



# Premio Emprender Paz:

10 años reconociendo el aporte empresarial a la construcción de paz en Colombia.



Konrad  
Adenauer  
Stiftung



Suecia  
Sverige





# Premio Emprender Paz:

10 años reconociendo el aporte empresarial a la construcción de paz en Colombia.



Melo, Jenny.

Premio Emprender Paz : 10 años reconociendo el aporte empresarial a la construcción de paz en Colombia / Jenny Melo. -- Bogotá : Konrad Adenauer Stiftung, 2017.

60 páginas ; 27 cm.

Incluye tabla de contenido

ISBN 978-958-59512-4-2

1. Responsabilidad social de los negocios 2. Ética de los negocios  
3. Empresas - Aspectos morales - Colombia 4. Construcción de la paz - Colombia I. Tít.

658.408 cd 21 ed.

A1581203

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Premio Emprender Paz: 10 años reconociendo el aporte empresarial a la construcción de paz en Colombia.

ISBN: 978-958-59512-4-2

Bogotá D.C. Colombia. Septiembre 2017

©Corporación Emprender Paz  
Calle 72 N° 10 - 71, piso 8  
www.emprenderpaz.org

Representante Legal  
Beatriz Eugenia Moreno Fuchs

Fundación Konrad Adenauer, KAS, Colombia  
Calle 90 n.º 19C – 74, piso 2 Bogotá  
Teléfono: (+57) 1 743 09 47  
www.kas.de/kolumbien

Representante de la KAS en Colombia  
Dr. Hubert Gehring

Coordinación de Proyectos de la KAS  
Angélica Torres

Embajada de Suecia  
Calle 72 N° 5-83  
www.sweden abroad.com/es-ES/embassies/  
Bogota-DC/

Embajador de Suecia  
Tommy Strömberg

Comité Editorial  
Magda Tamayo Rey  
Pedro Andrés Miranda Medina  
Beatriz Eugenia Moreno Fuchs

Entrevistas, sistematización y diseño  
Innove SAS

Impresión  
Opciones Gráficas Editores Ltda.

El presente documento es un producto en el marco de la cooperación de la KAS con la Corporación Emprender Paz. Los textos que aquí se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento ni la posición de la Fundación Konrad Adenauer.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial, sin la previa autorización escrita de los titulares.

# Contenido

<b>RECONOCIENDO LA ACCIÓN EMPRESARIAL QUE CONTRIBUYE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ .....</b>	<b>7</b>
<b>10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ .....</b>	<b>8</b>
• Evolución organizacional .....	8
• Criterios de evaluación y etapas del Premio .....	9
• Evolución de postulantes y ganadores .....	10
• Área de impacto territorial .....	11
• Postulantes en cifras .....	12
• Ganadores en cifras .....	13
• Impacto sectorial de las iniciativas ganadoras .....	14
<b>GANADORES: ESTADO ACTUAL, APRENDIZAJES Y DESAFÍOS .....</b>	<b>16</b>
SECTOR AGROPECUARIO .....	17
• Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A. ....	19
• Mild Coffe Company Huila .....	20
• Augura .....	21
• Grupo Nacional de Chocolates .....	22
• APROCASUR .....	23
• Federación Nacional de Cafeteros .....	24
• ASOMUCAN .....	25
• Asociación Guardagolfo .....	26
• ASOPA .....	27
• Universidad de La Salle .....	28
• ASOPROADUM .....	29
• ASPROCAMM .....	30
• Alquilería .....	31
• ASAPIV .....	32
• Asociación Agropecuaria Vida Ambientalmente Sana Buenaventura VAS.....	33
• PROASIV .....	34
• Compañía Nacional de Chocolates .....	35
• Postobón .....	36
• Procesadora y Comercializadora de mariscos Mar & Sol SAT .....	37
• CANAPRO .....	38
• Cementos Argos .....	39
• Cerro Matoso .....	39
• ASOCACABO .....	39

## Contenido

<b>GANADORES: ESTADO ACTUAL, APRENDIZAJES Y DESAFÍOS .....</b>	<b>40</b>
SECTOR ARTESANÍAS, ALFARERÍA Y CONFECCIÓN .....	40
• Artesanías de Colombia .....	41
• Tipiel .....	42
• Corporación de Desarrollo Productivo del cuero, calzado y marroquinería CDP .....	43
• Manufacturas Querido Soldado .....	44
• Uniformar .....	45
• General Motors Colmotores .....	46
SECTOR COMERCIAL, SERVICIOS E INDUSTRIAL .....	47
• Pavco .....	48
• Fundación Surtigas .....	49
• Sodexo .....	50
• Federación Nacional de Comerciantes Atlántico .....	51
• Ubiquando .....	52
• Granero Yat Wala .....	52
• Nestlé .....	53
<b>ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA PERMANENCIA DE LAS INICIATIVAS .....</b>	<b>54</b>

# RECONOCIENDO LA ACCIÓN EMPRESARIAL QUE CONTRIBUYE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

## ¿Qué pueden hacer las empresas para aportar a la construcción de paz?

Abordar esta pregunta es un asunto clave en el contexto actual de Colombia, y su respuesta incluye un amplio repertorio de posibilidades. De acuerdo con Business for Peace, iniciativa lanzada en 2013 por el Global Compact de las Naciones Unidas, el campo de acción de las empresas para involucrarse en contextos afectados por el conflicto o en zonas de alto riesgo incluye tres ámbitos:

1. gestión de los riesgos que el conflicto puede tener en la empresa, sus colaboradores y su operación;
2. minimizar impactos negativos de operaciones y de programas de la empresa; y
3. apoyar de forma deliberada iniciativas que abordan asuntos detonantes de conflicto.

Desde 2007 y de forma continua, el Premio Emprender Paz ha identificado y reconocido 40 experiencias empresariales que aportan a la construcción de paz, y que abarcan estos tres ámbitos, tanto desde la óptica de la gestión de riesgos, como desde la perspectiva de la creación de valor para la empresa y para la sociedad.

Emprender Paz considera que las experiencias empresariales que contribuyen a la construcción de paz, son iniciativas que usan mecanismos empresariales para promover la inclusión laboral y productiva de población afectada por la violencia sistemática generada por grupos armados ilegales. Estos grupos de población incluyen:

- Personas en situación de desplazamiento o en proceso de retorno
- Mujeres víctimas: viudas, desplazadas, madres cabeza de familia en regiones afectadas, víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto
- Personas con discapacidad física, sensorial y/o psíquica producto de la violencia
- Víctimas de minas antipersonas

- Personas en proceso de reintegración
- Comunidades en riesgo de desplazamiento, reclutamiento forzado, vinculadas a cultivos ilícitos o víctimas de enfrentamientos armados
- Territorios afectados por violencia sistemática

En sus diez años, el Premio ha reconocido el trabajo de diversas organizaciones -empresas, fundaciones empresariales, asociaciones de productores, corporaciones, federaciones y una universidad-, de todos los tamaños y con acciones en 26 departamentos del territorio nacional, que promueven la inclusión productiva en múltiples sectores -agropecuario, comercial, industrial, servicios, artesanías, alfarería y confección-. La revisión en conjunto de este mosaico de iniciativas y actores, evidencia que contribuir a la transformación de las causas estructurales de la violencia desde el sector empresarial es posible, y que distintas organizaciones llevan una década avanzando en esta dirección.

Este documento ofrece una reflexión sobre el camino recorrido por el Premio durante sus primeros 10 años y sobre los aprendizajes que cada uno de sus ganadores ha construido desde su particular experiencia.

Se presenta en tres partes. En la primera se ofrece una semblanza del proceso recorrido por el Premio y del número de postulados y ganadores. En la segunda se presentan cada uno de los 36 ganadores premiados entre 2007 y 2016 desde un prisma sectorial, y se ofrecen aprendizajes relacionados con el desarrollo de la iniciativa. Finalmente, se incluye una reflexión general de los factores que han incidido en la permanencia en el tiempo de estas iniciativas y sus retos.

# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

## Evolución organizacional

Desde su diseño en 2007 y a lo largo de sus 10 años de funcionamiento, el Premio ha vivido diversas transformaciones en términos organizacionales y de gobernanza que han buscado garantizar su permanencia. El principal hito fue la transición de una iniciativa administrada de forma colegiada por tres organizaciones, a la constitución de la Corporación Emprender Paz en 2014. Desde 2016 ésta se encarga de la gestión del Premio Emprender Paz.

2007	Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ) y la Fundación Konrad Adenauer proponen crear el Premio. Organizaciones aliadas: Fundación Social, Fundación Ideas para la Paz, Cecodes, Revista RS, Pacto Mundial, Revista Dinero, SENA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
2008	2008 Primera versión del Premio Emprender Paz.
2009	Desde el 2009 y hasta el 2014 se consolida la dirección colegiada entre Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ), Fundación Konrad Adenauer y Fundación Social. Informe «Emprender Paz: la apuesta empresarial. El camino recorrido», publicado por la GTZ.
2011	Desde el 2008 y hasta el 2011 al Premio se postulaban proyectos más conectados con iniciativas enmarcadas en acciones de responsabilidad social e inversión social.
2012	Inicia una segunda etapa en el Premio, se buscan iniciativas más alineadas a la cadena de valor de las organizaciones
2013	Gobierno de Suecia se vincula como aliado y aporta recursos para fortalecer el Premio.
2014	Creación de la Corporación Emprender Paz con el objetivo de gestionar el Premio, la organización hace parte del grupo de instituciones lideradas por la Fundación Social.  Informe «Reflexiones y evidencias de una iniciativa para fomentar la Construcción de Paz desde el sector privado: Sistematización del Premio Emprender Paz», publicado por la GIZ
2016	Corporación Emprender Paz asume la gestión del Premio, con el apoyo de la Embajada de Suecia, la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Social.
2017	Diez años del Premio



# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

## Criterios de evaluación y etapas del Premio

El Premio identifica, reconoce y socializa experiencias empresariales o de vinculación laboral, que promueven la inclusión de población afectada por la violencia sistemática de grupos armados al margen de la ley.

### ¿Quién se puede presentar?

Empresas u organizaciones del sector privado con mínimo 3 años de constitución legal, de cualquier tamaño o sector y con capital privado mayoritariamente.

### ¿Qué tipo de iniciativas se buscan?

- Iniciativas productivas sostenibles, relacionadas con la cadena de valor de la empresa y con al menos un año de ejecución
- Que se desarrollen en territorios afectados por el conflicto armado o beneficien población afectada por el conflicto
- Con resultados que contribuyan a la construcción de paz y al desarrollo de capacidades en los territorios
- Con un alto compromiso e involucramiento por parte de la empresa u organización que lidera.

### ¿Qué beneficios obtienen las iniciativas ganadoras?

- Asistencia técnica para la iniciativa valorada en 14 millones de pesos
- Publicidad en medios de comunicación nacionales y regionales
- Gastos de viaje para la asistencia de un beneficiario de la iniciativa al evento de premiación
- Creación de redes e intercambio de buenas prácticas

## Etapas del Premio

**Etapas 1:** Convocatoria y recepción de postulaciones (marzo – junio)

**Etapas 2:** Evaluación de iniciativas postuladas (julio - septiembre)

**Etapas 3:** Premiación de los 4 ganadores de cada año (septiembre)

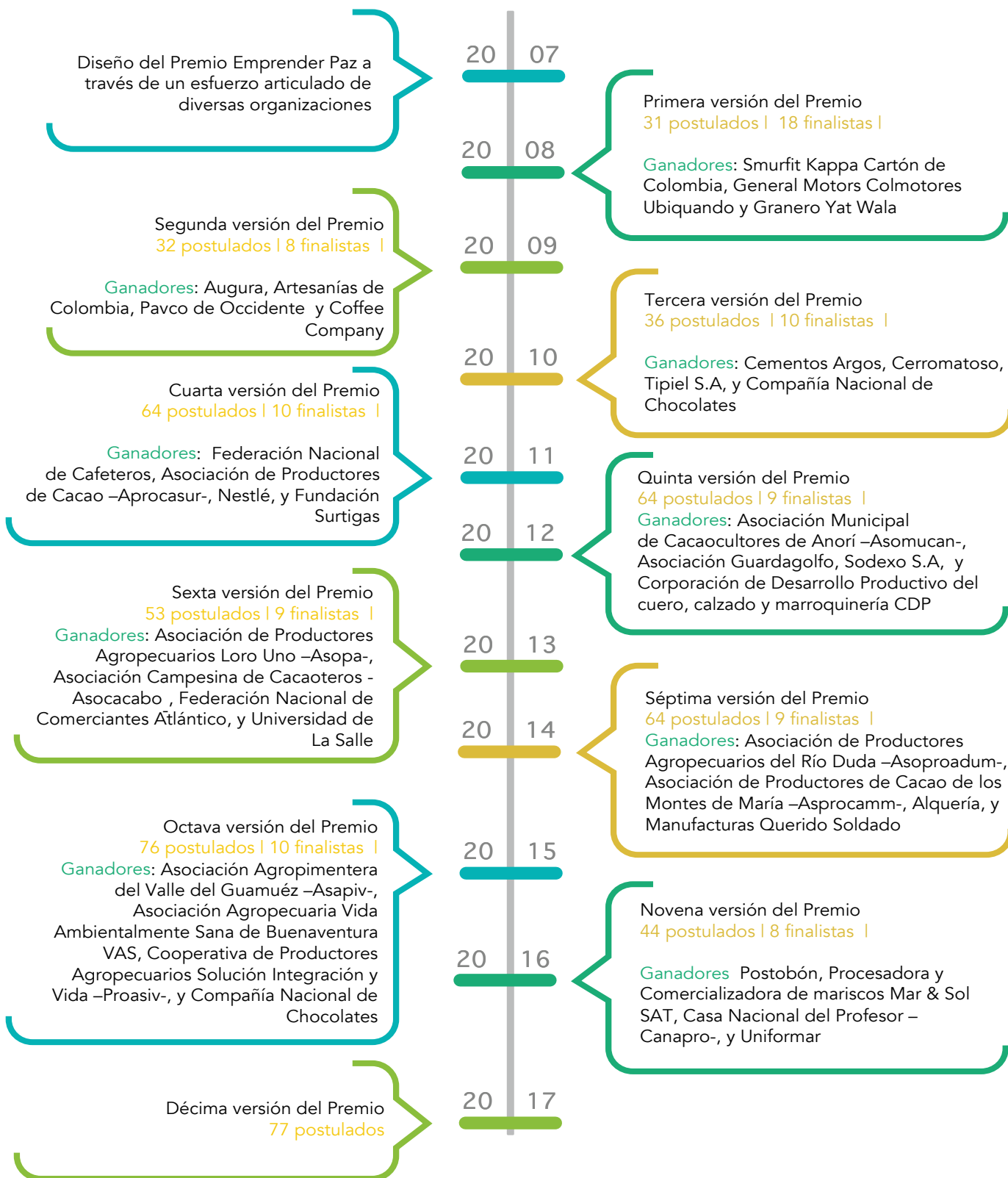
**Etapas 4:** Fortalecimiento de iniciativas con asistencia técnica (noviembre-marzo)

## ¿Cuáles son los criterios de evaluación?

- Impacto (35%): evidencias de cambios positivos a favor de la construcción de paz
- Sostenibilidad (35%): desarrollo de capacidades a nivel local y posibilidad de continuidad
- Replicabilidad (10%): posibilidad de ser desarrollada por otros actores
- Involucramiento de la empresa (15%): nivel de participación de la empresa en el desarrollo y acompañamiento a la iniciativa
- Valores agregados (5%): empoderamiento de la mujer, innovación, articulación de actores en el territorio.

# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

Evolución de postulantes y ganadores



# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

Ganadores 2008-2016 y su área de impacto territorial

## Amazonas

- Artesanías de Colombia

## Antioquia

- Augura
- Argos
- Chocolates Anorí
- Asociación Guardagolfo
- Sodexo
- Proasiv

## Atlántico

- Artesanías de Colombia
- Sodexo
- Fenalco

## Bolívar

- Nutresa
- Aprocasur
- Surtigas
- Fenalco
- Asprocamm
- Postobón

## Boyacá

- Asocacabo

## Caquetá

- Artesanías de Colombia
- Nestlé

## Casanare

- Universidad de La Salle\*

## Cauca

- Smurfit Kappa
- Granero Yat Wala
- Pavco de Occidente

## Cesar

- Aprocasur

## Chocó

- Augura
- Grupo Nacional de Chocolates
- Asociación Guardagolfo

## Córdoba

- Cerromatoso
- Asociación Guardagolfo

## Cundinamarca

- General Motors Colmotores
- Ubiquando Ltda
- Sodexo
- Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero
- Manufacturas Querido Soldado S.A.

## Huila

- Coffee Company Huila Ltda.

