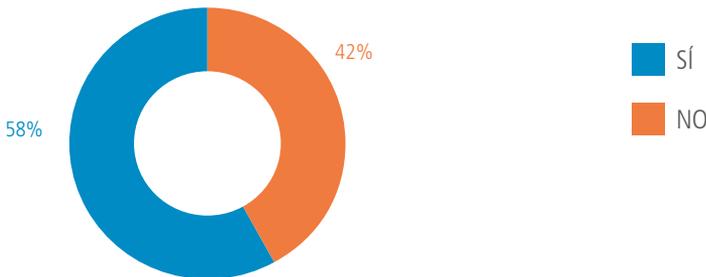


Ilustración 25. Metas corto y mediano plazo RedES-CAR

Finalmente, la anterior ilustración muestra los objetivos de corto y mediano plazo determinados por el equipo central ResES-CAR bajo los cuales se espera alcanzar para Colombia una cobertura de 1.500 empresas para el año 2020.



Este nivel de empresas participantes deberá ser alcanzado mediante la puesta en marcha de nuevas experiencias en otras regiones del país. Esto implicará por supuesto la creación de alianzas con potenciales financiadores (autoridades ambientales, entidades de fomento o cooperación, fondos de inversión, entre otros) y con nuevos centros de servicio (universidades, centros de investigación, entidades de transferencia de conocimiento).

### Conclusiones

- Los resultados de esta alianza por la transformación productiva se encuentran sólidamente soportados en un marco metodológico que responde al llamado de la sociedad en general de complementar el enfoque de comando y control de las autoridades ambientales y de brindar herramientas de transferencia de conocimiento a MiPymes conducentes a la compatibilización de la gestión ambiental con la competitividad.
- RedES-CAR ha mostrado las ventajas que para la sostenibilidad empresarial tienen las políticas de incentivos, toda vez que para los actores interesados, los costos de participar en el programa son más bajos que los beneficios derivados por la generación de ahorros económicos y ambientales (percibidos por empresas y cadenas); menores costos de inspección (percibidos por autoridades ambientales);



y mayores posibilidades de integrar conocimiento con la solución de problemáticas reales (beneficios para la academia). Aunque por supuesto no debe concluirse linealmente sobre la inconveniencia de los esquemas sancionatorios, desde este programa se están evidenciando las ventajas que las autoridades encontrarían al ampliar el portafolio de políticas ambientales (e.g. políticas de incentivos o de redefinición de los derechos de propiedad).

- Un aspecto interesante a rescatar es la relación innovación – desempeño ambiental – competitividad. Tanto los resultados individuales, de los cuales se desatacaron unos pocos en este artículo, como los consolidados, muestran una relación directa entre la implementación de conceptos y herramientas de PML y la generación de beneficios económicos y ambientales tangibles. Igualmente interesante es la concepción de la innovación: a partir de su experiencia en RedES-CAR, los participantes parecerían estar encontrando vías de innovar en prácticas y en procesos, lo que además de constituir una ventaja en términos de necesidades de inversión, puede allanar el camino hacia el escalamiento de la innovación hasta la creación de nuevas tecnologías específicas al contexto.
- Uno de los principales retos del programa RedES-CAR es su escalamiento a nivel nacional para generar el efecto bola de nieve que se busca en la transformación productiva. Este escalamiento debe ir acompañado de un seguimiento a la calidad de la implementación de la metodología mediante un trabajo cercano con los diversos centros de servicio encargados de la multiplicación del programa. El desafío es mantener e incluso elevar los impactos positivos a nivel económico, ambiental y organizacional que se vienen manejando y que superan los promedios del caso mexicano.
- Otro reto importante consiste en robustecer las metodologías de cuantificación de los impactos del programa. Hay campo para incluir grupos de control para una evaluación de impacto más rigurosa en la medición del cambio organizacional. En la medición de beneficios económicos y ambientales, el programa ofrece una metodología sencilla en la cual las empresas mismas calculan sus costos de ineficiencia y pérdidas económicas y en gasto de recursos naturales, materias primas e insumos. Luego formulan sus proyectos para atender dichos puntos críticos y cuantifican ellos mismos el beneficio esperado. En el seguimiento se corrobora no sólo la implementación (en este momento superior al 70%) sino también los beneficios reales obtenidos en términos de ahorros o ingresos adicionales monetarios y ambientales.



