

# PROCESO DE REINTEGRACIÓN

ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA ESTABLECIDO PARA LAS PERSONAS DESMOVILIZADAS EN EL ACTUAL PROCESO DE REINTEGRACIÓN 2003 – 2014.

STEVEN NAVARRETE URIBE



**ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA ESTABLECIDO PARA LAS PERSONAS  
DESMOVILIZADAS EN EL ACTUAL PROCESO DE REINTEGRACIÓN 2003  
– 2014.**

**MICHAEL STEVEN NAVARRETE URIBE**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP  
FACULTAD DE PREGRADO  
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C.  
2015**

**ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA ESTABLECIDO PARA LAS PERSONAS  
DESMOVILIZADAS EN EL ACTUAL PROCESO DE REINTEGRACIÓN 2003  
– 2014.**

**MICHAEL STEVEN NAVARRETE URIBE**

Trabajo de Prácticas Administrativas realizadas en cumplimiento del último  
requisito académico para optar al Título de Administrador Público

**ASESOR ESAP:  
JOSÉ MIGUEL CUBILLOS MUNCA**

**ASESOR ENTIDAD  
KATHERIN DÍAZ ALBARRACÍN  
AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN ACR**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP  
FACULTAD DE PREGRADO  
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C.  
2015**

**ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA ESTABLECIDO PARA LAS PERSONAS  
DESMOVLIZADAS EN EL ACTUAL PROCESO DE REINTEGRACIÓN 2003  
– 2014.**

**MICHAEL STEVEN NAVARRETE URIBE**

**Trabajo de Prácticas Administrativas realizado para la  
AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN ACR**

**ASESOR ESAP:  
JOSÉ MIGUEL CUBILLOS MUNCA**

**ASESOR ENTIDAD:  
KATHERIN DÍAZ ALBARRACÍN  
AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN ACR**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP  
FACULTAD DE PREGRADO  
PROGRAMA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C.  
2015**

## **DEDICADO A**

A las personas que por causas del destino fueron sumergidas en la guerra, cambiando sus vidas radicalmente. A los que por voluntad propia entendieron las dificultades del conflicto y buscan la reconstrucción de la vida en comunidad, y a todos los que incesantemente trabajan por la reintegración de personas desmovilizadas a la sociedad civil y a forjar la construcción de Paz en Colombia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco enormemente...

A la agencia Colombiana para la Reintegración ACR, por abrir sus puertas a la realización de este documento. Y de igual forma a Katherin Diaz Albarracin, coordinadora del Grupo de Implementación, por el apoyo brindado, el tiempo invertido y la gran orientación sobre el proceso de reintegración.

Al Profesor Jose Miguel Cubillos, por ser un pilar fundamental en la articulación del análisis, por su orientación, sabiduría y comprensión a lo largo del tiempo que tardo la construcción de este documento.

A la Escuela Superior de Administración Publica ESAP, por brindarme los conocimientos y formarme como Administrador Publico.

A todos aquellos que contribuyeron de forma directa e indirecta en el desarrollo del documento. Por su apoyo mil gracias...

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL TEMA A DESARROLLAR .....	10
3. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA .....	12
3.1. General.....	12
3.2. Específicos.....	12
3.3. Resultados Esperados .....	12
4. MARCO DE REFERENCIA.....	13
4.1. Política de Reintegración. ....	13
4.2. Visión de Postconflicto.....	15
5. MARCO NORMATIVO .....	18
6. METODOLOGÍA .....	22
7. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL – PARÁMETROS DE ANÁLISIS .....	23
7.1 PRIMER PARÁMETRO DE ANÁLISIS .....	23
7.2 SEGUNDO PARÁMETRO DE ANÁLISIS .....	23
7.3 TERCER PARÁMETRO DE ANÁLISIS.....	23
7.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	24
7.5 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....	24
8. CAPÍTULO PRIMERO – AVANCES Y PERSPECTIVAS.....	25
9. INTRODUCCIÓN AVANCES Y PERSPECTIVAS .....	27
10. JUSTIFICACIÓN .....	30
11. CONTEXTO HISTÓRICO .....	31
12. MARCO TEÓRICO .....	35
13. QUE ES LA REINTEGRACIÓN. ....	37
14. CAPÍTULO SEGUNDO – ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA .....	46
15. INTRODUCCIÓN ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA .....	48
16. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA HACIA UNA VISIÓN CLARA DEL EMPRENDIMIENTO.....	50
16.1 ARTICULACIÓN ENTRE LA POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO Y EL ENFOQUE DE LA RUTA DE REINTEGRACIÓN EN SU DIMENSIÓN PRODUCTIVA. ....	52
16.2 VISIÓN DE EMPRENDIMIENTO .....	55

17.	MODELO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL PARA PERSONAS DESMOVILIZADAS.	56
18.	EL FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO .....	58
19.	ANÁLISIS COMPARATIVO .....	61
19.1	EL CAPITAL SEMILLA EN OTRAS ENTIDADES .....	62
19.2	RELACIÓN DE MONTOS ESTABLECIDOS POR LA AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO.....	80
20.	¿QUÉ ENTENDEMOS POR SUFICIENCIA? .....	86
21.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	86
22.	LA DEVALUACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CAPITAL SEMILLA DE LA ACR.....	88
23.	CUÁL ES LA CAPACIDAD DE LOS MONTOS EN EL TIEMPO Y LA RELACIÓN CON EL IPC. .	89
24.	CÓMO SE ARTICULA EL SALARIO MÍNIMO A LA POLÍTICA DE REINTEGRACIÓN, COMO CAPACIDAD ADQUISITIVA. ....	93
25.	CAPÍTULO TERCERO – ANÁLISIS SEGUIMIENTO UNIDADES DE NEGOCIO .....	96
26.	INTRODUCCIÓN ANÁLISIS DEL SEGUIMIENTO DE UNIDADES DE NEGOCIO DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN.....	98
27.	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y SU ACCESO AL BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA PARA PLANES DE NEGOCIO.....	100
28.	RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO A UNIDADES DE NEGOCIO.....	104
29.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	126



## 1. INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior de Administración Pública ESAP en el marco de su formación integral y atendiendo a los dictámenes que según el Acuerdo 015 del 23 de julio de 2008 establece como requisito para sus estudiantes quienes han aprobado el noventa por ciento (90%) de su plan de estudios, el acceso a una alternativa de trabajo académico aplicado al interior de una Entidad.

Lo anterior con el fin de que los estudiantes desarrollen a cabalidad, dentro de la entidad, análisis, consultoría, proyectos, capacitaciones, funciones o labores específicas que aporten al mejoramiento de la Entidad y de igual forma se optimice la gestión pública a nivel nacional.

Ligado a lo anterior se encuentra la participación de la Entidad Pública que establece unos parámetros iniciales de articulación entre el estudiante y la dependencia en donde se efectuará inicialmente el proceso de caracterización del tema a desarrollar.

Dada la estructura funcional de cómo se desarrolla la opción de grado, el plan de trabajo se fundamenta por medio de una metodología de carácter deductivo – comparativo a través de la construcción de contextos y análisis comparado de otros procesos similares en países de América Latina y por último cimentar el análisis bajo técnicas de construcción de escenarios.

Inicialmente con la identificación de trabajo a desarrollar en la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) se realizará un análisis de carácter consultivo en donde se permita generar un entendimiento integral de la Política de Reintegración enfatizando en el análisis de la dimensión productiva en el proceso de entrega de un capital semilla, definido en la norma 0754 de 2013 como beneficio de inserción económica a población desmovilizada y su participación en un posible periodo de postconflicto.

Con relación a la Escuela Superior de Administración Pública; se continuará con el establecimiento de objetivos en función del trabajo a practicar; seguido de un marco de referencia; metodología; cronograma de actividades; desarrollo y resultados del análisis; conclusiones y finalmente las recomendaciones que se generen del Diagnóstico Integral ejecutado.



## 2. IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE PRÁCTICA ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL TEMA A DESARROLLAR

En las organizaciones públicas cada vez más, sus directivos se empoderan, sobre la gestión de los procesos en sus unidades o departamentos. Con el fin de garantizar el logro de las metas fijadas por la organización. Dada la importancia se hace necesario encontrar procesos continuos de mejora que lleven a las entidades a reorientarse hacia la simplicidad moderna sin dejar de lado la efectividad de su gestión y el cumplimiento de su Misión.

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) se crea el 3 de noviembre de 2011 como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) encargada de fortalecer la implementación de la Política de Reintegración.

Dentro de la Política de Reintegración se desarrolla una serie de dimensiones que generan un resguardo hacia la persona en proceso de desarme y desmovilización, en su ruta hacia constituirse como persona integralmente activa en la sociedad.

*“Proceso en el que se inicia el desarrollo de competencias sociales, productivas y ciudadanas. La ACR articula acciones que permiten vincular al grupo próximo de la persona desmovilizada (como la familia) en el Proceso, de tal manera que tengan acceso a beneficios/derechos, tales como la salud y la educación. Así mismo, la ACR vincula a actores externos en la Ruta de Reintegración.”* **Wiki ACR.**

La ruta de reintegración se constituye como un proceso continuado de etapas por las cuales debe transitar el desmovilizado con el fin de reintegrarse plenamente a la vida social y económica del país. Se caracteriza por ser un plan de trabajo concertado entre la ACR y el desmovilizado, generando una atención personalizada al individuo, en donde se articula su entorno social y se promueve un proyecto de vida dentro de la legalidad.



Figura 1. Ruta de reintegración, modelo de atención por dimensiones



Fig. 1: Fuente ACR - Ruta de reintegración: Define las acciones a emprender por el desmovilizado con el fin de integrarse de nuevo a la sociedad bajo la legalidad.

El tipo de práctica que se llevará a cabo en la entidad se enmarca en un análisis del capital semilla establecido para las personas desmovilizadas, en un periodo de 12 años de funcionamiento. Este análisis se realizará en la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, en la cual actualmente se desarrolla el proceso de reintegración de personas alzadas en armas en todo el territorio nacional. Para el caso se realizará un documento de carácter consultivo enfocando la dimensión productiva de la política de reintegración. A partir de esto se busca identificar la sostenibilidad de la entrega del capital semilla a la población desmovilizada.

En el análisis se desarrollaran acciones de descripción e interpretación, del proceso de entrega de beneficios económicos determinados en un capital semilla, generando así ciertos hallazgos que fundamentan la entrega final de unas recomendaciones aplicables al proceso descrito anteriormente.

El tema a desarrollar se denomina; Análisis del capital semilla establecido para las personas desmovilizadas en el actual proceso de reintegración 2003 – 2014. En este trabajo se quiere establecer si los montos entregados a las personas desmovilizadas, en proceso de reintegración definidos como capital semilla, son suficientes para fomentar el emprendimiento y el fortalecimiento de unidades de negocio en Colombia, lo cual les garantiza una estabilidad económica en la legalidad.

Se tiene la certeza que la contribución de este trabajo práctico se gestara en la identificación de debilidades o falencias del proceso, llevando así a dar respuesta de manera estratégica, a una mejora sustancial de la gestión que desarrolla la entidad.



### **3. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

#### **3.1. General**

Analizar la suficiencia del recurso de capital semilla normado para atender la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales PRSE, determinando la capacidad para generar emprendimiento productivo en la población desmovilizada en Colombia.

#### **3.2. Específicos**

- 3.2.1. Analizar la capacidad económica del capital semilla otorgado por la Agencia Colombiana para la Reintegración, para el fomento de unidades productivas.
- 3.2.2. Analizar de manera comparativa con otras entidades promotoras en la financiación de ideas de negocio a través del capital semilla, cual es el monto más acorde para emprender unidades productivas.
- 3.2.3. Identificar si el monto del capital semilla establecido, es suficiente para fomentar emprendimiento productivo en Colombia y cuál es su capacidad para mantener en funcionamiento las unidades de negocio.

#### **3.3. Resultados Esperados**

A lo largo del estudio a realizarse en torno a la entrega de un beneficio económico denominado capital semilla dentro de la Política Nacional de Reintegración Social Y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales PRSE, se realizará tres informes; los dos primeros como avances del análisis y un informe final con los hallazgos encontrados, orientando una serie de conclusiones y recomendaciones que permitan determinar la suficiencia del beneficio económico dentro del proceso de reintegración.

Al finalizar el trabajo práctico, la Entidad contará con un análisis de tipo diagnóstico de la generación de ingresos y su incidencia desde el enfoque de la dimensión productiva en un escenario de emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas.



El trabajo práctico dejará como evidencia tangible en la Entidad:

- Documento de análisis en el cual se valora la entrega de capital semilla a la población desmovilizada dentro de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales PRSE, desarrollada por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, y su incidencia frente a un eventual proceso de desmovilización de las FARC.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Política de Reintegración.

A comienzos de la década de los noventa diferentes GAI ingresaron al proceso de desarme y desmovilización, firmando acuerdos de paz con el Gobierno Nacional, lo que condujo al desmonte de grandes estructuras ilegales y la reintegración de aproximadamente 5.700 personas. Entre enero de 1998 y julio de 2002 se desmovilizaron individualmente 1.720 personas<sup>1</sup>. En el periodo comprendido entre agosto de 2002 y hasta octubre de 2008, 49 mil personas han manifestado su voluntad de desmovilizarse, lo cual supera en gran medida los datos de desmovilizaciones presentadas en la década anterior.

La diferencia entre décadas está fuertemente marcada por las negociaciones de paz emprendidas bajo el gobierno de Álvaro Uribe con la Autodefensas Ilegales AUC. Las entregas individuales de excombatientes de este grupo armado y algunos otros, además de la desvinculación de los niños y adolescentes a estos grupos con cifras de alrededor de 3.119 jóvenes, conforman el grueso de la política de desarme, desmovilización y reintegración.

A partir del (Plan Nacional de Desarrollo, 2006-2010) “Estado comunitario: desarrollo para todos” en el subcapítulo denominado Reconciliación, ubicado en el capítulo de Defensa y seguridad democrática, se contempla la Política Nacional de Reintegración social y Económica PRSE, (SOCIAL, 2008.) La cual busca

---

<sup>1</sup> Datos del diagnóstico realizado a los diálogos de paz definido en el CONPES 3554.





promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras.

Esta política busca asegurar que el desmovilizado llegue a superar la condición que lo encasilla socialmente, a través de primero la integración de la oferta social y económica del Estado, segundo el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de los desmovilizados y sus familias y por último la construcción de un marco de corresponsabilidad que por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario, y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

El facilitar la inclusión social y económica de la población desmovilizada se ha mantenido por casi diez años generándose cambios sustanciales en el actuar con la población, pero manteniendo una visión concreta y estable de construcción de paz.

Posteriormente el (Plan Nacional de Desarrollo , 2010-2014 ) “Prosperidad para Todos” bajo los pilares iniciales del plan estructurados en crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades y consolidación de la paz, genera una coyuntura especial en donde se busca una reforma al tema de la paz en Colombia.

Para el tema que nos ocupa este documento define estrategias para la consecución de la paz. Inicialmente se buscaba consolidar la seguridad en una estrategia global de orden público y seguridad ciudadana, como segunda estrategia definir políticas para el avance de la justicia en materia de defensa de derechos humanos y finalmente una política nacional integral de protección derechos humanos y derecho internacional humanitario.

Hoy en día, el Estado colombiano está facultado para recibir dos tipos de población desmovilizada. Los desmovilizados colectivos, que se entregan como grupo, previa negociación y acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y los desmovilizados individuales, que se entregan individualmente y son atendidos por el Ministerio de Defensa Nacional, a través del Programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado PAHD. En ambos casos, y una vez se certifique su condición de desmovilizado, la etapa de Reintegración está a cargo de la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, que coordina, asesora y ejecuta con entidades públicas y privadas la ruta de reintegración.

La agencia Colombiana para la Reintegración ACR, se crea el 3 de noviembre de 2011 como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) encargada de fortalecer la implementación de la Política de Reintegración.



Dentro de sus facultades está la de coordinar, asesorar y ejecutar con otras entidades públicas y privadas, la ruta de reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley.

La actuación de la ACR es de gran importancia para el momento que vive el país en la actualidad no solo por ser la encargada de la implementación sino que actúa en todas las fases de la política de Estado, estableciendo así el diseño, la implementación y la evaluación.

Las acciones que emprende la ACR entendiendo que ejecuta una política de Estado, esto quiere decir que es una política que permanece fija a través del paso de varios gobiernos, identifica la importancia de mantener términos acordes y eficientes en cuanto al proceso de reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilizan voluntariamente, de forma individual o colectiva.

La misión de la ACR corresponde a Impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana. Bajo la visión de en el año 2020, haber contribuido a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana en Colombia, basándose en los principios del buen gobierno, y constituyéndose en un referente internacional.

#### **4.2. Visión de Postconflicto.**

La apertura de una mesa de diálogos con las FARC<sup>2</sup> posibilita un análisis más consciente de una situación de postconflicto determinando alcances de un proceso de paz, donde los acuerdos toman gran relevancia en la instauración de acciones en un proceso de cambio en distintos frentes del desarrollo y la convivencia.

Se habla de una paz como realidad, donde el Estado Colombiano se viene preparando para una construcción de paz. Articulando la planeación con el proceso de paz, se debe vislumbrar unas acciones planificadoras a fin de establecer unas estructuras para la construcción de una paz conjunta.

---

<sup>2</sup> Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC. Organización de carácter político con instauración de fuerza armada “Guerrilla”, han participado en el conflicto armado, presente en Colombia desde el año 1964 donde surgió su conformación, al comando de Pedro Antonio Marín alias Manuel Marulanda más conocido como tirofijo.

Las FARC son consideradas una agrupación terrorista, sentenciada por más de cinco países otros en cambio no les consideran tal rótulo. Sus acciones han estado ligadas al narcotráfico, la guerra de guerrillas así como herramientas y métodos de terror bélico, como la implantación de minas antipersona, asesinatos múltiples a población civil, miembros del gobierno, y personal de las fuerzas armadas colombianas (Policía Y Militares). Se calcula que su presencia está en alrededor de 24 de los 32 departamentos de Colombia, ocupando y coaccionando diferentes poblaciones y rutas de transporte terrestre y fluvial, en relación a su proceso de tráfico de drogas.



Al hablar de la dimensión política del postconflicto nos referimos a los retos relacionados con el diseño institucional, la reintegración política de excombatientes, la reconciliación política y la profundización de la democracia, en un contexto de continuidad, revolución o transición posterior al final de un conflicto. (Ugarriza, 2013)

Para Martha (NUSSBAUM, 2010) la participación deliberativa de los ciudadanos basada en marcos éticos apuntalarían una verdadera democracia al inculcar en sus ciudadanos virtudes sociales tales como La aptitud para reflexionar sobre las cuestiones propias y las políticas que afectan a la nación: analizarlas, examinarlas, argumentarlas y debatirlas.

El proceso de paz en Colombia debe dar como fruto una etapa de postconflicto. Antes de pasar concretamente a revisar la etapa de postconflicto, de alguna manera un poco compleja debido a que solo se tiene una sola columna en firme y es la de la mesa de diálogos y aún faltan muchas decisiones por tomar en ese ámbito, debemos entender cómo se fijó el proceso de paz cuál es su visión y sobre qué tipo de paz queremos salir abantes.

¿Cuál es la visión de paz que propende el Gobierno Nacional? En primera medida y retomando lo expuesto por Sergio Jaramillo<sup>3</sup> en una conferencia para Partners Colombia, donde se trató el tema de conflicto armado y el proceso de paz. El gobierno de Colombia centra su esfuerzo en lograr una paz territorial, garantizando la recuperación de múltiples zonas alejadas del intervencionismo del Estado, lograr construir el territorio, recuperar el pacto social con los campesinos y población vulnerada y afirmar el estado social de derecho en todo el territorio.

Sin duda es una mirada muy concreta entendiendo, que el conflicto armado en Colombia ha surgido por la caza del territorio y el poder que éste detenta, se hace necesario una recuperación territorial, dando por sentado el gran papel que jugará los planes de desarrollo con los instrumentos de planeación en el territorio.

¿Qué es un Proceso de paz? Un tema tan complejo solo se soluciona haciendo este tipo de cuestionamientos. Se ha configurado en el entendimiento de muchas personas, el proceso de paz y los diálogos de paz, como el proceso donde se busca reinsertar a la población al margen de la ley nuevamente a la sociedad.

---

3 Alto comisionado para la Paz, Representante del Gobierno de Colombia. Es filósofo de la Universidad de Toronto (Canadá) y filólogo de la Universidad de Oxford (Reino Unido). Tiene una maestría en Filosofía de la Universidad de Cambridge y fue candidato a doctor en Griego de la Universidad de Heidelberg (Alemania). Entre 2006 y 2009 fue Viceministro de Defensa para las Políticas y Asuntos Internacionales. Desde allí lideró proyectos tan importantes como el diseño y la implementación del Plan de Consolidación Integral de La Macarena, la Política Integral de DDHH y DIH, el Manual de Derecho Operacional, la Ley de Inteligencia y las reglas de enfrentamiento para las Fuerzas Militares, entre otros. Desde septiembre del 2010 hasta septiembre del presente año se desempeñó como Alto Asesor Presidencial de Seguridad Nacional.







El proceso de Paz es la búsqueda de acuerdos entre partes para terminar el conflicto y sentar unas bases para la construcción de la paz estable sostenible y duradera. En este sentido en Colombia han existido varios procesos de reincorporación con actuación de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), pero nunca un proceso de paz construido desde el diálogo.

El caso colombiano se centra en un conflicto de violencia política para la captura del territorio. Si nos remitimos a (Forero, 2005) la violencia en Colombia se ha tornado a partir de constructos políticos, que han generado acciones que no se dirigen principalmente a lastimar al oponente directamente, sino que se usan unas vías alternas de venganza. Tal es el caso que masacres civiles y matanzas a gran escala son un gran ejemplo de los comportamientos de castigo al oponente de manera indirecta.



## 5. MARCO NORMATIVO

Para la eficaz consolidación de la política nacional de reintegración se hace necesario cimentar las bases jurídicas que organizan y orientan el accionar de las instituciones. En este sentido, el trabajo práctico, se apoyará en el siguiente marco normativo de carácter específico, con relación al análisis a desarrollar:

CONPES 3554 de 2008: Política Nacional De Reintegración Social Y Económica Para Personas Y Grupos Armados Ilegales

Ley 975 de 2005: Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios.

Decreto 1391 de 2011: Por el cual se reglamenta los beneficios económicos de los programas de reintegración de la población desmovilizada, 2011.

Resolución 0754 de 2013: Por el cual se reglamentan requisitos, características condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil dirigida a la población desmovilizada: procedimiento de suspensión, pérdida de los mismos y culminación del proceso de reintegración, 2013.

Dentro del ordenamiento Jurídico para la consolidación de la paz en Colombia, se ha diseñado un marco legal que apoye el proceso de desarme, desmovilización y reintegración en sus modalidades colectiva e individual.

La orientación en busca de consolidar diálogos con grupos armados ilegales GAI, se da a partir de la ley 418 de 1997. Esta norma facultó de manera especial al Gobierno Nacional, para realizar negociaciones de paz con los GAI. De igual forma concreto lineamientos para otorgar beneficios de carácter jurídico por hechos constitutivos de delitos políticos que demostraran su voluntad de reincorporarse a la vida civil.

Posteriormente la ley 548 de 1999 prorroga por tres años más la ley anterior y le da continuidad al Gobierno en su actuar frente a posibles negociaciones para llegar a un acuerdo de paz.

En 2002 bajo la ley 782 de 2002, la cual rige todos los procedimientos y requisitos de la desmovilización y la reintegración. Esta Ley facultó al Gobierno para comenzar negociaciones con grupos de Autodefensas Ilegales AUI y dejó abierta la posibilidad de entrega de beneficios jurídicos a sus miembros. También se



incorporó disposiciones especiales para niños y adolescentes quienes siendo reclutados por los GAI, serían considerados víctimas de la violencia independientemente si fueron capturados o si se entregaron voluntariamente.