## Magdalena

- Augura
- Argos
- Nutresa

## Meta

- Asoproadum
- Alquería

## Nariño

- Artesanías de Colombia
- Procesadora de mariscos Mar & Sol

## Norte de Santander

- Artesanías de Colombia

## Putumayo

- Artesanías de Colombia
- Asopa
- Asapiv

## Risaralda

- Postobón
- Uniformar

## Santander

- Tipiel

## Sucre

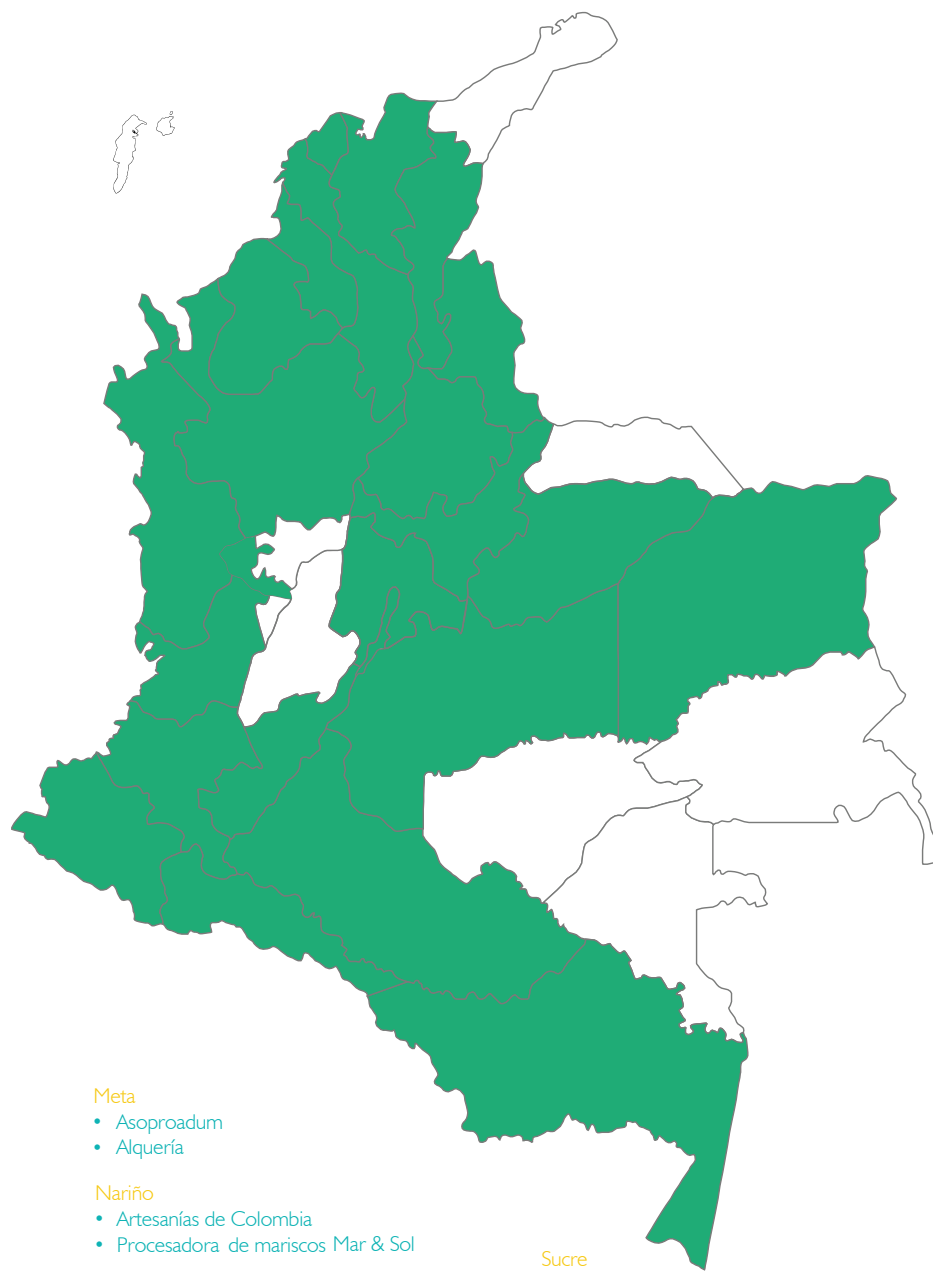
- Argos
- Compañía Nacional de Chocolates
- Surtigas
- Fenalco

## Valle del Cauca

- Artesanías de Colombia
- Federación Nacional de Cafeteros
- CDP del Cuero
- Asociación VAS
- Postobón

## Vichada

- Canapro



# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

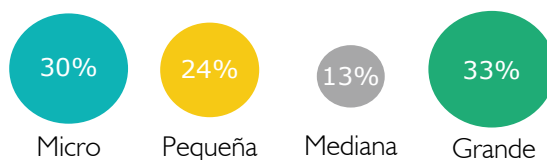
541 postulantes

99 finalistas

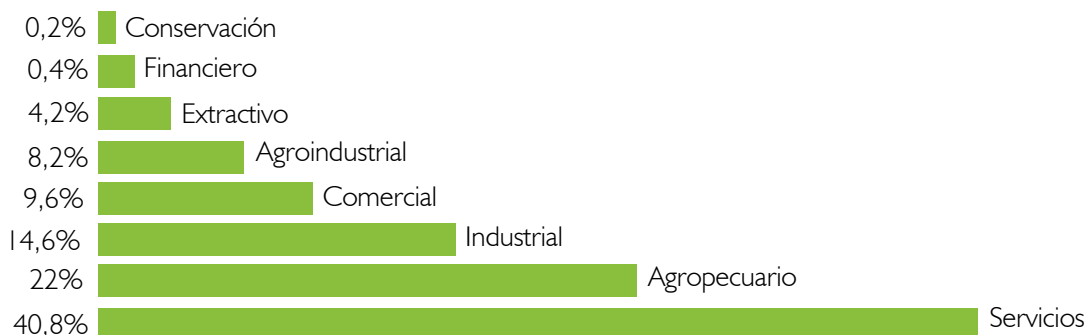
40 ganadores

## Postulantes en cifras 2008 - 2017\*

### Tamaño de las organizaciones postulantes

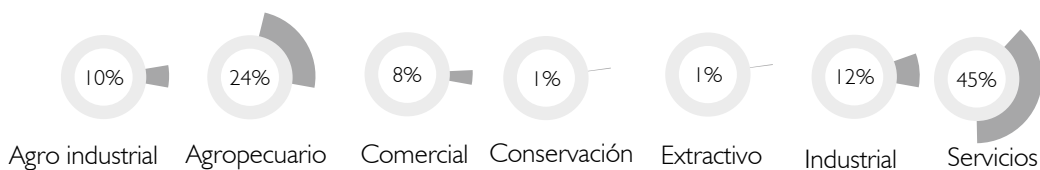


### Sector económico de las organizaciones postulantes

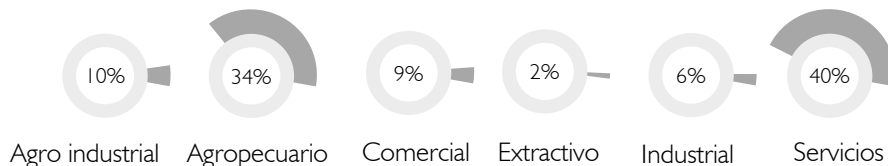


### Sector al que pertenecen las organizaciones según su tamaño

#### Organizaciones micro



#### Organizaciones pequeñas



#### Organizaciones grandes



\* No incluye información de ganadores

# 10 AÑOS DEL PREMIO EMPRENDER PAZ

Ganadores en cifras 2008-2017

40

Iniciativas ganadoras  
(incluyendo 2017)

7.870  
Aproximadamente

Personas beneficiadas por las  
36 iniciativas ganadoras (no  
incluye 2017)

\$392  
Millones de pesos

Entregados en asistencia  
técnica

6

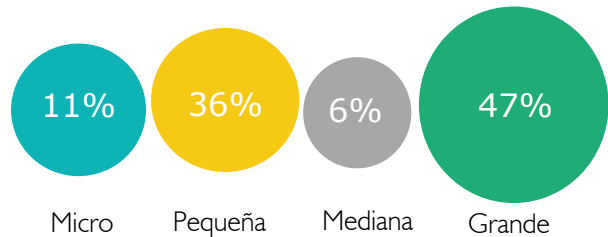
Iniciativas ganadoras

No se obtuvo información  
sobre su estado actual

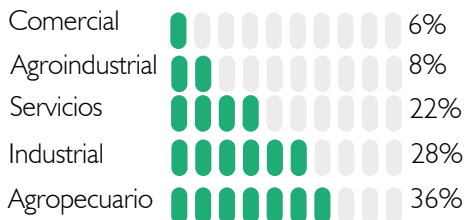
## Iniciativas por tipo de población atendida

- 8% Vulnerable
- 47% Víctima
- 11% Personas desmovilizadas
- 14% Víctimas y personas desmovilizadas
- 19% Población que ha sustituido cultivos ilícitos

## Tamaño de las organizaciones

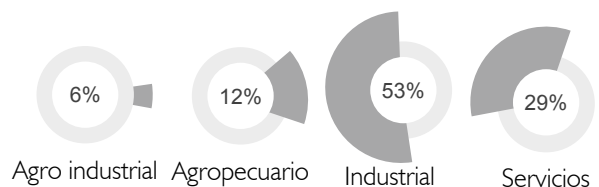


## Sector económico



## Sector al que pertenecen las organizaciones según su tamaño

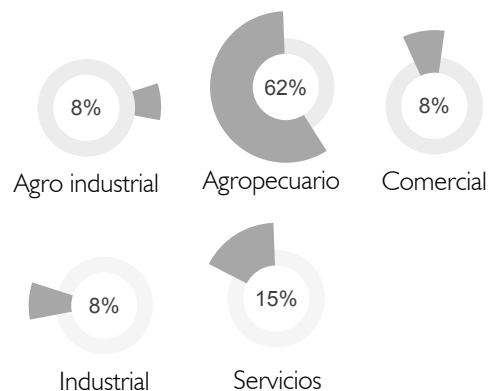
### Organizaciones grandes



## Tipo de organización



### Organizaciones pequeñas



## Sector Agropecuario

Nombre del ganador	Tipo de iniciativa				Sector									Año		
	Organización comunitaria	Empleo inclusivo	Negocios inclusivos	Inversión social (acompañamiento)	Formación	Lechero – ganadería	Café	Cacao	Banano y plátano	Mora, mango y lulo	Frutos secos	AjÍ y pimienta	Pesca		Turismo de naturaleza	Forestal
Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A				☑		☑										2008
Coffee Company				☑			☑									2009
Augura				☑				☑								2009
Cementos Argos				☑								☑				2010
Cerro Matoso				☑	☑	☑										2010
Grupo Nacional de Chocolates			☑								☑					2010
Aprocasur	☑							☑								2011
Federación Nacional de Cafeteros				☑			☑									2011
Asomucan	☑							☑								2012
Asociación Guardagolfo	☑											☑	☑			2012
Asopa	☑							☑								2013
Asocacabo	☑							☑								2013
Universidad de La Salle				☑	☑											2013
Asoproadum	☑					☑										2014
Asprocamm	☑							☑								2014
Alquería			☑			☑										2014
Asapiv	☑											☑				2015
Asociación Agropecuaria Vida Ambientalmente Sana Buenaventura VAS	☑								☑							2015
Proasiv	☑							☑	☑							2015
Compañía Nacional de Chocolates			☑					☑								2015
Postobón			☑							☑						2016
Procesadora y Comercializadora de mariscos Mar & Sol SAT	☑											☑				2016
Canapro	☑					☑									☑	2016

## Sector Artesanías, Alfarería y Confección

Nombre del ganador	Tipo de iniciativa				Sector				Año
	Organización comunitaria	Empleo inclusivo	Negocios inclusivos	Inversión Social (acompañamiento)	Confección industrial	Calzado	Artesanías	Alfarería	
General Motors Colmotores			☑		☑				2008
Pavco			☑		☑				2009
Artesanías de Colombia			☑				☑		2009
Cementos Argos				☑	☑				2010
Tipiel				☑				☑	2010
Corporación de Desarrollo Productivo del cuero, calzado y marroquinería CDP			☑			☑			2012
Asociación Guardagolfo	☑							☑	2012
Manufacturas Querido Soldado		☑			☑				2014
Uniformar		☑			☑				2016

## Sector Comercial, Servicios e Industrial

Nombre del ganador	Tipo de iniciativa				Sector				Año		
	Organización comunitaria	Empleo inclusivo	Negocios inclusivos	Inversión social (acompañamiento)	Formación software	Operarios de redes	Formación para el trabajo	Supermercados		Empleo en planta industrial	Radio
Ubiquando				☑	☑						2008
Granero Yat Wala				☑						☑	2008
Pavco		☑							☑		2009
Fundación Surtigas		☑				☑					2011
Sodexo		☑					☑				2012
Federación Nacional de Comerciantes Atlántico		☑						☑			2013

☑ Además de estos sectores, se encuentra la iniciativa de Nestlé, ganadora en 2011, que construye Centros de Reconciliación en las zonas donde opera.

## INICIATIVAS GANADORAS: ESTADO ACTUAL, APRENDIZAJES Y DESAFÍOS

En la revisión del estado actual de las 36 iniciativas ganadoras del Premio hasta 2016, se pueden encontrar varias tendencias con respecto a su continuidad.

Las iniciativas impulsadas por asociaciones de base comunitaria enfrentan reiteradamente obstáculos de producción, comerciales, y derivados del entorno institucional, que cambian en profundidad y dimensión según el momento de desarrollo en que se encuentre cada organización. Las dificultades que enfrentan para ser sostenibles de forma independiente son abordadas por los dirigentes y asociados con entereza, tenacidad y voluntad, así como a través de alianzas con organizaciones sociales, privadas y de cooperación. Esta combinación de trabajo interno y de articulación con otros, crea condiciones de posibilidad para la supervivencia en medio de las dificultades.

En los casos de empresas, se evidencia que la cercanía de las iniciativas con la cadena de valor es determinante para su perdurabilidad. Todas las iniciativas que son impulsadas desde la cadena de valor -en la forma de empleo inclusivo o negocios inclusivos-, continúan y han venido en un proceso de consolidación y crecimiento. Por el contrario, aquellas que corresponden a inversión social tienen una planeación con lógica de proyecto, con un ciclo de vida definido, que no garantiza su continuidad.

En muchos de los casos de inversión social las iniciativas ya finalizaron. Algunos fueron proyectos aislados, pero otros fueron parte de un proceso más largo de intervenciones que aún hoy continúa a través de otras iniciativas. Esta situación refuerza una idea ya generalizada, y es que entre más cerca estén las iniciativas a la actividad principal del negocio y sea evidente el valor directo que agregan, -entendido éste en un sentido amplio-, tendrán mayores posibilidades

de consolidarse en el tiempo, pues son apoyadas desde las áreas de soporte de la empresa.

No obstante, para algunas empresas realizar inversión social sigue siendo relevante, pues consideran que realizar este tipo de acciones sociales en territorios con abandono estatal, y en los que tienen presencia, es un ejercicio de corresponsabilidad.

Así como cada tipo de actor enfrenta desafíos particulares, cada sector tiene sus propias dinámicas. El mayor número de los ganadores tiene operaciones en el ámbito rural, en proyectos agropecuarios de distinta índole. Aunque se encuentran cultivos que incluyen frutas, hortalizas, frutos secos, forestales, turismo de naturaleza y pesca, dos rubros aglutinan la mayor cantidad de casos: producción de cacao y producción de leche / ganadería de doble propósito. Estos dos sectores contrastan entre sí por la cantidad de tiempo que necesitan para mostrar retornos sobre la inversión (los árboles de cacao empiezan a ser productivos cuando tienen entre 4 y 5 años) y muestran cómo es posible desarrollar este tipo de iniciativas en sectores con características opuestas.

El sector que sigue en número de casos es Artesanías, Alfarería y Confección, cuyas iniciativas son desarrolladas mayoritariamente por empresas. Finalmente, el sector con menos casos es el Comercial, Servicios e Industrial, donde las iniciativas que hoy continúan son impulsadas por grandes empresas.

A continuación se presentan los desafíos y aprendizajes comunes de cada sector que agrupa a los diferentes ganadores del Premio Emprender Paz. Posteriormente se presenta una semblanza de cada una de las organizaciones ganadoras que incluye matices y particularidades.



# SECTOR AGROPECUARIO

## Aprendizajes y Desafíos

Las iniciativas empresariales que buscan aportar a la construcción de paz a través de intervenciones en el sector agropecuario, tienen que lidiar con las dificultades que rodean el mundo rural colombiano:

- baja oferta institucional
- baja calidad de la infraestructura física
- carencia de instalaciones y equipos apropiados para la producción agrícola de pequeña escala
- alta vulnerabilidad y baja adaptación al cambio climático
- ruralidad dispersa
- creciente migración de jóvenes rurales
- transformaciones en los modos de vida de los pobladores rurales, resultantes de vivir más de cerca el conflicto y de las diversas formas de violencia que éste entraña.

En el camino particular de cada uno de los ganadores del Premio Emprender Paz, se han construido reflexiones y aprendizajes sobre la permanencia y sostenibilidad de estas iniciativas, las cuales se presentan a continuación de forma agregada.

### APRENDIZAJES

#### 1. Adaptarse a las dinámicas del mercado

Las iniciativas que se desarrollan en el sector agropecuario colombiano se enfrentan a la volatilidad del precio del dólar, que incide en el precio de los insumos agrícolas y en la competitividad del precio local frente a competidores extranjeros. En momentos específicos de devaluación para las empresas puede ser más costoso comprar a proveedores internacionales en vez de nacionales.

Las empresas que desarrollan negocios inclusivos se enfrentan al reto de encontrar un balance entre proveedores nacionales e internacionales en momentos de devaluación, y de desarrollar procesos de acompañamiento a pequeños productores con horizonte de mediano y largo plazo, encarando juntos las dinámicas del mercado.