## Referencias bibliográficas

- Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT). Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Bogotá D.C. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. 2010.
- Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR). 2012a. Acuerdo No. 28 de 2012. Plan de Acción CAR 2012-2015.
- Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR). 2012b. Acuerdo No. 27 de 2012. Plan de Gestión Ambiental Regional 2012-2013.
- van Hoof y Gómez (Editores). 2015. Pyme de avanzada: motor del desarrollo en América Latina Editores: Bart van Hoof y Henry Gómez Cap.2. Autores: van Hoof y Gómez.
- van Hoof, B., Organizational learning in cleaner production among Mexican supply networks, *Journal of Cleaner Production* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.041>
- B. van Hoof, T.P. Lyon. 2013. *Journal of Cleaner Production* 41 (2013) 270e282
- van Hoof, B., Thiell, M. 2014. Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico, *Journal of Cleaner Production* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>
- B. van Hoof, M. Thiell. 2015. *Journal of Cleaner Production* 86 (2015) 245e255.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2006. Acuerdos Ambientales y Producción más Limpia, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0898xPA-EnvAgreementsES.pdf>
- 
- \* Facilitadores Programa RedES-CAR. Universidad Piloto de Colombia.
- \*\* Consultoras Centro de Estrategia y Competitividad. Programa RedES-CAR. Universidad de los Andes.
- \*\*\* Facilitadoras Programa RedES-CAR. Corporación Universitaria Minuto de Dios – Cundinamarca

## 3.18. INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A ISA

### Diagnóstico de la gestión de sostenibilidad en ISA y sus empresas

ISA, directamente y a través de sus 33 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo en el continente y contribuyen al progreso de los habitantes de Colombia, Brasil, Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central. Para lograrlo focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Concesiones Viales, Transporte de Telecomunicaciones, y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real.

Por cerca de 50 años la Compañía se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los Derechos Humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de favorecer la competitividad y sostenibilidad regional, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia, todo ello gracias a un equipo humano conformado por 3.869 trabajadores altamente calificados y comprometidos.

En el 2014 ISA estuvo comprometida con la implementación del Plan Estratégico ISA2020, el cual ratifica las escogencias del modelo de negocio de ISA en relación con sus actividades tradicionales y concreta los inductores de valor o ejes estratégicos necesarios para incrementar la rentabilidad de la Compañía en los próximos años.

La definición del Plan estuvo acompañada de una reorganización empresarial que implicó, separar la gestión de temas estratégicos de carácter corporativo en una matriz, hoy ISA, y la gestión de temas de operación y mantenimiento en una filial dedicada al transporte de energía en Colombia, INTERCOLOMBIA; y el ajuste del esquema de gobierno de las filiales, el sistema de incentivos, y las capacidades requeridas para la implementación de la estrategia en este nuevo ciclo.

En esencia, el Plan Estratégico ISA2020 se centra en la búsqueda de un mejoramiento continuo de la rentabilidad de las operaciones actuales, mediante innovación aplicada tanto en las operaciones como en el modelo de negocio, la gestión de riesgos y la capitalización de oportunidades de crecimiento con rentabilidad superior en los países y negocios donde la Compañía tiene presencia.

En la búsqueda de eficiencia se desarrollaron un conjunto de iniciativas innovadoras en las áreas de proyectos, operación, mantenimiento, y abastecimiento, que están siendo paulatinamente aplicadas en las operaciones y en la estructuración de ofertas de negocios con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y maximizar la generación de valor en el ciclo de vida de los activos. Es importante resaltar que ISA ha logrado involucrar en estas iniciativas un enfoque integrado de lo ambiental, social y lo económico, esta visión hará que sus logros sean sostenibles en el tiempo, minimizando los impactos a los grupos de interés.

