

CAROLINA VÁSQUEZ PINZÓN

*Programa gubernamental de consultorios empresariales:
una propuesta para la discusión*

El presente documento de trabajo tiene como objetivo promover la discusión y deliberación en torno a la creación de un Programa Gubernamental de Consultorios Empresariales que contribuya con el proceso de emprendimiento y fortalecimiento de negocios de para la población en desplazamiento, en particular aquellas iniciativas que han sido apoyadas con recursos públicos provenientes de los diferentes niveles y programas de gobierno. Esta propuesta surge como resultado de un proceso de investigación sobre la generación de ingresos de población desplazada liderado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

En octubre de 2010 la Universidad envió a la Corte Constitucional, en el marco del Auto del 30 de junio de 2010 (num. 7.2 en materia de formulación de políticas: Modelos para la generación de ingresos tanto para la población desplazada como para la población receptora), un modelo de intervención mediante el cual se propuso la vinculación de la academia, particularmente las Facultades de Administración de Empresas, a través de la creación de un Centro de Consultoría Empresarial enfocado en la orientación y acompañamiento a empresas de población en desplazamiento apoyadas con recursos del gobierno nacional. Este documento fue presentado a diferentes entidades gubernamentales quienes, en retroalimentación del mismo, evidenciaron la oportunidad de crear un programa gubernamental de consultorios empresariales que se convirtiera en un centro en el cual confluyera toda la información acerca de la oferta nacional y local en materia de generación de ingresos, se orientara a la población para el acceso a dicha oferta y se realizara un acompañamiento en campo para el fortalecimiento de las unidades productivas apoyadas.

Fundamentados en lo anterior, por medio del presente documento se ofrece una segunda versión de la respuesta a la Corte, la cual contiene adaptaciones de las propuestas y recomendaciones entregadas por las entidades. En la primera parte se presentan algunas afirmaciones que buscan contextualizar la propuesta del modelo y de la creación del Programa Gubernamental. Posteriormente se definen los objetivos, antecedentes y actores que podrían participar en la concertación y definición del Programa. En la tercera parte, a manera de propuesta para la discusión, se presentan cuatro funciones que podrían desempeñar los Centros de Consultoría Empresarial, a la vez que se desarrolla la forma como se podría llevar a cabo cada función.

PROGRAMA GUBERNAMENTAL DE CONSULTORIOS EMPRESARIALES: UNA PROPUESTA PARA LA DISCUSIÓN

I. CONSIDERACIONES INICIALES

A continuación se presenta un compendio de afirmaciones que hacen parte de la investigación adelantada por la Facultad de Administración de Empresas en desarrollo de la Cátedra Unesco. Algunas de éstas son citas textuales de informes presentados a la Corte Constitucional, otras son el resultado del trabajo de campo y de las entrevistas a diferentes actores (funcionarios, operadores, líderes y personas en desplazamiento).

Estas afirmaciones pretenden situar a la Corte y al lector en el contexto en el cual se ha considerado la formulación y proposición del Programa.

1.1. Las iniciativas gubernamentales de generación de ingresos para la Población Desplazada –PD– no han logrado contribuir a la estabilización económica de dicha población, según la Comisión de seguimiento a la política pública sobre desplazamiento forzado¹.

1.2. De 41 programas nacionales para la generación de ingresos, tan sólo el 21% está realizando o ha realizado evaluaciones que permitan medir el avance o logro de las metas establecidas.

1.3. Durante el período 2005–2009 el Programa de Atención Inicial en Generación de Ingresos –PAI– ha apoyado 228.914 iniciativas de generación de ingresos en cualquiera de los tres componentes: creación de negocio, fortalecimiento o vinculación laboral.

1.4. La evidencia demuestra que del 100% de iniciativas apoyadas en el PAI, menos del 4% son de vinculación laboral, entre el 15 y el 20% son de fortalecimiento y más del 80% son para la creación de negocios.

1.5. Aun cuando el PAI afirma que “6 meses después de la intervención, más del 70% de los participantes continúan sus proyectos de generación de ingresos” la evidencia ha demostrado que una vez se termina el proceso de generación de ingresos se desconoce el estado del negocio creado o fortalecido. En el estudio sobre caracterización y sostenibilidad de los planes empresariales de generación de ingresos por el convenio 082/07, realizado por Econometría en agosto de 2008 se presenta que de 5.030 carpetas con información sobre las iniciativas

1 “Avances en la construcción de lineamientos de política de generación de ingresos para la población en desplazamiento”, del 30 de junio de 2009.

apoyadas, que reposan en los archivos del PAI, mediante trabajo de campo se lograron ubicar el 30% de dichas iniciativas.

Las siguientes consideraciones están directamente relacionadas con la operación del Programa.

1.6. El PAI ha definido que los planes de negocio deben contener una estructura que dé respuesta a interrogantes muy básicos e insustanciales. El resultado son propuestas de inversión contenidas en seis hojas, que le permiten al Comité Evaluador aprobar el desembolso de los recursos. Más del 95% de las propuestas de inversión son aprobadas.