El reto de las asociaciones comunitarias es soportar los vaivenes de mercado y emprender de forma sistemática las iniciativas requeridas para posicionarse mejor. En

general estas asociaciones reconocen diversos frentes en los que deben enfocar sus esfuerzos para tener condiciones de crecimiento:

- incremento de productividad y calidad
- estabilización de la cantidad producida
- desarrollo de nuevos productos
- certificaciones que agreguen valor a clientes
- avance en el procesamiento
- consolidación de la madurez organizacional

Las organizaciones de base comunitaria reconocen que estos esfuerzos son costosos y de largo plazo, por lo que han aprendido la importancia de construir la capacidad interna para formular proyectos y gestionar cooperación nacional o internacional, apalancados en una base social sólida y en alianzas con distintos actores del territorio.

#### 2. Abordar los estragos que ha dejado la violencia

La violencia sistemática generada por grupos armados que se ha vivido en los territorios ha dejado diversas secuelas, entre ellas la tolerancia a una cultura de la ilegalidad, y el reconocimiento de ésta como una opción viable de vida. Ésta situación, sumada a la proliferación de la informalidad, genera muchas dificultades al iniciar un proyecto productivo formal y legal, que al no ofrecer la misma rentabilidad en el corto plazo, debe consolidar otros argumentos movilizadores.

Los ganadores del Premio han aprendido que deben reconocer esta realidad y trabajar con ella, visibilizando de forma continua y explícita las transformaciones que logran estas iniciativas en la vida de cada familia, y en el presente y futuro del territorio en general. De esta manera se van reconociendo como opciones productivas, viables, rentables y transformadoras.

#### 3. Contar la historia

Las iniciativas empresariales que aportan a la construcción de paz y que hoy continúan, son ejemplos vivos de que, aún en medio de las dificultades, es viable hacer un proyecto comercial y de vida en lo rural. Contar la historia de lo que se hace, el proceso,

sus resultados, aprendizajes y desafíos, tiene varios impactos. Por un lado, aporta en la construcción de nuevas narrativas sobre el mundo rural, fortaleciendo la idea del empoderamiento como mecanismo para la construcción de paz; y por otro, genera una visibilidad necesaria para sumar los apoyos multi-actor que requieren estas iniciativas para crecer, mantenerse y escalar.

#### 4. Apoyo institucional público y privado

Todas las iniciativas empresariales que aportan a la construcción de paz requieren apoyo de diversos actores. Es desacertado considerar que sólo las organizaciones de base necesitan acompañamiento y apoyo. En cada caso las necesidades son distintas, pero la urgencia de trabajar con otros de forma articulada es apremiante.

Las asociaciones de productores buscan acompañamiento técnico y organizativo, acceso a financiamiento oportuno y en buenas condiciones, y a mercados formales bajo lógicas de mutuo beneficio. Por su parte, las empresas buscan aliados para la operación en territorio de las áreas que exceden su modelo de intervención. Algunas necesitan también un apalancamiento económico para poder ampliar su alcance. La lógica que subyace es que estos proyectos generan variados impactos positivos en los territorios y una sola empresa no puede asumir toda la inversión y el riesgo que estos conllevan.

#### 5. Importancia fundamental del Estado y su accionar

Las comunidades en los territorios que han sufrido los estragos de la violencia necesitan, además de proyectos productivos, una presencia institucional para la garantía de derechos y para el acceso a los diferentes servicios y

bienes públicos. Esta presencia institucional del Estado, es una condición de posibilidad irremplazable y crítica para la consolidación y el futuro de las iniciativas rurales.

#### 6. Reconocer el impacto del cambio climático

Abordar la adaptación al cambio climático es urgente en el mundo rural, y requiere financiamiento para adecuación de infraestructura, y acompañamiento para adopción de nuevas prácticas. Este es un tema aún poco explorado, pero que se presenta como un factor de riesgo para todas las intervenciones en el sector agrícola.

#### 7. Entender los retos de construir modelos de negocios inclusivos

El modelo de negocios inclusivos es el más usado por las empresas que quieren incorporar sus iniciativas de aporte a la construcción de paz en su cadena de valor. A pesar de su popularidad, su implementación en el sector agrícola entraña muchos retos, como definir el alcance del modelo, sus indicadores de impacto, los focos y fuentes de las inversiones complementarias requeridas y consolidar la relación con los productores, entre otros.

Las empresas ganadoras han aprendido que estos procesos deben ser multidimensionales, e incluir aspectos psicosociales, técnicos, organizativos, logísticos y operativos. Uno de los elementos clave en estos modelos es lograr la construcción de relaciones comerciales de largo plazo basadas en la mutua confianza, que le generen al productor la seguridad que su producción va a ser comprada y pagada a corto plazo, y al comprador la certeza que la producción será entregada y que cumplirá con la cantidad y calidad esperada.

# SMURFIT KAPPA CARTÓN DE COLOMBIA S.A.

Empresa | Iniciativa: Asociación de Productores de Leche de Sotará,  
ASPROLESO | Ganador 2008



En su intención de contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades vecinas a la actividad forestal de la compañía, desde 1998 la Fundación Smurfit ha venido apoyando a ASPROLESO en su fortalecimiento productivo y organizacional. La Fundación busca promover y acompañar actividades productivas diferentes a la forestal, y así evitar la concentración y dependencia de la comunidad en una sola actividad.

Con ASPROLESO la Fundación logró consolidar una estrategia de intervención comunitaria basada en 3 ejes: fortalecimiento organizativo, fortalecimiento técnico y comercial, y fortalecimiento comunitario.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La asociación ASPROLESO se encuentra consolidada y ha mantenido sus 140 asociados
- ASPROLESO cuenta con un aliado comercial permanente a quien le vende el 100% de la producción a través de un programa de comercialización formal.
- La Fundación inició en 1998 un acompañamiento para el mejoramiento de la unidad productiva, manejo eficiente de finca, y mejora de praderas. Hoy sigue acompañando a la asociación, y se enfoca únicamente en asesoría contable.
- La Fundación ha logrado realizar réplicas en el territorio, y actualmente acompaña a otras asociaciones productivas que nacieron inspiradas en ASPROLESO.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El liderazgo al interior de la asociación ha permanecido y se ha mantenido a lo largo de los años.
- El tejido social de la comunidad es importante y se ha fortalecido a lo largo de los años.
- ASPROLESO ha recibido un acompañamiento constante desde el inicio de la intervención, por parte de varias organizaciones, incluyendo a la Fundación Smurfit.
- Se han logrado consolidar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La Fundación se postuló al Premio con el interés de mostrar lo que venía realizando y de validar que la forma cómo se hacía sí traía los resultados esperados.

Para ASPROLESO el Premio le dio respaldo institucional y reconocimiento. Éste fue importante para acceder a apoyos a través de programas del Ministerio de Agricultura.



## APRENDIZAJES

- Un asunto central para el sostenimiento de proyectos productivos es consolidar alianzas para el acompañamiento a largo plazo, generar capacidades, y profundizar el conocimiento del mercado.
- Las asociaciones de productores deben superar los intermediarios abusivos, y fortalecerse en áreas comerciales, de productividad, y consolidar aliados comerciales formales de largo plazo.
- La resiliencia y la persistencia son dos elementos claves para lograr procesos de largo plazo.

*“Desde una organización sí se empieza a construir paz, pero hay que ampliar la mirada, no es solamente la organización, sino la organización dentro de un entorno”*

Beatriz Mejía  
Directora Fundación Smurfit  
Carton de Colombia

# MILD COFFE COMPANY HUILA

Empresa | Iniciativa: Vivamos Mejor para Cosechar Calidad | Ganador 2009



La iniciativa “Vivamos mejor para cosechar calidad” fortalece la capacidad organizativa y el empoderamiento comunitario de 18 organizaciones de caficultores en los municipios de Pitalito, San Agustín y Acevedo. El proyecto busca acompañar a los pequeños caficultores de la región, brindando asistencia técnica, asesoría y monitoreo para que los productores mantengan las buenas prácticas ambientales, sociales y productivas.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La empresa se ha posicionado como una exportadora de café verde gracias a que los productos de los pequeños caficultores cuentan con los sellos internacionales de GTZ, Rainforest, Fairtrade y el sello ecológico europeo.
- La empresa exporta a Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Dinamarca, España, Corea y Japón.
- Importadores internacionales visitan constantemente a la empresa para ofrecer nuevas oportunidades de negocio.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La compañía incorporó desde su inicio el desarrollo social como un elemento clave en sus operaciones.
- El esquema técnico de la compañía está direccionado por un grupo de agrónomos que realizan un acompañamiento diario a los caficultores en sus fincas.
- Mild Coffe Company le asegura la compra a los caficultores. La modalidad de anticipo busca soportar económicamente al productor para que realice sus labores sin dificultades económicas y provea sin contratiempos a la empresa.
- El caficultor es incentivado por medio de primas en precio para que mantenga los sellos orgánicos.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio contribuyó al posicionamiento de la empresa como un referente no sólo desde el ámbito comercial, sino también desde el aspecto social.

La compañía ha logrado marcar un diferencial en el mercado por la calidad de su producto y el trabajo que realiza con las comunidades. El Premio fue un espaldarazo muy importante a la labor social que realiza la compañía.



## APRENDIZAJES

- El componente social debe ser un tema crucial para las empresas. Es importante pensar en el objeto comercial, pero el beneficio debe ser trasladado a las comunidades.
- Los aliados internacionales son fundamentales para la expansión de los proyectos.
- No desistir ante los inconvenientes que se presenten en el camino.
- Los proyectos deben ser medibles a través del tiempo.

*“Cuando el tejido social está fortalecido y el caficultor está empoderado, las probabilidades de que se vuelva a generar un tema de violencia son mínimas”*

Héctor Posada  
Gerente  
Mild Coffe Company Huila.

# AUGURA

Entidad Gremial | Iniciativa: Alianza para el desarrollo socioeconómico de las comunidades bananeras | Ganador 2009



El proyecto “Alianza para el desarrollo socioeconómico de las comunidades bananeras” se realizó a través de una cooperación gestada entre el gremio bananero, Augura, Unibán, Banacol y sus fundaciones sociales, y la Embajada de los Países Bajos.

Con este proyecto y con otros que le siguieron, el gremio bananero busca cumplir su responsabilidad social en el territorio en el que opera, apoyar una región históricamente abandonada por el Estado, y a través de la generación de trabajo digno, construcción de vivienda y de escenarios de recreación, contribuir a la mejora en la calidad de vida, en la convivencia pacífica y en la construcción de paz.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Este proyecto fue planeado como inversión social apoyado por la Embajada de Holanda, y cumplió su ciclo de vida. Posteriormente a su finalización, Augura y las fundaciones sociales bananeras han realizado otros proyectos que buscan mejorar la calidad de la producción y la calidad de vida de los pequeños productores bananeros de la región, con un alcance de más de 4.500 personas.
- En este marco, durante los últimos años el sector bananero ha construido escuelas, espacios recreativos y urbanizaciones de vivienda para las comunidades de Urabá, ha apoyado procesos de certificación y ha ofrecido trabajo en condiciones dignas.
- Actualmente se impulsa el proyecto NEO, enfocado en empleabilidad de jóvenes, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, con un alcance de 7.000 personas.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Urabá es una región que ha sido muy golpeada por la violencia, en ella se instalaron las FARC, el ELN y el EPL, y se dio la desmovilización del EPL. En el marco del proceso de desmovilización el sector bananero ha vinculado a personas desmovilizadas a fincas bananeras, y apoyó la creación de una cooperativa que gestiona la venta del banano de rechazo.
- La consolidación del trabajo conjunto entre las distintas organizaciones del sector bananero ha permitido un trabajo continuado a lo largo de los años.



## PREMIO EMPRENDEUR PAZ

Augura se postuló al Premio porque en ese momento no había reconocimiento de experiencias público-privadas, articuladas con cooperación internacional, con impactos positivos en el territorio.

También porque era una forma de demostrar que este gremio trabaja por la región como un todo, en un proceso de inclusión de pequeños productores, tanto de banano como de plátano.

El Premio permitió que se conociera el trabajo que hace el sector bananero por Urabá.



## APRENDIZAJES

- Urabá es una zona que ha vivido de forma directa la violencia del país, y que ha sido intervenida a través de diversos proyectos. Este lugar es un laboratorio, y el país puede retomar la experiencia de esta región en el marco de la coyuntura actual.
- El éxito del trabajo en alianza requiere claridad en las formas de gobernanza y articulaciones de largo plazo con el sector público.

*“La paz se construye desde lo pequeño, desde la familia, desde lo simple. La paz no es solamente desde lo macro. La paz empieza desde el núcleo familiar, y eso es lo que desde Augura con las fundaciones sociales se procura hacer”*

Matilde Londoño  
Jefe de Proyectos y  
Programas Especiales

# GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES

Empresa | Iniciativa: Programa de fortalecimiento de la cadena productiva del ajonjolí en la región de los Montes de María | Ganador 2010



Durante 8 años el programa ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer la cadena productiva de ajonjolí y cacao en los Montes de María y el Darién. Los productores reciben acompañamiento en mejoramiento de cultivos, fortalecimiento organizativo, seguridad alimentaria y educación.

Para Nutresa las compras inclusivas hacen parte del corazón de la empresa, y materializan su compromiso con los pequeños productores.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Las asociaciones beneficiadas pasaron de ser una Red de Productores a consolidarse como una Federación.
- El proyecto cumplió su ciclo de vida, sin embargo, Nutresa es miembro del comité de seguimiento de la Federación y continúa acompañando en temas técnicos, ambientales y comerciales.
- La Federación proyecta construir una planta descortezadora que le permita la venta directa del producto.
- Los productores cuentan con 2 grandes aliados comerciales que garantizan la compra de su producción.
- Las familias beneficiadas aumentaron de 200 en el 2008 a 700 en el 2016.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Un elemento clave ha sido el compromiso de los productores de fortalecer sus organizaciones.
- La empresa ha enfocado sus esfuerzos en promover el sentido de asociatividad entre las organizaciones y el liderazgo de sus integrantes.
- Se han generado alianzas con otras organizaciones y se ha acompañado en la búsqueda de recursos de cooperación internacional, que garanticen la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
- Nutresa busca que los intermediarios brinden condiciones y precios justos a las organizaciones que proveen a la empresa.



## PREMIO EMPRENDEUR PAZ

La postulación al Premio Emprender Paz fue motivada por los agricultores, buscando exponer las transformaciones e impactos que el proyecto estaba teniendo en el territorio y en sus vidas.

El Premio ha sido una plataforma para visibilizar a las asociaciones y fortalecer sus prácticas productivas, garantizando su crecimiento en el mercado.

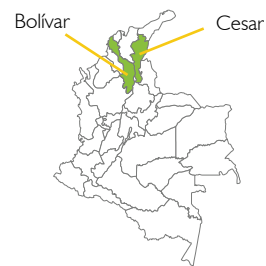


## APRENDIZAJES

- Por un lado, los productores se deben visualizar como empresarios e identificar las fortalezas y debilidades de sus emprendimientos. Por otro, la empresa debe comprender que no basta con la relación comercial, y debe brindar acompañamiento en otros temas.
- Los proyectos productivos son una forma de legitimar la labor del campesino y construir paz, porque evita que los productores vean en los cultivos ilícitos una forma de sustento.

*"No nos podemos quedar solamente en la compra. Las compras que llamamos inclusivas deben de ir más allá de una relación comercial"*

Luis Felipe Salazar  
Coordinador Programas  
Sociales Fundación Nutresa



# ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO -APROCASUR-

Organización comunitaria | Iniciativa: Bosques de chocolate para la vida | Ganador 2011



A través de la iniciativa “Bosques de chocolate para la vida”, Aprocasur promueve la producción de cacao y su comercialización a un precio justo, bajo el modelo agroforestal, como alternativa de ingresos en zonas donde los campesinos han sustituido cultivos ilícitos. La asociación brinda asistencia técnica, acompañamiento empresarial y ambiental a más de 1700 productores en la región.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La asociación se encuentra en crecimiento, se han unido nuevos asociados interesados en trabajar con cacao. Desde el 2011 se han sumado 300 nuevos socios.
- Desde junio de 2015 la asociación cuenta con una sede propia.
- Han avanzado en la construcción de alianzas comerciales con otras organizaciones y han participado en procesos apoyados por el Ministerio de Agricultura que han servido para fortalecer a la asociación.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Existe competencia informal en las regiones que restringe la salida comercial de los productos de la asociación.
- La variabilidad de precio del cacao en los últimos años, así como la variabilidad climática ha afectado la rentabilidad que recibe la asociación por la venta. Sin embargo, el 2016 fue un año de buen precio, lo que ayudó a sostener el proceso y a animar a los productores.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La asociación decidió postularse al Premio al considerar que el trabajo realizado y el esfuerzo invertido en desarrollo de la región era merecedor de un reconocimiento a nivel nacional.

El Premio le aportó a Aprocasur reconocimiento institucional regional, fortalecimiento institucional y la posibilidad de avanzar en la consecución de una sede propia.



## APRENDIZAJES

- En el marco de los procesos de aporte a la construcción de paz la participación comunitaria es fundamental, permite que los proyectos tengan el sentir de las comunidades.
- Las experiencias de violencia vividas en el pasado impulsan a los productores a buscar otras formas de vida a través del cultivo del cacao.