En este sentido y para honrar su misión, ISA repensó muchos temas afianzados en la compañía, siendo uno de ellos la gestión de la Responsabilidad Social. ISA ha trascendido este concepto para dar paso a la Sostenibilidad Empresarial, entendido como un enfoque de negocios que le permite a la empresa de manera responsable, transparente y ética gestionar las oportunidades, impactos y riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social; con el fin de crear valor para sus grupos de interés y contribuir al desarrollo de las sociedades donde tiene presencia.

ISA tiene el compromiso de involucrar este nuevo enfoque en todos sus proyectos y prácticas, para lograrlo busca movilizar el desempeño de la gestión de cada una de las empresas. En 2013 se desarrolló una herramienta interna de gestión basada en los más altos estándares internacionales entre ellos el Indicador de Sostenibilidad del Dow Jones, Global Reporting Initiative –GRI–, Pacto Global, ISO26000, arrojando resultados para todas las empresas que derivó en un plan de trabajo a desarrollar en los próximos tres años.

ISA espera así estar cada día más preparada para enfrentar los desafíos y retos del entorno de los negocios comunes en toda América Latina, que son especialmente dificultosos en aspectos como la regulación, la gestión ambiental y la viabilidad social de los proyectos.



Durante el año 2014 y como fruto de la nueva estrategia ISA2020 y de la reorganización de la empresa, ISA realizó una redefinición de los conceptos básicos, metodologías y enfoques de actuación. Para facilitar la identificación del estado de la gestión de cada una de las empresas, la Dirección de Sostenibilidad diseñó una herramienta de autodiagnóstico que permite a la luz de su negocio y entorno en el cual opera identificar su estado en relación a la dimensión económica, ambiental y social, desde múltiples criterios que dirigen las prácticas empresariales hacia la excelencia y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Otro de los propósitos a la luz del cambio, fue definir el enfoque de sostenibilidad para ISA y sus Empresas y articularlo con la nueva estrategia ISA 2020, para identificar su estado y nivel de contribución a la estrategia ISA2020, a través de la aplicación del autodiagnóstico de sostenibilidad.

La Sostenibilidad Empresarial se acoge como un enfoque de negocios que le permite a la empresa de manera responsable, transparente y ética gestionar las oportunidades, impactos y riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social, con el fin de crear valor para sus grupos de interés y contribuir al desarrollo de las sociedades donde tiene presencia.

Esta declaración busca fijar un conjunto de objetivos retadores al año 2020 que acompañen y hagan viable la nueva estrategia, movilizando el desempeño de la gestión de cada una de las empresas desde un sello empresarial y alineación de las nuevas definiciones de la Organización.

Además de definir un enfoque de negocios sostenibles, y la alineación de prácticas empresariales ISA identificó seis objetivos de sostenibilidad con metas retadoras que buscan una gestión de la ética y los Derechos Humanos; el Aprovechamiento Responsable; la Gestión del talento Humano; la Ecoeficiencia, el Desarrollo Regional y el Relacionamiento con el Estado.

Para las empresas estos cambios les han significado revisar su contribución a las dimensiones social, ambiental y económica desde el quehacer de sus negocios; para alinear el tema como un elemento integral y natural de la gestión de los procesos, así como medir la contribución desde objetivos claros.



El autodiagnóstico ofreció una vista de cada empresa y definir un plan de mejoramiento que le permitirá avanzar hacia la excelencia acorde a la plataforma de su negocio y entorno, pues es necesario entender que cada una tiene necesidades diferenciales y las acciones no son las mismas para las empresas que conforman el grupo empresarial.