1.7. Dada la superficialidad de la estructura de los planes de negocio, se evidencia poca dedicación a la parte sustancial en la evaluación de un negocio: el análisis de la oferta y demanda, y la eficiencia y calidad del proceso productivo. Por lo anterior, la principal dificultad en la ejecución del plan es la comercialización

1.8. La metodología utilizada para formar a los beneficiarios en la formulación de sus planes de negocio es a través de la capacitación grupal. En una misma aula se congregan entre 25 y 30 beneficiarios, con diferentes ideas de negocio y niveles de formación (primaria incompleta, técnicos, bachilleres o personas con habilidades básicas de lectura y escritura). El tiempo dedicado para la formación grupal es de 25 horas para el reconocimiento de habilidades, el plan de vida y el diagnóstico psicosocial, 48 horas para la elaboración del plan de negocio necesario para la creación de empresas y 28 para los planes de fortalecimiento empresarial. En cuanto al acompañamiento individual, que corresponde a la orientación y gestión en el proceso de compras y al seguimiento domiciliario, se destinan 48 horas, tanto para creación de negocio como para el fortalecimiento.

1.9. Del 100% dedicado al proceso de formulación de los planes de negocio, el 63% está destinado a la capacitación y el 37% al acompañamiento. Así pues, la capacitación carece de la orientación y acompañamiento individual que permita a los asesores emitir conceptos con argumentos suficientes sobre la viabilidad del negocio, principalmente en aquellos temas relacionados con análisis de mercadeo y producción.

1.10. En cuanto a la financiación de las propuestas de inversión, el gobierno nacional ha estandarizado un apoyo igual para todas las iniciativas. Se trata de un capital inicial que, si bien está destinado a la creación de un negocio, debe ser complementado con fondos de cofinanciación como Fomipyme, el Fondo Empezar, la línea de crédito de Bancoldex para este segmento en la zona urbana y las líneas de Banagrario en la zona rural. Sin embargo, “el acceso a créditos regulares por parte de la población desplazada está seguramente restringido a un grupo reducido. Debido a la pérdida de activos en el proceso de desplazamien-

to, la población desplazada dispone en muy pocos casos de bienes para ofrecer como garantía en una solicitud de crédito. Además, la población desplazada está reportada con frecuencia como deudores morosos en las centrales de información de riesgo y, por ende, no son sujetos de crédito”².

1.11. El seguimiento a las inversiones realizadas con recursos públicos en las propuestas de negocio presentadas por la población en desplazamiento es nulo. Cuando se termina el contrato entre el PAI y el operador, se termina el contacto con las iniciativas apoyadas.

Las siguientes afirmaciones tienen relación con los actores públicos y privados que han sido convocados para concurrir en la atención al desplazamiento, ya sea mediante normas y reglamentación de las mismas, o por la razón de ser de esas entidades (academia).

1.12. El Sistema Nacional de Atención Integral a Población en Desplazamiento debe integrar los esfuerzos públicos y privados para la adecuada prevención y atención de las situaciones de desplazamiento forzado por la violencia de acuerdo con el artículo 4.º, inciso 3 de la Ley 387 de 1997.

1.13. De acuerdo con el decreto 250 de 2005: “Con el apoyo de las universidades públicas y privadas se adaptarán y desarrollarán procesos de formación y recalificación en el ámbito rural o urbano, con los contenidos y ciclos que demande el desarrollo de proyectos productivos o el acceso a oportunidades de vinculación laboral, en lo relacionado con capacitación técnica, habilitación laboral y asesoría para la formación empresarial”.

1.14. Según el Conpes 3616 de 2009:

1.14.1. Apoyar la creación de proyectos productivos puede potencialmente generar empleos para las personas que al inicio de la intervención no pretendan o no cuenten con las herramientas para desarrollar sus propios proyectos.

1.14.2. La Política de Generación de Ingresos busca producir condiciones que les permitan a los hogares aumentar sus ingresos y tener una mejor calidad de vida.

1.14.3. La generación de ingresos se convierte en una de las principales “puertas de salida” de la situación de pobreza extrema y vulnerabilidad, y es un componente fundamental para la estabilización socioeconómica de la población en desplazamiento.

2 DNP. “La población desplazada en Colombia: examen de sus condiciones socioeconómicas y análisis de las políticas actuales”, 2007.

1.14.4. La ruta integral de generación de ingresos establece como un factor estratégico de éxito la vinculación de entidades privadas para el emprendimiento y fortalecimiento de los proyectos productivos.

1.14.5. Las autoridades locales deben incluir en su gestión programas y proyectos de generación de ingresos de acuerdo con sus potencialidades, el desarrollo de los mercados locales, las alianzas estratégicas y el crecimiento empresarial.

1.15. Las instituciones de educación superior tienen una responsabilidad social universitaria, entendida como la habilidad y efectividad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde están inmersas, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión³.