La disposición de esta Ley consolidó un tratamiento especial con los menores de edad reclutados por los GAI, lo cual tuvo eco posteriormente en la Ley 975 de 2005 denominada Ley de Justicia y paz en la cual se incluyó como requisito para recibir los beneficios de esta ley que los GAI entreguen los menores de edad los cuales militaban en sus filas en la ilegalidad.

La ley 975 de 2005 (Ley de Justicia y Paz ), fue reglamentada a través del Decreto 4760 de diciembre del mismo año, por medio del cual se establecen beneficios jurídicos a los desmovilizados que han sido postulados por el Gobierno Nacional.

El decreto 128 de 2003 reglamenta las disposiciones en materia de reincorporación a la sociedad civil. Los beneficios establecidos en este decreto fundamentaron la ayuda humanitaria, incentivos económicos, jurídicos y sociales. Esto tenía desarrollo en la forma en que la persona perteneciente a los GAI abandonara dichos grupos y mantiene una voluntad de reincorporarse a la vida civil dentro de la legalidad, en este sentido las personas en proceso de desmovilización PPR, que se presenten ante la autoridad competente lograrían acceder a estos beneficios.

Este decreto expresa que el Ministerio de Defensa prestara ayuda humanitaria inmediata al desmovilizado y su grupo familiar, cubriendo en cualquier caso sus necesidades básicas como alojamiento, alimentación, vestuario, transporte, atención en salud y valoración integral.

Por otro lado se fundamenta la entrega de beneficios económicos previamente el Comité Operativo para la dejación de armas CODA, expidiera una certificación donde se establece que efectivamente la persona pertenecía a un GAI y su voluntad de desmovilización voluntaria. El artículo 16 de este decreto define la factibilidad de aprobación de proyectos de inserción económica, previa evaluación de la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas, Hoy en día administración en cabeza de la Agencia Colombiana para la Reintegración.

El proceso desmovilización tuvo un gran impacto con su programa para la Reincorporación de la Vida Civil PRVC, que funcionó en el Ministerio de Interior y de Justicia entre 2003 y 2006. El PRVC tenía un enfoque centrado en el individuo, este programa de Reintegración buscaba reformar y preparar a las personas desmovilizadas, a través de atención psicosocial, capacitación académica y acceso al sistema nacional de salud, además del aporte de una mensualidad económica.



El proceso de desmovilización creció y tenía que adaptarse a las exigencias que imponían un aumento en el número de personas desmovilizadas, de tal forma se buscó establecer la reintegración como un programa sostenible a largo plazo donde su soporte fue la creación de la alta consejería presidencial para la reintegración en septiembre de 2006 a través del decreto 3046 del mismo año.

La alta consejería presidencial para la reintegración en alrededor de cinco años implementó estrategias enfocadas a los participantes en proceso de reintegración e hizo que este programa se convirtiera en una política nacional de largo plazo.

El Decreto 3445 de 2010, estableció dentro de las funciones de la Alta Consejería Presidencial para la reintegración, diseñar, ejecutar y evaluar la política de Estado dirigida a la reintegración de las personas que se desmovilicen, además de recibir y administrar los recursos, aportes y los fondos destinados a financiar la Entidad. Este Decreto derogó el Decreto 3043 de 2006.

La ejecución de la política de reintegración continuó. En 2011 se reestructuró la alta consejería y pasa a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración de conformidad con el decreto 4138 bajo la dirección general de Alejandro Eder. Esto significaba la continuidad y el fortalecimiento de la política de reintegración hasta el momento.

En un presente más próximo el Decreto 1391 de 2011, buscó establecer los beneficios de carácter económico de los programas del proceso de reintegración a la sociedad civil. El decreto define en su artículo tercero que el apoyo económico a la reintegración consiste en un beneficio de carácter económico que es otorgado a las PPR, sujeto al cumplimiento de su ruta de reintegración. La persona en proceso de reintegración puede recibir hasta cuatrocientos ochenta mil pesos (\$480.000). Ése decreto además establece que la Alta consejería Presidencial para la reintegración, fijará mediante resolución de carácter general los requisitos, características y condiciones y obligaciones necesarios para acceder a los beneficios económicos y sociales, es por esto que tiene un gran vínculo el decreto 1391 de 2011 y la resolución 0163 de 2011 quien establece los requisitos para el acceso.

Adicional a esto se establece el acceso al beneficio de inserción económica el cual se diferencia del anterior, debido a que este beneficio referencia una fuente de generación de ingresos, a través de la entrega de un capital semilla para la financiación de un plan de negocio, con un plazo máximo de seis meses para solicitar el beneficio luego de culminar su ruta de reintegración. El beneficio corresponde a un monto de hasta ocho millones de pesos (\$8.000.000) por persona.

La resolución 0163 de 2011 define los requisitos y características para acceder a los beneficios económicos y sociales programados en la ruta de reintegración para las PPR. El artículo 22 de dicha norma establece las modalidades en que el





capital semilla el cual es un estímulo económico puede destinarse para generar un emprendimiento o fomentar un fortalecimiento de unidades de negocio. El emprendimiento entendido como creación o adquisición de unidades de negocio y fortalecimiento entendido como unidades de negocio autofinanciadas activas con antigüedad mínima de doce (12) meses.

Dentro de los requisitos más sobresalientes para acceder al beneficio se consideraba, 400 horas de participación certificada en cursos de formación para el trabajo y un ahorro de un salario mínimo legal vigente SMLV el cual sería aportado por la persona en proceso de reintegración y que debería estar considerado dentro del valor del plan de negocio solicitado a la ACR.

En el año 2013 se crea la resolución 0754, y la cual se mantiene vigente para reglamentar los requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil. Esta resolución amplía la definición de ruta de reintegración dividida en tres etapas; básica, intermedia y avanzada y orienta el alcance de logros con la población desmovilizada a través de la promoción de la convivencia y la participación en espacios de reconciliación.

Adicionalmente en su artículo 21 define requisitos para el acceso al estímulo económico para planes de negocio o capital semilla, de acuerdo a dos modalidades emprendimiento y fortalecimiento.

En esta resolución la definición de fortalecimiento es modificada y se define como la inyección de capital a unidades de negocio que se encuentren activas y tengan una antigüedad mínima de 12 meses. Cabe resaltar que el requisito de ahorro de un salario mínimo legal vigente por parte de la PPR en esta resolución no es procedente.



## 6. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar para la elaboración del análisis, es de carácter descriptivo y analítico basado en la observación y recolección de la información normativa, administrativa y técnica, proyectando posibilidades y mejoras del proceso. Así entonces, con informes, documentos estratégicos e información de gestión facilitada por las diferentes áreas y/o dependencias involucradas en el proceso, se abordará el tema, lo cual se verá reflejado en los diferentes informes de avance periódicos.

Bajo esta metodología se quiere establecer si la generación de ingresos a través de la entrega de un beneficio económico denominado capital semilla, son suficientes para fomentar el emprendimiento y el fortalecimiento de unidades de negocio en Colombia, lo cual les garantice una estabilidad económica en la legalidad.

En primera medida se requiere documentar todo el proceso que se realiza dentro de la política de reintegración.

Posteriormente entendiendo la funcionalidad de la ruta de reintegración contenida en la política se tendrá la visión de la atención a la población desmovilizada estructurada por dimensiones, las cuales son; dimensión personal, productiva, familiar de habitabilidad, salud, educativa, ciudadana y seguridad.

El análisis se enfocará en la dimensión productiva, en ella se instauran dos tipos de montos para apoyar unidades de negocio para las personas en proceso de reintegración; uno por dos millones de pesos (\$2.000.000) y otro por ocho millones de pesos (\$8.000.000) de acuerdo a la forma de desmovilización atendida individual o colectiva.

Dado lo anterior este análisis busca establecer la suficiencia de dichos montos luego de doce años de ejecución de la política de reintegración, en un escenario de emprendimiento y fortalecimiento productivo en Colombia. Los doce años de la política de reintegración nos direcciona a identificar si los montos establecidos en 2003 aún tienen la misma capacidad de adquisición en 2015 y los años venideros.

Para ello se realizará un análisis comparativo entre entidades que realicen apoyo a la generación de unidades de negocio con características de capital semilla para emprendimiento productivo, identificando cual es el monto apropiado para establecer emprender una unidad productiva en Colombia.



De igual forma se requiere aplicar una proyección de carácter económico donde se vislumbre a futuro cuál sería el monto más apropiado para que un desmovilizado pueda ser autosuficiente.

## **7. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL – PARÁMETROS DE ANÁLISIS**

El proceso conceptual se realizará bajo tres parámetros de análisis:

### **7.1 PRIMER PARÁMETRO DE ANÁLISIS**

Un primer parámetro busca identificar el accionar de la política de reintegración, a partir de la ejecución de los programas definidos por el gobierno y la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

Luego identificar los propósitos de las diferentes dimensiones que son sustento para la atención del desmovilizado, a partir del enfoque de atención por dimensiones establecido por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

### **7.2 SEGUNDO PARÁMETRO DE ANÁLISIS**

Busca identificar de manera comparativa los procesos de desarme desmovilización y reintegración DDR, sucedidos en otros países de América Latina con el fin de establecer procesos integrantes, complementarios o adyacentes a través de lecciones aprendidas de otros países.

### **7.3 TERCER PARÁMETRO DE ANÁLISIS**

Busca ahondar en la dimensión productiva bajo directrices de análisis de tipo económico, como procedimiento para la generación de ingresos de las personas desmovilizadas que acceden al programa de reintegración ofertado por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

A partir de lo anterior el ejercicio se centra en los dictámenes de la política nacional de emprendimiento y su relación con el programa de beneficios de inserción económica BIE definido por la entrega de un capital semilla para la generación de unidades productivas autosostenibles de las personas en proceso de reintegración.



## **7.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Se busca realizar un análisis de la política de reintegración dentro del periodo 2003 al 2014 en el cual se identifique la relación del capital semilla otorgado por la ACR y la capacidad de dicho beneficio para fomentar el emprendimiento año a año. Esto no significa que no se cimiente el proceso de análisis con elementos que tocan la política de reintegración desde años anteriores a los establecidos anteriormente.

## **7.5 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

El análisis se centra en la política a nivel nacional. Y posteriormente realizar un trabajo analógico con experiencias de desarme desmovilización y reintegración realizadas en países de américa latina. En este análisis se busca identificar si en estos procesos de DDR se fomenta el proceso de reintegración a través de programas de emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas para ex combatientes de grupos al margen de la ley.

Si bien el análisis no se centra en una región específica de Colombia, puede llegar a un lugar específico de acuerdo al avance y construcción de nodos temáticos que centren la observación en una región explica.





## 8. CAPÍTULO PRIMERO – AVANCES Y PERSPECTIVAS



\*Imágenes del proceso de Reintegración (Fotomontaje, archivo ACR)

# CAPÍTULO PRIMERO

EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN

AVANCES Y PERSPECTIVAS



## 9. INTRODUCCIÓN AVANCES Y PERSPECTIVAS

El Gobierno Colombiano ha buscado consolidar una etapa de transición para lograr la paz. Esta transición se viene robusteciendo desde el año 2002 con la formulación del decreto 128 de 2003 la cual reglamenta las acciones para la reincorporación de excombatientes a la vida civil y garantizar algunos beneficios.

La transición en búsqueda de la paz ha generado que se piense a futuro, como una garantía de buenas estrategias para mantener una paz estable y duradera. En este sentido el Gobierno colombiano ha utilizado sus mejores herramientas para cimentar un proceso de atención a la población perteneciente a grupos armados que operan en la ilegalidad, logrando identificar cuáles son las dinámicas que subyacen del conflicto y deben ser atendidas con mayor rigor. Por tal razón se tiene hoy día unas bases jurídicas sólidas y se trabaja con mayor esmero en un marco jurídico para la paz que se va perfeccionando cada vez más.

La existencia de instituciones forjadas para la atención a la población desmovilizada, otras concentradas en el entendimiento del fenómeno de la guerra y otras de carácter estratégico para aportar a la solución del conflicto, dan cuenta de la gran estructura que gravita alrededor de la paz.

De esta forma se habla de la paz como una oportunidad. La oportunidad entendida como un proceso de reconciliación, de reintegración y búsqueda del desarrollo nacional, a través del accionar de la estructura gubernamental definida para este propósito.

El proceso de reintegración en Colombia ha crecido, consolidando una gran importancia en el apoyo a la construcción de la reconciliación y el desarrollo económico de la población desmovilizada en las diferentes zonas a nivel nacional. Podríamos afirmar que la reintegración en estos momentos comprende la reconciliación y el desarrollo económico de los participantes aportando a la construcción de una nueva sociedad.

Se hace necesario entonces identificar cual es el aporte de la reintegración a la construcción de un ambiente productivo sostenible<sup>4</sup> en Colombia, tanto en la ruralidad como en el territorio urbano y cuál es su alcance.

La Agencia Colombiana para la reintegración ACR cuenta con una estrategia de atención multidimensional que garantiza la integralidad en la atención de cada persona en proceso de reintegración y cuyo referente más próximo ha sido el

---

<sup>4</sup> Banco Interamericano de Desarrollo BID – “Mejora del ambiente productivo, una iniciativa público-privada”, define el ambiente productivo sostenible, como las acciones que reducen y eliminan obstáculos al crecimiento productivo, el cual propende por la mejora de la competitividad, la información, la coordinación y el fortalecer el crecimiento continuo y estable.



trabajo adelantado bajo este esquema por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE)<sup>5</sup>

La comprensión y el desarrollo de la ruta de reintegración atraviesa por esta estrategia de atención multidimensional la cual se referencia como la atención diferenciada sobre las variables que inciden en el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades del individuo y de su grupo familiar. Es decir, se requiere de unas dimensiones para operativizar la ruta de reintegración, las cuales, a la larga, son la puerta de entrada para entender al sujeto. Así, la ruta de reintegración abarca de manera sistémica e integral, ocho dimensiones que favorecen la superación de la situación de vulnerabilidad de las personas en proceso de reintegración, su retorno sostenible a la legalidad y el ejercicio autónomo de su ciudadanía. (Grupo de Cooperación, Relaciones Internacionales y Alianzas Estratégicas, 2014)

Todo esto se da a través de la concertación de un plan de trabajo con la persona en proceso de reintegración, que exige abarcar tanto la integralidad del sujeto como las diferentes barreras para el ejercicio autónomo de su ciudadanía.

Para ello la Agencia Colombiana para la reintegración ACR cuenta con el soporte y la capacidad instalada, a partir de una dimensión que dentro de su estructura genera el apoyo a la reintegración bajo el carácter productivo.

En este sentido, la Dimensión Productiva toma como referencia la importancia de generar condiciones que permitan a las personas en proceso de reintegración, disfrutar de sus derechos económicos. De esta forma La productividad debemos entenderla como un proceso organizado para la generación de ingresos, en el cual se asiste mediante una asignación y utilización de recursos, destinado a formar capacidades para la generación de bienes y/o servicios (Manosalvas Vaca, 2009), entendiendo que la persona aporta desde su conocimiento a la modelación del producto final.

La ACR establece dentro de su accionar la entrega de un beneficio económico denominado capital semilla el cual es utilizado por las personas desmovilizadas, para gestionar un proyecto productivo o fortalecer una unidad de negocio con la que el desmovilizado ya cuenta, con montos entre los dos y ocho millones de pesos.

El decreto 1391 de 2011 estableció los lineamientos para el acceso a los beneficios de contenido económico a los programas definidos en el proceso de reintegración. En este sentido se desprende en el artículo cuarto los beneficios de inserción económica cuyo objetivo es facilitar a la Persona en proceso de reintegración el acceso a una fuente de generación de ingreso. Dicho beneficio

---

<sup>5</sup> Aspecto definido en el Informe *“Evolución del Proceso de Reintegración Fortaleza Institucional basada en la experiencia y lecciones aprendidas”*.



tiene tres líneas de acción o modalidades para hacerse efectivo, la primera corresponde el acceso a la empleabilidad en el cual se busca que la persona en proceso de reintegración destine el aporte para la adquisición de vivienda propia nueva o usada, o el pago de hipoteca de un inmueble adquirido con anterioridad.

Una segunda modalidad corresponde al acceso a la Educación superior en el nivel profesional. En el cual la persona en proceso de reintegración podrá destinar hasta un 50% del monto máximo que comprende el beneficio de inserción económica, para sufragar los gastos de matrícula al programa académico al cual se encuentre inscrito.

Y por último se encuentra la modalidad de plan de negocio, en la cual se centrará este análisis. Consiste en un desembolso que otorga la ACR, para la financiación de un plan de negocio que facilite su reintegración económica.

El capital semilla se enmarca en el Decreto 1391 de 2011, en el cual se define como un beneficio de carácter económico. Se puede expresar como un tipo de aporte a la financiación de un proyecto, el cual aún se encuentra en una etapa temprana de maduración de la idea, por lo cual el aporte del capital se realiza en su fase de creación.

La entrega de un capital semilla es la base fundamental con la que toda persona luego de haber abandonado las armas y posteriormente haber transitado por la ruta de reintegración, puede llegar a mantenerse en la legalidad.



## 10. JUSTIFICACIÓN

Para que se realiza el proceso de reintegración y el capital semilla.

Entendiendo que el capital semilla otorgado por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, determina el soporte financiero para que una persona en proceso de reintegración, y esta pueda acceder a la creación de una unidad productiva, la cual será el sustento para la generación de ingreso. Se hace necesario establecer si el capital semilla es un recurso suficiente para iniciar un proyecto productivo, a partir del análisis de inversiones requeridas en maquinaria e insumos y los costos que estos tienen en el mercado.

Por esta razón se quiere identificar si el beneficio económico denominado capital semilla sigue teniendo el mismo poder adquisitivo desde cuando inició en 2003, con un monto establecido de dos millones de pesos, que se ha mantenido durante los últimos doce años de funcionamiento de la política de reintegración.

Aunado a lo anterior y con base en la Ley 1014 de 2006 por la cual se establece el fomento a la cultura del emprendimiento en Colombia, y se soporta posteriormente la Política Nacional de Emprendimiento<sup>6</sup>, se hace necesario identificar si la Agencia Colombiana para la reintegración ACR se encuentra alineada con los requerimientos solicitados para el fomento del emprendimiento, como una base de asesoría sólida para que las personas en proceso de reintegración mantengan su unidad productiva en acción por varios años y traduzcan una verdadera formalización de la actividad que desempeñan.

---

<sup>6</sup> Política Nacional de emprendimiento: Esta política tiene fundamento en la Ley 1014 de 2006 y posteriormente se robustece con la expedición de los CONPES 3439 de 2006 – 3484 de 2007 – 3527 de 2008.

Esta política está a cargo del Ministerio de comercio, industria y Turismo, quien guía las actuaciones para el emprendimiento productivo en Colombia.



## 11. CONTEXTO HISTÓRICO

### DOS MIRADAS...

La política de reintegración en Colombia ha tenido dos miradas a través del tiempo. Los enfoques de la reintegración han cambiado de acuerdo a los periodos presidenciales de turno, debido al concepto y estigmas que se tienen de los grupos armados ilegales y que diferencia a cada gobierno en el poder y su voluntad de negociación dentro del fenómeno de la guerra.

En Colombia los procesos de paz con los grupos al margen de la ley se han realizado sin tener nunca un cese definitivo a las acciones subversivas y criminales. Por tal motivo los gobiernos que han estado en el poder han tenido que redefinir sus actuaciones frente a estos grupos y la manera de formular un tipo de negociación para la consecución de la paz.

Bajo el gobierno de Belisario Betancourt (1982 – 1986) se tuvo un periodo donde se necesitaba reafirmar la credibilidad del gobierno, debido al desprestigio político del antes presidente Julio César Turbay. De esta forma el gobierno Betancourt abanderaba el cambio de la política bajo un proyecto de convivencia social que cambiase la mentalidad de la población en ese momento.

Entendiendo los lineamientos que definían al gobierno de Belisario Betancourt, revisemos como se fundamentó la política de reconciliación<sup>7</sup> para personas pertenecientes a grupos armados ilegales, la cual tuvo continuidad en los gobiernos de Virgilio Barco (1986 – 1990) y César Gaviria (1990 – 1994); a partir de la expedición de la Ley 35 de 1984, la Ley 77 de 1989 y la Ley 104 de 1993, estas normas se concibieron como instrumentos para fomentar la política de reintegración en ese tiempo. Estas normas consagran beneficios jurídicos y socioeconómicos exclusivamente a las personas que se desmovilizaron colectivamente un ejemplo de ello fué el Movimiento 19 de abril o M-19.

Belisario Betancourt veía en el fenómeno guerrillero no como una forma de ataque internacional, por tanto se limitaba, a criminalizarlo, decía que la "guerrilla no era equivalente a terrorismo. En contexto Belisario Betancourt centró su proyecto político de paz en tres puntos fundamentales: la estrategia del diálogo abierto, la negociación y el acuerdo entre los diversos sectores de la sociedad civil. La insurgencia armada tenía, según él, causas internas, objetivas y subjetivas que era necesario entender".<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> En este periodo la política de reintegración era denominada política de reconciliación según la ley 77 de 1989.

<sup>8</sup> Frayle Sonia, Reyes Jenny & Rodriguez Luis. (2007) La reincorporación social del desmovilizado a través de proyectos productivos (Tesis de Postgrado). Universidad de la Salle, Bogotá D.C.



Por otro lado el gobierno de Barco planteó una política de atención a las personas inmersas en el conflicto, esta se denominó Plan Nacional de Rehabilitación (PNR). Este definía la política de paz y normalización de las zonas afectadas por desequilibrios del desarrollo, debilidad en la presencia institucional del Estado y conflictos sociales, su objetivo central consistía en generar ámbitos de convivencia pacífica entre los colombianos a través de la realización de acciones que contribuyeron a la construcción de la reconciliación nacional. Finalmente el plan concretaba la estrategia en lo pertinente, a la representación del Gobierno Nacional en los acuerdos de paz suscritos con los grupos y movimientos guerrilleros que hayan hecho dejación de sus armas con el fin de reincorporarlos a la vida democrática del país, y adelantar programas que conduzcan a la rehabilitación y normalización de las zonas que fueron afectadas por la confrontación armada.

Cerrando la transición el gobierno de Gaviria mantuvo la política de paz logrando culminar tres procesos de paz que se venían gestando en el gobierno anterior. El primero fue el proceso de paz adelantado con el Ejército Popular de Liberación (EPL), el segundo realizado con el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), y el último proceso de paz con el Movimiento Armado Quintín Lame (MAQL).

Por otro lado los acuerdos con las FARC no fueron posibles. Como lo referencia (Ferro & Uribe Ramón, 2002) existió un detonante para que los acuerdos de paz que se mantenían hasta ese momento con este grupo no siguieran su curso. Mientras se daba un acuerdo las FARC se fueron convirtiendo en un interlocutor de tinte político, lo cual hizo que este grupo obtuviese un carácter institucionalizado no sólo a nivel nacional sino internacional.

Posteriormente llegó el ataque del gobierno a “Casa Verde” o como se llamó en ese momento “Operación Colombia” el cual consistió en un ataque militar al campamento principal y centro de operaciones del secretariado de las FARC. Tal fue el conflicto que los diálogos que se llevaban a cabo se terminaron y las FARC aprovechó el tiempo para aumentar su pie de fuerza, pasando de ser un grupo armado con veintisiete frentes a llegar a tener más de cuarenta frentes armados. De este proceso se desprendió un proyecto netamente político denominado Unión Patriótica UP, en el cual participaban excombatientes de los diferentes frentes guerrilleros de las FARC.

Este primer enfoque o mirada del proceso de reintegración se orientaba en un apoyo consciente de la necesidad de volver a la vida civil de personas pertenecientes a los grupos armados ilegales, mas no se concebía como instrumento que contribuyera a debilitar a estos grupos quitándoles personal de guerra a través de las deserciones.





## Una segunda mirada.

Se establece a partir de la expedición de la Ley 418 de 1997, en el marco de un nuevo proceso de paz con las FARC. Este proceso tuvo una característica primordial y fue la desmilitarización de cerca de 44.000 kilómetros en la zona de san Vicente del Caguán, la Uribe, mesetas, la macarena y vista hermosa, la cual fue otorgada por mandato del presidente de turno Andrés pastrana (1998 – 2002) mediante la resolución 85 del 14 de octubre de 1998 con el fin de generar una zona de distensión y acordar los diálogos de paz.