Esta iniciativa además de alinear a las empresas hacia un modelo de sostenibilidad, brinda la oportunidad de actuar en un claro modelo de gestión preventiva de riesgos ambientales, sociales y económicos naturales a todo negocio. Busca la sostenibilidad de las inversiones, pues está cuidando la actuación durante todo el ciclo de vida del negocio. Identifica posibles dificultades y oportunidades que la Compañía puede gestionar desde alertas tempranas, iniciativas y/o experiencias de modelos de negocios que su propósito misional sea el aporte al desarrollo social, disminuyendo riesgos de impacto ambiental y protegiendo los recursos naturales. El conjunto de estas acciones marcarán una actuación con sostenibilidad financiera, protegiendo así la inversión que realizan los accionistas y respondiendo al compromiso que como empresa ha declarado de agregar valor a las partes interesadas.

La iniciativa hizo parte de los objetivos de compensación variable de las empresas que participaron, así como de todo el equipo directivo. Así mismo, el cierre de brechas y su cumplimiento está atado al cumplimiento de los entregables acordados en cada comité de gerencia y hace parte de los proyectos que buscan contribuir a la estrategia y los tres ejes de crecimiento que se ha propuesto la compañía para alcanzar su visión.

Los resultados obtenidos deben contar con metas de corto, mediano y largo plazo para garantizar la sostenibilidad del mismo.

### **Análisis de la experiencia**

Particularmente para ISA, este ejercicio le significó preguntarse, cómo la compañía contribuye a la sostenibilidad. Esta contribución se hace a partir de un ejercicio corporativo que busca desde la definición de seis objetivos involucrar la dimensión social, ambiental y económica de la Empresa. Lo anterior, para focalizar los esfuerzos hacia un objetivo común de gestión para atender tanto las expectativas como las brechas que existen en la gestión de sostenibilidad, y así avanzar en un camino hacia un desempeño de excelencia.

Uno de los asuntos relevantes fue pensar la gestión durante todo el ciclo de vida del activo y la gestión de riesgos para evitar la materialización del mismo o bien contar con las medidas de administración necesarias para no generar atrasos en los proyectos.

Fue así que surgió la iniciativa de la **Ventaja competitiva ambiental-predial**, ISA ejecutó durante el 2014 esta iniciativa para optimizar el proceso ambiental y predial, para que se desarrollen desde la estructuración de la oferta y ejecución de los proyectos de ISA y sus empresas filiales, acciones dinámicas y fluidas entre las áreas intervinientes para la viabilización de los mismos.

### Beneficios

- Contribución al cumplimiento de los compromisos establecidos en los cronogramas de ejecución de los proyectos.
- Minimizar el riesgo de sanciones y pago de penalizaciones por incumplimiento.
- Soportar con mayores elementos las decisiones de participar o no en nuevos negocios gracias a las consideraciones ambientales y prediales presentadas de forma oportuna.
- Aumentar las probabilidades de consecución de nuevos proyectos al contribuir en la calidad de las ofertas presentadas, con información más confiable y oportuna.

Otro de los asuntos que mostró el diagnóstico y que fue necesario abordar: el Análisis de Restricciones del Plan de Expansión —ARPEX— cuyo objetivo es contribuir a la selección y priorización del portafolio de ofertas del grupo empresarial, mediante el análisis de restricciones ambientales, sociales y prediales de los futuros proyectos y su panorama de riesgos, usando la tecnología de sistemas de información geográfica.

Y finalmente el diagnóstico identificó la necesidad de contar con un proceso muy claro en relación a la gestión de impactos y riesgo social. ISA desarrolla proyectos en entornos cada vez más complejos que se caracterizan por el aumento de la protesta social, las altas expectativas de la comunidad frente a la participación en los beneficios de los proyectos de infraestructura de interés nacional. Estos intereses se han generado por la desconfianza de las comunidades a los proyectos ejecutados en el pasado por algunas empresas con bajo compromiso con las regiones y que funcionan con los mínimos estándares de operación; esto se traduce hoy en un creciente riesgo social que no solo dificulta el proceso de licenciamiento y negociación predial, sino que puede materializarse en rechazo a los proyectos.