1.16. Durante dos años se implementó el programa de acompañamiento a población desplazada con enfoque en salud familiar, el cual agrupó a nueve universidades, y con la participación de más de 1.000 estudiantes y docentes se identificaron y atendieron más de 10.400 familias en desplazamiento.

1.17. La mayoría de las Facultades de Administración de Empresas cuentan en su plan de estudios con espacios de formación para la creación de empresas o planes de negocio, entendidos como ideas de negocio que los estudiantes aprenden a estructurar para fomentar los emprendimientos empresariales desde la universidad

1.18. Desde el año 2007 la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado ha adelantado la investigación “Análisis de la generación de ingresos de población en desplazamiento en el marco de la política pública de atención a población desplazada”, a través de la cual se ha ejecutado un amplio trabajo de campo con diferentes actores: líderes, colombianos en desplazamiento, funcionarios públicos, directores de programas, operadores y agencias de cooperación internacional.

1.19. En cumplimiento del objetivo 13 de la Cátedra Unesco, el cual define la creación y validación de un *programa* pedagógico que forme a la comunidad educativa en la práctica de los derechos humanos y genere espacios de igualdad e inclusión frente a la población desplazada, la Facultad de Administración de Empresas en conjunto con el Programa de Atención Inicial en Generación de Ingresos y la Corporación Opción Vida adelantó, durante el año 2009, un ejercicio piloto para articular la gestión universitaria (docencia, investigación y

3 Según la Asociación de Universidades Jesuitas de América Latina, disponible en [<http://oirsud.siderpco.org/portal/temas-generales/marco-teorico-de-la-responsabilidad-social-universitaria-rsu>].

extensión) con las iniciativas gubernamentales de generación de ingresos para población en desplazamiento.

1.20. Existe interés por parte de los programas de generación de ingresos de contar con iniciativas complementarias, particularmente desde la academia, que les permitan identificar y valorar la situación real de las iniciativas apoyadas luego de su participación en dichos programas y dar continuidad al acompañamiento necesario para su consolidación.

1.21. Existe interés por las empresas, en ejercicio de su *responsabilidad social empresarial*, en participar en iniciativas de negocios inclusivos.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA DISCUSIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Convocar a las entidades públicas, privadas, sociales y académicas para la concertación y creación de un Programa Nacional de Consultorios Empresariales en los cuales se facilite la articulación entre la oferta internacional, nacional y local en torno a la consolidación y acompañamiento que requieren los empresarios en desplazamiento.

(*Empresario en Desplazamiento –ED–* es aquella persona en desplazamiento propietaria de un negocio o empresa con resultados lucrativos, que ha emprendido con resolución y firmeza acciones dificultosas cuya ejecución ha requerido decisión, esfuerzo e inversión de recursos económicos, tanto propios como públicos).

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1. Promover desde la academia, en ejercicio de la *responsabilidad social universitaria* y de la gobernanza, la articulación entre actores económicos, grupos sociales e instituciones públicas en la acción pública y política para la generación de ingresos de población en desplazamiento.

2.2.2. Articular la docencia, investigación y extensión de las Facultades de Administración de empresas del país con los procesos de fortalecimiento empresarial de las iniciativas de negocio de los ED, apoyados por los programas gubernamentales nacionales y territoriales, así como por la cooperación internacional.

2.2.3. Asesorar a los ED en el acceso a servicios financieros que les permitan complementar los recursos de capital semilla otorgados por los programas gubernamentales.

2.2.4. Trabajar conjuntamente con los ED, operadores y autoridades públicas locales en la formulación de planes de negocios identificados como oportunidades para la creación de empresas y la generación de empleo de población en desplazamiento.

2.2.5. Identificar las necesidades de proveeduría de las grandes y medianas empresas para definir estrategias comerciales en las empresas que pueden suplir dichas necesidades.

2.2.6. Promover la articulación entre el proceso de aprendizaje de los estudiantes de Administración de empresas con las oportunidades de negocio identificadas por los ED, los operadores, la cooperación internacional, las instituciones gubernamentales y sus programas.

2.2.7. Promover diálogos, debates y réplicas de experiencias exitosas en la creación o y/o fortalecimiento de negocios emprendidos por ED.

2.2.8. Diseñar, validar y documentar metodologías pedagógicas que se adapten a las capacidades y disponibilidad de los ED.

2.2.9. Estructurar una Cátedra Especial, abierta a los profesionales en formación, que les permita conocer la realidad sobre el desplazamiento, su atención, resultados y retos, específicamente en la generación de ingresos.

2.2.10. Recolectar información para la valoración de los indicadores de GED de los ED que se vinculen a los procesos de fortalecimiento empresarial.

2.3. ANTECEDENTES

La iniciativa, que propone enlazar los programas gubernamentales con la academia, se ha definido de acuerdo con las siguientes necesidades y oportunidades identificadas:

2.3.1 Se han apoyado 228.914 iniciativas de generación de ingresos a través del Programa de Atención Inicial en Generación de Ingresos (2005 a 2009).

2.3.2 La atención del Programa se ha definido como un apoyo *inicial* para la generación de ingresos, por lo tanto requiere de programas complementarios que atiendan a la población que se ha beneficiado del mismo.