*“Desde el momento que las organizaciones campesinas tomamos la iniciativa de sembrar cacao yo creo que empezamos a sembrar la paz en el territorio. Porque no ha sido solo sembrar el cacao, si no cambiar esa mentalidad de muchas familias en el país”*

Orley Geovanny Foronda  
Representante Legal

# FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS

Asociación nacional | Iniciativa: Generación de alternativas para la estabilización socioeconómica de familias rurales desplazadas, retornadas y en alta vulnerabilidad | Ganador 2011



Esta iniciativa se enfocó en la creación de oportunidades de generación de ingresos en 27 municipios con 470 familias desplazadas a través de dos componentes: capacitación y vinculación laboral en la rehabilitación de vías terciarias, en zonas cafeteras y proyectos productivos a partir de la siembra y renovación de cultivos de café.

A la Federación este programa le permitió profundizar el logro de su misión, y conocer de primera mano la realidad de comunidades específicas víctimas del conflicto.



## SITUACIÓN ACTUAL

- El proyecto Empleo Rural tenía un ciclo de vida determinado, empezó en febrero de 2011 y finalizó en el 2012. El Comité departamental de cafeteros ha tomado esta iniciativa como base y ha seguido desarrollando sus componentes.
- Este proyecto permitió la construcción de una metodología de intervención social y de sistematización de aprendizajes, que permite retomar lecciones y volver los proyectos cada vez más participativos.
- Hoy la Federación ha realizado dos cursos con el SENA, uno de Técnico en producción de cafés especiales, y otro de Técnico en aseguramiento de calidad del café. En relación con el programa de camineros, enfocado en la construcción de vías, se vienen haciendo enganches laborales en los municipios, y convenios con los alcaldes locales para desarrollar este programa.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- En el territorio rural del Valle del Cauca hay un reconocimiento de la institucionalidad cafetera y de su trayectoria, se reconoce que hay un trabajo desde los Comités municipales, en alianza con la Alcaldía y otras instituciones. Además, la Federación cuenta con una experiencia de larga data en la construcción de este tipo de alianzas.
- La confianza que genera la Federación facilita el proceso de compartir información entre organizaciones. Gracias a esta confianza el proyecto tuvo acceso a las bases de datos de desplazados, con las cuales se pudo identificar la población objetivo del proyecto.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La Federación se postuló al Premio para visibilizar su experiencia como una propuesta válida y para divulgar la metodología que había generado.

Ganar el Premio fue una validación de la iniciativa, de su formulación y de los análisis realizados sobre la problemática abordada.

En el marco del proyecto en ese momento se lanzó una edición especial de café *Emprender Paz*.



## APRENDIZAJES

- El proyecto le permitió a la organización aprender de comunidades víctimas y en situación de vulnerabilidad.
- Una organización que construye paz en los territorios es objetiva e imparcial, cercana a la comunidad para atender sus inquietudes, aprende de su experiencia, propone soluciones integrales a partir de una permanencia continuada en el territorio.

*"El reconocimiento de la institucionalidad cafetera es clave. Las personas del proyecto se pueden ir, pero siempre habrá alguien del Comité de Cafeteros que pueda dar respuesta."*

Clara Fory  
Trabajadora Social





# ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE CACAOCULTORES DE ANORÍ -ASOMUCAN-

Organización comunitaria | Iniciativa: Chocolates Anorí | Ganador 2012



ASOMUCAN es una organización comunitaria que genera empleo y es fuente de ingresos legales y sostenibles para más de 110 pequeños productores locales.

A través de un programa apoyado por la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC- la asociación Asomucan realiza sustitución de cultivos ilícitos a través de la producción, transformación y comercialización del cacao en chocolates bajo la marca Anorí.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La asociación ha venido creciendo, hoy cubre todas las etapas de la cadena de cacao: siembra, cosecha, transporte, transformación y comercialización.
- Al identificar que la rentabilidad se encontraba en la transformación, en 2013 iniciaron la construcción de una planta de transformación que hoy produce un portafolio de 10 productos, entre chocolatinas marca Anorí, cacao en bolsa, manteca de cacao, entre otros.
- La asociación se encuentra en un trabajo articulado con ProColombia, enfocado en capacitación interna, buscando gestionar la exportación de productos terminados y semi terminados. También está explorando la obtención de un sello de calidad.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El cacao es un producto que ha ganado relevancia en la sustitución de cultivos ilícitos en el país, lo cual trae mayores apoyos institucionales para su producción.
- La asociación ha recibido apoyo constante de Naciones Unidas, quien desde el inicio los ha asesorado y acompañado, y ha trabajado de forma continuada con entidades públicas del orden nacional.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La asociación no tenía conocimiento previo del Premio, organizaciones que conocían el modelo de la asociación y el Premio le invitaron a postularse.

El apoyo del Premio permitió que se tuviera asistencia técnica en fincas durante casi un año completo.

Para Asomucan el Premio ha sido una motivación para que las familias que cultivan coca se vayan desprendiendo de esta opción.



## APRENDIZAJES

- La posibilidad de incrementar los ingresos de los asociados está en una relación directa con lograr la diversificación y la venta de producto transformado. Este aprendizaje deriva del reconocimiento que el precio del kilo de cacao procesado es dos y tres veces mayor al precio del kilo por grano.

*"Si yo aumento las ventas del producto transformado puedo comprarle más caro el producto a las asociaciones, al final eso es lo que nos queda"*

Felix Antonio Rojas  
Representante Legal

# ASOCIACIÓN GUARDAGOLFO

Organización comunitaria | Iniciativa: Pescando sueños de paz | Ganador 2012



La iniciativa fortalece 18 asociaciones de base en el golfo de Urabá y el Darién. El modelo promueve el desarrollo rural, el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y la legalidad a través de alternativas productivas como: pesca artesanal, turismo de naturaleza, elaboración de artesanías, apicultura y plantaciones de caucho. Se desarrolla en alianza con la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC–.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La asociación ha aumentado el número de familias beneficiadas a 29, y sus ventas en un 30%.
- Ha establecido alianzas comerciales para caucho, y han logrado las máquinas y las instalaciones necesarias para este producto. Se han enfocado en este tema debido a la creciente competencia para la pesca y a la escasez de peces.
- La iniciativa no ha terminado, sigue avanzando, pero ha encontrado muchos obstáculos. Aunque no tiene gerente en propiedad, diversos asociados cumplen esas actividades.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La Asociación Guardagolfo ha mantenido y fortalecido sus alianzas con cooperación internacional a través de la Unión Europea, Naciones Unidas, y las locales con el Ministerio de Agricultura.
- Desarrollo de mecanismos solidarios para enfrentar las dificultades, como conseguir redes de pesca más grandes que permitan la pesca colectiva.
- Enfrenta un proceso de escasez de pescado que ha obligado a la asociación a fortalecer otras líneas de negocio.
- Los asociados han venido aprendiendo a sortear las dificultades y limitaciones en orden público e infraestructura.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La Asociación Guardagolfo se postuló al Premio con la intención de hacerse conocer y demostrar que es posible un trabajo en conjunto entre familias víctimas y victimarios, y así construir paz.

El Premio permitió que la asociación encontrara nuevas oportunidades y apoyos de otras organizaciones en su fortalecimiento institucional.



## APRENDIZAJES

- El trabajo articulado fue incómodo y difícil al inicio, pues implicaba aprender a trabajar en comunidad, más allá de un reconocimiento como víctimas y victimarios. Las capacitaciones, el proceso vivido e ir viendo resultados le permitieron a todos ir aprendiendo y adaptarse.
- Para lograr procesos de paz se debe generar empleo para los jóvenes.

*"Somos familias víctimas y victimarios trabajando juntos, demostramos al país que la paz sí se puede hacer"*

Luis Salas  
Director Asociación

# ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LORO UNO -ASOPA-

Organización comunitaria | Iniciativa: Sembramos paz y esperanza en nuestra Amazonía | Ganador 2013



El proyecto “Sembramos paz y esperanza en nuestra Amazonía” desarrollado por Asopa brinda oportunidades para mejorar la calidad de vida de más de 500 agricultores a través de la producción de cacao con asistencia técnica productiva, ambiental y empresarial, servicios de microcrédito y provisión de material vegetal.



## SITUACIÓN ACTUAL

- El proyecto continúa, Asopa cuenta con el producto y los cultivos, pero está teniendo dificultades con el proceso de comercialización. Distribuye el cacao en grano, sin otros procesos de transformación.
- Asopa mantiene un número constante de 180 asociados activos.
- Sus esfuerzos actuales se concentran en mejorar la calidad del producto, pero enfrentan la desmotivación de los asociados.
- A pesar de las dificultades, los asociados continúan por la motivación que sus hijos no caigan en la guerra o en las drogas, y de dar buenos principios a los jóvenes.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Asopa ha contado con un cliente asegurado, aunque éste ofrece un precio bajo.
- Se ha logrado cierta conciencia entre los asociados sobre los cultivos ilícitos, y hay una intención explícita de no querer volver a esas actividades.
- La cercanía territorial con veredas que tienen cultivos ilícitos hace que Asopa se vea afectada por las fumigaciones, repercutiendo en su producción.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Asopa se postuló al Premio Emprender Paz con la intención de mostrar que estaba aportando a la construcción de paz, y cambiando efectivamente una cultura ilegal por una legal. Con el apoyo del Premio realizó acompañamiento técnico a los productores en manejo de cosecha.

El Premio fue una fuente de alegría para los asociados, y un reconocimiento del aporte que se realiza a la paz, importante para ser visibles ante otras entidades.



## APRENDIZAJES

- La paz nace desde el nivel personal, por ello hay que hacerse una autoevaluación como persona y después inculcar al resto de compañeros de la organización.

*“Para nosotros es muy importante conseguir la paz en nuestras comunidades, nuestras familias. Fue muy dura la situación en la que vivimos con los cultivos ilícitos, ahora tratamos de borrar y cambiar las heridas que dejó la guerra”*

Pedro Culchac  
Representante Legal



A través del Proyecto Utopía, la Universidad de La Salle busca la generación de oportunidades educativas y productivas para jóvenes campesinos de escasos recursos y víctimas de la violencia de 135 municipios rurales en 22 departamentos del país.

A través de su metodología “aprender haciendo y enseñar demostrando”, proyecta realizar un aporte significativo para reinventar la ruralidad colombiana, contribuyendo al florecimiento de jóvenes líderes y profesionales que realicen en sus zonas de origen transformaciones sociales, políticas y productivas en pro de la empresarización del campo en el marco del posconflicto.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Utopía es un modelo educativo para la paz y el posconflicto; una pieza estratégica para el desarrollo de la ruralidad del país.
- Cuenta con 117 egresados y 200 estudiantes activos. Para el segundo semestre del año 2017, se graduarán 60 jóvenes más.
- Se están gestando 4 proyectos estratégicos de consolidación para Utopía: i) “Utopía 400” que busca ampliar la infraestructura a 24.0000 m<sup>2</sup>, y más becas con lo que se lograría un campus con capacidad para 400 estudiantes; ii) Endowment, para garantizar la sostenibilidad financiera del programa de becas del proyecto Utopía a largo plazo; iii) “Incubadora empresarial rural para la paz y el posconflicto” como plataforma de alto impacto para apoyar y desarrollar proyectos productivos liderados por egresados; y iv) Fortalecimiento de los componentes del proyecto.
- Utopía ha recibido 8 premios: 6 nacionales y 2 internacionales.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Utopía ha sido un canal para la solidaridad, ha recibido apoyo de organizaciones públicas, empresas privadas, ONG, fundaciones y personas naturales. Recursos que se han destinado a becas, dotaciones, construcciones, y capital semilla para proyectos productivos de los estudiantes en sus zonas de origen.
- La Universidad de La Salle no abre inscripciones para el Proyecto Utopía. La búsqueda de jóvenes, se realiza a través de un equipo interdisciplinario que viaja por el país en búsqueda de los mejores candidatos para ser admitidos al programa de ingeniería agronómica.
- La metodología “aprender haciendo y enseñar demostrado” se ha validado como nueva propuesta pedagógica.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio Emprender Paz fue fundamental porque ayudó a generar visibilidad sobre un proyecto único y pionero en el país, en momentos en los que la esperanza de lo posible es necesaria para encender la chispa de otros.

Ha sido un factor de motivación para toda la comunidad Lasallista para seguir trabajando y mostrar a Colombia lo pertinente de la educación profesional rural para el posconflicto.



## APRENDIZAJES

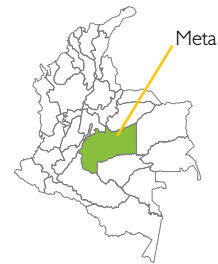
- Las iniciativas deben ser planeadas y respaldadas por cifras, datos y hechos analizados históricamente y con prospectiva, que permitan entender su pertinencia en la sociedad.
- Es importante pensar, crear y desarrollar las condiciones necesarias para que un proyecto tenga éxito; no bastan las “buenas ideas”.
- Toda iniciativa de paz requiere de un ecosistema de benefactores y aliados que apoyen la causa más allá del contexto político y de los intereses particulares.

*“El Premio fue una plataforma para socializar y visibilizar en el país la apuesta de paz de la Universidad de La Salle. Un premio que abrió oportunidades, nos permitió ser chispa para encender la esperanza y la fe en las personas que sueñan con una nueva Colombia.”*

Fernando Molano Mateus  
Gestión Privada  
Universidad de La Salle

# ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL RÍO DUDA -ASOPROADUM-

Organización comunitaria | Iniciativa: Fondo Rotatorio para el servicio de los productores de Mesetas | Ganador 2014



Esta iniciativa integra a más de 200 campesinos que se dedican a la ganadería de doble propósito, a través de la implementación de un fondo rotatorio de ganado como alternativa para eliminar los cultivos ilícitos. Cada beneficiario recibe 12 hembras y un reproductor por un periodo de 5 años; una vez cumplido el tiempo se distribuyen las ganancias, 40% destinado a la asociación y 60% al productor. La asociación ha fortalecido su base social, ha desarrollado proveedores e incrementado el capital de trabajo del fondo y de la asociación.



## SITUACIÓN ACTUAL

- En la actualidad el fondo rotatorio cuenta con 700 cabezas de ganado, y 32 paquetes ganaderos distribuidos en 14 veredas.
- La asociación ha crecido en su número de asociados, pasando de 120 a 150, y con muchos interesados en ingresar. Además de la iniciativa de ganadería de doble propósito, Asoproadum está impulsando el desarrollo de otros cultivos, incluyendo el aguacate.
- 90 personas ya cuentan con cultivos de aguacate.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Proactividad de Asoproadum para abordar problemas del territorio como la carencia de infraestructura vial óptima. A través de la asociación se creó el comité Procarretera, que convocó a 14 veredas y que ha intervenido el 85% de 25 kilómetros en mal estado.
- Articulación con otras asociaciones fuera y dentro del municipio, que permite el intercambio de ideas y la creación de espacios de comercio.
- La Gobernación brindó apoyo con un banco de maquinaria agrícola avaluado en 150 millones de pesos, que permite mecanizar la siembra de maíz y plátano, y mejorar las praderas.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Gracias al Premio los asociados de Asoproadum participaron en espacios formativos enfocados en asociatividad y el funcionamiento organizativo, que aún hoy son referentes en su diálogo interno.



## APRENDIZAJES

- Accionar propositivo para crear soluciones a las necesidades locales desde la unión de fuerzas con otros actores del territorio.
- Importancia de la gestión con resultados de los líderes de la asociación para lograr credibilidad y confianza entre los asociados.

*“Los talleres que nos hicieron incentivaron mucho a las personas sobre qué es una asociación, y cómo se trabaja asociativamente. Nos inculcaron el trabajo en equipo y a apuntarle todos hacia el mismo lado. Esa es la salida, trabajar asociativo”*

Alfredo Cifuentes  
Representante Legal

# ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE LOS MONTES DE MARÍA -ASPROCAMM-

Organización comunitaria | Ganador: 2014



Asprocamm se ha convertido en una oportunidad para que personas desplazadas de los municipios de Carmen de Bolívar, San Jacinto y San Juan Nepomuceno, puedan retornar a sus zonas de origen. Hoy en día cuenta con 182 asociados que han mejorado su calidad de vida a través del apoyo de la asociación, en la producción y comercialización de cacao y otros cultivos de pancoger como ñame, yuca, maíz, aguacate y plátano.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Desde el inicio cuentan con un aliado comercial que apoyó la formación y consolidación de la asociación, con un compromiso de ventas a 20 años.
- La calidad del producto aumentó significativamente, el 60% del cacao sin seleccionar es premium.
- La prioridad de la asociación es construir un centro de acopio que sirva de oficina y punto de encuentro para las familias.
- Se hace necesario revisar la gobernanza interna y la gestión efectiva que se espera realice la junta directiva.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La infraestructura vial de la zona ha mejorado, permitiendo bajar los costos de transporte.
- Al principio la presencia de actores armados dificultó la implementación del proyecto. Sin embargo, esa condición cambió ya que cesó el conflicto en los Montes de María.
- Se generaron alianzas con organizaciones públicas, privadas y de cooperación para desarrollar nuevos proyectos y recibir capacitación.
- El 100% de los asociados son campesinos, existe un amplio conocimiento del tipo de proyectos y el tipo de productos.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio Emprender Paz sirvió como vitrina para dar a conocer a la organización a nivel nacional e internacional.

La asistencia técnica, que incluyó a las familias en las capacitaciones, profundizó en nuevas técnicas, injertos, manejo de cultivos y desperdicios. Permitió mejoras en la calidad del producto y aumentó la productividad.