Se logró un mejoramiento de los procesos que cierran las brechas identificadas en las empresas en la ejecución de los proyectos. Las mejoras van dirigidas a contar con mayor información ambiental, social y predial en la planificación de los proyectos, a entregar herramientas para enfrentar las dificultades del licenciamiento ambiental y obtener el cumplimiento normativo, además a alinear a los proveedores de servicio y a fortalecer la gestión de riesgos.

En este orden de ideas, ISA ha reforzado sus acciones preventivas con el diseño de una herramienta de identificación de alertas tempranas sobre “Conflicto Sociopolítico, Instituciones y Gobernabilidad, Desarrollo Local, Gestión Predial y Actores Sociales”.

Esta herramienta elaborada por ISA, basada en los Principios Voluntarios y en el documento de la Fundación Ideas para la Paz –FIP-, busca anticiparse y ser proactivo frente a dificultades en los proyectos durante su ciclo de vida, propone una gestión social integral y comprensiva que incluya un análisis del entorno, estudios previos, plan de gestión social, e involucre aspectos de comunicación, relacionamiento e inversión complementaria. La metodología ha sido probada en algunos proyectos piloto y está en vía de ser incorporada en los procesos.

Estos fueron los principales asuntos que como Empresa ISA identificó como claves para avanzar en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, cuidando su actuación para garantizar la generación de valor en sus negocios. Existen otras brechas que se vienen cubriendo, así mismo, ISA junto con sus empresas alinea cada vez sus prácticas para responder a los retos del entorno y gestionar en forma ética y responsable su actuación empresarial.

### Conclusiones

Los resultados que obtuvieron las empresas, derivaron en planes de acción proyectados a los próximos tres años. Así mismo, en la definición de Objetivos de sostenibilidad se trazaron metas con foco de cumplimiento al año 2020.

ISA tiene la convicción que muchas de ellas se cumplirán antes de esta fecha, sin embargo hay que entender que todas las compañías están en niveles de desarrollo diferentes. Acorde a cómo se vaya avanzando se revisarán estos retos, que dependerán también de las dinámicas del entorno de los negocios.

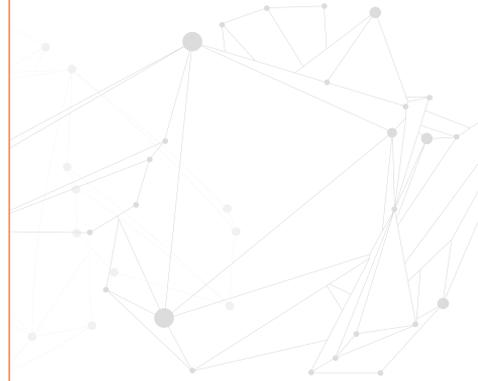
El cierre de estas brechas permitirá:

- Fortalecer la gestión de riesgos en todas las filiales y los niveles, en especial en el riesgo regulatorio, por su alto impacto en las operaciones y el desempeño financiero de la Compañía, con el fin de asegurar una gestión proactiva ante las tendencias de cambios regulatorios inspirados en las expectativas legítimas de reducción de pago por parte de los usuarios.
- Afianzar la incorporación de criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones y los procesos, de acuerdo con los referentes internacio-



nales adoptados por ISA, lo que permitirá posicionarse como líder en esta materia.

- Incrementar el grado de aceptación de la infraestructura mediante un diálogo e involucramiento permanente con la sociedad, las instituciones y organizaciones que la representan, quienes no sólo están cada vez más informadas acerca de asuntos ambientales y sociales que los comprometen, sino que además manifiestan mayores exigencias en cuanto a su participación en los beneficios del desarrollo regional.
- Atracción y retención del talento estratégico de la compañía y el afianzamiento de la cultura y la orientación hacia la ética, la excelencia y la contribución individual al logro de los objetivos estratégicos.
- Cumplir con los compromisos adquiridos en relación a los 10 Principios del Pacto Global, extensivo a la gestión que se realiza con los Grupos de interés.