2.3.3 El Programa de apoyo a desplazados a través de Fomipyme ha cofinanciado 74 proyectos productivos, con una inversión de \$20.559 millones, que han beneficiado a 17.298 colombianos en desplazamiento (2006 a 2010)⁴.

4 Reporte del Sistema de Gestión y Seguimiento a las metas del Gobierno, SIGOB, accedido el día 17 de marzo de 2010.

2.3.4 Existe interés en la empresa privada por promover los negocios inclusivos, es decir, en vincular a la población más pobre como proveedores o distribuidores de sus productos.

2.3.5 Se requiere de un espacio que articule la oferta (empresas de población en desplazamiento) con la demanda (empresa privada y mercado).

2.3.6 Uno de los retos de las Universidades es la gestión del conocimiento pertinente a través de la integración de la docencia, la investigación y la extensión.

2.3.7 Existen programas de formación en Administración de empresas en todo el territorio nacional

2.4. ACTORES PRIVADOS, PÚBLICOS Y SOCIALES

Para la deliberación en torno a la propuesta se convoca al diálogo entre las siguientes instancias, quienes pueden contribuir, entre otros aportes, con:

Actor	Posible aporte
Alta Consejería para la Prosperidad Social	Identificar y gestionar oportunidades de coordinación y articulación entre actores públicos, privados y sociales para promover procesos de desarrollo en la población más vulnerable.
Planeación Nacional	Deliberar, concertar y orientar la técnica para la operación y articulación de los Consultorios Empresariales con la Política de Generación de Ingresos.
Ministerio de Protección Social	Deliberar, concertar y orientar la técnica para la operación y articulación de los Consultorios Empresariales con la Política de Generación de Ingresos.
Ministerio de Educación Nacional	Deliberar y orientar sobre las técnicas para la creación y formalización de los Consultorios Empresariales en las universidades.
Acción Social	Deliberar y concertar la operación de los Consultorios Empresariales.
Bancoldex y Banca de Oportunidades	Facilitar el acceso a recursos para el fortalecimiento empresarial de los negocios que participen en la implementación de la alianza.
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> – Deliberar y concertar la operación de los Consultorios Empresariales; – Obtener recursos financieros para el fortalecimiento empresarial de los negocios que participen en la implementación del Programa.
Sena	<ul style="list-style-type: none"> – Deliberar y concertar la operación de los Consultorios Empresariales; – Formar empresarios en desplazamiento que participen en la implementación de la alianza.
Programa Unidos	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar, motivar y orientar a los empresarios en desplazamiento para su participación en la implementación de la alianza; – Promover la articulación de la oferta gubernamental vinculada al Programa Unidos con los Consultorios Empresariales; – Hacer el seguimiento a las unidades familiares participantes de los Consultorios Empresariales.

viene de p. 246

Actor	Posible aporte
Facultades de Administración de empresas del país –Ascolfa–	<ul style="list-style-type: none"> – Deliberar y concertar la operación de los Consultorios Empresariales; – Diseñar y operar los Centros de Consultoría Empresarial por medio de la articulación de la investigación, la docencia y la extensión; – Evaluar los impactos de la oferta gubernamental para la creación de negocios de población en desplazamiento y recomendar las acciones correctivas o preventivas a que haya lugar.
Gremios y empresas	<ul style="list-style-type: none"> – Recomendar oportunidades de negocio para la generación de empleo; – Identificar cuáles son las posibles empresas de población en desplazamiento y de qué forma pueden vincularse al negocio: como proveedores o distribuidores.
Operadores y entidades sin ánimo de lucro que trabajen en creación de negocios para población en desplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> – Recomendar oportunidades para la formulación de planes de negocio; – Identificar aquellas iniciativas empresariales con mayor viabilidad comercial, administrativa y financiera que requieren ser apoyadas por la iniciativa.
Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> – Liderar la alianza público–privada local para el funcionamiento de los Consultorios Empresariales; – Definir la vocación productiva de su territorio para generar un desarrollo económico, lo cual permite identificar oportunidades de negocio; – Facilitar la participación del sector privado en las agendas de competitividad locales.

2.5. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

En primera instancia, la metodología para la definición del Programa convoca a las entidades competentes en la temática (de acuerdo con la Política de Generación de Ingresos definida mediante el Conpes 3616) con el ánimo de identificar las oportunidades en la creación de un Programa Gubernamental de Consultorios Empresariales, así como la forma mediante la cual se pueden articular las instancias nacionales y locales en su creación y operación.

Así mismo, se hace necesaria la participación activa de las Facultades de Administración de empresas, como actores protagónicos para la creación y operación de los Consultorios, dado que una de las pretensiones de la alianza es que en cada una de las Facultades vinculadas se creen Centros de Consultoría Empresarial –CCE– los cuales integren a investigadores y estudiantes en torno a dos funciones centrales:

- I. Diagnosticar los negocios para orientar y acompañar a los empresarios desplazados en el mejoramiento y financiación de sus planes, y
- II. Realizar investigaciones orientadas al análisis de los mercados, a la identificación de oportunidades de negocios inclusivos, al desarrollo de innovacio-

nes pedagógicas y a la recomendación de ajustes a la Política de Generación de Ingresos, entre otras que se identifiquen en la operación de los CCE.