Este proceso terminó con la ruptura de los diálogos en febrero de 2001 donde se generó el secuestro del presidente de la comisión de paz del Senado, Jorge Eduardo Gechen.

La segunda mirada del proceso de reintegración se establece por la nueva dirección que toma el gobierno de turno para fomentar el desarme de los grupos armados ilegales. El periodo 2002- 2006 de Álvaro Uribe negó que incluso existe una guerra en el territorio Colombiano; insistió en que el conflicto había sido provocado por un grupo de terroristas que habían tomado las armas contra la sociedad (Chernick, 2007).

Sumado a lo anterior la política de Álvaro Uribe fomento la construcción de un pie de fuerza militar de gran cobertura el cual buscaba la recuperación de las zonas donde antes se había generado una distensión del conflicto. Bajo este dictamen el gobierno se orientó hacia el ataque militar como forma de debilitamiento a los grupos armados ilegales donde el terror, el asedio y la presión de las continuas operaciones militares buscaba que las personas pertenecientes a estos grupos vieran como último recurso la desmovilización para salvaguardar sus vidas.

Un nuevo pasó a la reintegración

Con la formulación del CONPES 3554 se fortalece y se transforma la mirada del gobierno hacia el conflicto armado en el territorio. En este sentido los procesos de desarme desmovilización y reintegración que se atendía según el gobierno de turno, ahora pasa a ser una política de Estado<sup>9</sup>, en la cual se busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras.

Ir de frente y encarar el conflicto armado fija la estrategia para la desmovilización, y la reinserción<sup>10</sup> de quienes han participado en la violencia guerrillera. El apoyo

<sup>9</sup> PRSE Política Nacional de Reintegración social y Económica definida por el CONPES 3554.

<sup>10</sup> Es la etapa justo después de la desmovilización previa a la reintegración. Comprende una asistencia transitoria para ayudar a cubrir las necesidades básicas del desmovilizado y su grupo familiar luego de la desmovilización y puede incluir prestaciones transitorias de comida, vestuario,



del gobierno al desmovilizado, entonces es entendido, como base fundamental a la decisión individual o grupal de los excombatientes de reintegrarse a la vida civil en comunidad. De esta forma la política de reintegración tiene su fundamento.

Este tema es abordado por el tercer escrito titulado “Desmovilización y reinserción de ex combatientes: ¿transición hacia...? Elaborado por Alejandro Vargas y Rocío Rubio Serrano<sup>11</sup>. En el escrito, los autores califican la historia de Colombia como una historia de conflicto armado y de desmovilización de combatientes (Ramírez Ocampo, 2006), donde se busca garantizar la estabilidad de las personas en la legalidad y evitar que la desmovilización y la reinserción se conviertan en un camino hacia nuevas formas de violencia.

La estabilidad de la política pública de reintegración llega a estar concreta a partir de que la pueda garantizar ciertos requisitos, los cuales como un producto final de una empresa, logre atender la demanda y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Los requisitos se dan tanto en su ejecución como en su concepción. Primero un apoyo político, donde la desmovilización y la reinserción deben tener el mismo peso político en las instancias gubernamentales, segundo flexibilidad, es decir debe ser una política marco y por lo tanto, prever unos lineamientos generales, pero contemplar las diferentes variantes que la misma pueda tener; si se trata de individuos o de grupos; si se trata de desmovilizaciones con negociación o sin ella; si son grupos predominantemente urbanos o rurales, y por último entender la dimensión conceptual y territorial donde la población a atender se ubica, sus dificultades y limitaciones.

Por último la perspectiva de género y etnia, debe ser transversal a la estrategia de gobierno, donde se garantice la construcción con la gente, y la política no sea una respuesta a situaciones de hecho sino que por el contrario el diseño de la política se anticipe a los hechos y prepare el camino para una Colombia marcada en un periodo de post-conflicto.

---

alojamiento, servicios médicos, educación a corto plazo, entrenamiento, empleo e instrumentos de trabajo.

<sup>11</sup> Rocío Rubio, propuso el desarme, desmovilización y reintegración en clave de prospectiva (2009). “Recuperar horizontes que la guerra ha quebrado”



## 12. MARCO TEÓRICO

El Gobierno colombiano ha emprendido un esfuerzo en busca de la consecución de la paz. Con la instauración de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica, definida en el CONPES 3554 de 2008, se facultó al gobierno colombiano para recibir a la población desmovilizada, a través de un enfoque humanitario de atención de necesidades básicas y restitución de derechos como víctimas de la violencia.

El tratamiento que se le debe dar a las víctimas de la violencia, de acuerdo a lo expresado por las Naciones Unidas en su resolución 40/34 de 1985 (ONU, 1985) debe darse en un marco de compasión y respeto a su dignidad, asegurando su seguridad y garantizando su reconocimiento. De igual forma se expresa que como víctimas se debe facilitar el derecho al acceso a las instancias jurídicas necesarias y la reparación del perjuicio sufrido.<sup>12</sup> En el entendido que los excombatientes de grupos al margen de la ley también son víctimas de la guerra y constituyen el pilar fundamental en un proceso de desarme desmovilización y reintegración a la esfera social y la vida en comunidad.

La experiencia ha demostrado que el objetivo central de un proceso de Desarme Desmovilización y Reintegración DDR es consolidar a corto plazo los logros alcanzados en materia de seguridad y, en el largo plazo, estimular el desarrollo socioeconómico sostenible de un país.<sup>13</sup> El DDR es considerado una condición *sine qua non* para la construcción de una paz estable y duradera, en la cual se dimensiona un escenario donde las fuerzas combatientes (legales e ilegales) dejan las armas, se desmovilizan y se reincorporan a la vida civil (Fundación Ideas para la Paz, FIP, 2014). En este tránsito la etapa que concentra todo el accionar hace referencia a la Reinserción o Reintegración, mejor entendida como una “red de seguridad transicional” (Fundación Ideas para la Paz, FIP, 2014) donde se define una composición de ayudas y/o incentivos materiales ya sea económicos o en especie, permitiendo a los ex combatientes sobrevivir, interactuar con sus comunidades y sostener a sus familias, convirtiéndose en miembros productivos de la sociedad. La plataforma de la reintegración abarca múltiples dimensiones del proceso, pero su alcance es temporal. En este sentido el diseño de la política a partir del entendido socioeconómico corresponde a identificar y generar medios de producción sostenibles que permitan tener una fuente constante y sostenible de

---

<sup>12</sup> En la Resolución 2005/35 de las Naciones Unidas, se mantiene igual el concepto de víctima y se referencian tres derechos de las víctimas conforme a lo previsto en el derecho internacional: primero acceso igual y efectivo a la justicia, segundo reparación adecuada, efectiva y rápida del daño sufrido y tercero acceso a la información pertinente sobre las violaciones y los mecanismos de reparación.

<sup>13</sup> Iniciativa de Estocolmo sobre DDR, Página 21; Escola de Pau: DDR 2008, página 21; Concepto de la Unión Europea para apoyo al DDR, página 4; Estándares Integrados de DDR de la ONU, sección 1, página 4.



ingresos al igual que promover el acceso a empleo de carácter digno (Ozerdem, Alpaslam, 2009).

Un eje central que moldea las características del emprendimiento en Colombia corresponde a lo designado en la Constitución Política de 1991, en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”, se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo<sup>14</sup>.

La estrategia de la Reintegración se orienta al emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas que serán fuente de generación de ingresos para las personas desmovilizadas con el fin de garantizar el auto sustento posterior a su inclusión en la vida civil definido por la etapa de la reintegración. Lo anterior tiene fundamento en la entrega de un beneficio económico “*Capital semilla*” para la puesta en marcha de las unidades o fortalecimiento de las existentes.

El capital semilla se define como el monto en dinero necesario para constituir una empresa. Se puede utilizar en capital de trabajo, en compra de activos fijos y en el fortalecimiento de las competencias del equipo emprendedor. Estos recursos se consiguen por medio de concursos de planes de negocios o convocatorias estatales, pueden ser no reembolsables dependiendo de las políticas de cada entidad. (Emprende, 2015).

Para Marx<sup>15</sup>, a partir del análisis del capital, este es entendido como una masa de dinero cuya aplicación en la producción de tipo capitalista, permite a su dueño obtener una cantidad mayor que la inicial, es decir el capital es un valor que se valoriza. Ligado al capital, se encuentra la producción la cual corresponde a las formas y medios que el hombre utiliza para actuar sobre la naturaleza (y también sobre objetos con cierto grado de elaboración). En otras palabras las materias que brinda la naturaleza, las maquinarias e instrumentos de la producción, sus métodos y técnicas, los hombres y su experiencia, son fuerzas productivas.

El capital semilla constituye la inversión necesaria para cubrir los costos de creación de la empresa, hasta alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el momento a partir del cual la empresa ya genera suficientes ingresos como para cubrir sus costos. (Capital Semilla CL, 2000). El capital semilla orientado al proceso de reinserción de excombatientes garantiza un sustento económico. Según lo define el Decreto 1391 de 2011, el beneficio de inserción económica tiene como objetivo facilitar a la persona en proceso de reintegración, el acceso a una fuente de generación de ingresos<sup>16</sup>.

Dentro del aspecto económico el ser productivo conlleva una construcción medible de la auto sostenibilidad y autosuficiencia.

<sup>14</sup> Constitución Política de Colombia, Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333

<sup>15</sup> Karl Marx, El capital, primera edición, 1976, México.

<sup>16</sup> Decreto 1391 de 2011, artículo 4, Beneficios de Inserción Económica.



### 13. QUE ES LA REINTEGRACIÓN.

La reintegración es un proceso mediante el cual una persona reconocida como desmovilizada, restituye sus derechos como persona civil integrante de la sociedad, reconstruye su proyecto de vida y se suma al de su familia, generando una inclusión del mismo de manera duradera dentro de parámetros de legalidad.

La vinculación a un proceso de reintegración se realiza por etapas, las cuales definen acciones de atención específicas a la persona. Estas etapas corresponden a la asistencia personal enfocada a ocho parámetros básicos de adaptación a la vida en sociedad, las cuales se gradúan en básica, intermedia y avanzada.

Una etapa básica fundamenta la reintegración a la vida civil, en donde se fortalece el entorno próximo (familia, amigos, instituciones y actores sociales).

Una etapa intermedia establece la reintegración comunitaria y económica basada en el trabajo con la comunidad a través de la construcción de redes.

Una etapa avanzada que garantiza la sostenibilidad dentro de la legalidad, acuñando procesos de reconciliación con víctimas del conflicto y trabajo social con las comunidades quienes habían sido maltratadas por estos ex combatientes.

La reintegración contempla un proceso de transformación. Una persona desmovilizada<sup>17</sup> elimina su carácter de ex combatiente y se construye nuevamente como ciudadano. Es aquí donde se restablece sus derechos pero también sus deberes, respetando su vida y la de los demás.

La transformación se da en una forma de adaptación simultánea en la cual influyen aprendizajes, desarrollo de aptitudes, reconocimiento de sí mismo y del entorno y promoción de sus capacidades en un ambiente productivo.

A lo largo del proceso de reintegración se han cimentado mecanismos de apoyo para el fortalecimiento del nuevo ciudadano anteriormente perteneciente a un grupo armado ilegal. Estos mecanismos tienen un enfoque de atención determinado por un aspecto básico de la vida humana.

Por otro lado la reintegración es vista como un mecanismo de apoyo a cualquier proceso de paz que subyace de la concertación a través del diálogo con grupos armados ilegales. De esta forma se busca garantizar un ambiente de postconflicto en el cual la reintegración aporte estrategias sostenibles en la restauración de una sociedad en paz, productiva y en busca del desarrollo regional y nacional.

---

<sup>17</sup> Aquel que por decisión individual abandone voluntariamente sus actividades como miembro de organizaciones armadas al margen de la ley y se entregue a las autoridades de la república.





## CÓMO FUNCIONA – EL ENFOQUE

A través de lo establecido en el CONPES 3554 de 2008, se define la Política Nacional de Reintegración como un plan de Estado, con visión de largo plazo el cual sugiere la búsqueda de la reintegración de personas al margen de la ley a través de la promoción para la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz. Esta reincorporación se implanta a través de tres pilares básicos concretados desde la política.

El primero hace referencia a la integración de la oferta social y económica del Estado; el segundo caracterizado por el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias; y por último la construcción de un marco de corresponsabilidad que por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario, y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad<sup>18</sup>

## ENFOQUE

El proceso de reintegración está basado en un enfoque de tres ejes conceptuales, como respuesta y articulación con el Plan nacional de desarrollo, la política nacional de reintegración, el cumplimiento del marco estratégico de la ACR y la consolidación de la paz en el territorio.

Los tres ejes conceptuales que definen el enfoque de la Reintegración son: la situación de vulnerabilidad, la cual está asociada al proceso de desmovilización, en donde se configura un estigma por haber pertenecido a grupos armados al margen de la ley. En este sentido su vulnerabilidad parte de su asociación con la guerra y la visión que se le asume al entrar nuevamente a la esfera social. De igual forma la vulnerabilidad pudo estar presente antes de pertenecer a un grupo armado ilegal, lo cual pudo ser un determinante para su vinculación con estos.

Un segundo parámetro hace referencia al desarrollo de capacidades y acceso a un soporte económico que garantice la estabilidad en su proceso de transición hacia la legalidad y como medio de superación de la situación vulnerable.

Y por último el ejercicio autónomo de la ciudadanía, interpretado desde un primer parámetro como el actuar de manera libre y consciente ligando al individuo a la exigencia de derechos y el ejercicio de deberes. Y en segundo lugar la

---

<sup>18</sup> Introducción – CONPES 3554 de 2008 Política Nacional De Reintegración Social Y Económica Para Personas Y Grupos Armados Ilegales



responsabilidad con la promoción y participación en acciones de reconciliación para la posterior construcción de escenarios de convivencia pacífica. (ACR, 2014)

## **ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**

El modelo de reintegración desarrollado en Colombia define la búsqueda de alternativas sostenibles para ayudar a las personas en proceso de reintegración y así mejorar las condiciones de vida, favorecer la convivencia pacífica y la reconciliación con la sociedad.

La política de reintegración a cargo de la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, establece ocho dimensiones, estas entendidas como los medios constructores dentro de un enfoque de atención personal al desmovilizado, orientados a la superación de la vulnerabilidad, la cual compone: la recuperación de derechos, la estabilidad laboral, la familia y muchas otras cosas perdidas durante su inmersión en dichos grupos al margen de la ley.

La primera dimensión corresponde a la Salud. En ella se apoya de manera concreta un proceso de asesoría general en donde la persona desmovilizada pueda acceder al sistema de salud y ser atendida. De igual forma su familia puede acceder a la afiliación y los servicios ofrecidos por las entidades de salud reconocidas en Colombia.

La dimensión personal busca fomentar la salud mental del desmovilizado y la reconstrucción de su identidad. Correspondiendo a una esfera pública de relación individuo y sociedad, en la cual el desmovilizado adquiere nuevamente una capacidad social, acrecentando las relaciones interpersonales e intergrupales volviendo a la participación social en comunidad.

La dimensión familiar busca desarrollar la capacidad de convivencia y regenerar el vínculo con la familia. De esta forma se concibe el grupo familiar, que es una determinación del parentesco, afinidad y dependencia económica con la cual el desmovilizado se encuentra interrelacionado buscando satisfacer necesidades afectivas, apoyar problemáticas del grupo familiar y orientar expectativas a futuro.

La dimensión educativa parte de la premisa que todo ciudadano colombiano tiene derecho a la educación. Esta dimensión busca fortalecer competencias y habilidades de tipo educativo a fin de favorecer la construcción social del contexto de reintegración y fortalecer una fuente de ingresos a través de un saber dentro de la legalidad.

La dimensión productiva busca generar condiciones y capacidades económicas a las personas en proceso de reintegración, dentro de entornos productivos óptimos y legales. De esta forma se garantiza la estabilidad y el auto sostenimiento a





través de unidades productivas que posibilitan una fuente de recursos para la persona, logrando así evitar la reincidencia en la guerra por motivos económicos.

La dimensión de habitabilidad, define el hábitat como el espacio en el cual las personas viven su vida y satisfacen sus necesidades. Esta dimensión busca promover las condiciones de habitabilidad y la condición socioeconómica dentro de un entorno físico, logrando mejoras en la calidad de vida el bienestar y la dignidad humana.

La dimensión ciudadana está orientada a la superación de la vulnerabilidad. Esta dimensión entiende que una situación de vulnerabilidad es superada a través de la construcción de capacidades y adquisición de activos que favorecen el ejercicio autónomo de la ciudadanía. Y la ciudadanía corresponde al ejercicio de los derechos y deberes como miembros de la comunidad, entender el contexto democrático del país, la responsabilidad jurídica y la contribución a la reconciliación.

La dimensión de seguridad materializa las acciones de prevención de la reincidencia, la victimización y la protección de las personas en proceso de reintegración y sus familias. Esta dimensión, aborda tres componentes: Prevención, Atención del riesgo y Manejo del riesgo.

El funcionamiento del proceso de reintegración se da a partir de la voluntad de abandonar las armas y construir paso a paso su ruta de reintegración. Lo primero que debe realizar una persona desmovilizada dentro del proceso es asistir a su ruta individual de reintegración, posteriormente vendrán todos los servicios de asistencia, capacitación y beneficios económicos para transformar la condición del desmovilizado, a fin de que elimine tal rótulo y se convierta en un miembro activo de la sociedad nuevamente.





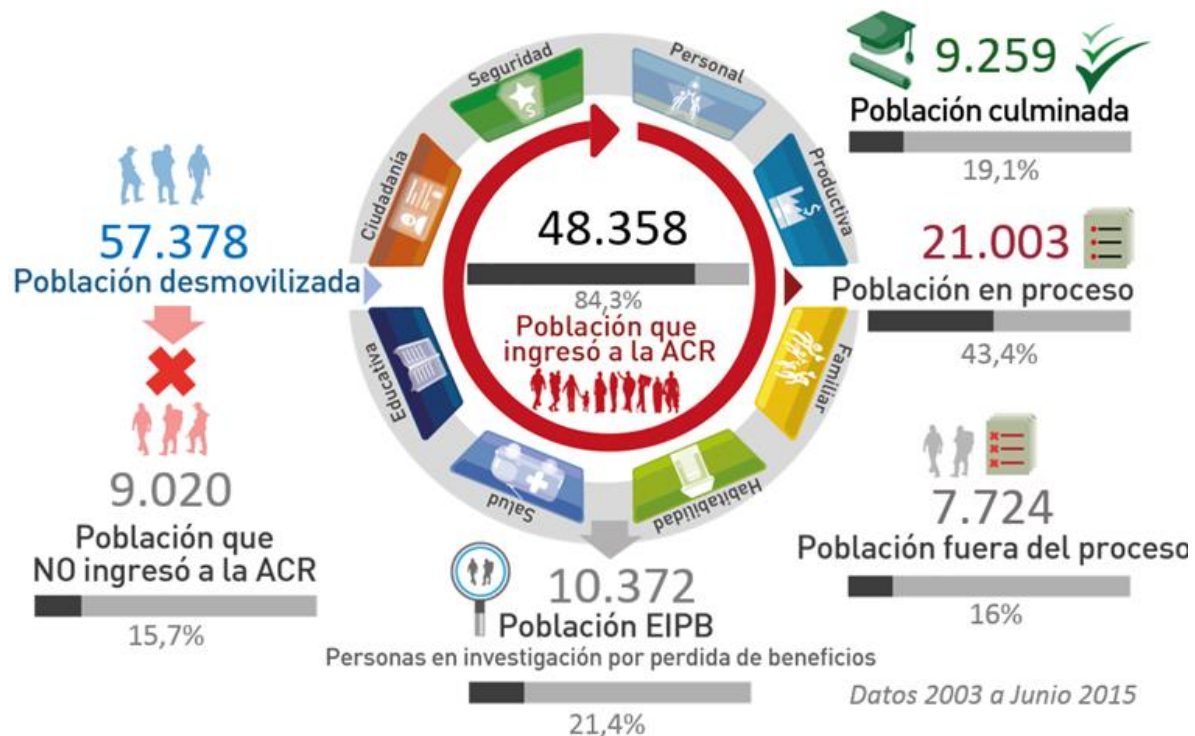
## AVANCES Y PERSPECTIVAS

A continuación se clarifica el proceso de reintegración con cifras oficiales, las cuales hacen referencia a la clasificación, caracterización y monitoreo realizado dentro del análisis de la población desmovilizada.

Los datos consolidados a continuación son el resultado de la estrategia de seguimiento a la política de reintegración por parte de la ACR. En ella se busca conocer e identificar la situación del desmovilizado además de proveer información concreta que permita conocer los avances, impacto y nuevos retos dentro de la política de reintegración.

De forma inicial se identifica la población que ingresó al proceso, cuáles de ellos se han culminado, cual aún continúa en el proceso, cuál es la población que ha salido por múltiples circunstancias y cuales abandonan el proceso.

Figura 2. La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015.



Fuente: Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

Para Junio de 2015, el 84,3% de las personas desmovilizadas certificadas han ingresaron a la ACR, de estos el 43,4 % están en proceso y el 19,1 % han culminado su proceso de reintegración, igualmente se identifica que el 15,7 % de la población desmovilizada no ha ingresado a la ACR.



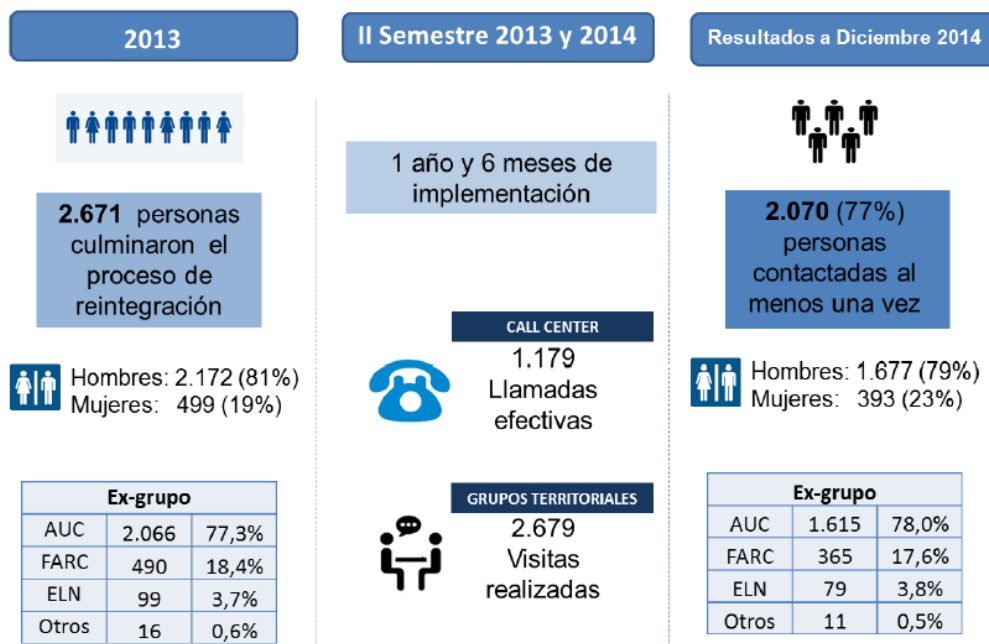
En parámetros periódicos de análisis de la política de reintegración, encontramos los resultados del seguimiento realizado a las personas en proceso de reintegración en el segundo semestre de 2015 y un cierre exitoso para el año 2014 diciembre.

A través de la estrategia de monitoreo- post, implementada por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, se busca obtener información veraz y concreta de la situación económica, social, política y legal de las personas que han culminado su ruta de reintegración. Para ello existen varios canales de comunicación con la persona desmovilizada, entre los cuales se encuentra; visitas domiciliarias, contacto a través de llamadas desde call center y encuentros presenciales en las sedes de los diferentes Grupos Territoriales.