## Referencias bibliográficas

- ISA – Interconexión Eléctrica S.A. Código de Ética. <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/nuestra-compania/codigo-de-etica/2001-04-13%20Codigo-de-etica.pdf>
- ISA – Interconexión Eléctrica S.A. Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos. <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/etica-y-sostenibilidad/isa-y-los-derechos-humanos/2011-11-30%20declaratoria-derechos-humanos.pdf>
- ISO 26000. En: <http://www.iso.org/iso/es/home/standards/iso26000.htm>
- Dow Jones Sustainability Index. En: <http://www.sustainability-indices.com/>
- Global Reporter Initiative. En: [https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspxGRI\\_G4](https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspxGRI_G4)
- Herramientas del Pacto Mundial. En [http://www.unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/Tools\\_and\\_Guidance\\_Materials.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Tools_and_Guidance_Materials.html)

### 3.19. EAFIT

## Iniciativas Regionales en Estándares de Pacto Global en cadenas de suministro en Antioquia

*Juan Carlos Díaz Vásquez – Ph.D.*

*Jaime Alberto Ospina Gallo - Ingeniero Civil*

*Margarita María Montoya Peláez – Ing. Especialista en Gerencia de Proyectos.*

El Programa Piloto Primer contacto es una oportunidad para que tanto estudiantes universitarios como empresarios analicen las circunstancias específicas en la producción y oferta de servicios que hacen parte de todo un encadenamiento productivo y conexión en forma de redes cada vez más amplias. La creación de redes en la implementación de buenas prácticas para el crecimiento sostenible de los sectores económicos y sociales es el eje fundamental de esta actividad.

Las buenas prácticas empresariales posibilitan el crecimiento sostenible de las economías que están fundamentadas en los diez principios del Pacto Global. Los estudiantes universitarios tienen la oportunidad de contrastar la aplicación de los principios fundamentales del Pacto Global en el contexto local de las empresas que hacen parte del encadenamiento productivo de la región y del país. Por otra parte, los empresarios que participan en el programa tienen la oportunidad de conocer las iniciativas internacionales que apuntan al establecimiento de buenas prácticas empresariales en otras latitudes del mundo. El contacto con esta información sirve como aspiración y meta para que las economías de mercado desarrollen el respeto por el ser humano y el medio ambiente necesarios para el desarrollo a largo plazo. Igualmente el repaso de los principios fundamentales abre un espacio de discusión importante para que las medidas que hacen estas prácticas posibles sean tomadas por todo tipo de empresas, grandes, medianas y pequeñas.

Generamos una oportunidad única en el proceso de transformación de nuestras actividades productivas y de encadenamientos, trabajamos en conjunto con actores de una cadena productiva, estudiantes universitarios de último nivel, la universidad y empresa. De igual forma tomamos el Pacto Global como fuente de inspiración para identificarnos con las aspiraciones e ideales de otros empresarios de todo el mundo que ven en ellos una guía importante para el desarrollo sostenible.

Compartimos información relevante al Pacto Mundial a estudiantes, los cuales a su vez hacen lo mismo a los empresarios, de tal manera que se puedan generar procesos de entendimiento de la responsabilidad que tenemos todos en el mejoramiento de nuestras actividades empresariales, específicamente en temas relacionados a Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

Con este ejercicio se pretende que los diferentes actores reconozcan a las empresas, el comercio y la inversión como pilares para la paz y prosperidad, tal como lo especifica el Pacto Global y que no es posible hacer esto sin reconocer el ser humano con centro de las actividades.