Estos CCE son espacios físicos dotados y destinados para atender a los empresarios en desplazamiento que estarían ubicados en las instalaciones de las universidades vinculadas; pueden ser producto de alianzas entre éstas y las entidades gubernamentales nacionales y locales, o con empresas o entidades sin ánimo de lucro (ONG) que trabajen en la temática.

Como punto de partida para la deliberación institucional y académica, a continuación se propone una primera aproximación al modelo de operación de los Consultorios Empresariales:

3. FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Tal como se mencionó en el literal anterior, se proponen dos actividades centrales para el funcionamiento de los Consultorios Empresariales:

3.1. ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO A EMPRESARIOS EN DESPLAZAMIENTO

Comprende el conjunto de acciones para asesorar, acompañar y consolidar el negocio objeto de intervención. Para su ejecución, se propone considerar los siguientes componentes:

3.1.1. *Acceso al Programa.* De acuerdo con el principio de la corresponsabilidad que define como responsabilidad y compromiso del ED esforzarse para fortalecer sus capacidades, potenciar sus activos y adquirir habilidades y herramientas para superar su situación de desplazamiento, el CCE estará disponible para atender a todos los ED que decidan, por su propia cuenta, gestionar el mejoramiento de su negocio. Lo anterior implica que el ED se compromete a realizar todas las acciones recomendadas por los asesores. Por tal razón, el éxito del *programa* es el resultado de la acción de asesoría y del compromiso y corresponsabilidad del ED.

3.1.2. *Selección de los participantes.* Si bien el CCE atiende todo tipo de consultas, es necesario definir un filtro de selección que permita identificar las potencialidades del negocio y las posibilidades de éxito del proceso de mejoramiento. Para esta labor, cada Facultad, en ejercicio de su autonomía, definirá los criterios a aplicar.

Esta propuesta considera importante definir los criterios con base en:

- La identificación de mercados potenciales, es decir, la existencia de compradores para los productos o servicios del negocio;
- La sostenibilidad de los negocios, entendido como iniciativas que cuentan con procesos administrativos básicos;
- El proceso productivo, el cual implica el conocimiento sobre la elaboración de los productos o la gestión de los servicios.
- Las cualidades del empresario, entendidas como el conjunto de habilidades y destrezas para el emprendimiento: entusiasmo, perseverancia, confianza, paciencia.

Lo anterior permitirá definir los niveles de viabilidad del negocio, así como clasificar y agrupar los negocios para facilitar la intervención.

3.1.3 *Diagnóstico de las unidades productivas.* Una vez seleccionadas las empresas objeto de intervención, el equipo de investigadores y estudiantes han de realizar las tareas para el diagnóstico.

Esta propuesta considera importante estructurar el proceso de diagnóstico a través de la aplicación de instrumentos que permitan conocer la funcionalidad organizacional, sus potencialidades y dificultades, priorizar las necesidades de intervención y, con base en esto, diseñar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Si bien cada Facultad es autónoma en la definición de metodologías para el diagnóstico, se proponen dos estrategias para la recolección de información.

La primera a través de entrevistas personales que se realizan con el empresario en el CCE. Estas entrevistas serían dirigidas por los investigadores (asesores senior) en compañía de los estudiantes de pregrado (asesores junior) o de posgrado (asesores intermedios). La segunda por medio de visitas domiciliarias, las cuales complementan el proceso de recolección. Con esta información, junior e intermedios, con la guía del senior, estructuran el diagnóstico y preparan la presentación del caso.

Una vez se ha elaborado el diagnóstico, se recomienda socializarlo en espacios para el análisis de casos, tales como las *Juntas de expertos*, en los cuales docentes y estudiantes evalúan cada uno de los negocios y dan instrucciones para los planes de mejoramiento. De acuerdo con las decisiones que se tomen en la Junta, cada asesor es responsable de estructurar el plan de acción, de socializarlo con el empresario, ajustarlo de acuerdo con criterios racionales y emprender la labor de acompañamiento.

3.1.4 *Acompañamiento y orientación en el Plan de Acción.* Una vez se cuenta con el plan de acción, se estructura el cronograma de acompañamiento, el cual se convierte en el punto prioritario para la intervención. El acompañamiento

comprende la asesoría en campo, la consulta en los CCE, así como la orientación y acercamiento a la oferta pública nacional y local.

Como se mencionó en el punto 1.8, existe un vacío en el tiempo de dedicación para el acompañamiento en terreno de las iniciativas de negocio. Por lo anterior se propone la creación de Prácticas Sociales Empresariales por medio de las cuales los estudiantes de Administración de empresas comprueban los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en su proceso de formación académica a través del trabajo en los negocios de ED. De acuerdo con el tamaño de los negocios, un estudiante puede hacerse cargo del proceso de acompañamiento de varias empresas.