El monitoreo se realiza a través de etapas, las cuales definen un proceso de contacto con la persona en varias secuencias, es decir, primero se realiza un primer contacto, posteriormente llamadas telefónicas y visitas domiciliarias. El objetivo próximo consiste en la verificación de información básica y actualización de la misma si es necesario, para posteriormente encuestar sobre el servicio recibido y sus mejoras en la calidad de vida luego de reintegrarse a la sociedad.

A continuación se referencia una gráfica de tipo resumen donde se ubica la estrategia de monitoreo – post para el segundo semestre de 2013 y fecha de cierre del informe a diciembre de 2014.

Figura 3. Datos del proceso de Monitoreo Post, para el seguimiento al Proceso de reintegración.



Fuente - (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015)



En 2013, un total de 2.671 personas culminaron de forma exitosa su proceso de reintegración. A diciembre de 2014, el 77% (2.070) de estas personas han sido contactadas por medio de 1.179 llamadas y 2.679 visitas domiciliarias.

Figura 4. Porcentaje de atención a personas desmovilizadas de acuerdo al grupo armado de procedencia



Fuente - (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015)

Este informe está basado en gran medida en la información recolectada durante las llamadas y visitas domiciliarias arriba mencionadas. Por tanto, la mayoría de las conclusiones que de aquí se derivan son válidas únicamente para las personas que han sido efectivamente monitoreadas luego de terminar su proceso de reintegración, esto es, 2.070 personas que corresponden al 77% del total de personas que culminaron su proceso en el 2013. (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015)

Figura 5. Número de beneficios de inserción económica desembolsados y proyectados para 2016.



Fuente – La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015 – Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

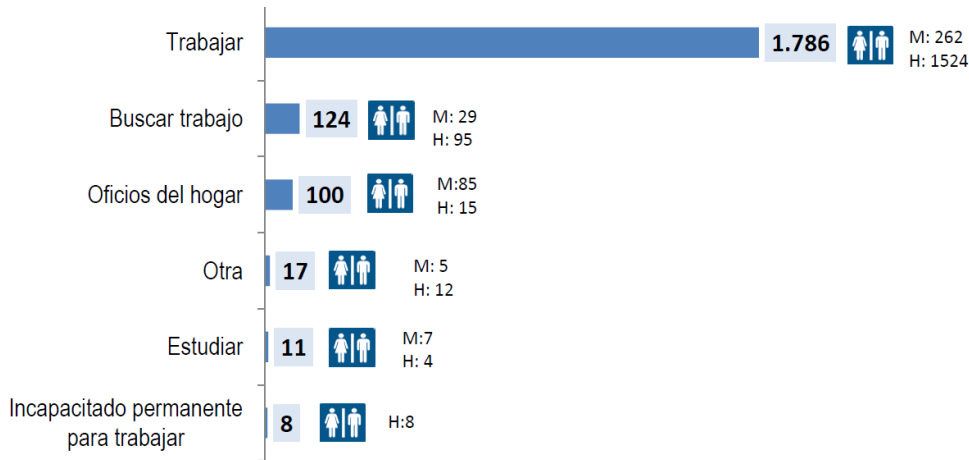
Del total de personas desmovilizadas con estado de culminación del proceso de reintegración, se identificó que a fecha junio del 2015, 1920 personas recibieron el beneficio de inserción económica.

El 87,20% (1.793) de la PDC de 2013, para las que se tiene información (2.053)<sup>5</sup>, reportó estar trabajando durante el último mes. El 46,30% (827) de las personas



que reportan haber trabajado está afiliado al régimen subsidiado del Sistema General de Salud. Esto sugiere que alrededor del 46% de las personas desmovilizadas culminadas de 2013 que tienen un trabajo están en el sector informal.

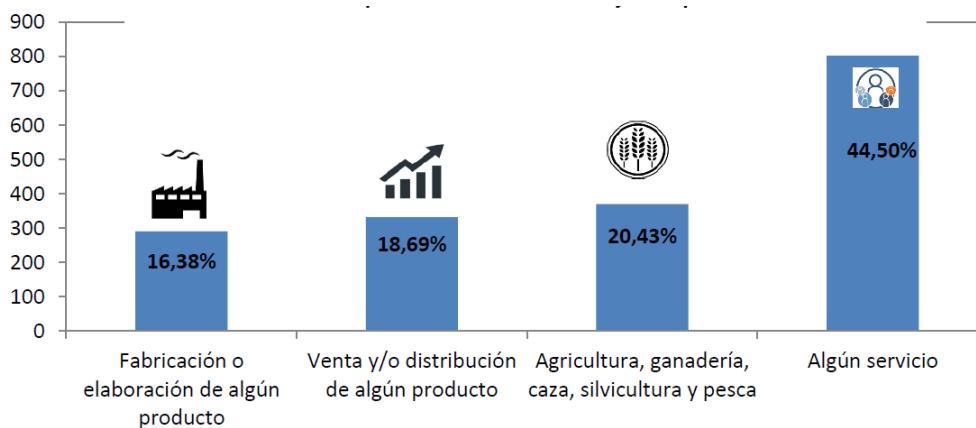
Figura 6. Caracterización de las personas en proceso de reintegración según su ocupación.



**Fuente** - (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015) PDC 2013. Según actividad a la que dedicó la mayor parte del tiempo durante el último mes

El 91,92% de los hombres reportó haber trabajado durante el último mes. Mientras que, para las mujeres las dos actividades a las que dedicaron mayor tiempo durante el último mes fueron trabajar (67,53%), seguido de oficios del hogar (21,91%).

Figura 7. Caracterización de las personas en proceso de reintegración según su ubicación laboral por sector de la economía.



**Fuente** - (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015) PDC 2013 que se encuentran trabajando por sector

El 44,50% de las personas que reportaron tener trabajo durante el último mes afirmó estar trabajando en el sector de servicios, el 20,43% en actividades



relacionadas con agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, el 18,69% en la venta y/o distribución de algún producto y el 16,38% en la fabricación o elaboración de algún producto.

Figura 8. Matriz del proceso de reintegración por tipo de desmovilización, grupo armado y proveniencia.

	POBLACIÓN DESMOVILIZADA	POBLACIÓN QUE INGRESÓ	POBLACIÓN EN PROCESO	POBLACIÓN CULMINADA
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>57.378</b>	<b>48.358</b>	<b>21.003</b>	<b>9.259</b>
<b>TIPO DE DESMOVILIZACIÓN</b>				
Colectiva	31.889 (55,58%)	27.550 (56,97%)	10.529 (50,13%)	6.475 (69,93%)
Individual	25.489 (44,42%)	20.808 (43,03%)	10.474 (49,87%)	2.784 (30,07%)
<b>EX GRUPO</b>				
AUC	35.279 (61,49%)	29.722 (61,46%)	11.279 (53,70%)	6.896 (74,48%)
FARC	18.052 (31,46%)	15.352 (31,75%)	8.093 (38,53%)	1.956 (21,13%)
ELN	3.565 (6,21%)	2.933 (6,07%)	1.476 (7,03%)	348 (3,76%)
OTROS	468 (0,82%)	346 (0,72%)	151 (0,72%)	59 (0,64%)
Sin Dato en SIR	14 (0,02%)	5 (0,01%)	4 (0,02%)	-
<b>PROVENIENCIA</b>				
OACP	31.853 (55,51%)	27.517 (56,90%)	10.509 (50,04%)	6.471 (69,89%)
CODA	21.511 (37,49%)	18.135 (37,50%)	8.988 (42,79%)	2.566 (27,71%)
ICBF-CODA	3.993 (6,96%)	2.686 (5,55%)	1.492 (7,10%)	218 (2,35%)
Vía Judicial	21 (0,04%)	20 (0,04%)	14 (0,07%)	4 (0,04%)

**Fuente** – La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015 – Agencia Colombiana para la Reintegración ACR



## 14. CAPÍTULO SEGUNDO – ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA



\*Unidades de negocio de personas en proceso de Reintegración (Fotomontaje, archivo ACR)

## CAPÍTULO SEGUNDO

EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN

ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA



## 15. INTRODUCCIÓN ANÁLISIS DEL CAPITAL SEMILLA

El capital semilla se enmarca en el Decreto 1391 de 2011, en el cual se define como un beneficio de carácter económico. Se puede expresar como un tipo de aporte a la financiación de un proyecto, el cual aún se encuentra en una etapa temprana de maduración de la idea, por lo cual el aporte del capital se realiza en su fase de creación.

La entrega de un capital semilla es la base fundamental con la que toda persona luego de haber abandonado las armas y posteriormente haber transitado por la ruta de reintegración, puede llegar a mantenerse en la legalidad bajo el sustento de su negocio.

En este capítulo se plantea un análisis del capital semilla en cuanto a su suficiencia para iniciar una unidad de negocio, entendiendo que el monto tenga ciertas capacidades para la adquisición de insumos necesarios, para la puesta en marcha y posterior sostenimiento, garantizando una rotación de inventario y el abastecimiento de materias primas.

Para ello es pertinente analizar las características que definen un emprendimiento y un fortalecimiento de unidades productivas en Colombia, para luego generar un análisis de capacidad de los montos establecidos por la entidad.

La dirección que toma este capítulo referencia como primera medida; identificar los lineamientos fundamentales de la Política Nacional de Emprendimiento, logrando así generar una articulación con las directrices y estrategias de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales PRSE, de esta forma equiparar los principios que orientan el accionar de la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

Posteriormente realizar un análisis comparativo de la Agencia Colombiana para la reintegración ACR, en cuanto a los montos que entrega a las personas desmovilizadas, definidos como capital semilla para la puesta en marcha de las unidades productivas, con otras entidades públicas y/o privadas que de igual manera otorgan apoyo al emprendimiento productivo. Esto en el entendido que no todas las entidades tienen como foco de atención a la población desmovilizada y los montos varían de acuerdo al proyecto o idea de negocio.

El análisis comparativo de los montos otorgados definidos como capital semilla, define la tendencia, la necesidad, la capacidad y la suficiencia que se requiere para iniciar un emprendimiento en Colombia, correspondiendo a características de auto sostenibilidad, financiamiento y solvencia las cuales formen una estructura fortalecida que permita que estas unidades de negocio perduren en el tiempo sin





llegar a escenarios catastróficos de quiebra, insolvencia o cierre de operación definitivo.

Como tercer parámetro y bajo el apoyo estadístico, se requiere identificar en qué medida o porción se encuentra los montos otorgados por la Agencia Colombiana para la reintegración ACR, definiendo si en realidad son montos suficientes para la generación de unidades de negocio.

La valoración del capital semilla con otras características (obsolescencia tecnológica, gastos operacionales desproporcionados, márgenes de EBITDA incapaces de cubrir la operación del negocio, recaudos ineficientes de cartera, etc.) que tiendan a bajar los niveles de rentabilidad serán un desarrollo adicional que nos demuestra cuales han sido las causas del cierre de unidades productivas, de igual forma aclarando que las características que se definen para el cierre de las unidades productivas en la población desmovilizada varían y muestran otros fenómenos, que si bien se alejan un poco del carácter financiero de las empresas, tienden por otras características de tipo social y tal vez legal en algunos casos.



## 16. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA HACIA UNA VISIÓN CLARA DEL EMPRENDIMIENTO.

La política nacional de emprendimiento tiene varias bases jurídicas y metodológicas en Colombia. Como primera observación el emprendimiento en Colombia se constituyó como una política pública nacional comprometiéndole a múltiples actores en la responsabilidad de la aplicación y concreción de la misma en escenarios de fomento y sostenibilidad. La política de emprendimiento en Colombia está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo bajo la aplicación y dirección de la Ley 1014 de 2006<sup>19</sup> la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.

La Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos que son:

1. *Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.*
2. *Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.*
3. *Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.*
4. *Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.*
5. *Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.*

El emprendimiento según la Ley 1014 de 2006 corresponde a una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

De igual forma el ser emprendedor se define como una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Por otro lado el CONPES 3527<sup>20</sup> formula los ejes estratégicos para el emprendimiento, entre los cuales se puntualiza en; promover la inclusión laboral de la población vulnerable (mujeres, discapacitados, minorías étnicas, jóvenes)

<sup>19</sup> Ley 1014 de 2006 - De fomento a la cultura del emprendimiento. Un objetivo de la ley corresponde a “Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas”

<sup>20</sup> Política Nacional de Competitividad y Productividad.



teniendo como base los principios del Trabajo Decente y simplificar los trámites para la conformación de las nuevas empresas.

A continuación se referencia las bases jurídicas y metodológicas en la cual se soporta la política nacional de emprendimiento:

Cuadro 1. Lineamientos Jurídicos para el Emprendimiento en Colombia

Base Jurídica	Concepto
Ley 344 de 1996.	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones
Ley 590 de 2000.	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
Ley 789 de 2002. Artículo 40.	Créase el Fondo Emprender.
Ley 1014 de 2006.	De fomento a la cultura del emprendimiento.
Decreto 1192 de 2009.	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
Decreto 525 de 2009.	Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.
Decreto 2175 de 2007.	Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.
Decreto 4463 de 2006.	Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.
CONPES 3424 de 2006.	Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
CONPES 3297 de 2004.	Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología.
CONPES 3439 de 2006.	Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
CONPES 3484 de 2007	Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado
CONPES 3527 de 2008.	Política Nacional de Competitividad y Productividad.
CONPES 3533 julio de 2008.	Bases para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional”.

Fuente – Construcción Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.



## **16.1 ARTICULACIÓN ENTRE LA POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO Y EL ENFOQUE DE LA RUTA DE REINTEGRACIÓN EN SU DIMENSIÓN PRODUCTIVA.**

Los cuatro objetivos específicos de la formación para el emprendimiento consagrados en la Ley 1014 definen:

1. Lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos.

La dimensión productiva de la ruta de Reintegración toma como referencia la importancia de generar condiciones que permitan a las personas en proceso de reintegración, disfrutar de sus derechos económicos (ACR, 2014).

Esta se articula con la Ley de Emprendimiento a partir de la búsqueda y desarrollo de acciones que fortalezcan las capacidades de las personas en proceso de reintegración, afinando la toma de decisiones y el ejercicio de sus libertades. Esto permite el hacer uso y obtener el acceso a oportunidades que los entornos productivos les brinda, con el fin de alcanzar su desarrollo y estabilidad económica en el marco de la legalidad.

2. Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas en las personas, que les permitan emprender iniciativas para la generación de ingresos por cuenta propia.

En este sentido, la articulación con este objetivo desde el enfoque de la reintegración productiva, busca considerar cuál es el mejor camino para que la población en proceso de reintegración alcance su sostenibilidad económica, dependerá del interés y de la capacidad de cada persona para identificar oportunidades y tomar decisiones encaminadas a acceder a activos que le permitan generar los ingresos económicos que ella considere suficientes, según sus expectativas, intereses y su proyecto de vida en la legalidad (ACR, 2014).

A partir del enfoque de Reintegración se articula el desarrollo autónomo de la ciudadanía y el fortalecimiento de capacidades. En suma la transformación que se espera de la persona corresponde a la inserción en el ámbito laboral en la legalidad para así gozar de la libertad y el disfrute de derechos económicos, sociales y culturales.

En coherencia con los lineamientos del proceso de reintegración, se hace referencia a lo indicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, quienes frente a la pregunta ¿Qué es “buen” crecimiento económico?, manifiestan “el buen crecimiento económico es el que promueve el desarrollo humano en todas sus dimensiones” (PNUD, 1996).



El enfoque de desarrollo humano plantea que la pobreza no se reduce a la falta de ingresos sino a la privación de capacidades y oportunidades de las personas para generarlos, por ende, el aumento de las capacidades de una persona para vivir tiende a aumentar su capacidad para ser más productiva y por ende percibir una renta más alta (Sen, 2000).

3. *Promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo.*

La implementación de la Política de Reintegración es la posibilidad de incidir en los procesos de transformación social, económica y política del país, mediante el acompañamiento y orientación del proyecto de vida de quienes por diferentes factores participaron en los GAOML, y ahora se comprometen con el desarrollo humano y la construcción de paz, a través de la Ruta de Reintegración.

El acercamiento y acogida que les presta la Entidad reconstruye el tejido social deteriorado. Beneficiando no solo a la población desmovilizada y desvinculada, sino también a sus grupos familiares y sus comunidades, generando escenarios para el encuentro y la reconciliación en entornos productivos, que de cierta manera contribuyen a dar fin al conflicto, a la construcción de paz y al crecimiento económico del país.

4. *Fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro así como orientar sobre las distintas formas de asociatividad.*

El Decreto 1391 de 2011, señala que a las personas en proceso de reintegración se les otorgara el beneficio de inserción económica, con el fin de facilitar su acceso a una fuente de generación de ingresos, y que podrán optar entre el estímulo económico a la empleabilidad o el estímulo económico para planes de negocio

Los procesos de inclusión económica de las personas en proceso de reintegración, se potencializan en la medida que sus capacidades productivas, se relacionan con las oportunidades y capacidades locales de los contextos en donde se encuentran, es decir, el acceso a recursos humanos, naturales, financieros, institucionales, técnicos, tecnológicos, entre otros, pueden o no facilitar las actividades para la generación de ingresos que realice una persona, bien sea mediante el empleo o el emprendimiento.

La Política Nacional de Emprendimiento tiene tres bases fundamentales, la primera es la iniciación formal de la actividad empresarial, en la cual se definen cuatro estrategias de acción que son: la simplificación de trámites, la reducción de costos, la difusión de información y el control de la informalidad.

La segunda base de la política corresponde a la financiación, en ella las estrategias buscan el apoyo y garantía de las entidades al emprendimiento. Las



acciones se encaminan hacia: la entrega de capital semilla, el capital de riesgo privado, redes de inversionistas, banca de las oportunidades, fondo nacional de garantías.

La última base corresponde a la articulación en la cual se diseñan acciones para generar redes de coordinación. Entre ellas están: red nacional y redes regionales de emprendimiento en la cual se reúnen delegados de diferentes instancias como;

1. Ministerio de Educación Nacional.
2. Ministerio de la Protección Social.
3. La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
4. Departamento Nacional de Planeación.
5. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, Colciencias, entre otras de carácter privado.

También se encuentra las comisiones regionales de competitividad y la articulación final con grandes empresas y fundaciones.

Cabe resaltar que la política de emprendimiento dentro de su actuar entiende que puede existir un apoyo o soporte no financiero que por ende no es económico, este se le denomina soporte no financiero, en el cual se suscriben capacitaciones, asesorías y fomento a la cultura del emprendimiento, incubadoras de empresas y unidades de apoyo al emprendimiento. De igual forma otras entidades que ayudan a generar una mentalidad innovadora en la persona a través de la ciencia y la tecnología.

Ahora bien hacia una visión concreta del emprendimiento es necesario acudir a la definición de plan de negocios, como característica fundamental de inicio productivo y que está fuertemente ligado a la suficiencia del capital semilla.

El Plan de Negocios es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ley 1014 de 2006 - De fomento a la cultura del emprendimiento



## 16.2 VISIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Para (Urbano Pulido & Oledano Garrido, 2008) el emprendimiento está ligado al espíritu empresarial que se forma en el individuo. Conformando una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscrita por la búsqueda de una oportunidad de negocio. El emprendimiento tiene como resultado la creación, mejora, realización y renovación del valor económico y social no solo para el emprendedor sino para los grupos de interés vinculados (empleados, clientes y proveedores).

El emprendimiento para la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR es definido como la creación o adquisición de unidades de negocio, concretado en la resolución 0754 de 2013.

El emprendimiento en la dinámica del modelo de atención a las personas desmovilizadas bajo el enfoque de reintegración define el emprendimiento como: “se traduce en la estructuración y puesta en marcha de un plan de negocios, a través del cual se obtiene una rentabilidad relativa de acuerdo al capital invertido, es decir una fuente de generación de ingresos.”

La ACR se apoya en la definición de emprendimiento propuesta por Louis Jacques Filion,

***Emprendimiento:*** “entendido como la “capacidad para identificar, establecer, desarrollar y realizar visiones, que se traduzcan en bienestar socioeconómico”.

Para la ACR es funcional la propuesta de Filion, pues está visto que sin el desarrollo de algunas de las características del emprendedor o emprendimiento, no es ni será posible para las personas que hacen parte del proceso de reintegración lograr su bienestar económico. Filion, menciona que algunas de las competencias del emprendedor, vistas sobre todo desde el punto de vista conductual son: Iniciativa, Visión, Innovación, Intuición, Tenacidad, Pensamiento Sistémico, Negociación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Pragmatismo, Originalidad, Curiosidad, entre otras.

Realizando un ejercicio de análisis de la visión de emprendimiento podemos referenciar que, es una manera o forma de pensar específica de tipo empresarial<sup>22</sup> e innovador, ligada al entendimiento y conocimiento del entorno próximo y global, de ello se desprende la búsqueda de oportunidades de carácter económico que

---

<sup>22</sup> Empresarialidad: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales

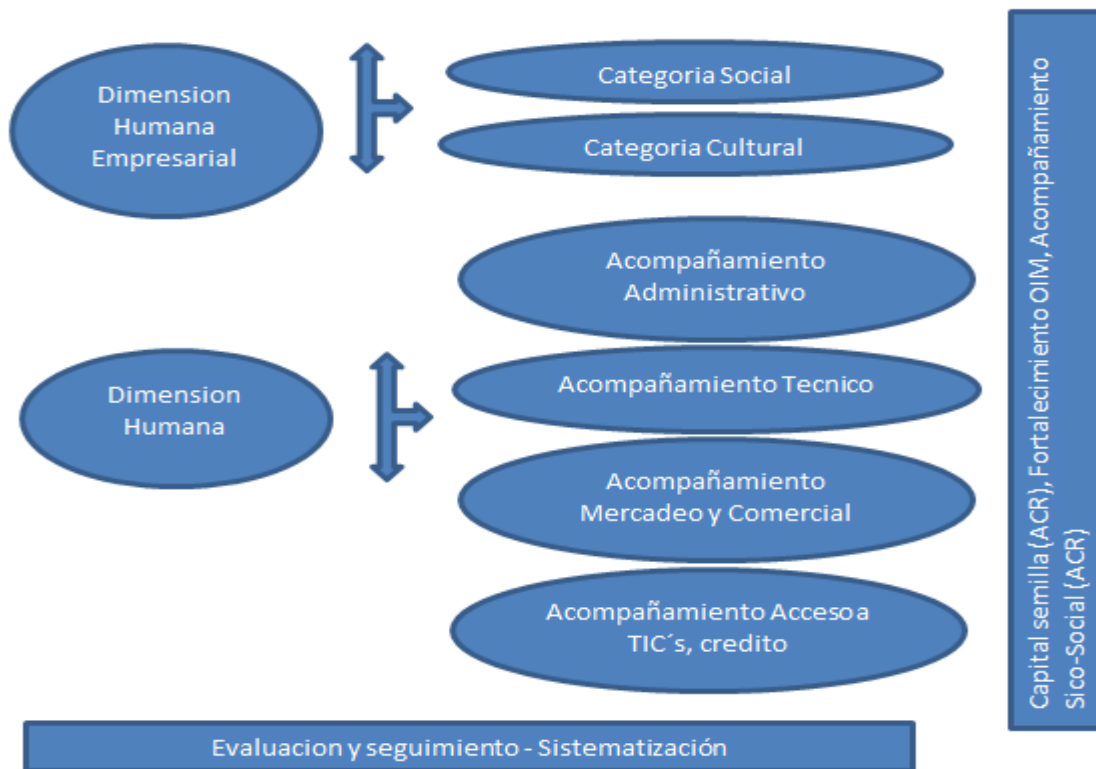


garantizan la inversión y creación de valor donde se fundamenta la auto sostenibilidad en el tiempo. Todo esto acompañado de la formación de la persona en características adicionales de liderazgo, valentía y audacia.

## 17. MODELO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL PARA PERSONAS DESMOVILIZADAS.

De igual forma el modelo de atención empresarial integral de personas desmovilizadas, desde la base de apoyo a la reintegración económica y social de la población, transversaliza la política de reintegración con la política nacional de emprendimiento. En consecuencia la orientación del modelo busca la sostenibilidad en el tiempo del desmovilizado y el retorno a la legalidad, a partir de mecanismos de generación de ingresos soportados en el emprendimiento productivo.