Cada uno de los participantes, obtienen resultados diferentes del programa a saber:

#### • **Estudiantes.**

- Formación en el Pacto Mundial.
- Se convierte en actor de divulgación del contenido del Pacto Mundial.
- Generar oportunidades de conocimiento para que los estudiantes comprendan la mecánica y actividad empresarial en el contexto local de los proveedores asignados.

#### • **Empresarios.**

- Entendimiento de elementos mínimos que debe tener en cuenta en su organización para mejorar su contexto empresarial a partir del reconocimiento de la necesidad de tener definido acciones en temas relacionados con Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.
- Acercamiento a futuros líderes empresariales representados en los estudiantes.

#### • **La Universidad - EAFIT**

- Instrucción a estudiantes en el Pacto Mundial, estos serán los futuros dirigentes de las empresas, por lo que es importante desde etapas tempranas hacer consciencia de las acciones necesarias para dar cumplimiento a estos elementos.
- Ser un puente entre la sociedad / empresa / academia.

#### • **Empresa - ISAGEN**

- Impactar los eslabones del encadenamiento productivo de manera que se desarrollen redes de trabajo en torno a las buenas prácticas empresariales.
- Enmarcar el trabajo en la política de relacionamiento con proveedores<sup>28</sup> y mínimos de sostenibilidad<sup>29</sup>.

### **Análisis**

Las actividades se enmarcan bajo transparencia y voluntariedad de los empresarios que participaron en el programa. Para esto se desarrolló una metodología de relacionamiento que activa el conocimiento de los actores y permiten generar conversaciones alrededor de este tema de una manera natural.



27. "Pacto Mundial - United Nations Global Compact." 2014. 13 May. 2015 <<https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>>

28. "Política de Relacionamiento con Proveedores - Isagen." 2015. 13 May. 2015 <<https://www.isagen.com.co/comunicados/politica-relacionamiento-proveedores.pdf>>

29. "Prácticas con proveedores, ISAGEN." 2014. 13 May. 2015 <<https://www.isagen.com.co/proveedores/relaciones-sostenibles/practicas-con-proveedores/>>

### Referencias bibliográficas

- “El Pacto Mundial.” United Nations Global Compact. N.p., n.d. Web. 13 May 2015. <<https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>>
- “Política De Relacionamiento Con Proveedores, ISAGEN.” Política de relacionamiento con proveedores, ISAGEN. N.p., n.d. Web. 13 May 2015. <<https://www.isagen.com.co/proveedores/relaciones-sostenibles/politica-de-relacionamiento/>>

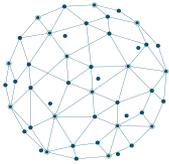
Este es un ejercicio que se desarrolló de una manera natural y agradable para las partes, haciendo que se traten temas sensibles y que las partes entiendan los avances que se tienen en el cumplimiento de los principios de pacto.

En cuanto a la participación de los empresarios es claro el deseo de mejoramiento y la incorporación de aspectos descritos en el pacto inicialmente voluntario. Estamos convencidos que en un futuro cercano serán condiciones mínimas para garantizar la sostenibilidad de cualquier tipo de negocio.

### Conclusiones

Este tipo de oportunidades generan acercamientos fundamentales para la formación de nuestros futuros líderes empresariales, los cuales pueden contrastar lo aprendido en la universidad, las tendencias de exigencia mundiales en temas de Derechos Humanos, Laborales, Ambientales y Anticorrupción con la realidad empresarial local.

Estos futuros líderes tendrán la oportunidad de introducir cambios estructurales en los modelos empresariales y es un reto para los empresarios actuales que le permite validar elementos mínimos que sus empresas deben de cumplir para estar inmersos en entornos globalizados, altamente competidos y exigentes en cumplimientos.



## CONCLUSIONES



La comunidad empresarial se enfrenta a diario con nuevas reglas de juego, donde el mercado les exige nuevas estrategias, pero sus grupos de interés también quieren innovación en respuesta a nuevas y variadas expectativas, las cuales se convierten en incentivos para las empresas en el momento de modificar su forma de actuar y sus procesos.