Dado lo anterior, y para coincidir con los periodos académicos, el plan de acción debe formularse para periodos semestrales. Si el plan de mejoramiento requiere acciones de mayor duración, se formulará el plan de acción por fases con duración semestral.

3.1.5 *Resultados*. A pesar de que cada universidad vinculada cuenta con autonomía en la metodología de intervención, se propone que por lo menos se estandarice el logro de los siguientes resultados:

3.1.5.1 *Diagnóstico integral de cada una de las unidades productivas*: propone la unificación de indicadores de base por lo menos en las siguientes áreas de intervención:

- Administración y gerencia. Aspectos legales y de dirección estratégica;
- Mercadeo y ventas. Aspectos comerciales: análisis demanda/oferta, distribución y calidad;
- Producción y servicios. Aspectos de logística y eficiencia;
- Finanzas y costos. Monitoreo y seguimiento financiero, y análisis de costos;
- Recurso humano. Gestión del recurso humano;
- Responsabilidad Social Empresarial. Triple cuenta de resultados y equilibrio de la responsabilidad;

3.1.5.2 *Plan de mejoramiento estratégico*: define las líneas prioritarias de intervención.

3.1.5.3 *Plan de acción*: define tiempos, responsables y actividades para el logro de los resultados por cada línea prioritaria de intervención.

3.1.5.4 *Estrategia comercial*: dado que el principal problema identificado con las iniciativas es la comercialización, se propone un enfoque comercial de la intervención.

3.1.5.5 *Estrategia de articulación*: define cuáles apoyos gubernamentales, tanto locales como nacionales, pueden vincularse con el emprendimiento, así como el mecanismo o ruta de articulación.

3.1.5.6 *Proyecto de inversión*: es importante definir el costo de la intervención para el mejoramiento empresarial; con base en esta información se pretende asesorar al empresario en la gestión de los recursos necesarios para la implementación (línea de crédito para desplazados⁵).

3.1.5.7 *Formación personal*: para promover la transformación empresarial y su sostenibilidad, se propone desarrollar procesos formativos que garanticen la transferencia de capacidades y habilidades gerenciales al ED, entre otras: desarrollo personal, fortalecimiento del emprendedor, manejo de conflictos, presentación personal, negociación, planeación y gestión estratégica, liderazgo, y comunicación.

3.1.6 *Medición*. Si bien cada Facultad es autónoma en la metodología y la definición de indicadores, se propone evaluar la intervención teniendo en cuenta, entre otros:

- 3.1.6.1 Número de unidades fortalecidas de acuerdo con su diagnóstico;
- 3.1.6.2 Ingresos iniciales, ingresos finales;
- 3.1.6.3 Empleos iniciales, empleos finales;
- 3.1.6.4 Ventas iniciales, ventas finales;
- 3.1.6.5 Costos iniciales, costos finales;
- 3.1.6.6 Patrimonio inicial, patrimonio final;
- 3.1.6.7 Obligaciones legales iniciales, obligaciones legales finales;
- 3.1.6.8 Proceso productivo inicial, proceso productivo final;
- 3.1.6.9 Estructura funcional inicial, estructura funcional final.
- 3.1.6.10 Estados financieros iniciales, estados financieros finales;
- 3.1.6.11 Proyecto de inversión: avance de ejecución del proyecto;
- 3.1.6.12 Estándares de Responsabilidad Social Empresarial;
- 3.1.6.13 Estructura de financiación inicial, estructura de financiación final;

3.1.7 *Documentación y divulgación*. Cada CCE promoverá la documentación de sus experiencias y la divulgación de las mismas. Con lo anterior se cumplirá con uno de los retos de la academia: la gestión del conocimiento pertinente. Con esta información se facilita la réplica de estrategias exitosas, la redefinición de programas y políticas públicas, y la evaluación de las mismas.

5 Bancoldex. Circular externa n.º 10 del 30 de diciembre de 2003.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, INNOVACIÓN Y DESARROLLO Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La segunda función propuesta para los CCE es la gestión necesaria para potencializar la capacidad comercial de las unidades productivas, a través de la identificación de mercados potenciales y el desarrollo de productos con innovación que faciliten la comercialización. Por medio de estos procesos se propone involucrar a investigadores y semilleros en la recolección de la información que facilite la toma de decisiones comerciales de las empresas, así como el acceso a los mercados potenciales identificados.

Si bien cada Facultad es autónoma en sus iniciativas de investigación para estos resultados, se propone considerar dos iniciativas mundialmente reconocidas: Comercio justo y Negocios inclusivos. El primero es un sistema alternativo al comercio tradicional, que busca que los productores reciban un ingreso justo y que a su vez garanticen unas buenas prácticas empresariales en su negocio. El segundo pretende que las grandes y medianas empresas contribuyan con la reducción de la pobreza mediante la incorporación de comunidades de escasos recursos en la cadena de valor, ya sea como consumidores, proveedores o distribuidores.