Figura 9. Modelo de atención empresarial integral a Personas en proceso de Reintegración por parte de la ACR.



**Fuente:** Modelo de Intervención - (Martinez Peña, 2013)





Para ello las agencias OIM<sup>23</sup> y USAID<sup>24</sup> aportan un apoyo económico que puede llegar hasta los US 1.500 y ofrece a los participantes acompañamiento especializado en las áreas funcionales del negocio como; aspectos administrativos, productivos, de mercadeo, comerciales y de desarrollo humano. Esta gestión se viene desarrollando desde el 2006. (Martínez Peña, 2013).

La pregunta ahora es ¿nuestra población entiende que es el emprendimiento, conoce la definición? Y por otro lado ¿nuestra población tiene una forma de pensar de tipo empresarial, la ACR está ayudando a crear un pensamiento emprendedor en la población desmovilizada, fortaleciendo sus características de liderazgo y gestión?

Si analizamos que es la formación para el emprendimiento podemos tener respuestas a las cuestiones anteriormente señaladas.

La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

La ACR bajo la modalidad de atención por enfoques atiende las competencias básicas, las competencias laborales y las competencias ciudadanas. Hace falta hacer mayor énfasis las competencias empresariales que si bien no se referencian en un marco de atención a la reintegración se tienen atendidas por terceros. En este caso el SENA es un ejemplo, en el cual si el desmovilizado tiene su formación o llega a tenerla en esta institución se da por entendido que allí se reforzó sus competencias empresariales.

---

<sup>23</sup> Organización Mundial para las Migraciones OIM - Principal organización internacional que trabaja con los gobiernos y la sociedad civil para promover la comprensión sobre las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo socioeconómico a través de la migración y velar por la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

<sup>24</sup> Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID - We partner to end extreme poverty and to promote resilient, democratic societies while advancing our security and prosperity.



## 18. EL FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO

La dimensión Productiva de la reintegración ha desarrollado los procesos para el fortalecimiento de iniciativas productivas que se encuentran en funcionamiento dando un sustento al desmovilizado. Dentro de él se encuentran bases jurídicas, metodológicas y procedimentales que apoyan la estrategia de generación de ingresos y la auto sostenibilidad del ex combatiente en la legalidad.

De acuerdo a la resolución 0754 de 2013 el fortalecimiento consiste en la inyección de capital a unidades de negocio que se encuentren activas y tengan una antigüedad mínima de 12 meses.

El programa de atención al proceso de desmovilización y reintegración en Bogotá PAPDRB (USAID, 2011) orienta su accionar hacia el fortalecimiento de la reintegración y el desarrollo de la persona bajo las perspectivas de seguridad humana y gestión social integral. A través de un modelo conceptual, metodológico y estructurado se abre la posibilidad de atención al ex combatiente con el fin de reincorporarlo a la vida civil.

EL fortalecimiento se da a partir de la maduración de las áreas funcionales del negocio definidos desde lo técnico, comercial y administrativo. Esto determina la identificación de falencias, pero así mismo la oportunidad de mejora a fin de establecer una sostenibilidad empresarial permanente que permita un desarrollo de la actividad principal del negocio y un mejoramiento del producto ofertado.

Dentro del PAPDRB se estructura el modelo de fortalecimiento de iniciativas productivas de excombatientes y sus familias la cual se configura como una estrategia para la promoción de alternativas para fortalecer la reintegración económica.

La productividad es un factor fundamental en este proceso y define además los momentos en que refuerza las dimensiones personal, social, cultural, política, volitiva, corporal y racional, es decir, la productividad ayuda al fortalecimiento integral del ser. De aquí nacen las reflexiones en torno a las apuestas que se realizan a un proceso de fortalecimiento de unidades de negocio de personas desmovilizadas.

El modelo de fortalecimiento de iniciativas para la generación de ingresos que sustentan las economías familiares de las personas desmovilizadas reconoce los saberes construidos a partir de la experiencia, los saberes construidos por la praxis y los saberes adquiridos por la academia, pues ellos definen el carácter productivo y la orientación del proyecto de vida de la persona.



El trabajo además es un eje central de la vida cotidiana, el cual aunado a las características productivas de la persona y su saber (construido de cualquier forma), son un soporte para la inclusión del desmovilizado nuevamente en la sociedad. Generando una opción dentro de la legalidad de vincularse al tejido social, aportando desde su construcción laboral el apoyo a la convivencia y el desarrollo socio-regional.

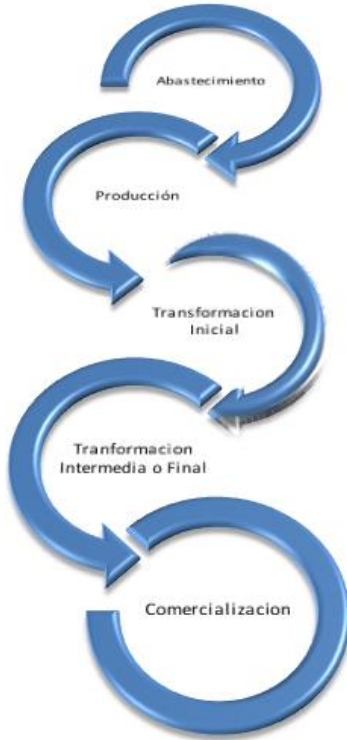
De acuerdo a análisis de (USAID, 2011), es allí donde cobra sentido el modelo de fortalecimiento, porque las probabilidades de éxito y sostenibilidad de un negocio están asociadas al lugar que este tiene en el proyecto de vida. El espíritu del emprendedor hace que movilice sus propios recursos y gestione otros de manera autónoma, para hacer realidad un sueño personal en el que confluyen los intereses de otros miembros de la familia.

La característica fundamental del fortalecimiento de unidades de negocio en las personas desmovilizadas, es que se refuerza el espíritu del empresario o el espíritu emprendedor que ha construido el desmovilizado. Ya que sus intereses son claros y pueden ser potencializados, entendiendo el empeño que se le imprime a su propio negocio como sustento diario. Por otro lado es posible que ante la adversidad, la crisis o los conflictos, la unidad de negocio sea abandonada y el desmovilizado busque otras fuentes de tipo económico. (USAID, 2011). Lo cual se debe minimizar al máximo.

Los fortalecimientos en su preferencia deben estar vinculados a cadenas productivas y redes empresariales con el fin de garantizar un proceso solidificado en la cadena de producción de la unidad de negocio.



Figura 10. Modelo de procesos para la producción en una unidad de negocio



**Fuente:** Cerdan, C (2006), Tipologías y estructuras de cooperación empresarial.

Una de las estrategias empresariales más efectivas para operar en el contexto competitivo de negocios es una gestión fuertemente basada en la generación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano. Por medio de la especialización y la colaboración, las empresas pueden acelerar sus proceso de aprendizaje, alcanzar economías de escala y concentrarse en los ámbitos donde poseen mayores ventajas competitivas (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2002).



## 19. ANÁLISIS COMPARATIVO

El proceso de reintegración en Colombia ha participado en varias etapas. Una primera etapa corresponde a los acuerdos logrados antes del año 2002 en donde la Dirección General para la Reinserción (DGR) contaba con el apoyo de organizaciones no gubernamentales ONG con el fin de atender los programas en los actuales se encontraban las personas y los grupos que habían negociado acuerdos de paz durante la década de los noventa.

Posteriormente entra en funcionamiento la Política de reinserción a la vida civil PRVC, la cual gestiona el diseño e implementación de procesos de formación y actividades psicosociales y productivas para la población beneficiaria. De esta forma, se buscaba brindar al desmovilizado las condiciones sociales y económicas para su regreso a la vida civil.

Y posteriormente en 2008 la Política Nacional de Reintegración social y Económica PRSE, bajo los parámetros del Conpes 3554, en donde se busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras, ligado con la creación de la Agencia Colombiana para la reintegración 2011, donde se generar nuevos parámetros de atención a la política de reintegración.

Los montos del capital semilla para la población desmovilizada se dividen en dos. El primer grupo corresponde a la desmovilización colectiva con un monto asignado de hasta dos millones de pesos y el segundo grupo correspondiente a la desmovilización de tipo individual con un monto asignado de hasta ocho millones de pesos.

El PRVC estaba a cargo de los proyectos de los desmovilizados individuales, mientras que los proyectos colectivos eran dirigidos desde la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) en coordinación con el PRVC.

En la investigación realizada por FIP<sup>25</sup> con (Méndez & Rivas, 2008) definen que, si bien los proyectos productivos de desmovilizados individuales podían ser negocios unipersonales o iniciativas que reunieron a varios excombatientes, los desmovilizados colectivos tenían como única opción el desarrollo de iniciativas grupales en el marco de los 'Proyectos productivos por la paz'<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Fundación Ideas para la PAZ - FIP

<sup>26</sup> Los 'Proyectos productivos por la paz' promovían la conformación de asociaciones entre empresarios, grupos de desmovilizados, población vulnerable y campesinos para desarrollar proyectos rurales o urbanos. De acuerdo con la propuesta del Gobierno, un proyecto debía tener la participación de tres grupos de población: 50% desmovilizados, 25% desplazados y 25% campesinos.



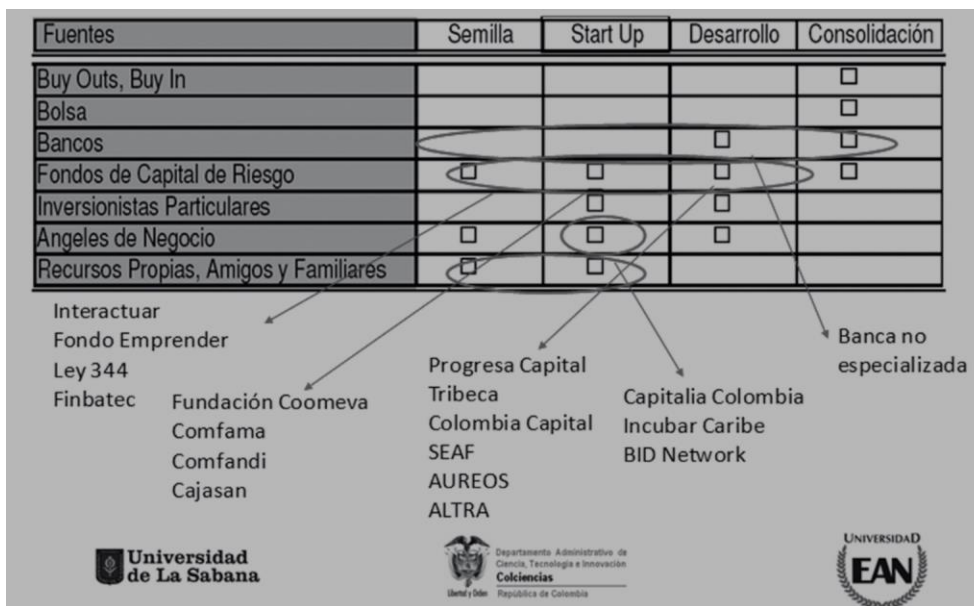
Ahora bien la Agencia Colombiana para la reintegración ACR tiene dos montos para la entrega del Capital semilla. El rango se establece desde los dos millones de pesos hasta los ocho millones de pesos, con ciertas condiciones como el tipo de desmovilización y previa aprobación de viabilidad del proyecto.

Continuando con el análisis se busca identificar que otras entidades otorgan capital semilla para la creación de unidades de negocio y cuál es el rango de desembolso, con ello poder determinar cuál es la suficiencia del recurso y cuánto dinero cree cada entidad es necesario para iniciar un emprendimiento.

### 19.1 EL CAPITAL SEMILLA EN OTRAS ENTIDADES

La oferta para el emprendimiento en Colombia es un tanto corta. Entre el Gobierno y algunas organizaciones de tipo privado, han puesto al servicio de los ciudadanos el financiamiento empresarial, a través de fondos de capital semilla y fondos de capital privado, pero que aún se ven en desventaja con la gran demanda de emprendedores y múltiples proyectos productivos.

Figura 11. Principales fuentes de financiación para el desarrollo de unidades productivas



**Fuente:** Tomado de (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)

La figura 2 nos muestra cuales son las principales fuentes de financiación cuando hablamos de capital semilla, dando por hecho que algunos casos los apalancamientos financieros, no vienen de entidades fuertes y consolidadas y se busca el auxilio para la incubación del negocio con capitales dóciles y sin garantía.



De igual forma podemos evidenciar algunas de las entidades que financian proyectos productivos pero determinando en qué etapa productiva se encuentren.

A continuación se realizara una relación de las entidades u organizaciones que apoyan el emprendimiento productivo en Colombia a través de un apoyo económico (capital semilla), de esta forma evidenciar la posición en la que se encuentra los montos otorgados por la Agencia Colombiana para la Reintegración y posteriormente realizar un análisis de la suficiencia del recurso económico con el fin de crear competitividad en el medio productivo.

## FONDO EMPRENDER

La ley 789 de Diciembre de 2002 facultó al SENA para la creación del Fondo Emprender, el cual inició en operación en 2004 y es gerenciado por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE.

El Fondo Emprender es la entidad gubernamental de mayor cobertura y ha logrado posicionarse entre los potenciales empresarios como la principal fuente de recursos para la creación de empresas a nivel nacional.

A continuación se referencia los montos que financia fondo emprender, estos relacionados con la cantidad de empleos generados proyectados.

Cuadro 2. Relación de montos de capital semilla financiados por Fondo Emprender para el apoyo al emprendimiento.

Número de empleos generados por el proyecto	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.) <sup>27</sup>	Monto financiado en Millones de pesos
Hasta tres	80	\$ 51.548.000
Hasta Cinco	150	\$ 96.652.500
Más de seis	180	\$ 115.983.000

Fuente: (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008) – Construcción adicional Autor.

<sup>27</sup> El salario mínimo legal vigente en Colombia para el año 2015 es de \$644.350 pesos.



## Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación COLCIENCIAS

La Ley 1286 de 2009 transformó a Colciencias en Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación y crea el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SNCTI, reforzando la institucionalidad para el desarrollo del país y sus regiones. El apoyo de Colciencias se da con orientación en empresas innovadoras con base en la ciencia y la tecnología, con recursos provenientes de la Ley 344 de 1996. Sus Convocatorias buscan Suministrar recursos a modo de capital semilla y complementarios para la maduración de proyectos de base tecnológica.

La financiación se otorga a miembros del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de personas jurídicas ya sea de carácter privado, público o mixto, nacionales o con residencia en el país y, a personas naturales. Los recursos para la investigación, el desarrollo tecnológico o la innovación, se asignan según lo definido en los términos de referencia, que hacen parte de cada convocatoria pública.

Cada convocatoria tiene un monto máximo definido a financiar proyectos: A continuación se referencian algunos montos definidos para cada convocatoria para el año 2015.

Cuadro 3. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Colciencias para proyectos de innovación y desarrollo nacional.

Nombre	Descripción	Total de recursos	Fecha de Apertura
<b><i>Promoviendo iniciativas para el crecimiento empresarial como motor del desarrollo nacional</i></b>			
<b>Alianzas para la innovación</b>	Empresas de diez regiones del país podrán presentarse a las convocatorias que se realizarán a través de las Cámaras de Comercio Regionales con la coordinación de Confecámaras para iniciar procesos de innovación a través de eventos de mentalidad y cultura, formación en temas de innovación y proyectos de iniciación a la innovación.	\$10.500.000.000	A partir del 30 de abril de 2015





<b>Convocatoria para el desarrollo de soluciones innovadoras de tecnologías de la información para el sector de salud en Colombia - 2015</b>	Cofinanciar proyectos de innovación que estén orientados al fortalecimiento de la industria de Tecnologías de la Información TI, mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras orientadas al sector de salud, para dar respuesta a las necesidades de dicho sector y así contribuir con la especialización de la industria TI.	\$4.300.000.000	30 de abril de 2015
<b>Convocatoria para la certificación de capital humano especializado en nuevas tecnologías y tecnologías líderes</b>	Financiar programas-planes de formación y de certificación nacional e internacional orientados al fortalecimiento de las capacidades y competencias profesionales en tecnologías de información y comunicaciones a través del dominio de nuevas tecnologías o tecnologías de gran penetración en el mercado y desarrollo de soluciones empresariales innovadoras que impulsen la competitividad del talento humano del sector TIC a nivel nacional. Ver Términos de referencia	\$5.000.000.000	30 de abril de 2015
<b>Convocatoria para promover modelos de calidad mundialmente reconocidos en la industria de TI colombiana</b>	Fortalecer la competitividad de empresas que conforman la Industria de Tecnologías de Información - TI de Colombia, a través de la adopción de modelos de gestión de calidad mundialmente reconocidos y especializados para el sector: IT Mark y CMMI. Ver términos de referencia	\$21.000.000.000	30 de abril de 2015



<b>Convocatoria para el fortalecimiento de los nodos de innovación en TIC</b> <b>-Temáticas:</b> <b>Arquitectura TI, Ciberseguridad, Salud y Servicio al ciudadano.</b>	Fortalecer los Nodos de Innovación impulsados por el Ministerio TIC y Colciencias mediante la cofinanciación de proyectos de innovación orientados al fortalecimiento de procesos innovadores a través de la generación, adaptación, dominio y utilización de nuevos productos y servicios de tecnologías de información y comunicaciones que permitan impulsar la competitividad del sector TIC nacional. Ver términos de referencia.	\$4.000.000.000	30 de abril de 2015
<b>Brigadas de patentes</b>	A través de operadores regionales se realizarán brigadas en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga para identificar actores con potencial de nuevas creaciones no protegidas, recoger resultados de procesos de I+D+i con viabilidad de protección y acompañarlas en el proceso de alistamiento y registro de la patente.	\$1.700.000.000	A partir de septiembre de 2015
<b>Vive Digital Regional Colciencias - MinTIC</b>	Gobernaciones y alcaldías de la capital del departamento podrán presentar proyectos innovadores en TIC.	\$50.000.000.000	27 de marzo de 2015

Fuente: Colciencias <http://www.colciencias.gov.co/convocatorias2015>



## BANCA CAPITAL

Nace como un programa de la administración bogotana, con el Plan de desarrollo “Bogotá Positiva” el cual se ha mantenido durante las diferentes administraciones, siendo este administrado por la Secretaría de Desarrollo económico de Bogotá.

Este Capital semilla es dirigido a las microempresas y personas interesadas en emprender unidades productivas en la capital, a través de microcrédito individual, con préstamos y montos adecuados.

El monto otorgado por la Banca Capital, corresponde a las diferentes líneas de crédito solicitado. De esta forma existen créditos para emprendimiento, para capital de trabajo y emergencia de insolvencia:

Cuadro 4. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Banca Capital para el apoyo al Emprendimiento.

Monto Financiable	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Máximo 80%	25	\$16.108.750

Fuente: (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)

El monto establecido para emprendimiento se financia hasta el 80% del valor total del plan de negocios, sin que supere los 25 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV), con plazo hasta de 36 meses con periodo de gracia de 3 meses.

Para el año 2015 el monto máximo es de **\$ 16.108.750** Dieciséis millones ciento ocho mil setecientos cincuenta pesos.

## MINISTERIO DE CULTURA

El Ministerio de cultura a través de su programa nacional de estímulos, crea un mecanismo de fortalecimiento de las prácticas artísticas y culturales en el país. Este programa busca implementar las políticas culturales en Colombia, en cuanto estimula los procesos de creación, formación, circulación, investigación, gestión y emprendimiento dentro de los campos artísticos y culturales, en condiciones de transparencia y equidad y se dirige tanto a los creadores como a los demás agentes del sector artístico y cultural que se encuentren activos en el país.

En el año 2014 se abrió la oferta del programa de estímulos con 123 convocatorias, representadas en la entrega de más de 578 estímulos, por un valor de doce mil seiscientos millones de pesos, aproximadamente.



El emprendimiento cultural entiende que la industria cultural y creativa es el vehículo propicio para la transmisión de ideas, valores y modos de vida de las comunidades. El comprometerse con la productividad para el mejoramiento de la calidad de vida de la población nacional y fomentar el desarrollo económico y social liga este programa con la necesidad de generar conocimiento, innovación, creatividad y competitividad en las regiones, a fin de que se promueva la circulación y distribución de bienes y servicios correspondientes a las diversas áreas del campo cultural tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Cuadro 5. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Ministerio de Cultura para el apoyo al Emprendimiento.

Línea de estímulo	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Categoría 1 circulación nacional	No aplica	\$3.000.000
Categoría 2 circulación Internacional	No aplica	\$6.000.000

Fuente: (Ministerio de Cultura, 2014)

## UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS

La consigna es que las víctimas tienen derecho a ser reparadas de manera adecuada, diferenciada, transformadora y efectiva por el daño sufrido. La unidad de víctimas apoya a las víctimas a través de una compensación económica que le entrega el Estado individualmente. Su monto es variable y depende, entre otros criterios, del hecho victimizante.

La Ley crea una categoría de líneas de redescuento en condiciones preferenciales dirigidas a financiar los créditos para actividades tendientes a la recuperación de la capacidad productiva. En ella se da un proceso de asistencia entendida como el conjunto integrado de medidas, programas y recursos de orden político, económico, social, fiscal, entre otros, a cargo del Estado, orientado a restablecer la vigencia efectiva de los derechos de las víctimas, brindarles condiciones para llevar una vida digna y garantizar su incorporación a la vida social, económica y política.

La Unidad de Víctimas implementó un programa de acompañamiento para promover una inversión adecuada de los recursos que la víctima recibe a título de





indemnización administrativa a fin de reconstruir su proyecto de vida, orientado principalmente a:

1. Formación técnica o profesional para las víctimas o los hijos de estas.
2. Creación o fortalecimiento de empresas productivas o activos productivos.
3. Adquisición o mejoramiento de vivienda nueva o usada.
4. Adquisición de inmuebles rurales.

Cuadro 6. Relación de montos de Capital Semilla financiados por la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas para el apoyo al Emprendimiento.

Línea de estímulo	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
<b>Creación o fortalecimiento de empresas productivas o activos productivos</b>	No aplica	\$21.000.000 (Monto máximo) de acuerdo al nivel de victimización de la persona

Fuente: <http://www.unidadvictimas.gov.co/>

## DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL – DPS

El Departamento para la Prosperidad Social a través de su programa de Inclusión Productiva y Sostenibilidad, busca contribuir al desarrollo de capacidades y del potencial productivo, facilitando oportunidades de empleo, comerciales y el acceso y acumulación de activos, de la población pobre extrema, vulnerable y víctima del desplazamiento forzado por la violencia, con el fin de que pueda lograr una inclusión productiva sostenible.

Su programa de apoyo se direcciona a la inclusión productiva tanto rural como urbana. Por medio del programa de Emprendimiento Individual, se busca fortalecer emprendimientos en desarrollo mediante estrategias dirigidas a la capitalización y desarrollo de las capacidades productivas y empresariales para la generación de ingresos autónomos y sostenibles. Esto lo hacemos acorde con el perfil socio productivo, el encadenamiento comercial y el contexto territorial, contribuyendo así, a la estabilización socioeconómica de la población participante.

El programa atiende los emprendimientos mediante profesionales especializados en evaluar las necesidades productivas, el entorno y la capacidad del emprendimiento. Lo cual define los montos a otorgar de acuerdo a un análisis financiero y de entorno de la unidad de negocio a realizar entregando un monto máximo de (\$1.500.000) un millón quinientos mil pesos.





Los montos se definen así:

Cuadro 7. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Departamento para la Prosperidad Social DPS para el apoyo al Emprendimiento.

Línea de estímulo	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Emprendimiento Individual – Monto máximo	No aplica	\$1.500.000

Fuente: Tomado de <http://www.dps.gov.co/pro/ips/Paginas/Emprendimiento-Individual.aspx>

## MINISTERIO DE AGRICULTURA

El Ministerio de Agricultura a través de su programa Agro, Ingreso Seguro, ahora denominado Desarrollo Rural con Equidad – DRE, creado por la Ley 1133 de 2007, tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. Dispone de \$500.000 millones de pesos anuales que se destinan hacia el apoyo de los pequeños y medianos productores.