## APRENDIZAJES

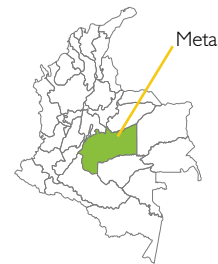
- Es importante que las asociaciones se empoderen de su tierra, permanezcan y cultiven en el campo a favor del bienestar de sus familias, alejándolas del conflicto.
- Se debe apoyar a otras asociaciones, compartir el conocimiento y la experiencia.
- Demostrar los resultados de la inversión que realizan los cooperantes en los Montes de María vale la pena, valida el trabajo realizado y muestra su efectividad.

*"Esto se dió a conocer en todo el territorio y fue muy significativo inclusive para los productores de la zona Sucre, fue algo que le dio confianza a la gente, podíamos decir -oye nosotros también podemos".*

Manuel Guillermo Ochoa  
Representante Legal

# PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. ALQUERÍA

Empresa | Iniciativa: Proyecto MACA Fomento Ganadero | Ganador 2014



A través de la iniciativa de negocios inclusivos “Maca”, Alquería beneficia a pequeños y medianos productores de leche de 13 asociaciones. “Maca” permite un canal formal que ofrece estabilidad económica, acompañamiento técnico, incentivos en productividad y elimina la intermediación que no agrega valor.

Este negocio inclusivo surge como respuesta a periodos de escasez de leche, producto del fenómeno de La Niña y su impacto en la cuenca lechera de la región cundiboyacense. Esta situación motivó a la empresa a ampliar su red de proveedores en otros territorios y mejorar su acceso a materia prima de calidad.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La empresa ha pensado este programa con un horizonte de largo plazo y hoy sigue en operación. Desde 2014 la empresa ha logrado consolidar una relación cercana con los proveedores.
- El modelo, que inició en La Macarena, se ha replicado en todo el país con 130 asociaciones que hacen parte de la cadena de aprovisionamiento de la empresa.
- En este tiempo el modelo de compra ha evolucionado y ha aumentado el volumen.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El modelo de intervención es integral, incorpora temas productivos, sociales, logísticos y ambientales.
- El sector lechero representa una oportunidad para los productores por su rápida implementación, y porque el beneficio se percibe rápidamente.
- El trabajo conjunto y continuado con actores sociales, públicos y de cooperación internacional, permite canalizar recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos y generar condiciones para la sostenibilidad económica de los mismos.
- La empresa ha desarrollado un área de Fomento Ganadero que se preocupa por el desempeño de los proveedores, y aborda abastecimiento, información e infraestructura. Esta área orienta el proceso desde la actividad principal del negocio.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La empresa se postuló al Premio con el interés de visibilizar una experiencia real de inclusión comercial en una región difícil, afectada por temas críticos de seguridad, pero que contaba con un gran compromiso de la comunidad.

El Premio ha exaltado el compromiso de los productores, ha hecho visible la iniciativa de la empresa y la ha ayudado en el proceso de réplica del modelo.



## APRENDIZAJES

- Es necesario incluir un proceso de asistencia técnica y transferencia tecnológica para asegurar la permanencia del negocio.
- El compromiso de la comunidad es clave para superar adversidades de seguridad en los territorios.
- Las iniciativas de negocios inclusivos, requieren claridad de todos los participantes en los alcances y compromisos, seguimiento técnico de largo plazo y conexión cercana con los productores.

*“El proyecto es un ejemplo para muchos de que sí es posible hacer negocios e impactar zonas que necesitan ayuda en términos de comercialización, apoyo y desarrollo”*

Carlos Fernando Fuentes Sánchez  
Director de Fomento Ganadero

# ASOCIACIÓN AGROPIMENTERA DEL VALLE DEL GUAMUÉZ -ASAPIV-

Organización comunitaria | Ganador 2015



Asapiv promueve la sustitución de cultivos de uso ilícito a través de la generación de ingresos directos para familias productoras de pimienta. Los participantes reciben asistencia técnica agropecuaria, asesoría empresarial y acompañamiento psicosocial. Asapiv ofrece un precio justo a sus proveedores de pimienta y contribuye así a su inclusión en la economía legal y al retorno de campesinos en situación de desplazamiento.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La asociación pasó de 40 a 76 asociados en año y medio. Los productores han venido aprendiendo de calidad y de buenas prácticas agrícolas.
- Ha logrado superar dificultades de comercialización derivadas del contrabando de frontera.
- Hoy cuenta con aliados comerciales en Bogotá y en Medellín, y está explorando la incursión en Cali.
- Se está impulsando un proyecto de transformación de la pimienta, con producción de tres sabores: cúrcuma, jengibre y limón. Esta iniciativa se encuentra en proceso de darse a conocer.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Tenacidad y fortaleza de los asociados para no ceder ante las presiones de grupos al margen de la ley que promueven cultivos ilícitos.
- Consolidación de conocimiento en temas técnicos, ambientales y de administración.
- La acción de visualizar y poner en marcha estrategias de crecimiento de la asociación.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Conocieron el Premio a través de amigos empresarios que los impulsaron a presentarse. El Premio significa un reconocimiento al proceso de la asociación y un agradecimiento al compromiso de los asociados.

Gracias al apoyo técnico del Premio, los productores se formaron en buenas prácticas agrícolas y en funcionamiento de una empresa familiar. El Premio les ha permitido ganar visibilidad a nivel local y nacional.



## APRENDIZAJES

- Lograr organización interna y en los procesos sociales y ambientales es fundamental para que la asociación no decaiga.
- Aumentar la cantidad de hectáreas sembradas es importante y urgente para incrementar la capacidad comercial.

*"Estábamos con esa mentalidad de violencia, con el tema de la coca. Con eso que hicimos se nos abre el conocimiento de que sí podemos seguir construyendo paz, involucrando a nuestros productores en cultivos legales"*

Fray Jorge Cueltan  
Representante Legal



# ASOCIACIÓN AGROPECUARIA VIDA AMBIENTALMENTE SANA BUENAVENTURA VAS

Organización Comunitaria | Ganador 2015



La asociación VAS fortalece la producción y comercialización de productos nativos como el bananito, la papa china y el chontaduro. Esta iniciativa contribuye a la sustitución de cultivos ilícitos y a la generación de ingresos para 30 familias víctimas del desplazamiento forzado en Buenaventura.

En la actualidad se está desarrollando un proyecto de transformación en alianza con el SENA para transformar el bananito en harina, para así poder venderlo en el mercado a un mayor precio y disminuir los riesgos asociados a la comercialización de productos perecederos.



## SITUACIÓN ACTUAL

- En los últimos seis meses la productividad y las ventas fueron afectadas por la ola invernal, disminuyendo en un 50%. Actualmente se encuentran en proceso de recuperación.
- El producto se está vendiendo a pequeños supermercados en Buenaventura.
- Una de las organizaciones aliadas tuvo una crisis y frenó las compras a la asociación.
- Con el proyecto de transformación se proyecta vender el producto en almacenes de cadena.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Los productos nativos, como el bananito, son más resistentes a las afectaciones climáticas. Sin embargo, son productos perecederos, muy delicados en su comercialización.
- Existe una amplia disponibilidad de terrenos y semillas, sin embargo no se cuentan con los recursos necesarios para expandir el proyecto.
- Los asociados han recibido capacitación para mejorar la calidad del producto, gracias a alianzas con otras organizaciones.
- El proyecto está ubicado en una zona de alta presencia de bandas criminales con exposición directa a robos y extorsiones.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La asociación se postuló al Premio como sugerencia del SENA. El Premio le permitió a la organización exponer y visibilizar su experiencia.

El apoyo técnico del Premio repercutió en mejor calidad y productividad.



## APRENDIZAJES

- La mejor forma de trabajar es desde lo lícito contribuyendo a la inclusión y el empleo. De esta manera se aleja a la comunidad de los cultivos ilícitos y a los jóvenes de los grupos al margen de la ley.
- Las organizaciones consolidadas económicamente y el Estado deben apoyar a las pequeñas asociaciones con recursos o en momentos de crisis para que puedan sostenerse a largo plazo.

*"Lo mejor es trabajar de forma organizada, lícita, con actividades que contribuyan a la inclusión, a la disminución del desempleo, a que las personas sean productivas y contribuyan a desarrollar procesos pacíficos"*

Marco Antonio Córdoba  
Representante Legal

# COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SOLUCIÓN INTEGRACIÓN Y VIDA -PROASIV-

Organización Comunitaria | Iniciativa: Una oportunidad para generar Paz | Ganador 2015



La iniciativa “Una oportunidad para generar paz” nació del liderazgo de una comunidad desplazada para hacerle frente a sus necesidades y buscar una solución. A lo largo de los años, ha enfocado sus esfuerzos en ofrecer a sus 146 asociados una alternativa de ingreso económico, a través de la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, plátano, arroz y caucho natural. Además, desde su componente social se ha preocupado por la reconstrucción del tejido social, interviniendo en temas de convivencia y resolución de conflictos.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Los beneficiarios han aumentado de 112 a 146.
- En el 2016 se vendieron 120 toneladas de cacao, representando un crecimiento del 62% en ventas en comparación con 2015.
- El plátano que se produce es exportado a través de las grandes compañías bananeras, un porcentaje muy pequeño se vende al mercado nacional.
- En el 2017 el precio de cacao y el plátano disminuyó considerablemente. Sin embargo, se ha buscado por medio de convenios comerciales precios favorables para sostener la producción.
- Se han desarrollado proyectos comunitarios que buscan integrar a las familias por medio de actividades culturales y deportivas.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El proyecto está ubicado en una zona en donde los cultivos se desarrollan con facilidad.
- Actualmente están retornando muchas personas a la región, lo que ha permitido capturar nuevos socios. Sin embargo, se han presentado inconvenientes con la tenencia de tierras, esto se ha solucionado con propietarios que prestan o alquilan áreas de su finca para que otras personas puedan trabajar.
- Los beneficiarios se han concientizado de que los resultados positivos dependen de su compromiso con la asociación.
- La organización cuenta con amplia experiencia en el campo y conocimiento del territorio.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La postulación al Premio estuvo motivada por el interés de hacer visible a la organización y demostrar que en las zonas rurales se pueden hacer proyectos de paz. Ganar el Premio motivó que las familias siguieran trabajando y se identificaran más con el proyecto.

La asesoría permitió que la iniciativa se pudiera empalmar con el Plan de Desarrollo del Municipio y se abrieran puertas para articularse con otras organizaciones.

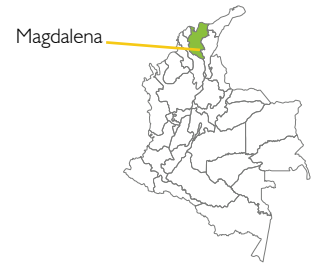


## APRENDIZAJES

- Las organizaciones se crean por las necesidades en común de las familias y la iniciativa de resolverlas en conjunto.
- Para que una población se desarrolle se debe trabajar en el componente familiar, en el ser, en la resolución de conflictos y en la reconstrucción del tejido social.
- Los proyectos deben conocer las necesidades del territorio e involucrar a la comunidad, no se debe imponer proyectos preestablecidos.
- Articular el componente social, ambiental y productivo.

*“No es sólo generar recursos, sino intervenir a las familias en temas de reconstrucción del tejido social, convivencia y resolución de conflictos”*

Eduar Enrique Rivera Pérez  
Representante Legal



# COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES

Empresa | Iniciativa: Proyecto Cacao - Kankawarwa | Ganador 2015



La iniciativa “Cacao Kankawarwa” tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de 50 familias arhuacas en la Sierra Nevada, víctimas de la violencia generada por actores armados ilegales, a través de la producción y comercialización de cacao.

La empresa acompañará a la comunidad hasta el 2020 en mejoramiento de productividad, en seguridad alimentaria y con asesoría técnica. Cada uno de los procesos que se realizan en la comunidad están enmarcados en el respeto por sus tradiciones ancestrales.



## SITUACIÓN ACTUAL

- El proyecto se ha replicado en 5 comunidades cercanas a Kankawarwa.
- La productividad tuvo un aumento significativo, pasó de 150 a 400 kilos por hectárea.
- Las hectáreas tuvieron un crecimiento importante, pasando de 40 al inicio del proyecto a 102 en 2017.
- La comunidad ya realizó su primera venta a la Compañía Nacional de Chocolates.
- Al inicio del proyecto se beneficiaba a 20 familias, hoy en día se impacta a 50 familias.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La Compañía Nacional de Chocolates ha compartido su conocimiento sobre producción de cacao a la comunidad. Además, entregó material vegetal de alta productividad.
- El terreno cuenta con las condiciones climatológicas adecuadas para cultivar el cacao.
- Uno de los elementos más importantes ha sido el respeto a las tradiciones del pueblo indígena.
- La escuela Kankawarwa ha jugado un papel fundamental en la capacitación de los jóvenes.
- La comunidad está comprometida y empoderada con su proyecto, extendiendo las capacitaciones a comunidades cercanas a su cabildo.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio Emprender Paz fue una oportunidad para contarle a Colombia la experiencia de Nutresa, buscando ser un ejemplo para que otras organizaciones repliquen el proyecto.

A la comunidad le dio confianza y una visión más amplia para comprender que la construcción de paz y el desarrollo territorial requieren de un enfoque integral.



## APRENDIZAJES

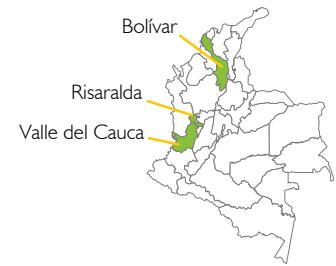
- Las comunidades deben trabajar con compromiso, conocer el proyecto y alinear sus intereses para trabajar en asociatividad.
- Para que los proyectos sean a largo plazo, los productores deben tener asegurada la compra de su producción, recibir acompañamiento y capacitación.
- La gerencia de las empresas debe avalar e impulsar la ejecución de proyectos asociados a la paz.
- Retar a la empresa a trabajar con diferentes comunidades y territorios la obliga a ver las cosas desde otra perspectiva.

*“Una empresa que construye paz debe tener corresponsabilidad con sus grupos de interés. Actuar con parámetros de sostenibilidad, y ligado a temas ambientales, sociales y económicos”*

Juan Fernando Valenzuela  
Director de Compras  
Fomento Agrícola Nutresa

# POSTOBÓN S.A.

Empresa | Iniciativa: Hit Social | Ganador 2016



La iniciativa “Hit Social” es el modelo de abastecimiento inclusivo de Postobón. Surge en 1997 como respuesta a la baja oferta de mora, lulo y mango en el mercado nacional para la producción de bebidas, que estaba afectando el volumen de proveeduría de la empresa.

El objetivo del programa es de doble vía, por un lado, mejorar la calidad y los niveles de producción de pequeños agricultores afectados por la violencia sistemática generada por grupos armados, construir relaciones comerciales justas y, por otro, asegurar el aprovisionamiento de la fruta para la producción de los jugos Hit y TuttiFrutti.



## SITUACIÓN ACTUAL

- El programa está presente en Risaralda, Bolívar, Santander y el Valle del Cauca.
- Hit Social asegura la compra de fruta a un precio fijo, y ofrece acompañamiento técnico, organizacional y de inversión a las asociaciones de productores.
- La empresa está empezando a aplicar los resultados de una consultoría externa, que sistematizó el modelo y creó un marco de herramientas para su gestión.
- Ante un entendimiento de la necesidad de proyectos de envergadura y de alto impacto, y buscando expandirse a otros departamentos, Postobón ha formulado un proyecto en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, que ya cuenta con el 50% del financiamiento.
- El programa ha beneficiado a más de 7500 personas.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La empresa tiene un entendimiento de la necesidad de avanzar en proyectos de más envergadura e impacto, yendo más allá de alianzas productivas bilaterales con asociaciones de productores.
- La iniciativa cuenta con una gobernabilidad clara, se sabe quién, cuándo y cómo se toman las decisiones.
- El abastecimiento inclusivo es un elemento clave dentro de la estrategia y la actividad principal del negocio, por lo que hay un compromiso de largo plazo para su continuidad y desarrollo.
- Internamente en la empresa se reconoce que es un programa que ha facilitado la transición de la filantropía pura a la creación de valor compartido.



## PREMIO EMPRENDEDOR PAZ

El Premio Emprendedor Paz fue un espaldarazo al trabajo que ha venido desarrollando la empresa, que se traduce en legitimidad de la iniciativa.

Fue una oportunidad de mostrar el proceso, contar la experiencia y visibilizar su contribución a la paz.



## APRENDIZAJES

- El sector empresarial tiene un amplio potencial para construir paz en Colombia, generando oportunidades para todos los colombianos, no solo para poblaciones específicas.
- Es más efectivo y eficiente apoyar a proyectos de alto impacto, porque aseguran acompañamiento a largo plazo a otras organizaciones más pequeñas.
- Es muy importante diseñar un buen modelo de negocio y estrategia de intervención. Proyectos bien diseñados son más eficientes en uso de recursos y tienen más impacto.

*“Postobón cree en la posibilidad de generar valor compartido a través de sus proyectos. Desarrolla Hit Social porque cree que Colombia puede estar mejor, porque cree que para estar mejor tienen que haber oportunidades en el campo ”*

Sebastián Devis  
Jefe de Valor Compartido

# PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE MARISCOS MAR & SOL SAT

Empresa asociativa | Ganador 2016



Mar & Sol es una empresa asociativa en Tumaco, conformada por 244 mujeres víctimas de la violencia sistemática generada por grupos armados, que encontraron en el cultivo, procesamiento, empaque y comercialización del camarón una fuente de ingresos estable para brindar calidad de vida a sus familias.