Con base en lo anterior, se pretende cumplir con unos estándares de buenas prácticas empresariales para que las empresas sean productivas y sus impactos sean positivos tanto en lo financiero, como en lo ambiental y social y, de esta forma, ofrezcan al mercado potencial los productos en la calidad, cantidad, frecuencia y precio esperado.

En cuanto a las alianzas estratégicas, se propone que el CCE promueva la vinculación de las grandes y medianas empresas, las grandes superficies, los gremios y el sector privado para que incluyan en su cadena de abastecimiento los productos de las unidades de negocio, en desarrollo de la iniciativa Negocios Inclusivos.

Para la operación y funcionamiento de estos servicios, se propone considerar tres líneas de intervención:

– *Mercadeo estratégico*. Implica la investigación de los mercados potenciales y la definición de estrategias comerciales que permitan la distribución de los productos en diferentes sectores: grandes superficies, comercio electrónico y proveeduría en el sector público y privado.

– *Diseño e innovación*. Promueve el estudio de mercados para identificar las tendencias de la demanda, los nuevos mercados, así como sus preferencias y gustos. De esta forma se definen los estándares que deben cumplir los productos de la oferta para satisfacer esos requerimientos de la demanda.

– *Financiación.* Identifica los recursos, tanto públicos como privados, necesarios para cubrir los procesos de mejoramiento empresarial, diseño e innovación de productos de las unidades productivas, así como los recursos para la adquisición, almacenaje y distribución de la producción adquirida por los clientes finales.

3.3 SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Cada Centro de Consultoría Empresarial definirá los procesos y la metodología para recolectar, analizar y reportar información sobre el avance de las intervenciones. Aun así, se recomienda al gobierno diseñar un sistema de información que le permita identificar el uso de los recursos públicos en la creación de negocios, así como su ubicación y su estado, además de otros apoyos recibidos por las empresas.

3.4 CONTRIBUCIÓN DE LOS CONSULTORIOS EMPRESARIALES EN LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE INDICADORES DE GOCE EFECTIVO DE DERECHOS –GED–

Dado que los indicadores de GED “son los criterios mínimos para garantizar el restablecimiento de la población en situación de desplazamiento y es el objetivo de la política pública de atención a población desplazada”⁶, y que se requiere recolectar información sobre dichos indicadores en cada uno de los hogares desplazados, se propone que desde los Centros de Consultoría Empresarial se lidere la recolección de información relacionada con el GED de los empresarios en desplazamiento que se asesoren.

Para lo anterior se recomienda que los estudiantes que estén realizando su Práctica Social Empresarial en negocios de empresarios en desplazamiento, efectúen una medición inicial y una medición final al terminar la intervención. Esta información será consolidada y enviada a las instancias gubernamentales correspondientes.

A continuación se presenta el instrumento propuesto para la recolección de información sobre GED:

6 Conpes 3616 de 2009.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA VALORACIÓN DE GOCE EFECTIVO DE DERECHOS

Derecho	Objetivo	N.º	Indicador	Sí	No
Vida	Los miembros del hogar en situación de desplazamiento preservan la vida	1	Después de su inclusión en el RUPD ¿algún miembro de la familia fue víctima de homicidio?		
Integridad personal	Los miembros del hogar no han sido víctimas de acciones contra su integridad personal después del desplazamiento (no incluye muerte)*	2	¿Algún miembro del hogar ha sufrido torturas?		
		3	¿Algún miembro del hogar ha sufrido violencia sexual?		
		3	¿Algún miembro del hogar ha sufrido por robo o inseguridad?		
Libertad personal	Ningún miembro del hogar ha sido privado de la libertad de forma arbitraria	5	¿Algún miembro del hogar ha sido reclutado?		
		6	¿Algún miembro del hogar ha desaparecido?		
		7	¿Algún miembro del hogar ha sido secuestrado?		
Seguridad personal	Ningún miembro del hogar es víctima de acciones que atenten contra su seguridad personal	8	¿Algún miembro del hogar ha sido víctima de persecución?		
		9	¿Algún miembro del hogar ha sido víctima de amenazas?		
		10	¿Algún miembro del hogar ha sido víctima de minas?		
Seguridad personal	Ningún miembro del hogar es víctima de acciones que atenten contra su seguridad personal	11	¿Algún miembro del hogar ha sido víctima de masacres?		
		12	Algún miembro del hogar ha sido víctima de combates		
		13	¿Algún miembro del hogar ha sido víctima de atentados?		
Identidad	Todos los miembros del hogar cuentan con sus documentos de identificación completos	14	¿Todos los miembros del hogar entre los 0-6 años tienen registro Civil?		
		15	¿Todos los niños, niñas y jóvenes del hogar tienen tarjeta de identidad?		
		16	¿Todos los miembros del hogar entre 18 y 59 años cuenta con su Cédula de Ciudadanía?		
Reunificación familiar	El hogar en situación de desplazamiento que ha sufrido fragmentación a causa del desplazamiento	17	¿Hay en el hogar personas ausentes que han regresado?		
		18	¿Las personas que regresaron lo hicieron con ayuda del Estado?		
		19	¿Las personas que regresaron lo hicieron por sus propios medios?		
		20	¿El hogar tiene miembros ausentes?		
		21	¿Ha solicitado ayuda del Estado ara reunificarse?		
Vivienda	El hogar habita legalmente el predio en condiciones	22	¿La vivienda en la que habita el hogar es propia y cuenta con título registrado?		
		23	¿La vivienda en la que habita el hogar es en arriendo con contrato escrito?		
		24	¿La relación de personas por cuarto es menor o igual a tres?		
		25	¿La vivienda está ubicada en un lugar con riesgo de alguna de las siguientes situaciones: inundaciones, avalanchas, vientos fuertes derrumbes o deslizamiento de tierra, basura o contaminantes, zona de riesgo por electricidad o gas u otro?		