Su forma de ejecución es a través de la línea especial de crédito LEC, este busca mejorar las condiciones de financiamiento de proyectos agrícolas asociados con la siembra y mantenimiento de cultivos de ciclo corto que hacen parte de la canasta básica de alimentos, son de interés exportador o son sensibles a las importaciones.

Cuadro 8. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Ministerio de Agricultura para el apoyo al Emprendimiento.

Programa	Montos financiables	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
línea especial de crédito LEC	Mínimo	3	\$2.000.000
línea especial de crédito LEC	Máximo	8	\$5.000.000

Fuente: Tomado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos>



## BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

El Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera estatal, cuyo objetivo principal es prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 742 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país.

Su producto bandera es la línea de microcrédito este financia microempresarios agropecuarios cuya unidad familiar cuente con varias fuentes de ingresos, se financia el sostenimiento de actividades pecuarias y agrícolas, compra de animales, cultivos de ciclo corto, equipos y maquinaria, mejoras en la infraestructura de la unidad productiva o vivienda.

Cuadro 9. Relación de montos de Capital Semilla financiados por FINAGRO para el apoyo al Emprendimiento.

Línea de estímulo	Monto mínimo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Línea de Microcrédito Agropecuario	1 – 77 salarios	\$644.350 – hasta el 100% (Sin superar un monto máximo de \$50.000.000)
Programa Especial para la Financiación de Proyectos Desarrollados por Población Calificada como Víctima del Conflicto Armado Interno	1	\$644.350 – hasta el 100 %

Fuente: Tomado de <http://www.bancoagrario.gov.co/>

## FINAGRO

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO – es un banco de segundo piso, es decir no financia directamente sino que lo hace a través de los intermediarios financieros vigilados por la Superintendencia Bancaria. Esta entidad trabaja conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrario de Colombia.

A los créditos que otorga FINAGRO pueden acceder todas las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades agrarias en los procesos de producción o comercialización. Están clasificados en dos tipos: Pequeños productores, quienes posean bienes por un valor inferior a 20,8 millones de pesos. La entidad tiene en



cuenta que por lo menos el 75 por ciento de estos bienes estén invertidos en el campo y que al menos dos terceras partes de sus ingresos provengan del sector.

Cuadro 10. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Banco Agrario de Colombia para el apoyo al Emprendimiento.

Línea de estímulo	Monto mínimo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Línea de Microcrédito Agropecuario	1 – 88 salarios	\$644.350 – hasta el 100% (Sin superar un monto máximo de \$57.000.000)

Fuente: Tomado de <https://www.finagro.com.co>

## FONDO ROTATORIO DE CAPITAL SEMILLA DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

El fondo rotatorio está adscrito a la unidad de emprendimiento de la Universidad de Medellín, su función es acompañar a los procesos de creación de empresas de los estudiantes y egresados de la universidad. Son usuarios del fondo los estudiantes de pregrado, de quinto semestre o superior y los egresados de cualquier facultad de la Universidad de Medellín.

Los montos que asigna el fondo para el fomento al emprendimiento varían en dos líneas de crédito con un plazo tope de 5 años:

Cuadro 11. Relación de Montos Financiados por el Fondo Rotatorio de la Universidad de Medellín para el apoyo al emprendimiento.

Línea de Crédito	Etapas del Negocio	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Línea 1	Desarrollo Prototipo	23	\$14.820.050
Línea 2	Puesta en Marcha y Operación	240	\$154.644.000

Fuente: (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)





## FUNDACIÓN BAVARIA

La fundación Bavaria dentro de sus procesos de apoyo al emprendimiento, cuenta con la orientación del programa *Destapa Futuro*, el cual busca desarrollar, guiar y consolidar el talento e ideas novedosas financiando múltiples proyectos presentados a la entidad.

En cuatro años de funcionamiento del programa destapa futuro se han capacitado 1.300 emprendedores, se ha financiado la creación de 226 empresas y se han invertido \$ 15.738 millones. (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)

Las convocatorias del programa se realizan por temporadas anuales que comprenden apoyos al emprendimiento con montos establecidos de subsidio entre los 15 y 80 millones de pesos

Cuadro 12. Relación de Montos Financiados por la Fundación Bavaria para el apoyo al emprendimiento.

Programa	Montos financiables	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Destapa Futuro	Mínimo	23	\$15.000.000
Destapa Futuro	Máximo	124	\$80.000.000

Fuente: <http://redemprendedoresbavaria.net>

## CRÉAME – Incubadora de Empresas

CRÉAME – Incubadora de Empresas, cuenta con reconocimiento nacional que se evidencia en la operación de programas en 80 municipios de 19 departamentos de Colombia. Igualmente, se han desarrollado proyectos en 9 países de la región con el apoyo y aval de prestigiosas organizaciones multilaterales como la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, La GTZ de Alemania, la Organización Internacional para las Migraciones, la OEA, entre otras.

Fue un actor fundamental en el Impulso a la ley 1014 de fomento al emprendimiento, llevando a la creación de la nueva figura societaria, reducción de parafiscales a empresas nuevas, desmonte del IVA a las exportaciones de servicios y la regulación de los fondos de capital de riesgo.





De acuerdo a la consulta realizada al Grupo CRÉAME, se establecen los siguientes montos correspondientes al capital semilla:

Cuadro 13. Relación de Montos Financiados por Créame Incubadora de Empresas para el apoyo al emprendimiento.

Línea de crédito	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Capital semilla	156	\$ 100.000.000

Fuente: [www.cream.com.co/](http://www.cream.com.co/)

## FUNDACIÓN COOMEVA

La Fundación Coomeva fue creada en 1989 por la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia - COOMEVA, con el propósito de proyectarse socialmente a la comunidad y a sus Asociados.

Su misión define el contribuir al desarrollo del Asociado, sus familias y la comunidad promoviendo y apoyando a los emprendedores y empresarios colombianos a través de programas de motivación, capacitación, asesoría y financiación.

Los montos de capital semilla que determina esta entidad son:

Cuadro 14. Relación de Montos Financiados por Fundación Coomeva para el apoyo al emprendimiento.

Montos para Capital Semilla	Monto máximo a financiar en salarios mínimos legales vigentes (S.M.M.L.V.)	Monto financiado en Millones de pesos
Monto mínimo	3	\$ 2.000.000
Monto máximo	47	\$ 30.000.000

Fuente: <http://fundacion.comeva.com.co/publicaciones.php?id=36976>



## Relación de montos de Capital semilla establecidos por las Entidades de carácter Gubernamental.

En Colombia el apoyo financiero al emprendimiento de carácter gubernamental es limitado. Las entidades de carácter gubernamental que tienen un gran soporte procedimental y metodológico para el otorgamiento de montos financiables a ideas de negocio son muy pocas.

El SENA a través del fondo emprender, El programa de la Secretaría de Desarrollo Económico, Banca Capital y Colciencias son las entidades insignia al fomento del emprendimiento y apoyo a la innovación.

De igual forma cabe aclarar que los montos máximos y mínimos que otorga cada entidad se establecen a partir de salarios mínimos legales vigentes para cada periodo anual, lo cual es una clara diferencia con el beneficio de inserción económica otorgado por la ACR.

La ACR tiene un monto establecido de dos millones de pesos desde el inicio del programa en 2003 con la desmovilización colectiva de grupos armados ilegales.

Cuadro 15. Comparación del capital semilla ACR con otras programas de Entidades públicas.

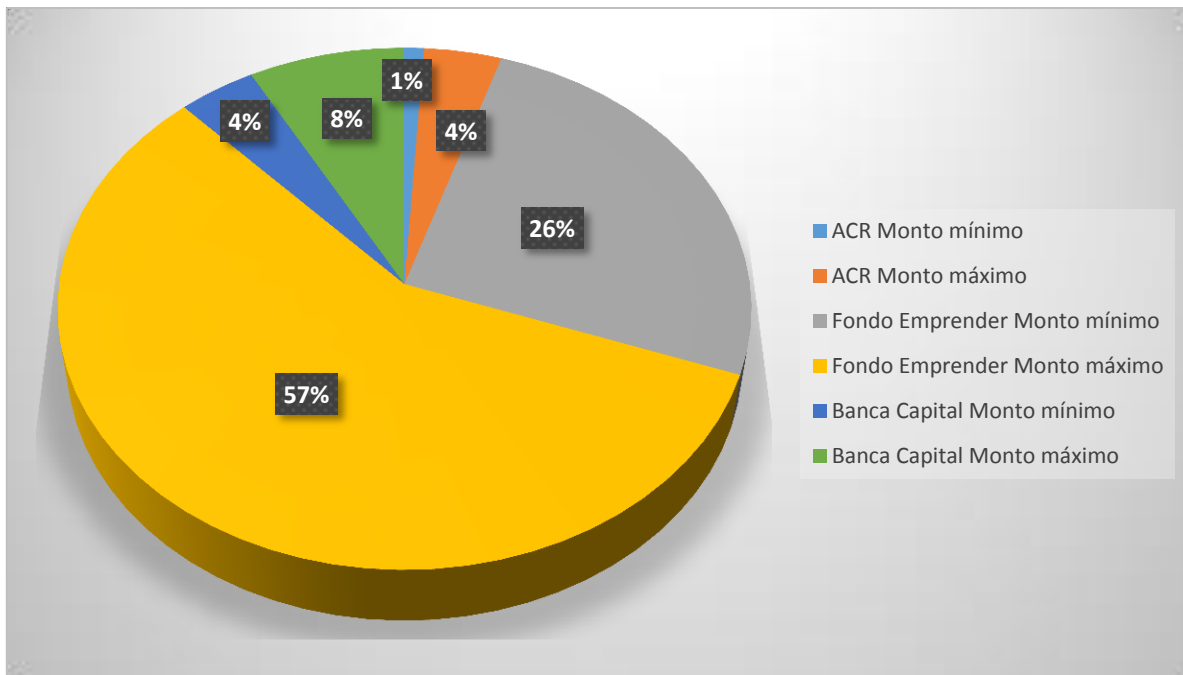
ACR		Fondo Emprender		Banca Capital	
Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo
\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	\$51.548.000	\$115.983.000	\$ 8.000.000	\$16.108.750

**Fuente:** Cálculos del autor

Aunque se debe entender que los montos mínimos y máximos otorgados por la ACR, se definen a partir del tipo de desmovilización que se llegue a atender, tanto colectiva como individual. Estas son dos variables que limitan la suficiencia del recurso para una persona en proceso de reintegración.



Figura 12. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Otras entidades



**Fuente:** Cálculos del autor

La identificación que se realizó anteriormente define que la participación de los montos establecidos por la Agencia colombiana para la reintegración ACR como estímulo al emprendimiento en relación con otras entidades que otorgan un beneficio de iguales características no tiene la gran significancia.

El monto mínimo de capital semilla de la ACR (dos millones de pesos) solo tiene una participación del 1% sobre los demás montos. Mientras que el monto máximo de la ACR (ocho millones) tiene una participación del 4% con respecto a los demás.

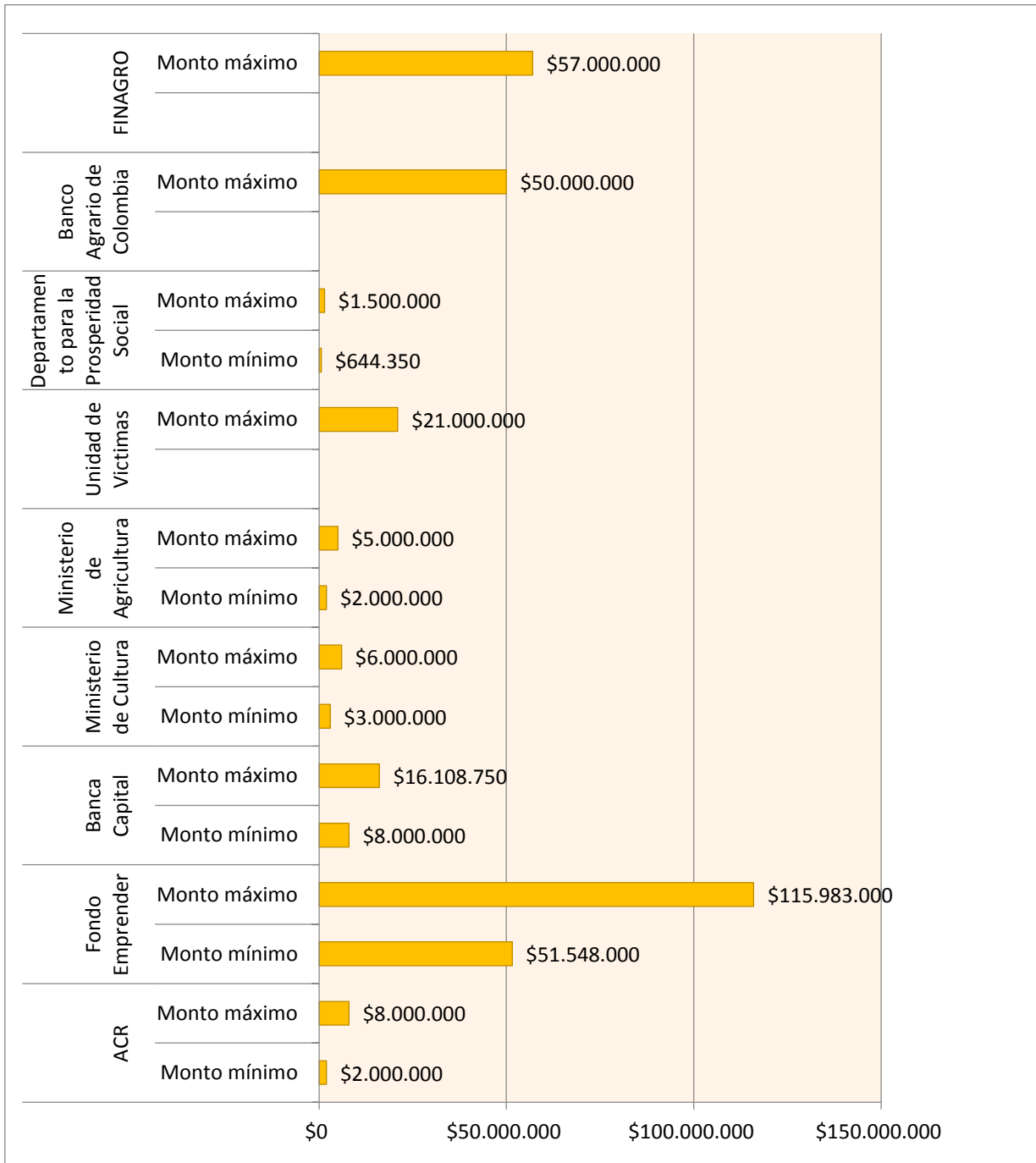
A continuación el análisis de la ACR con respecto a las otras entidades del Gobierno, los montos varían de acuerdo a los programas de atención a la población tanto vulnerable y en general.

La diferencia de estas entidades corresponde a que muchas de ellas realizan un estudio primario de a cuánto asciende la idea de negocio, cuanto en salarios mínimos ascienden los activos de la persona solicitante y el tipo de emprendimiento a realizar (determinado por el sector de la economía donde se ubica el proyecto), todo esto apoyado por un análisis de flujo de efectivo.

Por otro lado se toma al Ministerio de Cultura ya que en su plan institucional, el emprendimiento cultural es un pilar fundamental del desarrollo social y económico.



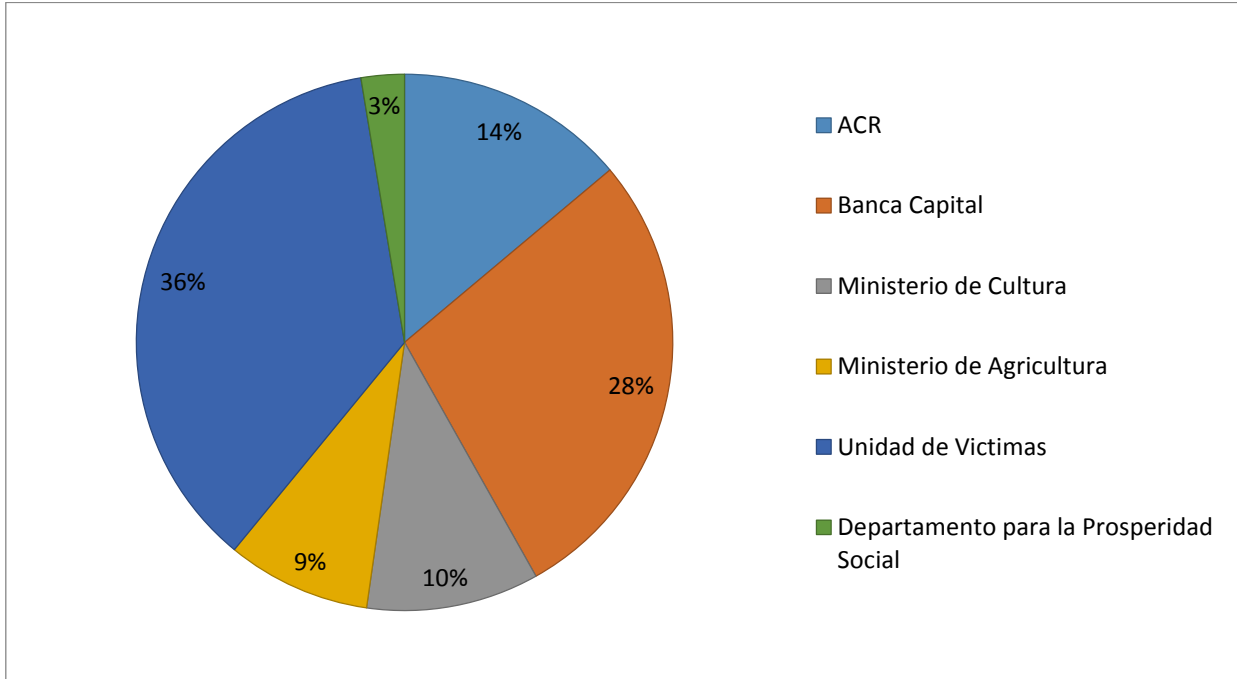
Figura 13. Comparación del capital semilla ACR con otros programas de Entidades públicas



Fuente: Cálculos del autor



Figura 14. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Otros Programas implementados por Entidades públicas (Relación de montos máximos de cada Entidad)



**Fuente:** Cálculos del autor

Al identificar cual es la participación de los montos de cada entidad se logra identificar que el programa banca capital y la Unidad de Víctimas posee un mayor rango porcentual de participación con la entrega de montos superiores a las demás Entidades.

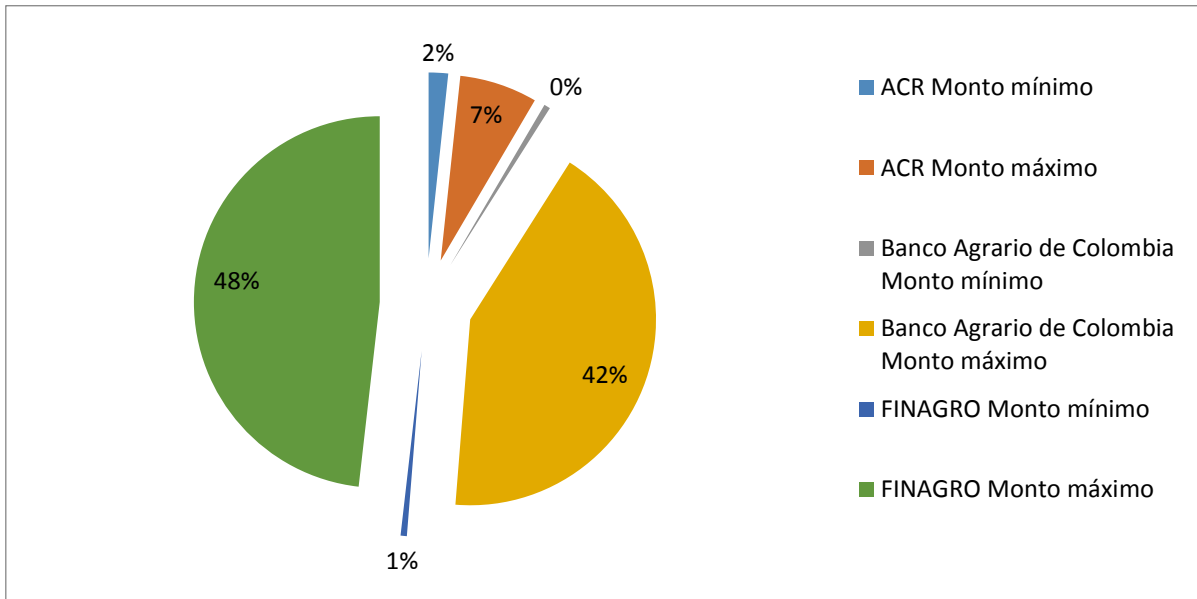
Si bien la ACR tiene una participación del 14% con un beneficio económico de ocho millones (\$8.000.000), la brecha ante la Unidad de víctimas y el programa de la Secretaría de Desarrollo Económico, *Banca Capital*, es bastante amplia.

En el entendido que la política de reintegración abarca un gran número de población atendida, se puede establecer que el aumento de los montos se mantiene con relación a un índice de cobertura.





Figura 15. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Montos de Líneas de Crédito de Entidades vinculadas al Gobierno Nacional.



**Fuente:** Cálculos del autor

Como se mencionó anteriormente las líneas de crédito con las cuales se compara en este caso el capital semilla de la ACR, son determinadas por la tenencia de activos, la tasa de interés y las características de la unidad de negocio. Estas entidades se concentran en el apoyo al sector agrícola y pecuario.

Lo que se quiere referenciar, es que la oferta pública de otras entidades es superior a la de la ACR, donde puede entenderse que para generar un emprendimiento de carácter rural en los sectores agrícola y pecuario requieren un monto base superior al otorgado por la ACR.





## 19.2 RELACIÓN DE MONTOS ESTABLECIDOS POR LA AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO.

Si se realiza un análisis en cuanto a competitividad de las unidades de negocio apoyadas por medio del capital semilla, es claro que este financiamiento se debe relacionar con otras organizaciones de carácter privado, esto en el proceso de análisis de competitividad y suficiencia del recurso y otras variables que en el medio organizacional tienen incidencia.

Las organizaciones privadas en Colombia a través de programas de emprendimiento administrados por la creación de fundaciones, reciben, evalúan y otorgan financiamiento a ideas de negocio. Esta financiación se da a través de incentivos de capital semilla para dar inicio al negocio, lo cual en el medio empresarial y de la administración financiera se conoce como starts up<sup>28</sup> creando competitividad de las unidades de negocio.

La pregunta es ahora ¿cuál es la relación que tiene la ACR con organizaciones del medio privado, quienes son promotoras del desarrollo empresarial, la competitividad y la innovación?

Cuadro 16. Comparación del capital semilla ACR con otras Organizaciones de carácter Privado.

ACR		Fondo Rotatorio Universidad de Medellín		Fundación Bavaria		CRÉAME - Incubadora de Empresas		Fundación Coomeva	
Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo	Monto mínimo	Monto máximo
\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	\$ 14.820.050	\$ 154.644.000	\$ 15.000.000	\$ 80.000.000	\$ 100.000.000	\$ 150.000.000	\$ 2.000.000	\$ 30.000.000

Fuente: Cálculos del autor

<sup>28</sup> Es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial que traduce arrancar, EMPRENDER o simplemente MONTAR UN NUEVO NEGOCIO y hace referencia como su nombre lo indica a ideas de negocio que apenas empiezan o están en construcción, es decir, son empresas emergentes apoyadas en sus procesos, la tecnología y la calidad con un alto nivel de proyección, a pesar de su corta trayectoria y a la falta de recursos o financiación que puede enfrentar un negocio cuando apenas empieza.