El fondo rotario para las asociadas apoya en la instalación y mantenimiento de las piscinas de cría, garantizando la sostenibilidad del proyecto.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La empresa está en crecimiento y trabajando con un horizonte claro de lograr sostenibilidad a largo plazo y beneficiar a sus socias de manera sostenida.
- En el 2016 cambió el enfoque de comercialización, se continuó vendiendo a mayoristas pero se exploró el mercado de supermercados y restaurantes.
- Su producto es comercializado en ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali y Pereira.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El proyecto se basa en un diagnóstico previo del territorio. Se encontró que las mujeres víctimas tenían altos índices de desempleo y condiciones sociales que afectaban su oportunidad de emplearse.
- El trabajo en equipo ha sido clave para enfrentar los obstáculos.
- La empresa se rige por su plan de acción anual y sus objetivos estratégicos.
- Están en proceso algunas posibles inversiones en la empresa.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio fue un reconocimiento a la labor realizada durante 5 años y una oportunidad de visibilizar a la empresa a nivel nacional.

El reconocimiento ha marcado una diferencia en el mercado y fidelizado a sus clientes. Gracias al Premio la empresa es reconocida por su contribución en temas de paz y género.



## APRENDIZAJES

- La clave es trabajar con pasión, las comunidades necesitan organizaciones que trabajen con el corazón y por el bienestar de las personas.
- Es importante perseverar a pesar de los obstáculos que se presenten, y luchar para cumplir los objetivos propuestos.
- Hacen falta más redes de apoyo que impulsen las muchas iniciativas valiosas que existen en el país.

*"Las expectativas se cumplieron, mostrar a nivel nacional que en Tumaco existen iniciativas que apoyan a la población víctima y a madres cabeza de familia. A pesar de los impases de la violencia estamos construyendo paz"*

Bibian Reina  
Gerente

# CASA NACIONAL DEL PROFESOR -CANAPRO-

Organización Comunitaria | Iniciativa: Programa Silvopecuario  
Sostenible | Ganador 2016



La Cooperativa Casa Nacional del Profesor inició en el 2008 un proyecto agroforestal en Puerto Carreño, con el propósito de implementar proyectos productivos y sostenibles en zonas distantes y vulnerables en el país. La iniciativa ha generado empleo a más de 70 personas víctimas y reintegradas del conflicto a través de la siembra de acacia, caucho, marañón y actividades complementarias como la apicultura y ganadería.

El proyecto ha despertado el interés de universidades nacionales e internacionales por su contribución a la conservación y expansión de especies nativas.



## SITUACIÓN ACTUAL

- En el 2016 CANAPRO inició la venta de miel de abeja y madera al interior del país. El marañón se encuentra en fase piloto de comercialización.
- Se está ampliando el área de cultivo de marañón y se mantienen estables las plantaciones de acacia y de caucho.
- Se ha logrado reconocimiento ante actores nacionales del orden público, privado y social, como la Gobernación de Vichada, que ha facilitado espacios comerciales para visibilizar los productos en la región, y universidades, ONG y algunos Ministerios que visitan el proyecto para desarrollar estudios y realizar iniciativas en conjunto.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La infraestructura vial de la zona ha mejorado, facilitando el transporte de insumos y la comercialización de los productos.
- Desde hace 3 años no existen problemas de orden público, los colaboradores sienten mayor seguridad y otras organizaciones se han motivado a visitar el proyecto.
- Se realizan actividades de bienestar con los colaboradores, se tienen en cuenta sus necesidades y se les apoya en sus labores diarias.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio Emprender Paz visibilizó a la cooperativa a nivel nacional por su labor en la protección del medio ambiente y de los árboles nativos. Además, fue un reconocimiento a las personas que día a día trabajan por hacer del proyecto una realidad.

Gracias al Premio se hicieron estudios de suelos y capacitaciones para mejorar las plantaciones.



## APRENDIZAJES

- Hay prejuicios a superar, y es clave no cerrar las puertas a las personas que vienen de zonas de conflicto, para que puedan volver a ser parte de la sociedad.
- Las organizaciones deben apostar por el cuidado del medio ambiente, ser inclusivos y respetar a sus colaboradores.

*"Apoyar a las personas que vengan de zonas rojas, no cerrar las puertas a las personas reintegradas porque les estaríamos cerrando la oportunidad de volver a ser parte de la sociedad"*

Nubia Cecilia Flórez  
Encargada CANAPRO  
Puerto Carreño

## CEMENTOS ARGOS

Empresa | Iniciativa: Vivamos mejor para cosechar calidad | Ganador 2010



A partir del cultivo y comercialización del ají y la vinculación laboral en el sector de confecciones, la iniciativa favoreció la reintegración económica, de 90 personas en San Onofre, Puerto Nare y Puerto Triunfo. El programa capacitó con asistencia técnica, fortalecimiento organizativo y apoyo psicosocial para mejorar la calidad de vida de sus participantes.

La iniciativa finalizó.

## CERRO MATOSO

Empresa | Ganador 2010



El modelo integral socio productivo liderado por la empresa en la zona del Alto San Jorge, en alianza con la Fundación San Jorge, incluía 3 líneas de trabajo: educación donde se brindaba apoyo para el acceso y a la gestión de las instituciones educativas; autogestión comunitaria con el fortalecimiento de una red de jóvenes y; desarrollo económico a partir de la asistencia técnica en ganadería. El modelo promovía mejores condiciones de vida para más de 500 personas afectadas o en riesgo por el conflicto armado.

No hay información actualizada de la iniciativa.

## ASOCIACIÓN CAMPESINA DE CACAOTEROS -ASOCACABO-

Organización comunitaria | Iniciativa: Sembrando futuro | Ganador 2013



El proyecto "Sembrando futuro" incentivó el trabajo comunitario y asociativo de 156 familias campesinas, logrando la sustitución de cultivos ilícitos por cacao a través de la entrega de semillas, insumos, herramientas, capacitaciones, acompañamiento y servicios financieros como créditos asociativos. Se realizó en alianza con la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito –UNODC–.

No hay información actualizada de la iniciativa.

# SECTOR ARTESANÍAS, ALFARERÍA Y CONFECCIÓN

## Aprendizajes y Desafíos

### 1. Entender el contexto sectorial y sus desafíos

Los sectores de artesanía, alfarería y, con más prevalencia, el de confecciones, enfrentan retos específicos, internos y externos. Entre los internos se encuentra principalmente la necesidad de avanzar en procesos de formación de la población vinculada. En los externos, se encuentra el desafío de formalizar el empleo, el contrabando y la consolidación de los procesos para generar ventaja competitiva.

Entender y dimensionar apropiadamente estos elementos del contexto, es central para diseñar y orientar la ruta de la estrategia de crecimiento y consolidación de estas iniciativas, pues las soluciones estándar son insuficientes. La consideración de algunos de ellos, como el contrabando, muestra que no es suficiente el trabajo de fortalecimiento al interior de las organizaciones, sino que las posibilidades del sector pasan también por un apoyo institucional que haga frente a este tipo de dinámicas.

### 2. Una urgente conexión con el mercado

Estos tres sectores necesitan una conexión fuerte y de calidad con el mercado. Para las artesanías, es ideal encontrar un cliente que reconozca la oferta de valor y que pague un precio justo. En el caso de alfarería y confecciones, es clave contar con un cliente que ofrezca estabilidad y volumen de compra. Si estas condiciones no se dan, la continuidad y consolidación de los emprendimientos entran en riesgo. Considerando estas particularidades, identificar clientes adecuados y construir relaciones que generen valor mutuo es una de las tareas centrales y urgentes para lograr la permanencia y el crecimiento de estos proyectos.

### 3. Estrategias que se adapten a las comunidades

Muchas de las comunidades con las que se quieren desarrollar procesos de emprendimiento en el sector de artesanías, son comunidades indígenas que no hablan español.

Esta característica de la población hace necesario que las estrategias de acompañamiento y comercialización se adapten, garantizando la transparencia en la información y una participación equitativa para todos. Además, son comunidades que coexisten con un alto grado de informalidad en sus relaciones comerciales, por ello construir estrategias a la medida y de mutuo beneficio es un imperativo y un desafío.

### 4. La importancia de dar una visibilidad integral

El hacer artesano se comprende a partir de la relación entre el territorio, la comunidad y su cultura. Por esto, el trabajo con el sector artesanía debe incorporar una visibilidad de todos estos elementos y del valor intrínseco que tiene cada particularidad.

### 5. Desarrollo y entendimiento del equipo humano

Estos sectores, aunque muy dependientes de los insumos, de la infraestructura física y de los estímulos externos, son intensivos en mano de obra. Dado que las personas son su corazón, es necesario reconocer características desafiantes, que pasan por: baja escolaridad, dificultades familiares, y estar atravesando procesos de reconciliación y reintegración a causa de la violencia.

Estos asuntos de índole personal afectan los procesos productivos, lo que hace imperativo reconocerlos, entenderlos y desarrollar estrategias de acompañamiento que consoliden los equipos tanto a nivel humano como técnico.



# ARTESANÍAS DE COLOMBIA

Empresa Mixta | Iniciativa: Mejoramiento de la competitividad del sector artesano de la población desplazada y vulnerable del país | Ganador 2009



Desde hace 11 años Artesanías de Colombia ha enfocado sus esfuerzos en generar alternativas de ingresos para población desplazada, víctima y vulnerable en más de 9 departamentos del país. Ha acompañado a artesanos de comunidades indígenas, afrocolombianas y rom en desarrollo humano, desarrollo empresarial, diseño y transferencia tecnológica, buscando visibilizar su territorio, su cultura y sus productos a nivel nacional.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Artesanías de Colombia es una entidad mixta, por ello esta iniciativa corresponde a una estrategia del gobierno nacional.
- El presupuesto del proyecto ha crecido en un 500% en comparación con el presupuesto inicial.
- El indicador de 600 atenciones por año se ha mantenido estable.
- La estrategia comercial es el componente que más ha crecido. Comunidades indígenas que no hablan castellano, cuentan con clientes fijos que les generan ingresos de hasta 30 millones anuales.
- En la actualidad, la iniciativa cuenta con un centro de acopio para la actividad artesanal en Quibdó, Chocó.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Se han construido alianzas público-privadas que aportan los recursos necesarios para dar continuidad al proyecto.
- La iniciativa cuenta con una estrategia de minimización de riesgos, que contempla elementos como el orden público, los factores climáticos y el déficit de conectividad en zonas de difícil acceso.
- El sector artesanal se caracteriza por altos niveles de informalidad.
- La metodología se concibió incluyendo enfoque diferencial y capacidades de los territorios.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio Emprender Paz fue una apuesta de la gerencia por visibilizar y poner a prueba los avances y resultados obtenidos en el programa.

Hoy este reconocimiento hace parte importante de la diferenciación de la iniciativa.



## APRENDIZAJES

- El acompañamiento a largo plazo es determinante para una iniciativa, por lo que es necesario pensar en procesos, más que en fechas delimitadas de inicio y cierre de proyecto.
- Es clave conocer las dinámicas y capacidades de los territorios y sus habitantes, pues en Colombia hay gran variedad de expresiones artesanales.
- Los retos de trabajar con diferentes culturas implican adaptar estrategias en términos de lenguaje y epistemología.

*"Artesanías de Colombia genera un aporte para la paz en la medida que visibiliza a los artesanos, los ubica en un territorio, les coloca nombre y expone sus propios productos"*

Michelle Olarte  
Coordinadora del Programa de Atención a Población Desplazada y Vulnerable.

## TIPIEL S.A.

Empresa | Iniciativa: Proyecto cooperativa de trabajo asociado alfareros de Barrancabermeja | Ganador 2010



Tipiel S.A. es una empresa de ingeniería para proyectos, especializada en el sector de hidrocarburos, que en alianza con la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, acompañó a la Cooperativa de Alfareros Cootrasalba en la consolidación de una planta productora de ladrillo. La iniciativa benefició a más de 65 personas víctimas del conflicto permitiéndoles ingresos legales y sostenibles.

Desarrollar el sector alfarero en Barrancabermeja surgió como alternativa para frenar su fuerte dependencia al sector petroquímico



### SITUACIÓN ACTUAL

- La planta se encuentra cerrada por factores externos al proyecto.
- La situación de la iniciativa no tiene relación directa con las operaciones de Tipiel. Pero desde su componente social es sensible al futuro de las personas vinculadas a la planta productora de ladrillos.
- Se intentó sin éxito reactivar el proyecto por medio del servicio de maquila.



### FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- En inmediaciones del terreno se trazó una nueva vía que afectó la dinámica de las operaciones de la planta.
- Se realizó una inversión importante para ampliar la planta. Sin embargo, su ejecución sufrió grandes retrasos, lo que impactó las ventas, reduciendo los recursos para asumir las deudas asociadas a esa inversión.
- El contrabando, combinado con la baja demanda de ladrillo, afectó los ingresos del proyecto. Esto desmotivó a los asociados al no recibir ingresos por un largo periodo de tiempo.



### PREMIO EMPRENDEDOR PAZ

Ganar el Premio Emprendedor Paz revitalizó el sentido de pertenencia de los asociados con su planta.

Los recursos fueron utilizados para establecer el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se sensibilizó en temas como trabajo decente, elementos de protección personal, riesgos de salud, seguridad industrial y autocuidado.



### APRENDIZAJES

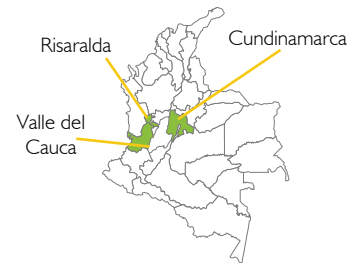
- Los resultados se miden por la huella que deja el acompañamiento en las organizaciones; la generación de capacidades locales son los resultados intangibles.
- Comprender la naturaleza de los emprendimientos y las dinámicas territoriales es clave para realizar acompañamientos a largo plazo.
- La oferta institucional a orden público y privado debe garantizar las condiciones para que los proyectos tengan viabilidad, más allá de los recursos iniciales de operación.

*"La planta no está funcionando, pero hay otros resultados que son intangibles. Las capacidades de las personas y la construcción del ideario de que es posible gestionar de una manera diferente el conflicto."*

Adriana Rugeles  
Coordinadora de  
Responsabilidad Social  
Empresarial

# CORPORACIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA CDP

Empresa | Iniciativa: Programa Taller Escuela | Ganador 2012



La Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería en compañía de la USAID y la OIM, han desarrollado un modelo escuela taller que capacita a jóvenes víctimas, desmovilizados y desplazados en producción de calzado, y elaboración y modelación de marroquinería.

Su propósito es fomentar competencias laborales que brinden oportunidad de generar nuevos ingresos y suplir la necesidad de mano de obra del sector.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Anualmente se capacita a 150 jóvenes. De ellos, 60 se quedan en la escuela taller y 90 se vinculan a empresas del sector.
- El proyecto se ha implementado en ciudades como Cali, Bogotá y Pereira. Actualmente se está iniciando en Ipiales y Cúcuta.
- Aunque la tendencia en los últimos cinco años ha sido terminar el año con utilidades, debido a la competencia de China, se espera que el 2017 termine con una disminución del 30% en las ventas.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Los aliados comerciales que compraban el 90% de la producción, han sido afectados por la desaceleración económica y los bajos precios de los productos provenientes de China.
- La Corporación cuenta con un respaldo institucional de importantes organizaciones públicas y privadas en el Valle del Cauca. Esto ha permitido que las iniciativas desarrolladas sean viables y tengan alto impacto.
- Existe una estrecha relación con el sector empresarial, el proyecto se basa en las necesidades del sector para dar respuesta a los mayores estándares de calidad.
- El sector productivo trae consigo obstáculos en temas de tiempos, talento humano y recursos que impactan en costo y tiempos de entrega.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Conocieron el Premio Emprender Paz por medio de la OIM. A lo largo de estos años, ha significado una carta de presentación y un sello de calidad efectivo a los programas de innovación social.

El Premio favoreció la gestión comercial y ayudó a consolidar alianzas con las alcaldías de Pereira y Bogotá, para replicar el proyecto en esos territorios.



## APRENDIZAJES

- Una iniciativa productiva de construcción de paz enfrenta 3 grandes retos: i) lograr viabilidad y sostenibilidad; ii) construir un compromiso de largo plazo; y iii) aunar la voluntad de los beneficiarios, que es la que garantiza la sostenibilidad del proyecto.
- Las empresas deben competir con producto, calidad y tiempos de entrega, pero también deben ser socialmente responsables con sus colaboradores.

*"Estamos dando competencias laborales a personas víctimas, desmovilizados y desplazados que les permitan mejores condiciones para desenvolverse en el mercado laboral"*

Gustavo Adolfo Vivas  
Director

# MANUFACTURAS QUERIDO SOLDADO

Empresa | Ganador 2014



Querido Soldado nace en 2006 como una oportunidad para que soldados en condición de discapacidad, viudas y huérfanos de soldados construyan una nueva vida. La empresa se ha enfocado en la producción y comercialización de productos para el hogar, como sábanas, edredones y toallas, brindando durante 10 años beneficios económicos a 637 familias.