continúa en p. 255

viene de p. 254

Derecho	Objetivo	N.º	Indicador	Sí	No
Vivienda	El hogar habita legalmente el predio en condiciones	26	¿Los pisos de la vivienda son de alguno de los siguientes materiales: alfombras, baldosas, vinilo, tableta o ladrillo, madera pulida, cemento o gravilla?		
		27	El techo de la vivienda es de alguno de los siguientes materiales: placa de concreto, teja de barro, zinc, asbesto-cemento con cielo raso o sin cielo raso?		
		28	¿Las paredes de la vivienda son de alguno de los siguientes materiales: bloque, ladrillo, piedra, prefabricado, madera pulida o tapia pisada o adobe?		
		29	¿La vivienda cuenta con energía eléctrica?		
		30	¿La vivienda cuenta con acueducto?		
		31	¿La vivienda cuenta con alcantarillado?		
		32	¿La vivienda cuenta con recolección de basuras?		
		Subsistencia mínima	Los hogares que han declarado su situación de desplazamiento ante las instancias respectivas reciben ayuda inmediata	33	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió ayuda alimentaria?
34	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió alojamiento?				
35	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió atención en salud?				
36	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió kit de aseo para vivienda y hábitat?				
37	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió orientación jurídica?				
38	¿En las tres primeras semanas después del desplazamiento el hogar recibió atención psicosocial?				
Subsistencia mínima	¿Los hogares incluidos en el RUPD reciben ayuda humanitaria de emergencia?	39	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD recibió ayuda alimentaria?		
		40	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD recibió alojamiento?		
		41	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD, recibió atención en salud?		
		42	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD, recibió kit aseo vivienda y hábitat?		
		43	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD, recibió orientación jurídica?		
		44	¿Una vez que el hogar fue incluido en el RUPD, recibió atención psicosocial?		
Alimentación	El hogar dispone de alimentos aptos para el consumo y accede a una cantidad suficiente de los mismos	45	¿El hogar dispone de (consume) granos, verduras, frutas, aceites, lácteos, carnes y legumbres?		
		46	¿El hogar tiene acceso físico y económico a la cantidad suficiente de granos, verduras, frutas, aceites, lácteos y legumbres?		
		47	¿Los miembros de la familia entre 0 y 17 años asisten a programa de alimentación?		
Educación	¿Todos los niños, niñas y jóvenes del hogar asisten regularmente a un nivel de educación formal (6 a 17 años)?	48	¿Los miembros de la familia entre 6 y 17 años asisten a un establecimiento de educación formal?		
		49	¿Los miembros de la familia que asisten a un establecimiento de educación formal, lo hacen de manera regular (asisten al 80% de las clases dictadas en el mes anterior a la encuesta)?		

continúa en p. 256

viene de la p. 255

Derecho	Objetivo	N.º	Indicador	Sí	No
Salud	Todas las personas del hogar cuentan con afiliación al SGSSS	50	¿Todos los miembros del hogar cuentan con afiliación al sistema de seguridad social en salud?		
	Todas las personas que solicitaron apoyo psicosocial lo recibieron	51	¿Todos los miembros del hogar que solicitaron apoyo psicosocial lo recibieron?		
	Todos los niños y niñas del hogar cuentan con esquema completo de vacunación	52	¿Los niños y niñas del hogar cuentan con el esquema de vacunación completo?		
Generación de ingresos	El hogar posee al menos una fuente de ingresos autónoma y su ingreso supera como mínimo la línea de indigencia	53	¿Por cuántas personas está compuesto el hogar?		
		54	¿Al hogar ingresa mensualmente menos de \$500.000?		
		55	¿Al hogar ingresa mensualmente entre \$500.000 y \$750.000?		
		56	¿Al hogar ingresa mensualmente entre \$750.000 y \$1.000.000?		
	El hogar posee al menos una fuente de ingresos autónoma y su ingreso se ubica por encima de la línea de pobreza	57	¿Al hogar ingresa mensualmente entre \$1.000.000 y \$1.250.000?		
		58	¿Al hogar ingresa mensualmente más de \$1.250.000?		