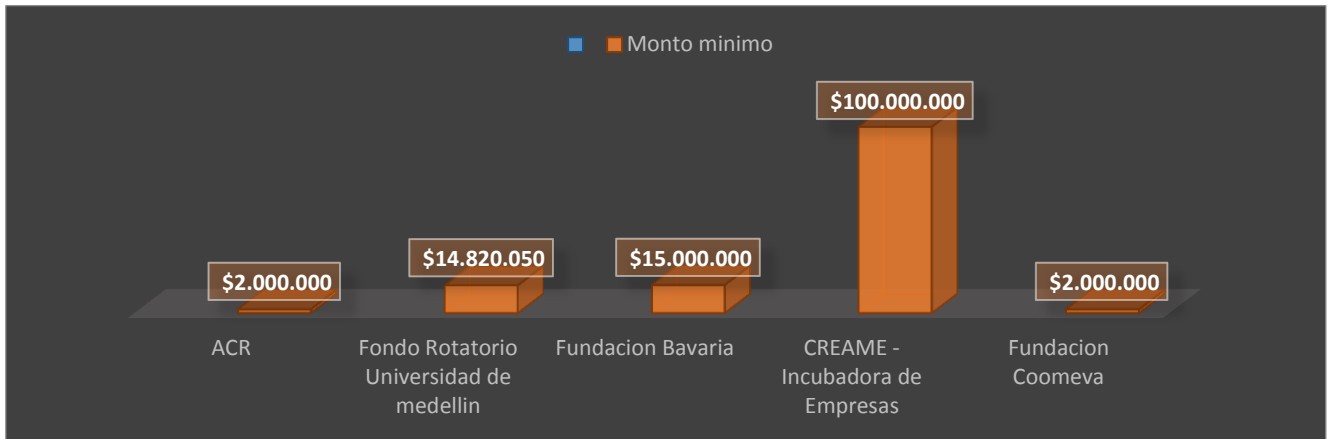
Tomado de: <http://www.culturaemedellin.gov.co>





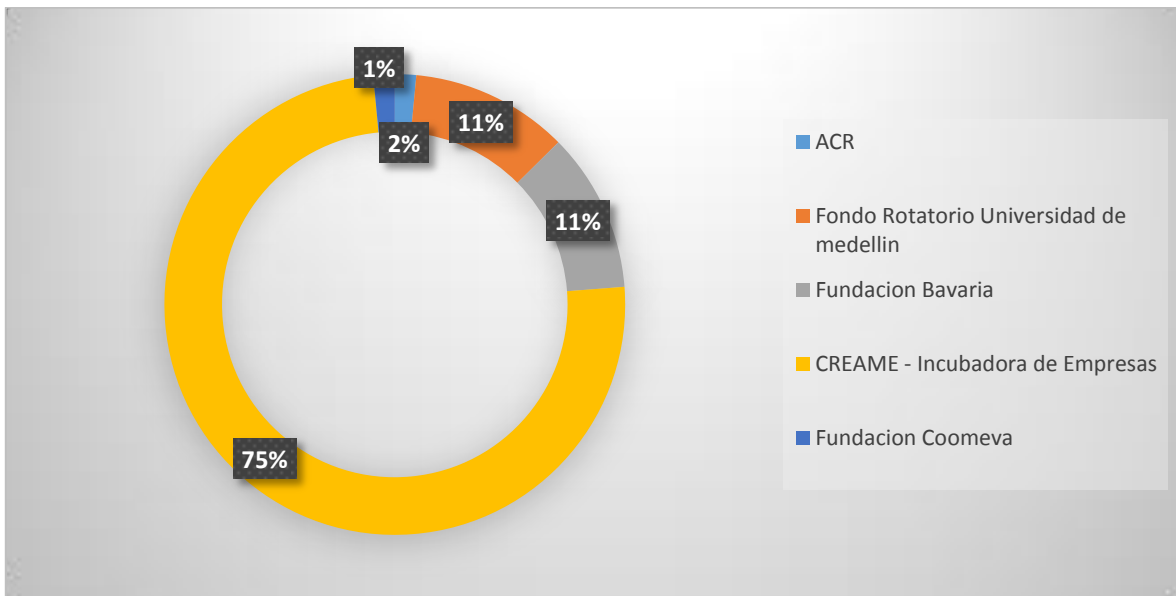


Figura 16. Comparación de monto mínimo otorgado por la ACR vs organizaciones privadas.



Fuente: Cálculos del autor

Figura 17. Porcentaje de participación del monto otorgado por la ACR vs organizaciones privadas.

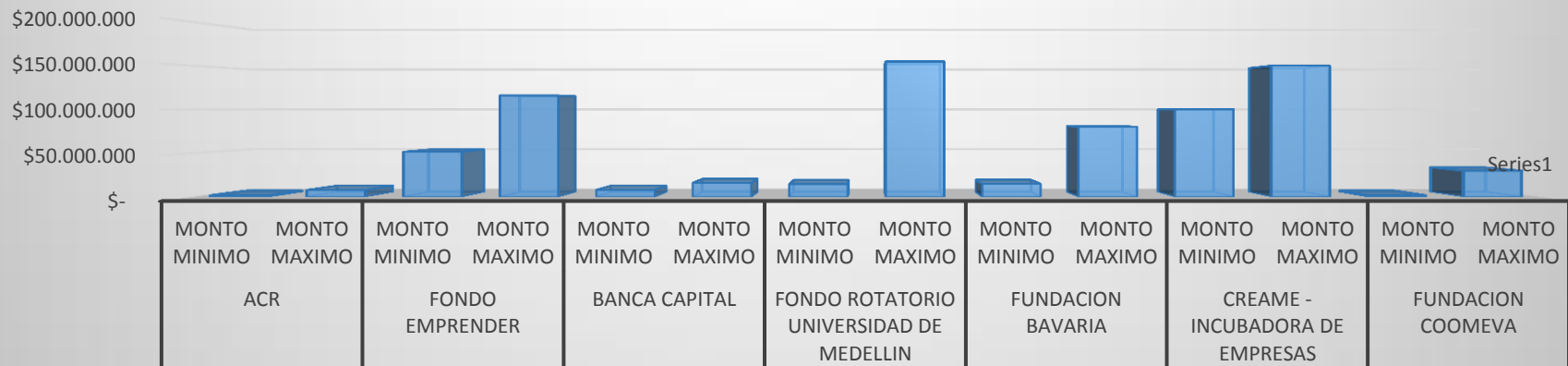


Fuente - Cálculos del autor

A partir de este análisis se identificó que la participación del monto mínimo de capital semilla de la ACR (dos millones de pesos) solo tiene una participación del 2% con respecto a los demás montos de las organizaciones privadas.



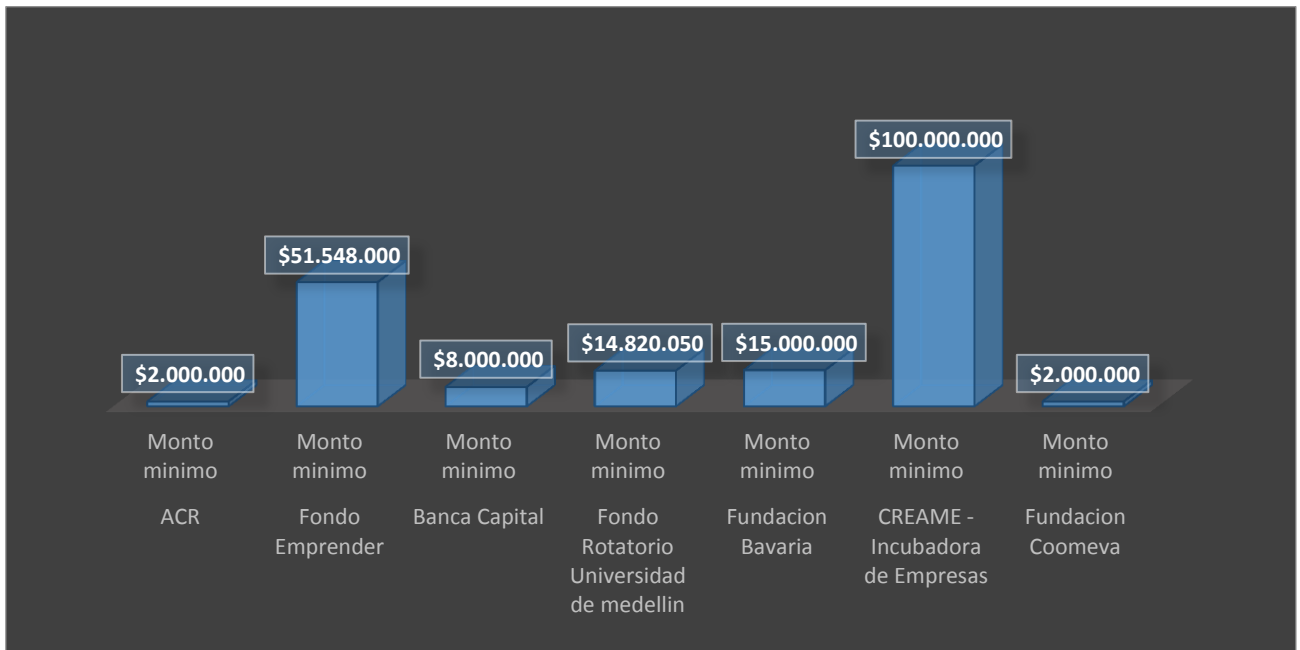
## Montos de Capital Semilla establecidos por cada Entidad para apoyar el emprendimiento



Entidad / Organización	Monto mínimo	Monto máximo
<b>ACR</b>	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000
<b>Fondo Emprender</b>	\$ 51.548.000	\$ 115.983.000
<b>Banca Capital</b>	\$ 8.000.000	\$ 16.108.750
<b>Fondo Rotatorio Universidad de Medellín</b>	\$ 14.820.050	\$ 154.644.000
<b>Fundación Bavaria</b>	\$ 15.000.000	\$ 80.000.000
<b>CRÉAME - Incubadora de Empresas</b>	\$ 100.000.000	\$ 150.000.000
<b>Fundación Coomeva</b>	\$ 2.000.000	\$ 30.000.000



Figura 18. Relación de montos mínimos de capital semilla otorgados por ACR y otras Organizaciones



Fuente - Cálculos del autor

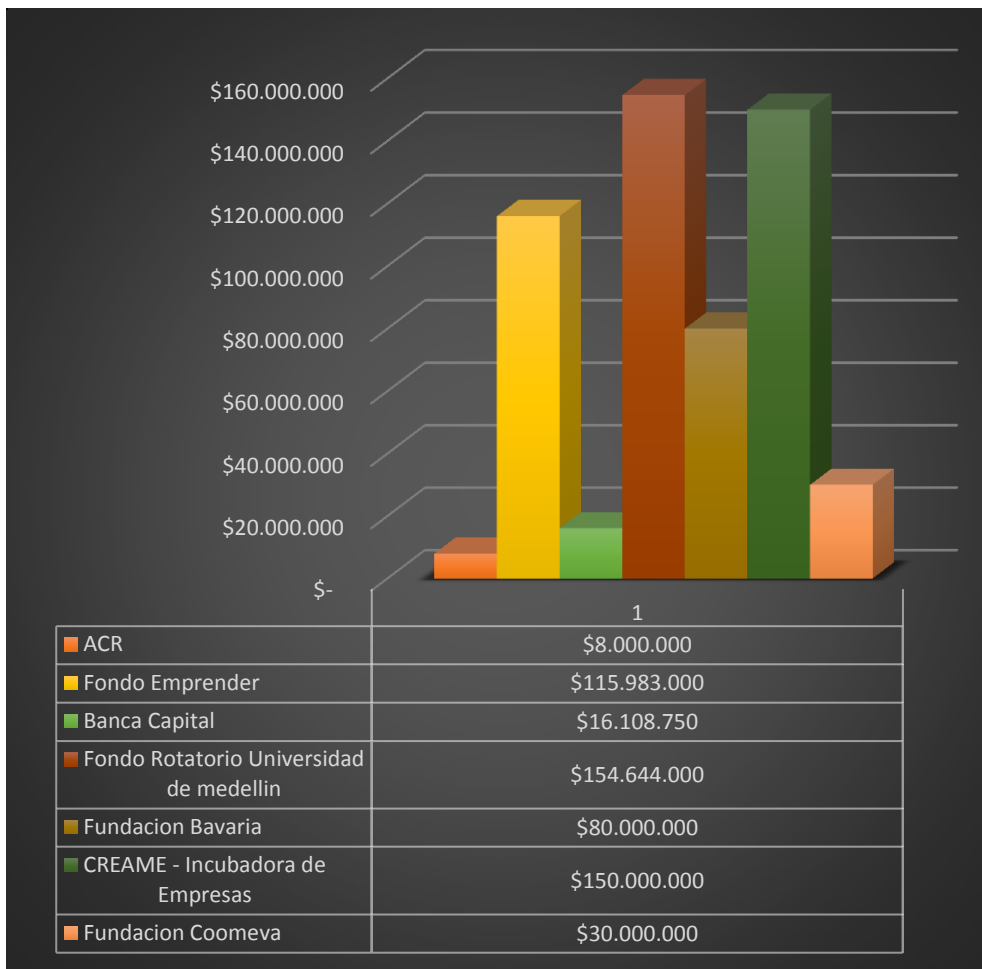
En la imagen anterior encontramos los montos mínimos establecidos por cada entidad para el fomento del emprendimiento productivo. En esta relación se logra identificar que el valor más alto se encuentra establecido por la incubadora de empresas Créame, seguida de la entidad Fondo emprender, luego la Fundación Bavaria y el fondo rotatorio de la Universidad de Medellín con montos casi iguales, posteriormente el programa de la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico Banca Capital y ocupando el último lugar la Fundación Coomeva y la Agencia Colombiana para la Reintegración. Cabe aclarar que para la fundación Coomeva el monto mínimo puede crecer, es decir, que de acuerdo a lo que requiera el emprendedor en su solicitud el monto mínimo puede pasar de dos millones a 6 millones de acuerdo al monto necesario para emprender la unidad de negocio, en este sentido los dos millones no son un monto restrictivo.

Caso contrario lo que sucede en el monto mínimo definido por la Agencia colombiana para la reintegración ACR, donde el monto mínimo es un tope dependiendo del tipo de desmovilización, en este caso, si el beneficio de capital semilla establecido para una persona desmovilizada colectiva es de dos millones de pesos este será su monto máximo, en donde no podrá exceder este valor y su monto mínimo puede llegar a ser mucho menor a dos millones de pesos.





Figura 19. Relación de monto máximo de capital semilla otorgado por la ACR y otras entidades.



Fuente - Cálculos del autor

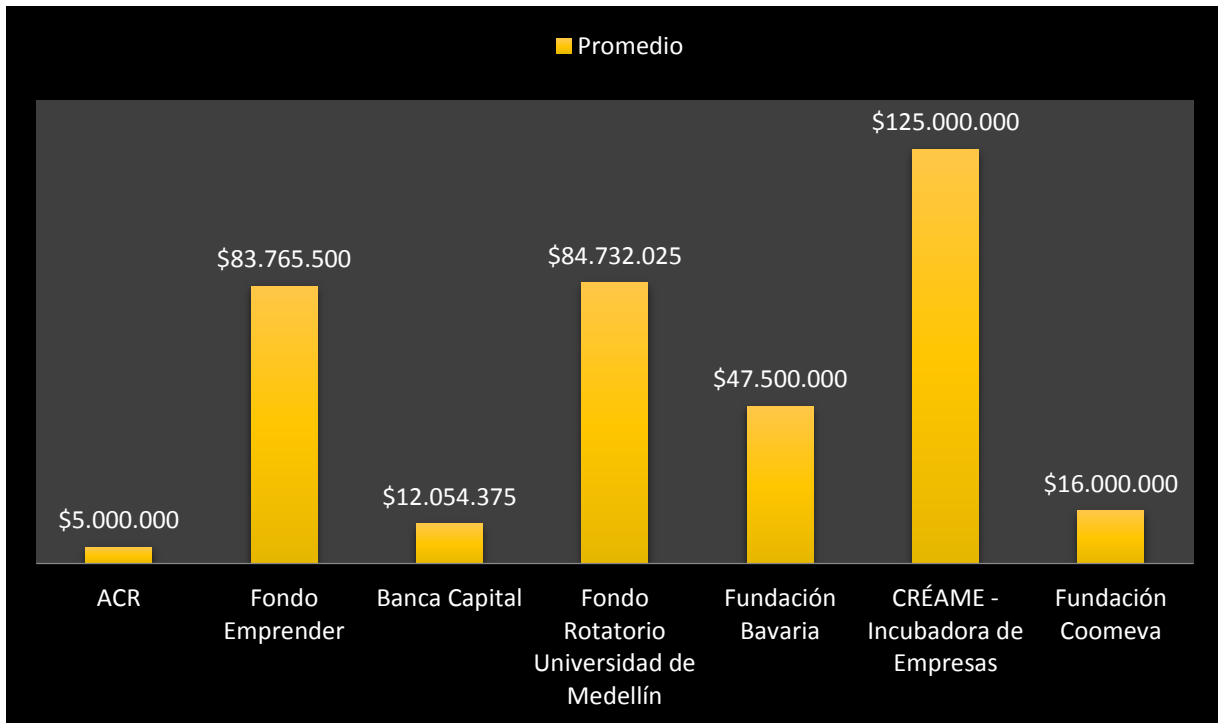
De igual forma sucede con el monto máximo del beneficio de capital semilla establecido por la Agencia colombiana para la reintegración ACR, en donde el valor tope por tipo de desmovilización individual es de ocho millones, mientras que su monto mínimo, puede llegar a ser menor a dos millones de pesos dependiendo de los insumos que el desmovilizado requiera para iniciar su unidad de negocio.

En resumidas cuentas el desmovilizado individual puede solicitar un apoyo desde un peso hasta ocho millones de pesos. En el caso del desmovilizado colectivo el monto del beneficio será desde un peso hasta dos millones de pesos. Llegando a este punto vemos que los montos establecidos por la ACR son superados en su valor mínimo y máximo por otras entidades, las cuales tienen una clara orientación hacia el emprendimiento con una mayor estructura, direccionada a tal fin. La ACR



como promotor del emprendimiento requiere una mayor participación en el volumen del capital semilla en Colombia y generar una mayor competitividad de los beneficiados.

Figura 20. Identificación promedio del apoyo económico (Capital semilla) para unidades de negocio ACR y otras Organizaciones.



Fuente - Cálculos del autor

Figura 21. Promedio del capital semilla ACR con otras Organizaciones de carácter Privado.

Entidad / Organización	Monto mínimo	Monto máximo	Monto Promedio
ACR	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000
Fondo Emprender	\$ 51.548.000	\$ 115.983.000	\$ 83.765.500
Banca Capital	\$ 8.000.000	\$ 16.108.750	\$ 12.054.375
Fondo Rotatorio Universidad de Medellín	\$ 14.820.050	\$ 154.644.000	\$ 84.732.025
Fundación Bavaria	\$ 15.000.000	\$ 80.000.000	\$ 47.500.000
CRÉAME - Incubadora de Empresas	\$ 100.000.000	\$ 150.000.000	\$ 125.000.000
Fundación Coomeva	\$ 2.000.000	\$ 30.000.000	\$ 16.000.000

Fuente - Cálculos del autor



## 20. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR SUFICIENCIA?

El significado de suficiencia tiene múltiples concepciones. En una primera acepción y bajo el carácter etimológico, la suficiencia es entendida como la mención a una habilidad, un talento o una capacidad.

Por ejemplo la definición a partir de un modelo de suficiencia económica de tipo ambiental referencia que la moderación va de la mano de la suficiencia e implica desarrollar un camino medio en donde se consiga lo suficiente: no demasiado poco pero no demasiado per se. (Flórez, 2015)

En este análisis la suficiencia se abordará a través del entendimiento de la capacidad. Esta capacidad está enmarcada en parámetros de suficiencia monetaria de carácter financiable, para la puesta en marcha de una unidad de negocio.

## 21. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

*Es aquí donde surge el cuestionamiento...*

El recurso de capital semilla otorgado por la Agencia Colombiana para la reintegración es suficiente para financiar la puesta en marcha de unidades de negocio correspondiendo a un lineamiento específico de emprendimiento productivo.

En un primer nivel la consideración de suficiencia de capital responde a variables<sup>29</sup> operacionales de tipo económico admisibles a formas de solvencia e inversión. Dentro de este análisis las variables responden a determinar el volumen apropiado de capital, en donde se hace referencia a cómo se representa una inversión permanente en este caso para dar inicio a la unidad de negocio.

Una segunda variable determina la suficiencia del recurso en pro del aseguramiento de la estabilidad financiera a futuro. Y por último como el nivel de capital referencia la proporción mínima generando seguridad en la capacidad financiera y la solidez operacional.

Las necesidades para la puesta en marcha del negocio y lograr hacerlo sostenible son las principales acciones a organizar cuando se está emprendiendo el proyecto

---

<sup>29</sup> La Asociación Internacional de Supervisores de seguros, define variables para apoyar el análisis de principios de suficiencia de capital y de solvencia. La suficiencia de capital y el régimen de solvencia son uno de los elementos más importantes en la supervisión de las compañías de seguros.



o idea de negocio. La realidad de los requerimientos financieros y la competencia hacen que la puesta en marcha no sea tan fácil como parece.

De acuerdo a las experiencias en el campo empresarial se dice que una unidad de negocio requiere una ventaja competitiva fuerte expresada en un producto significativamente innovador o en una relación comercial preestablecida sobre la que se puede iniciar un proceso articulado de producción y comercialización. Tanto así que las tasas de supervivencia de los emprendimientos nuevos no son alentadores. Diferentes estudios mencionan supervivencias se dan entre el 15% al 30% para el primer año dependiendo de diversos factores, siendo los más significativos el acceso a financiación y el sector económico en el que se desarrolla el emprendimiento. (Portafolio, 2011).

Los riesgos de cierre son mayúsculos y estos deben ser vistos con gran importancia por parte de la política de reintegración. La agencia colombiana para la reintegración ACR, establece montos fijos para apoyar el emprendimiento y el fortalecimiento a través del capital semilla otorgado a personas en proceso de reintegración, los montos son ocho millones y dos millones de pesos, estos varían de acuerdo a su tipo de desmovilización. En este sentido las estimaciones financieras de capital que puede realizar una persona en proceso de reintegración en su idea de negocio, se vea limitada por el monto asignado a cada tipo de desmovilización, lo cual hace que el plan de negocios se tenga que ajustar al capital entregado y no a la inversión requerida.

El capital semilla otorgado por la ACR presenta las siguientes tendencias:

- Su entrega se determina por el tipo de desmovilización (colectiva – Dos millones de pesos) e (individual – Ocho millones de pesos).
- Los montos no se han modificado desde el inicio de la política de Reintegración en el año 2002.
- Los montos no se calculan en salarios mínimos legales vigentes para cada año de gestión de la política, esto quiere decir que el valor se ha mantenido desde el año 2002.
- El acceso al capital semilla se da a partir del cumplimiento de requisitos por parte de las personas en proceso de reintegración
- La entrega del capital semilla está orientada al emprendimiento o al fortalecimiento de unidades de negocio, urbanas y rurales agrícolas o agropecuarias, previa revisión de viabilidad y pertinencia del negocio, en este sentido si una idea de negocio no cumple con estas orientaciones no será apoyado.
- El acceso al capital semilla excluye el poder acceder a la adquisición de vivienda y solo acceder al beneficio de Educación superior solo hasta el 50% del beneficio, lo cual restaría dinero para la inversión.



- La persona en proceso de reintegración puede fortalecer unidades de negocio cuya titularidad éste a nombre de su cónyuge o compañero permanente.

## 22. LA DEVALUACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CAPITAL SEMILLA DE LA ACR

Para comenzar la devaluación corresponde a la disminución o pérdida del valor nominal de una moneda con respecto a otras monedas extranjeras.

La devaluación<sup>30</sup> de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local, hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera o lapso de tiempo extendido. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, y en su estabilidad, en la misma moneda.

*“La devaluación del peso frente al dólar en los últimos doce meses ha sido de 22 por ciento anual; y en los últimos seis meses, de 29 por ciento. Se trata de una maxidevaluación, que ha cambiado radicalmente el panorama de producción y de comercio exterior de la economía colombiana”*  
Rudolf Hommes<sup>31</sup>

Con una devaluación de 20 por ciento en el último año, el peso colombiano es de las monedas que más ha perdido valor con respecto al dólar. Desde que el dólar inició su camino al alza, el peso colombiano se ha devaluado en más del 23%, con un encarecimiento promedio de 430 pesos. Esta tendencia obedece principalmente a la situación actual del precio internacional del petróleo y la posibilidad de que Estados Unidos aumente sus tasas de intereses por una relativa recuperación de su economía. (Portafolio.co, 2015).