Querido Soldado se ha preocupado por ofrecer atención psicosocial para que los soldados enfrenten su discapacidad y reconstruyan sus vidas, apoyado por proyectos complementarios en temas de vivienda y educación.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Desde hace 6 meses el sector textil está en crisis, afectando la demanda y las ventas de la empresa.
- La empresa está desarrollando un nuevo producto bajo la marca exclusiva de Querido Soldado.
- Este año se pretende consolidar la tercera unidad de negocio para prestar y expandir el servicio de maquila a otras marcas de ropa reconocidas en el país.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La iniciativa ha sido el elemento clave para tener un diferencial en el mercado y fidelizar a los clientes.
- Los soldados se caracterizan por perseverar y buscar soluciones ante las adversidades.
- El acompañamiento de la empresa ha sido imprescindible para que los soldados se adapten a su condición física y a los nuevos roles de trabajo.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La iniciativa encontró en el Premio Emprender Paz un reconocimiento a su trayectoria y a la de los soldados, demostrando que es posible que tengan una vida diferente a la militar.

El apoyo técnico entregado permitió estandarizar los procesos, abrir nuevas plantas de producción y capturar nuevos aliados comerciales.



## APRENDIZAJES

- El objetivo de la empresa no sólo es generar ingresos, sino ser una posibilidad de empleo, resocialización y construcción de mejores seres humanos.
- Para la iniciativa es relevante generar pertenencia en los beneficiarios, que sientan que los proyectos son de ellos y para ellos.

*"Emprender Paz dio un giro de 180 grados al proyecto, creyeron en nosotros y nos dieron la oportunidad. El Premio es de las cosas buenas que le pasan a uno en la vida, agradezco enormemente la oportunidad"*

Diana Marcela Carrillo Rodríguez  
Gerente Administrativa

# UNIFORMAR

Empresa | Iniciativa: Estrategia de desarrollo de proveedores | Ganador 2016



Uniformar se dedica a la producción de dotaciones industriales, que incluye laboralmente a personas víctimas y reintegrados como una invitación a trabajar en armonía y paz.

El modelo de gestión de la empresa sienta sus bases en las capacitaciones para formar nuevas operarias, crear talleres satélite y fortalecer los 22 existentes, como una forma de garantizarle a esta población un trabajo decente, con ingresos fijos y el pago de prestaciones de ley.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Recientemente se ha implementado la metodología Lean Manufacturing. Se ha logrado aumentar la producción en un 20%, mejorar los tiempos de entrega y sistematizar la información.
- Uniformar exporta a Haití y Miami, y está en la búsqueda de nuevos clientes.
- Genera 123 empleos, 19 directos en planta -de los cuales 9 son reintegrados-, y 104 en talleres satélite.
- En poco tiempo se va a inaugurar una nueva planta de producción.
- Todos los hijos de las operarias son profesionales, 2 cuentan con maestría y 1 con doctorado. El nivel de escolaridad de las operarias es primaria.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El producto se sigue caracterizando por sus altos estándares de calidad y el buen tallaje.
- En el Eje Cafetero las organizaciones públicas y privadas han construido un ecosistema para la reconciliación.
- Se han organizado los talleres de las operarias, acomodando la maquinaria para lograr una producción circular o lineal.
- Las operarias se han ido concientizando de la importancia de asistir a las capacitaciones y coordinar los procesos con enfoque de gestión.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Emprender Paz fue una oportunidad para conocer a profundidad los procesos e impactos de la empresa.

Además, permitió el desarrollo de los talleres satélite bajo la metodología Lean Manufacturing, obteniendo el control total de la producción y mejorando los tiempos de entrega.



## APRENDIZAJES

- Una barrera a superar es la desconfianza, es importante reconocer que los reintegrados son seres humanos que buscan una nueva oportunidad. "Existe una delgada línea entre víctima y victimario, al final todos terminan siendo víctimas".
- En una empresa con reintegrados la productividad aumenta en un 20%- 25%. Muestran disciplina y compromiso hacia sus trabajos.
- Estas iniciativas generan movilidad social, pues las operarias invierten en la educación de sus hijos. La movilidad social es evidente.

"Lo mejor que nos ha pasado en estos 21 años fue ganarnos el Premio, sólo tengo palabras de agradecimiento para Emprender Paz, lo que nos pasó fue un regalito de Dios"

Mónica Sánchez  
Gerente

# GENERAL MOTORS COLMOTORES

Empresa | Ganador 2008



La iniciativa “Puntada por la Paz” genera oportunidades para la reintegración de más de 100 excombatientes mediante un proyecto productivo en confección industrial. Además de brindar soporte humano, técnico y económico, la empresa es su cliente principal. La empresa se beneficia al contar con un aliado que provee uniformes de calidad para sus empleados.

No se cuenta con información actualizada de esta iniciativa

# SECTOR COMERCIAL, SERVICIOS E INDUSTRIAL

## Aprendizajes y Desafíos

### APRENDIZAJES

#### 1. Iniciar pronto el desarrollo de habilidades

Este sector demanda el desarrollo de ciertas habilidades para manejar maquinaria, atender público y, en general, para organizar el trabajo y sus dinámicas. Estas no siempre se encuentran completamente desarrolladas en las comunidades que participan en las iniciativas productivas, por ello es urgente identificar estas brechas e iniciar un programa continuo y creciente de desarrollo de habilidades, que a veces puede iniciar hasta con clases de lectoescritura. Esta ruta puede implicar costos no considerados al inicio, pero desarrollarla es una condición para el despliegue del proyecto.

#### 2. Identificar claramente los alcances y buscar nuevas alternativas

En particular en el sector industrial, ampliar la plantilla de trabajadores directos desde una lógica inclusiva, tiene un techo dado por la capacidad misma de contratación de la empresa. Si se quiere continuar este tipo de impacto social, es necesario desarrollar mecanismos que planteen otros roles de las comunidades (dueños de negocio); otro tipo de relación con las empresas (proveedores, distribuidores); que permitan su inclusión productiva y su empoderamiento. Su diseño implica un esfuerzo que tiene mejores resultados cuando se conoce la comunidad, el territorio, el potencial de mercado y es llevado a cabo por un equipo dispuesto a abrirse a la escucha, la empatía y la co-creación.

# PAVCO DE OCCIDENTE S.A.

Empresa | Iniciativa: Inclusión para la Paz | Ganador 2009



“Inclusión para la paz” es una iniciativa liderada por Pavco que busca incluir a personas víctimas de la violencia sistemática generada por actores armados en Guachené, Cauca.

El objetivo del proyecto no sólo es lograr la competitividad de las plantas teniendo como base las capacidades locales, sino generar desarrollo económico y social a la región. Por esta razón, se ha impulsado la integración de la comunidad a la cadena de valor, a través de las compras inclusivas y el desarrollo de proveedores locales de otros sectores económicos, beneficiando a 135 personas en la cadena de aprovisionamiento.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Durante estos años el número de colaboradores en planta aumentó de 100 a 350, el 92% de las personas que trabajan en las plantas pertenecen a la región.
- El proyecto inicio con una planta y luego se llegaron a construir tres adicionales gracias a una inversión de más de 30 millones de dólares.
- En alianza con el Departamento de la Prosperidad Social se desarrolló un proyecto que le apostó a la inclusión de género.
- Se han apoyado y fortalecido dos empresas locales, que hacen parte del programa de compras inclusivas: Minga Mujer y Mulata. La primera enfocada en catering y la segunda en confecciones. Están fortalecidas en componentes de calidad, salud, seguridad en el trabajo y gestión ambiental. En el caso de Mulata, hoy son un proveedor nacional del grupo empresarial.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Un factor de éxito ha sido no sólo apostar por el empleo inclusivo, sino extender el modelo a las compras inclusivas y el desarrollo de proveedores.
- Las alianzas público-privadas han sido claves para dar continuidad a la iniciativa durante los cambios de gobierno, alentando la generación de capacidades comunitarias.
- Un elemento relevante ha sido el apoyo de la alta gerencia al proceso y su coherencia con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

El Premio, que fue al empleo inclusivo, sirvió para comprender la necesidad de incluir a las comunidades en la cadena de valor y demostrar que la apuesta por las personas de la región trae resultados positivos.

Se crearon alianzas locales, regionales y nacionales que permitieron el fortalecimiento institucional y el desarrollo de las empresas que Pavco apoya.



## APRENDIZAJES

- La empresa tiene una gran oportunidad de participar en este momento que vive Colombia, a través de las compras y el empleo inclusivo.
- La iniciativa permitió romper los prejuicios con las personas locales. En la actualidad el 60% de quienes trabajan en el parque industrial pertenecen a la zona.
- Debe existir una convicción y compromiso a largo plazo por parte de la alta gerencia. Apostar por las personas en las regiones se ha traducido en excelentes indicadores financieros y rentabilidad para la empresa.

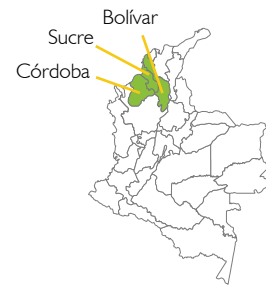
*“Es clave haber logrado la formación y generación de empleo calificado para la gente de la región y el impulso a la creación de microempresas y competitividad en el territorio”*

Adriana García  
Responsabilidad Social  
PAVCO



# FUNDACIÓN SURTIGAS

Empresa | Iniciativa: Jóvenes con valores productivos, liderando la empleabilidad | Ganador 2011



Consciente de las necesidades del territorio, y en medio de una alta demanda de mano de obra, la Fundación Surtigas concibió la iniciativa “Jóvenes con valores productivos”.

Esta iniciativa busca fortalecer las habilidades y competencias laborales de jóvenes desplazados y vulnerables, capacitándolos como operarios de redes residenciales y comerciales, para incluirlos dentro de su cadena de valor o incentivar la creación de nuevos emprendimientos.



## SITUACIÓN ACTUAL

- El número de beneficiarios asociados al autoempleo se ha duplicado. El número de inserción laboral sigue estable, pues depende de los nuevos cargos que se originen en la empresa.
- De los 159 municipios en los que está presente Surtigas, en 30 tiene presencia este proyecto.
- El componente de ciudadanía que incluye el programa ha incentivado la participación activa de los jóvenes en la política pública de sus territorios.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Se ha construido confianza en el territorio facilitando el acceso a las comunidades.
- La generación de alianzas con organizaciones de cooperación internacional, ha sido un elemento relevante para fortalecer el proyecto.
- La iniciativa responde y satisface las necesidades reales y urgentes de los jóvenes en el territorio.
- La empresa aporta recursos para el desarrollo del proyecto, sin embargo, su expansión requiere nuevos recursos que deben gestionarse.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La Fundación decidió postularse al Premio como una forma de validar su gestión y de realizar un análisis comparativo de las iniciativas de otras empresas.

El Premio Emprender Paz permitió sistematizar el proyecto, visibilizarlo a nivel nacional y reconocer a los jóvenes, quienes se sintieron parte de un proceso muy importante.



## APRENDIZAJES

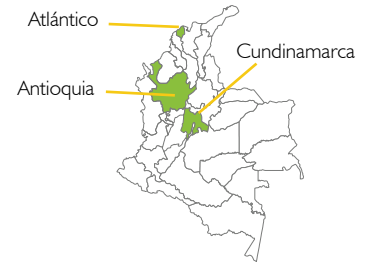
- Los jóvenes también son víctimas. Las empresas deben dirigir su mirada a este grupo poblacional que no ha tenido una alta participación en los acuerdos de paz.
- Las empresas y fundaciones deben tener claros sus roles y no pretender reemplazar al Estado. En ese sentido, una empresa debe crear valor a la sociedad, sentirse como actor social y no únicamente como un agente de mercado.
- Es una oportunidad para repensar la forma en que se construye paz y dar a la ruralidad un nuevo protagonismo.

*“El Premio dio una luz de esperanza a los participantes y a la Fundación. Nos permitió comprender que este tipo de iniciativas marca un diferencial en territorios con mucha desesperanza.”*

Maria Claudia Trucco del Castillo  
Directora Fundación Surtigas

# SODEXO S.A.

Empresa | Iniciativa: Soluciones: un camino de paz y reconciliación para un país que necesita creer en su gente | Ganador 2012



El programa Soluciones nace hace 12 años con la intención de generar empleo inclusivo a víctimas y excombatientes, que les permita reintegrarse social y económicamente. Hoy cuenta con 100 beneficiarios que ocupan puestos como: auxiliar de carga, líder de cuadrilla, auxiliar de servicios generales, mensajería y otros de coordinación.



## SITUACIÓN ACTUAL

- Recientemente el programa Soluciones se transformó en una alianza empresarial que busca ampliar la variedad de perfiles laborales, y brindar acompañamiento a este nuevo grupo de empresas que tomó la decisión de contratar directamente a víctimas y excombatientes.
- El número de beneficiarios permanece estable. Se prioriza la calidad del acompañamiento sobre la cantidad.
- La empresa cuenta con una política de diversidad e inclusión.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Sodexo realizó una gestión del cambio interna para romper paradigmas y miedos, y dispuso de un acompañamiento integral para que las víctimas y excombatientes pudieran adaptarse a sus nuevos roles.
- Sodexo cuenta con personas dedicadas tiempo completo al programa Soluciones, apoyando procesos de selección, inducción, disciplinarios, planes de trabajo y el acompañamiento a jefes inmediatos.
- Los cambios de gobierno han significado un reto para la iniciativa. Hoy en día, éste se ha abordado a través del fortalecimiento de la relación con la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) y el Programa de Víctimas de la Alcaldía de Medellín.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Sodexo se postuló al Premio Emprender Paz por sugerencia de sus clientes, buscando la oportunidad de visibilizar la experiencia para que otros empresarios pudieran replicarla.

El resultado fue posicionamiento de marca, diferencial en el mercado y reputación. Actualmente un amplio número de organizaciones reconoce el programa Soluciones.



## APRENDIZAJES

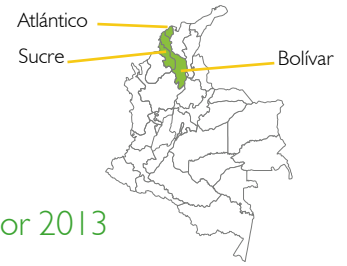
- El empresario debe tomar un camino diferente y arriesgarse. Se necesita voluntad para darle una oportunidad a víctimas y excombatientes.
- Las iniciativas deben contar con estructuras sólidas y recursos que permitan su sostenibilidad.
- Los proyectos necesitan mínimo 5 años para generar estabilidad a sus beneficiarios.
- Las empresas deben tener visión de diversidad e inclusión, y resaltar como pilares el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad.

*"Hay incertidumbre y desconfianza en el país, pero hay que ver más allá. Desde mi experiencia con Soluciones sé que es posible generar transformaciones y sé que las personas quieren segundas oportunidades"*

Dalida María Villa Vanegas  
Jefe de Desarrollo Sostenible

# FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES ATLÁNTICO

Empresa | Iniciativa: Minimarket 2x3 para la paz y la reconciliación | Ganador 2013



El proyecto “Mini market 2x3 para la paz y la reconciliación” fue desarrollado en alianza con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización -ARN-, Coltabaco, Usaid y OIM. Desde hace 5 años viene promoviendo la generación de ingresos para 46 reintegrados y víctimas, mediante la puesta en marcha de micro franquicias con un formato de tienda estandarizada, impactando de forma positiva en su calidad de vida.



## SITUACIÓN ACTUAL

- “Mini market 2x3 para la paz y la reconciliación” cuenta con un modelo que incluye capacitaciones en cultura empresarial, abordando administración, micro negocios, comercio y servicio; además de acompañamiento en temas jurídicos, evaluación de mercados, selección de proveedores, búsqueda y adecuación de locales.
- La iniciativa se ha ejecutado en Barranquilla, Cartagena, Carmen de Bolívar, Sincelejo y Corozal. De forma reciente se consolidaron alianzas con Medellín y Santander.
- Actualmente se están consolidando algunas alianzas internacionales para la expansión del modelo.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Los mini market se ubican en lugares estratégicos para no competir con otras tiendas de la zona.
- La realización de un estudio de pre-factibilidad y de un piloto, permitieron direccionar y consolidar el proyecto.
- El respaldo institucional y el compromiso de las organizaciones aliadas ha sido clave para su sostenibilidad.
- El proyecto no ha sufrido resistencias por parte de la población beneficiada.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

Ganar el Premio Emprender Paz brindó al proyecto nuevas oportunidades. Al poco tiempo de recibirlo se consolidó una alianza con el Ministerio de Industria y Comercio replicando el proyecto a población víctima.



## APRENDIZAJES

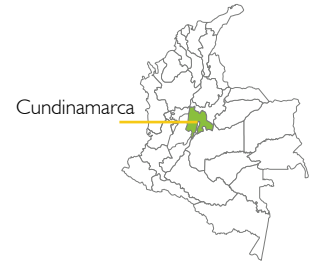
- Las empresas deben estar articuladas con la realidad del país y procurar su bienestar. No es suficiente con tener indicadores de responsabilidad social o estar en comunicación con los grupos de interés.
- Los proyectos deben distar del asistencialismo, deben configurarse como una opción real de transformación.
- Es de suma importancia acompañarse de organizaciones con experiencia y no desfallecer en los momentos de dificultad.

“El Premio Emprender Paz visibilizó mucho el proyecto, eso llevó a que convergieran y se adhirieran entidades públicas y privadas para incentivar el modelo”

Organización Internacional para las Migraciones, OIM.

## UBIQUANDO

Empresa | Ganador 2008



Esta empresa desarrolló el programa “Tecnología de software, una alternativa de desarrollo para jóvenes de población vulnerable”, que brindó capacitación gratuita en tecnología de software a 40 jóvenes en riesgo de reclutamiento forzado y en situación de vulnerabilidad por el conflicto, buscando facilitar su inserción laboral y su desarrollo profesional.

No se cuenta con información actualizada de esta iniciativa.