Los factores que promueven las acciones responsables de la empresa buscan la rápida transformación de las condiciones tradicionales del mercado en pro de nuevos parámetros para la competencia empresarial, siendo impulsados por los 8 drivers o incentivos de la Arquitectura post-2015.

No obstante, generalmente las grandes empresas que suelen manejar esquemas estructurados de programas y actividades de responsabilidad social y sostenibilidad basadas en el relacionamiento con los grupos de interés y la aplicación de estándares internacionales, aún presentan oportunidades de mejora, ya que dicho manejo no es del todo extensivo a la cadena de abastecimiento. Por consiguiente, se tiene un desafío importante por resolver, ya que si bien se ha avanzado en el desarrollo de modelos sólidos de sostenibilidad tienen que lograr que se adopten estas prácticas en todas las actuaciones que llevan a cabo, lo que se traduce en aumentar la conciencia de los actores involucrados en la operación respecto estos temas.

Las normas e instrumentos internacionales ampliamente reconocidas son útiles para orientar y aclarar la participación del sector privado en el campo de la sostenibilidad. Además, las empresas que siguen las mismas directrices internacionales son capaces de intercambiar ideas y experiencias, por lo que es más fácil medir y comparar los resultados, al igual que satisfacer las expectativas de los Gobiernos, los empleados y la sociedad. La importancia radica en que cuando las empresas basan sus actividades de negocio en las mismas directrices internacionales, es posible encontrar un entorno competitivo con mayor igualdad de condiciones que tengan un alto compromiso con la sostenibilidad.

## REFERENCIAS

- CONAGUA, Comisión Nacional de Agua . (2016). CONAGUA. Obtenido de <http://www.cna.gob.mx/Default.aspx>
- Dinero. (9 de Noviembre de 2015). Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/teletrabajo-colombia-principales-cifras-colombia/213337>
- Fundación EU-LAC y Red Forum Empresa. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la relación entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Caribeños. Hamburgo.
- Globalgap.org. (4 de Abril de 2016). Obtenido de globalgap.org: <http://www.globalgap.org/es/for-producers/crops/FV/>
- Great Place to Work. (2016). Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com/co/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo>
- GreenPeace. (2016). Obtenido de GreenPeace: <http://www.greenpeace.org/international/Global/international/code/2016/victory-timeline/index.html>
- Laboris. (5 de Abril de 2016). Obtenido de Laboris: [http://www.laboris.net/static/em\\_rrhh\\_que-buscan.aspx](http://www.laboris.net/static/em_rrhh_que-buscan.aspx)
- Naciones Unidas . (20 de Febrero de 2009). Centro de Noticias ONU. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=14871#>
- Naciones Unidas. (24 de Noviembre de 2014 ). Obtenido de <http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/scarcity.shtml>
- Naciones Unidas. (24 de Noviembre de 2014). Departamento de Asuntos Económicos y sociales de Naciones Unidas (ONU-DAES). Obtenido de [http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water\\_and\\_sustainable\\_development.shtml](http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water_and_sustainable_development.shtml)
- Price Water House Coopers. (2004). La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido de [https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/\\$FILE/Inf\\_RSC\\_alimentacion\\_bebidas.pdf](https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/8FB3CF43A7F5594DC1257141002E80BF/$FILE/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf)
- Red Pacto Mundial España . (15 de Julio de 2015). Red Pacto Mundial España . Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/07/ban-destaca-el-papel-de-la-sociedad-civil-en-la-financiacion-de-la-agenda-de-desarrollo/>
- Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2009 ). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.
- Waste Magazine . (2016 ). Obtenido de Waste Magazine : <http://waste.ideal.es/consumo-etico.htm>
- Yepes, Gustavo. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Caracterización de las Prácticas de RSE frente a la Teoría de los Costos Sociales y su Relación con el Negocio. Univerdeidad Antonio de Nebrija.