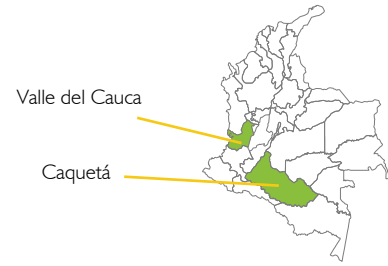
## GRANERO YAT WALA

Empresa | Ganador 2008



La empresa Yat Wala apoyó la emisora comunitaria “Voces de nuestra tierra” con el objetivo de darle visibilidad y fortalecer la autonomía del resguardo indígena Páez frente al conflicto armado. Más de 3000 personas participaron en la iniciativa de comunicación radial liderada y gestionada por la comunidad.

No se cuenta con información actualizada de esta iniciativa.



En el marco de su estrategia de valor compartido, Nestlé genera espacios de perdón, reconciliación y paz en las zonas donde opera, a través de la construcción de Centros de Reconciliación en Bugalagrande, San Vicente del Caguán y Cartagena del Chairá con el fin de construir tejido social, mejorar la calidad de vida de las comunidades y generar cambios sociales en torno a la paz.



## SITUACIÓN ACTUAL

- La propuesta se encuentra en proceso de consolidación, a partir de la generación de más nodos (grupos de participantes) de las Escuelas de Perdón y Reconciliación, que seguirán liderando los ejercicios de promoción de convivencia y paz.
- El programa llega a líderes de comunidades y personas del común, buscando modificar la forma de ver la violencia y generar nuevas memorias. Además involucra nuevamente en sus grupos sociales a la población afectada, para reconstruir el tejido social y aportar al desarrollo colectivo.
- Dos zonas geográficas pujantes han recibido, en conjunto con Nestlé y la Fundación para la Reconciliación, los beneficios de esta pedagogía de Perdón y Reconciliación: Bugalagrande y Florencia.



## FACTORES CLAVE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- El programa ha sido reconocido y apoyado por el Gobierno Nacional y por algunos organismos internacionales. Además, combina esfuerzos del sector privado, el Estado (Alcaldía local) y el tercer sector (la Fundación).
- Hay gran receptividad en los trabajadores de la compañía, les engrandece su sentido de pertenencia a una empresa preocupada por temas de apoyo comunitario y desarrollo rural.
- Las políticas gubernamentales señalan la necesidad de trabajar localmente ejercicios de paz y reconciliación que se alineen con la política nacional.



## PREMIO EMPRENDER PAZ

La empresa quería mostrar que a través de la pedagogía de la reconciliación de la Fundación para la Reconciliación, es posible apoyar la construcción de un nuevo país y ser ejemplo desde el ámbito empresarial.

El Premio generó credibilidad en la propuesta realizada y en las organizaciones que participan en ella.



## APRENDIZAJES

- Es imprescindible generar alianzas con las administraciones municipales, no sólo por los recursos, sino por el compromiso y la adopción en sus políticas públicas.
- Es relevante incluir el tema del perdón, no sólo como proceso individual, sino como ejercicio de restauración social. El país requiere sanar las heridas de un pasado de dolor y rabias.

*"Estamos convencidos que para crecer es necesario que las comunidades a las que servimos y con las que trabajamos también prosperen: una población sana, una economía estable y un rendimiento comercial óptimo se refuerzan de manera recíproca"*

Nestlé

# ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA PERMANENCIA DE LAS INICIATIVAS

## ALIANZAS, EL CAMINO POSIBLE

La principal conclusión de las experiencias de los ganadores del Premio Emprender Paz es que, a pesar de sus dificultades y desafíos, las alianzas son fundamentales para lograr procesos continuados y de impacto real en los territorios.

Para construir alianzas es necesario contar con unas reglas de juego claras. Considerando que el desarrollo de proyectos de mayor alcance requiere la articulación de varios actores, públicos, privados y de cooperación internacional, estos ejercicios necesitan, para su éxito, claridad en:

- modelos de gobernanza
- procesos de toma de decisiones
- aportes que cada actor realiza
- metas, e indicadores de gestión e impacto
- metodología de seguimiento
- ciclo de vida del proyecto
- estrategia de sostenibilidad y salida
- formas de comunicación y divulgación, y
- formato y frecuencia de rendición de cuentas

Las articulaciones con el sector público deben buscar una armonía de las intervenciones con la oferta estatal, para no duplicar esfuerzos y para apalancar condiciones que deben darse en los territorios a modo de bienes públicos. Esta intención de articulación, debe aprender a coexistir con la saturada capacidad de los funcionarios públicos regionales y nacionales, los cambios de gobierno cada 4 años, los cambios en los focos de inversión y la sombra de la corrupción que genera desconfianza en el hacer público.

## PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES LOCALES

Los principales aliados de las iniciativas ganadoras del Premio Emprender Paz son comunidades locales, actores activos y agentes de su propio desarrollo.

Para lograr un trabajo efectivo y oportuno con las comunidades, se requieren equipos de trabajo interdisciplinarios y metodologías participativas. Sólo

así será posible capturar los rasgos y dinámicas propios de cada territorio, los cuales hacen las condiciones de trabajo de cada caso diferentes y que si no se abordan acertadamente no permiten alcanzar resultados con legitimidad y apropiación.

Es de vital importancia señalar que la participación no es una actividad que aparece esporádicamente, sino que debe ser la forma de funcionar durante todo el ciclo de vida de la intervención. Por ejemplo, en la preparación del proyecto, el conocimiento de la comunidad es indispensable para elaborar diagnósticos y líneas base que permitan planear de manera asertiva y eficiente. En esta misma línea se encuentra la necesidad de contar con equipos que puedan entender de forma multidimensional las iniciativas, considerar tanto los aspectos técnicos como los sociales y vislumbrar el horizonte de tiempo posterior al cierre o transformación del proyecto.

## SUPERAR LOS MIEDOS Y ENFRENTAR LAS DIFICULTADES

Este tipo de iniciativas se enfrenta cara a cara con una serie de miedos y de dificultades que deben reconocerse sinceramente y abordarse proactivamente. Entre estos se encuentran:

- temor del relacionamiento con personas que han hecho parte directa del conflicto y que se encuentran en proceso de reintegración.
- miedo a trabajar en territorios que han vivido de forma cercana y directa el conflicto y la violencia.
- dificultad de convencer a poblaciones que han sido subsidiadas de convertirse en actores productivos y aportantes.

## ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA PERMANENCIA DE LAS INICIATIVAS

Como se vio anteriormente, el problema del miedo y los prejuicios es un tema propio del país, de difícil abordaje y lenta solución. El miedo genera desconfianza y prevención a incorporar población reintegrada en cadenas de valor de las empresas, en la forma de trabajadores o proveedores. Como consecuencia, el espectro de oportunidades de inclusión en mercados formales y estables no se amplía. Del lado de las víctimas la situación es distinta, pues su gran número deriva en que su proceso de inserción en los mercados sea aún más lento que el de población reintegrada.

Esta realidad dual debe ser afrontada con estrategias que ayuden a superarla, pues sin inclusión efectiva en los mercados de la población víctima y reintegrada, la construcción de paz en el país permanecerá obstaculizada.

El miedo debe ser reconocido y enfrentado, impulsando procesos de encuentro, de conocimiento y reconocimiento a nivel personal y social. Este paso reta a todos los ciudadanos y a los empresarios, pero es un camino hacia el logro de un país diferente. Lo mismo ocurre con la prevención a trabajar en ciertos territorios; que solo puede ser superada al visitarlos, teniendo la apertura a conocer y escuchar a los actores y el interés de participar en iniciativas que fortalezcan las capacidades locales.

Sin duda, las iniciativas que se desarrollan en estos contextos se enfrentan al desafío de propiciar cambios de actitud, de comportamiento y de perspectiva entre sus participantes. Esta es una de las más grandes dificultades que se encuentran y constituye un campo de experimentación, pues cada situación amerita un tipo de intervención particular, relacionado con el contexto, la población y el alcance esperado. En este sentido, compartir experiencias a través de un proceso ordenado de gestión del conocimiento, puede aportar un gran valor a las iniciativas actuales y futuras.

### **NUEVOS MECANISMOS QUE PERMITAN DESARROLLAR PROYECTOS DE ALTO IMPACTO**

Aunque la oferta proveniente del sector público y de instituciones de cooperación para proyectos de inclusión productiva orientados a la construcción de paz, cuenta con grandes presupuestos, estos son entregados a través de convocatorias de pequeñas cuantías a organizaciones puntuales.

El resultado directo de este diseño de los instrumentos de financiamiento es un apoyo que puede resultar significativo para asociaciones pequeñas, pero que no es relevante para organizaciones con proyectos grandes, que buscan impactar a miles de productores y con un horizonte de largo plazo.

En este sentido, para lograr la permanencia de iniciativas de inclusión productiva de gran tamaño es necesario diseñar y desarrollar modelos que acompañen los distintos momentos que tiene un proyecto de alto impacto. Estos nuevos modelos aún no existen en el país y sin duda desafiarán la capacidad de trabajo articulado entre distintas organizaciones. Sin embargo, es importante impulsar la incursión en esta modalidad y evaluar que alcancen el impacto deseado.

### **DECISIÓN Y VOLUNTAD**

Un elemento común en todas las iniciativas que continúan hasta hoy, y que no está condicionado por el tamaño de las organizaciones o el sector en el que se desempeñan, es la decisión personal e institucional de avanzar en este camino. Esta decisión es la que impulsa la voluntad y alimenta la tenacidad y perseverancia que se evidencia en todos los actores vinculados.

El camino para aportar a la construcción de paz desde la iniciativa empresarial es difícil y está lleno de altibajos, pero también de la infinita satisfacción de contribuir desde la acción propia a que un nuevo futuro sea posible en Colombia.

# ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN A LA PERMANENCIA DE LAS INICIATIVAS

## Lista de Chequeo

Esta lista de chequeo incorpora los aprendizajes de las iniciativas ganadoras del Premio Emprender Paz entrevistadas para la elaboración de este reporte, y subraya las cuestiones clave relacionadas con su permanencia que pueden considerar las iniciativas empresariales que buscan contribuir a la construcción de paz.

### 1. Claridad de la iniciativa

Las iniciativas empresariales que buscan contribuir a la construcción de paz se enfrentan a desafíos institucionales, económicos, productivos, sociales y culturales que retan su permanencia en el tiempo. Una clara definición de su objetivo principal, las razones que la impulsan, su ciclo de vida y el alcance son un insumo central para la toma de decisiones.

- ¿Se ha definido de forma clara el objetivo de la iniciativa y los distintos momentos de su ciclo de vida?
- ¿Se han definido metas e indicadores de gestión, resultado e impacto para los distintos momentos de la iniciativa?
- ¿Se ha definido una estrategia de comunicación que reconozca, explicita y ponga en valor el aporte que se realiza a la construcción de paz?

En el caso de las empresas:

- ¿La iniciativa tiene una conexión clara con la cadena de valor del negocio? ¿Es claro el valor agregado que su implementación le genera a la empresa?
- ¿La alta gerencia tiene convicción y compromiso con la iniciativa a largo plazo?

En el caso de las organizaciones comunitarias:

- ¿Los asociados a la organización tienen convicción y compromiso con la iniciativa a largo plazo?
- ¿Tienen definido un mercado específico y se ha concretado un aliado comercial?

### 2. Modelo de negocio

Las iniciativas empresariales que buscan aportar la construcción de paz, usan mecanismos empresariales para promover la inclusión laboral y productiva de población afectada por la violencia sistemática generada por grupos armados ilegales. Los modelos de negocio que desarrollen, deben reconocer e incorporar las particularidades de las poblaciones, los territorios y del sector en el que están insertos.

- ¿Se ha definido la propuesta de valor de doble dimensión (comercial y social) que genera la iniciativa?
- ¿Se ha definido claramente el contenido y el alcance del acompañamiento que se dará a la comunidad? Si se realiza asistencia técnica y transferencia metodológica, ¿se ha establecido su alcance y la forma de entregarlo (de forma directa o a través de terceros)?
- ¿Se establece la relación entre los ámbitos sociales, ambientales y productivos? En los proyectos agrícolas, ¿se incorpora la adaptación al cambio climático?



- ¿El modelo de negocio incluye explícitamente los elementos que se afectan por las dinámicas de mercado (cambio en volumen de producción, cambio de precio de insumos clave, etc), del contexto (incremento de contrabando, organizaciones no formales, relacionamiento con grupos insurgentes, etc), climáticos (cambio en patrones de lluvia o sequía, etc) y estrategias para abordar cada situación?
- ¿Se ha realizado un diagnóstico de la comunidad que será involucrada en el proyecto? ¿Se ha contrastado este diagnóstico con abordajes participativos?
- ¿Se ha construido una línea base de las dimensiones que serán abordadas en el modelo de intervención?
- ¿Se tiene una familiaridad y comprensión de las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales del territorio donde se desarrolla la iniciativa?
- ¿Se busca activamente la generación de pertenencia en las comunidades que se benefician de la iniciativa?
- ¿El modelo de intervención propicia la generación de capacidades locales? ¿Adapta las estrategias a las necesidades y características de las comunidades?

En el caso de las organizaciones comunitarias:

- ¿Se han identificado los aspectos que deben fortalecerse dentro de la organización para lograr una consolidación y crecimiento en el corto y mediano plazo? ¿Se ha diseñado una estrategia clara y viable para fortalecerlos?
- ¿Los asociados están comprometidos con la organización y reconocen en ella un vehículo para su bienestar?

### 3. Financiamiento

Las iniciativas empresariales que buscan aportar a la construcción de paz, deben realizar diversas inversiones en asuntos que son críticos tanto para el inicio como para su crecimiento sostenido. Dimensionarlas e incorporar estos valores al modelo de negocio es fundamental para crear condiciones de sostenibilidad.

- ¿Se han identificado los montos de inversión requeridos para desarrollo de capacidades de la comunidad involucrada, asistencia técnica, transferencia tecnológica? ¿Se ha definido la(s) fuente(s) de estas inversiones?
- ¿Se ha elaborado una estrategia de financiamiento que permite la continuidad de la iniciativa por al menos cinco años?
- ¿Se realiza un monitoreo constante de las oportunidades nacionales e internacionales de financiación para los temas de la iniciativa?

### 4. Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo que ponen en marcha estas iniciativas empresariales necesitan, además de conocimiento técnico, sensibilidad y empatía que les permita afrontar los desafíos de los procesos de inclusión productiva con población que ha sido afectada por la violencia.

- ¿El equipo que trabaja en la iniciativa cuenta con conocimiento y preparación a nivel profesional y personal para relacionarse con población que ha sido afectada por la violencia?
- ¿El equipo tiene habilidades, conocimientos y experiencia para propiciar procesos empáticos y de co-creación con comunidades?

## 5. Alianzas

Las alianzas con diversos actores son fundamentales para lograr procesos continuados y de impacto real en los territorios. Estas iniciativas necesitan consolidar alianzas sólidas y que generen valor mutuo para lograr mayor impacto y continuidad en el tiempo.

- ¿Se tiene una idea clara del tipo de aliados (características, experiencias y enfoque) que necesita la iniciativa en sus distintos momentos en los sectores públicos, privado, social, de cooperación y comunitario?
- ¿Se han identificado los aliados idóneos y se ha realizado un acercamiento proactivo para establecer acciones concretas?
- ¿Se conocen las instancias y la oferta de la institucionalidad pública con las que se puede articular la intervención?
- ¿Se proyecta la formulación de proyectos y la consolidación de alianzas que permitan lograr una escala mayor de la intervención?

## 6. Reconociendo y enfrentando los temores

Este tipo de iniciativas se enfrenta con una serie de miedos hacia los territorios y al relacionamiento con las poblaciones que deben reconocerse sinceramente y abordarse proactivamente.

- ¿Se han identificado los temores de la junta, los colaboradores y los grupos de interés en relación con los territorios de intervención y la población reintegrada y víctima?
- ¿Se han diseñado intervenciones que aborden esos temores específicos y propicien su transformación? Algunas iniciativas han empleado visitas de campo y jornadas de encuentro uno a uno con las comunidades.
- ¿Se ha recopilado información histórica y contextual de los territorios y las poblaciones con las que se va a relacionar la iniciativa? ¿Esta información es suficiente para construir una narrativa que explique a distintos públicos la importancia del proyecto, sus desafíos y oportunidades?

## 7. Aprendiendo de la experiencia

Sistematizar las experiencias de cada momento del ciclo de vida de la iniciativa es una oportunidad para tomar mejores decisiones dentro de la intervención misma, y para compartir lo aprendido en el camino con otros que pueden estar buscando experiencias similares, modelos probados, aprendizajes de campo y ánimo para continuar.

- ¿Se han sistematizado el modelo de intervención, sus principales supuestos y los aprendizajes logrados?
- ¿Se comparte el conocimiento y la experiencia construida con otras organizaciones similares?

*PREMIO EMPRENDER PAZ: 10 años reconociendo el aporte empresarial a la construcción de paz en Colombia,*  
se terminó de imprimir en la ciudad de Bogotá, D.C. en el mes de septiembre de 2017,  
en los talleres de Opciones Gráficas Editores Ltda.

Somos una empresa responsable con el ambiente.

---

The logo features the number '10' in a large, bold, dark blue font. A white swoosh underline starts under the '0' and extends to the left, crossing under the '1'. Below the '10' is the word 'Años' in a smaller, dark blue font.

**10**  
**Años**

Exaltando el compromiso del sector privado  
con la construcción de paz

---