Concretamente si para el año 2002 para comprar un dólar estadounidense se necesitaban \$1000 pesos, mientras que para el año 2015 para comprar el mismo dólar estadounidense se necesitaran \$2600 pesos. De esta forma el peso colombiano perdió valor en relación con el dólar generando una devaluación de la moneda necesitando ahora una mayor cantidad de la moneda local para comprar una unidad de moneda extranjera.

<sup>30</sup> Banco de la República. (2015). *Devaluación*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/devaluacion>

<sup>31</sup> Administrador de empresas y economista. Fue ministro de Hacienda del gobierno de César Gaviria entre 1990 y 1994, y luego rector de la Universidad de los Andes entre 1995 y 1997.





## 23. CUÁL ES LA CAPACIDAD DE LOS MONTOS EN EL TIEMPO Y LA RELACIÓN CON EL IPC.

Bajo la referencia de (García Torres, 2015), la pobreza monetaria en Colombia es entendida como la capacidad de suficiencia de ingresos, este valor monetario corresponde a lo que un colombiano promedio necesita para un consumo mínimo vital que le garantice subsistencia. En ese sentido, la pobreza monetaria se entiende desde el término estadístico por escasez de ingresos.

De igual forma para otros procedimientos de análisis de la pobreza puede estar asociada a situaciones de carencias y/o necesidades insatisfechas.

Figura 22. Análisis pobreza regional por índice de pobreza monetaria.

Pobreza por IPM

Regiones	2010	2011	2012	2013	2014
Atlántica	45,5	41,8	41,1	37,4	34,6
Oriental	28,6	29,2	28,5	24,8	18,0
Central	31,2	30,7	26,7	26,1	28,1
Pacífica (sin incluir Valle)	42,7	41,4	36,3	37,6	34,6
Bogotá	12,1	11,9	11,1	8,7	5,4
Valle del Cauca	24,1	24,7	20,5	16,2	15,7
Antioquia	27,8	25,7	21,7	22,4	19,5

Fuente: DANE- Encuesta nacional de calidad de vida.

Sin lugar a dudas la situación de pobreza en el campo y en las regiones se ha profundizado, lo que incrementado las brechas a nivel nacional. Las cifras indican que existen menos pobres, pero no se evidencia realmente una movilidad social en términos de ingreso que garanticen mejores niveles de vida a pesar del crecimiento moderado que ha tenido la economía colombiana en los últimos años.

El IPC, índice de precios al consumidor, corresponde a la medición en el tiempo de la evolución del costo promedio de la canasta de bienes y servicios de carácter representativo del consumo final de los hogares colombianos a través de la evolución de un periodo base con otro siguiente.

*“La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso” DANE<sup>32</sup>*

<sup>32</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Es la Entidad encargada de producir y difundir información estadística de calidad para la toma de decisiones y la investigación en Colombia, así como desarrollar el Sistema Estadístico Nacional.



El IPC representa el valor del costo de la vida, ya que es un índice que recoge la variación que han tenido cada mes los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares. De esta forma, si un conjunto de productos o servicios aumenta de precio, la misma cantidad de dinero no alcanza para comprarlos. A eso se le denomina que el poder adquisitivo del dinero se pierde con la inflación, que es lo que se refleja a través del IPC.

Los propósitos de uso de la información del IPC se pueden circunscribir en diferentes ámbitos de uso nacional. Principalmente, el índice se usa como factor de ajuste en la determinación de salarios, estados financieros, en la solución de demandas laborales y fiscales. Igualmente, el IPC se emplea para calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, para obtener equilibrios en partidas de las cuentas nacionales y como factor de análisis del comportamiento de la economía. (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)

Nuestro análisis se concentra en identificar las falencias que año a año se han producido al poder adquisitivo de la moneda nacional, según la variación del IPC y los niveles de ingreso de las personas. Con ello poder llegar a tener la certeza de cuál ha sido la pérdida del poder adquisitivo de los montos establecidos para Capital semilla de la ACR, e identificar si existe una verdadera suficiencia para generar un emprendimiento de una unidad de negocio a la población en proceso de reintegración.

A continuación se referencia grupos por niveles de ingreso. Estos corresponden a una clasificación de carácter técnico, en la cual la población de referencia, son los hogares, los cuales se dividen en tres grupos, a través de la ordenación de ingreso promedio de los hogares.

Para este análisis los Ingresos Bajos, corresponden al 50% de los hogares en dicho ordenamiento, Ingresos Medios, el 45% de los hogares que siguen en el ordenamiento y, finalmente, Ingresos Altos, constituidos por el 5% de los hogares con el ingreso promedio más alto de dicho ordenamiento.

Figura 23. Variación del IPC Diciembre de 2014 a julio de 2015. Según nivel de Ingreso, actualizado Julio 2015.

Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Julio 2015	Diciembre 2014	2014	2015	
Bajos	123,33	118,91	2,95	3,72	0,77
Medios	122,46	118,47	2,68	3,37	0,69
Altos	119,50	115,30	2,42	3,64	1,22
Total	122,31	118,15	2,73	3,52	0,79

Fuente - DANE Variación año corrido



A continuación en este bloque se identifica la información por niveles de ingresos, los bajos, medios y altos; a partir de los registros de crecimientos observados en el mismo periodo del año anterior. Los valores se han discriminado por ciudad.

Cuadro 17. Variación Mensual del IPC año corrido y doce meses, total y por niveles de ingreso, según ciudades.

Ciudades	Total			Ingresos bajos			Ingresos medios			Ingresos altos		
	Mensual	Año corrido	Doce meses	Mensual	Año corrido	Doce meses	Mensual	Año corrido	Doce meses	Mensual	Año corrido	Doce meses
<b>Nacional</b>	<b>0,19</b>	<b>3,52</b>	<b>4,46</b>	<b>0,18</b>	<b>3,72</b>	<b>4,55</b>	<b>0,17</b>	<b>3,37</b>	<b>4,37</b>	<b>0,27</b>	<b>3,64</b>	<b>4,56</b>
Medellín	0,12	3,56	4,80	0,08	3,46	5,15	0,08	3,50	4,55	0,30	3,96	5,03
Barranquilla	0,30	4,66	5,10	0,26	5,03	5,51	0,31	4,65	5,06	0,33	3,85	4,24
Bogotá D.C.	0,18	3,50	4,44	0,20	3,62	4,23	0,14	3,35	4,47	0,31	3,86	4,80
Cartagena	0,20	4,23	4,78	0,14	4,54	5,21	0,23	4,18	4,69	0,26	3,64	3,98
Tunja	0,03	3,04	3,46	-0,13	3,20	3,73	0,05	2,84	3,15	0,39	3,44	3,99
Manizales	0,31	4,66	5,44	0,35	5,40	6,25	0,26	4,34	5,05	0,42	4,32	5,20
Florencia	0,61	3,91	4,39	0,62	4,32	5,05	0,62	3,75	4,14	0,49	3,57	3,89
Popayán	0,68	3,67	4,32	0,64	4,08	4,70	0,71	3,47	4,17	0,61	3,45	3,99
Valledupar	0,26	3,71	4,42	0,25	4,01	4,97	0,24	3,67	4,24	0,38	3,04	3,76
Montería	0,28	3,87	4,74	0,21	4,87	5,48	0,31	3,65	4,58	0,34	2,64	3,79
Quibdó	0,09	3,41	4,70	-0,03	4,57	5,92	0,12	3,06	4,27	0,28	1,88	3,40
Neiva	0,13	3,37	3,58	0,14	3,71	3,87	0,11	3,14	3,32	0,17	3,35	3,88
Riohacha	0,10	2,94	3,47	-0,05	2,89	3,39	0,15	2,92	3,38	0,28	3,18	4,10
Santa Marta	0,44	3,65	4,40	0,45	3,81	4,62	0,44	3,66	4,44	0,38	3,12	3,54
Villavicencio	0,26	2,97	3,58	0,26	3,32	3,79	0,23	2,78	3,50	0,37	2,71	3,29
Pasto	0,16	3,07	4,29	0,09	3,19	4,57	0,17	2,97	4,15	0,28	3,21	4,29
Cúcuta	0,36	2,85	3,64	0,33	2,81	3,72	0,38	2,79	3,51	0,36	3,14	3,91
Armenia	0,48	3,80	4,59	0,48	4,62	5,38	0,47	3,54	4,18	0,50	3,16	4,54
Pereira	0,58	3,99	4,60	0,41	4,26	5,23	0,70	3,94	4,37	0,62	3,35	3,69
Bucaramanga	0,30	3,33	4,25	0,22	3,76	4,64	0,32	3,13	4,13	0,47	2,86	3,45
Sincelejo	0,51	4,56	5,25	0,42	5,19	5,94	0,57	4,34	4,94	0,50	3,87	4,79
Ibagué	0,13	3,17	3,95	0,08	3,32	4,28	0,14	3,13	3,83	0,24	2,98	3,59
Cali	-0,10	2,74	4,03	-0,03	3,23	4,12	-0,10	2,34	3,86	-0,29	3,09	4,46
San Andrés	0,28	3,49	5,14	0,26	3,58	4,88	0,31	3,82	5,22	0,17	1,55	5,55

Fuente - DANE 05/08/2015 IPC.

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio mensual (0,19%) fueron: Popayán (0,68%); Florencia (0,61%); Pereira (0,58%); Sincelejo (0,51%); Armenia (0,48%); Santa Marta (0,44%); Cúcuta (0,36%); Manizales (0,31%); Bucaramanga (0,30%); Barranquilla (0,30%); Montería (0,28%); San Andrés (0,28%); Valledupar (0,26%); Villavicencio (0,26%) y Cartagena (0,20%).

Por debajo del promedio mensual se situaron: Bogotá D.C. (0,18%); Pasto (0,16%); Ibagué (0,13%); Neiva (0,13%); Medellín (0,12%); Riohacha (0,10%); Quibdó (0,09%); Tunja (0,03%) y Cali (-0,10%). (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015)



Cuadro 18. Análisis regresivo del capital semilla otorgado en 2015 a valor neto del año 2002 – fecha de inicio de la Política DDR.

	IPC Actual Julio 2015	IPC Inicial - Inicio de la Política	
Índice IPC	122,30851	69,944	
	Valor en 2015	Valor en 2002	Reducción del valor
<b>Monto máximo</b>	\$ 8.000.000	\$ 4.574.923	42,81%
<b>Monto Mínimo</b>	\$ 2.000.000	\$ 1.143.731	42,81%

Fuente - Cálculos del autor

Al indexar los montos que en el 2015 se otorgan a la población desmovilizada con relación a la variable tiempo (años). Con ayuda del cálculo del IPC, se llevó los valores a precios históricos.

En esta relación, se calculó el valor de los montos establecidos por la ACR desde el inicio de la Política en 2002, con los montos actuales en 2015, los cuales no han cambiado. El análisis nos demostró que llevar los montos del 2015 a valores en 2002 ha existido una reducción del valor de un 42,81% lo cual incide específicamente en la pérdida de poder adquisitivo del dinero desembolsado a la población atendida.



## **24. CÓMO SE ARTICULA EL SALARIO MÍNIMO A LA POLÍTICA DE REINTEGRACIÓN, COMO CAPACIDAD ADQUISITIVA.**

El salario mínimo es definido como la remuneración vital proporcional a la cantidad de trabajo y la calidad del mismo. Su incremento se define al finalizar cada año con sustento en la capacidad para el cubrimiento de las necesidades básicas como alimentación, salud, la vivienda y la educación.

Su valor se define teniendo en cuenta los índices de precios al consumidor, la meta de inflación para el siguiente año, el incremento del producto interno bruto PIB; la productividad de la economía e inclusive la contribución de los salarios al ingreso nacional. (Ministerio de Trabajo, 2015)

La variabilidad del salario mínimo año a año define el aumento ponderado de acuerdo a las bases metodológicas instauradas por el artículo 8 de la Ley 278 de 1996<sup>33</sup>, en el cual se define las características para fijarlo; la meta de inflación del año siguiente, fijada por el Banco de la República, la productividad acordada por el comité tripartito de productividad, la contribución del salario al ingreso nacional, el incremento del Producto Interno Bruto y la inflación real del año que culmina.

En vista de lo anterior se hace necesario revisar cuál es la orientación que nos define el capital semilla entregado bajo lineamientos de salarios mínimos legales vigentes de acuerdo al año de solicitud y capital semilla con montos únicos y definidos por topes de entrega.

Al revisar la transición del salario mínimo legal vigente en Colombia año a año, nos encontramos con un umbral de variación que certifica que el poder adquisitivo del dinero ha cambiado. Al mismo tiempo encontramos que el salario mínimo para el año 2000 no es igual al salario del año 2015 y que su capacidad adquisitiva es mayor para el año final.

---

<sup>33</sup> Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales creada por el artículo 56 de la Constitución Política.



Cuadro 19. Relación monto Histórico del salario mínimo Legal en Colombia y su variación anual, periodo 1984 a 2015.

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación % anual *	Decretos del Gobierno Nacional
1984	376,60	11.298,00	0,00	N/A
1985	451,92	13.558,00	20,00	0001 de enero de 1985
1986	560,38	16.811,00	24,00	3754 de diciembre de 1985
1987	683,66	20.510,00	22,00	3732 de diciembre de 1986
1988	854,58	25.637,00	25,00	2545 de diciembre de 1987
1989	1.085,32	32.560,00	27,00	2662 de diciembre de 1988
1990	1.367,50	41.025,00	26,00	3000 de diciembre de 1989
1991	1.723,87	51.716,00	26,10	3074 de diciembre de 1990
1992	2.173,00	65.190,00	26,10	2867 de diciembre de 1991
1993	2.717,00	81.510,00	25,00	2061 de diciembre de 1992
1994	3.290,00	98.700,00	21,10	2548 de diciembre de 1993
1995	3.964,45	118.934,00	20,50	2872 de diciembre de 1994
1996	4.737,50	142.125,00	19,50	2310 de diciembre de 1995
1997	5.733,50	172.005,00	21,00	2334 de diciembre de 1996
1998	6.794,20	203.826,00	18,50	3106 de diciembre de 1997
1999	7.882,00	236.460,00	16,00	2560 de diciembre de 1998
2000	8.670,00	260.100,00	10,00	2647 de diciembre 23 de 1999
2001	9.533,33	286.000,00	10,00	2579 de diciembre 13 de 2000
2002	10.300,00	309.000,00	8,00	2910 de diciembre 31 de 2001
2003	11.066,67	332.000,00	7,40	3232 de diciembre 27 de 2002
2004	11.933,33	358.000,00	7,80	3770 de diciembre 26 de 2003
2005	12.716,67	381.500,00	6,60	4360 de diciembre 22 de 2004
2006	13.600,00	408.000,00	6,90	4686 de diciembre 21 de 2005
2007	14.456,67	433.700,00	6,30	4580 de diciembre 27 de 2006
2008	15.383,33	461.500,00	6,40	4965 de diciembre 27 de 2007
2009	16.563,33	496.900,00	7,70	4868 de diciembre 30 de 2008
2010	17.166,67	515.000,00	3,60	5053 de diciembre 30 de 2009
2011	17.853,33	535.600,00	4,00	033 de enero 11 de 2011
2012	18.890,00	566.700,00	5,80	4919 de diciembre 26 de 2011
2013	19.650,00	589.500,00	4,02	2738 de diciembre 28 de 2012
2014	20.533,33	616.000,00	4,50	3068 de diciembre 30 de 2013
2015	21.478,33	644.350,00	4,60	2731 de diciembre 30 de 2014

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y decretos del Gobierno nacional. Nota: desde el 1 de julio de 1984 se unificó el salario mínimo para todos los sectores de la economía.\* Variación porcentual con respecto al dato del año inmediatamente anterior.

De acuerdo al análisis, la variación del salario año a año permite establecer montos acordes con la situación real de la economía en el año final, logrando así tener el monto suficiente para generar gastos e inversión sin afectar la capacidad adquisitiva del dinero<sup>34</sup>. En síntesis si se realiza una compra de un bien en el año

<sup>34</sup> Poder de compra que tiene el dinero. Dado el costo de un conjunto de bienes, una determinada cantidad de dinero solo podrá adquirir una cantidad específica de esos bienes y servicios.



2001 basado en el monto del salario mínimo de ese año, y posteriormente se desea comprar el mismo bien en el año 2015, el valor del bien ha aumentado y el monto establecido del salario mínimo del año 2001 no va a ser suficiente para comprar el mismo bien años después.

De igual forma para la política de reintegración en la dirección del beneficio de capital semilla, sucede lo mismo. El monto instaurado al inicio del proceso de reintegración de dos millones de pesos para el año 2002, no tiene la misma capacidad adquisitiva en el año 2015.

Para el año 2002 los dos millones de pesos (Monto mínimo de capital semilla ACR), correspondía a 6,4 salarios mínimos legales del mismo año. Ahora bien para el año 2015 el mismo monto corresponde a sólo 3,1 salarios mínimos legales, lo cual nos demuestra que el monto base se ha devaluado desde el año inicial de la política mientras que el costo de insumos y la canasta familiar han aumentado.

Se logra identificar que existe una falencia para apoyar el emprendimiento de las personas en proceso de reintegración en cuanto la suficiencia del dinero para iniciar una unidad de negocio. Si bien los dos millones de pesos que se establecieron en el año 2002 promovían las ideas de negocio desde un supuesto calculado de dinero suficiente, luego de casi 12 años del ejercicio de la política, este monto está realmente afectado.

En un estudio de supuestos en la compra y adquisición de bienes y servicio para el funcionamiento de una unidad de negocio (en solo el primer trimestre) a partir de su sector económico, nos damos cuenta que al promediar los valores de los costos de algunos elementos y servicios básicos para toda operación, y al sumar la totalidad, estos superan el monto base de dos millones establecido para generar emprendimiento en la población desmovilizada.

La solvencia económica para adquirir maquinaria, elementos de oficina, elementos tecnológicos, pagos de arrendamiento, servicio técnico y empleados, hacen que se demuestre que los rubros presupuestados por la ACR no sean suficientes, acuñados estos por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, lo cual genera una necesidad de tener mayor capital para la compra de estos insumos y servicios.



## **25. CAPÍTULO TERCERO – ANÁLISIS SEGUIMIENTO UNIDADES DE NEGOCIO**





\*Unidades de negocio de personas en proceso de Reintegración y Programas de apoyo a la Población (Fotomontaje, archivo ACR)

---

## CAPÍTULO TERCERO

EL PROCESO DE REINTEGRACIÓN

ANÁLISIS SEGUIMIENTO U.N.



## 26. INTRODUCCIÓN ANÁLISIS DEL SEGUIMIENTO DE UNIDADES DE NEGOCIO DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

La Agencia Colombiana para la Reintegración está inmersa en una responsabilidad social con el país, con el fin de aportar a la construcción de Paz. A través de la política de reintegración, la ACR fortalece las bases académicas, familiares, psicosociales, productivas y de seguridad de las personas desmovilizadas. Dentro de la dimensión productiva se ubica la entrega del capital semilla, insumo base para implementar las unidades de negocio, que son el mecanismo de reintegración económica más concreto contra la tasa de desempleo o la falta de oportunidades para la generación de ingresos de la población desmovilizada. La garantía de un entorno económico sostenible para la persona que ingresa a la ruta de reintegración y posteriormente culmina, propende por un auto sostenimiento en la legalidad desde su trabajo, el cual le genere ingresos y una calidad de vida superior.

Un componente básico de la autonomía del individuo y la sostenibilidad de su desempeño ciudadano en la legalidad, recae sobre la posibilidad de la persona para insertarse en el esquema productivo, ya sea como empleado o con alguna iniciativa de emprendimiento<sup>35</sup>.

La tarea no para en la aprobación de la idea de negocio y el desembolso del beneficio (*Capital semilla*). El proceso va más allá y se fundamenta en un soporte sólido a la persona en proceso de reintegración, en el cual se realiza un acompañamiento desde el inicio del emprendimiento hasta garantizar el auto sostenimiento de la persona a partir del desarrollo de su unidad de negocios. Esto amplía el panorama y la asistencia que requiere la persona y su negocio.

La estrategia de la ACR para el beneficio de inserción económica a través del capital semilla pasa por varias etapas; en primera instancia se realiza una revisión técnica y análisis de los planes de negocio, aquí se identifica la viabilidad de la idea propuesta, en esta etapa se asesora la estructuración de la unidad de negocios y el desarrollo de la idea, como segunda medida se genera un proceso de desembolso al proveedor quien con acompañamiento de un funcionario de la ACR hace entrega de los bienes cotizados necesarios para iniciar la unidad y posteriormente se implementa una estrategia de seguimiento, mediante visitas al lugar o ubicación de la unidad después de la puesta en marcha.

---

<sup>35</sup> Definición para la participación de entornos económicos, Guía de Monitoreo Post, ACR 2013.



El seguimiento a unidades de negocio es una estrategia de acompañamiento y medición del impacto de la política de reintegración sobre la población atendida y la sociedad civil, entendidas como comunidades receptoras. Con la herramienta de seguimiento se busca establecer un diagnóstico que permita conocer el estado real del funcionamiento de las unidades de negocio, permitiendo:

*Un acompañamiento a la unidad de negocio para el mejoramiento de las situaciones de riesgo, mediante la asignación de compromisos verificables visita a visita.*

*Verificar el funcionamiento para entender las causas que determinan el éxito o el fracaso de las unidades de negocio.*

*Tener una aproximación al valor del capital, el endeudamiento, las inversiones, las ventas, los costos y gastos y las ganancias o pérdidas de las unidades de negocio.<sup>36</sup>*

En este capítulo a continuación se referencia el proceso de seguimiento realizado a una muestra de 1.701 unidades de negocio, las cuales se enmarcan en la Política de Reintegración, en el proceso de entrega de capital semilla con fecha de cierre al mes de abril de 2015. Allí se han identificado variables que nos dan cuenta del estado real de la política, de las unidades de negocio apoyadas y por supuesto de los montos establecidos para el beneficio de capital semilla para el emprendimiento de unidades de negocio.

---

<sup>36</sup> Entrenamiento en seguimiento a Unidades de Negocio mediante ISUN – Subdirección de Seguimiento ACR 2015.



## 27. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y SU ACCESO AL BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA PARA PLANES DE NEGOCIO.

Podemos dimensionar la política de reintegración, a través del total de personas desmovilizadas que han accedido al beneficio de inserción económica para planes de negocio.

Dentro de las solicitudes para gestionar un plan de negocios, el cual está asociado al beneficio de inserción económica que proporciona la ACR, actualmente, el 63,3 % de la población culminada, ha recibido desembolso para planes de negocio y el 12,7 % de la población en proceso lo han recibido.

Posteriormente la realización del seguimiento a estas unidades de negocio con capitales desembolsados por parte de la ACR identifica que sólo 2.285 continúan en funcionamiento, correspondiendo solo al 28,11% del total nacional, en los doce años de vida de la Política de Reintegración.

De igual forma es crítico el total de unidades cerradas que corresponde al 20,02%. Y más alarmante aún que 4.217 unidades de negocio se encuentren en un estado de no identificación.

A continuación se referencia la cantidad de unidades de negocio desembolsadas por departamento con su identificación de si aún están en funcionamiento, cuántas se encuentran cerradas y cuantas aun sin establecer.<sup>37</sup>

Cuadro 20. Identificación de las unidades de negocio apoyadas por la ACR su departamento y su estado actualizado a Abril de 2015.

Departamento	TOTAL BIE - UNIDADES DE NEGOCIO	EN FUNCIONAMIENTO		CERRADAS		POR ESTABLECER	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Total nacional	8.130	2.285	28,11%	1.628	20,02%	4.217	51,87%
Amazonas	4	1	25,00%	0	0,00%	3	75,00%
Antioquia	954	281	29,45%	143	14,99%	530	55,56%
Arauca	25	3	12,00%	2	8,00%	20	80,00%
Archipiélago de san Andrés, providencia y santa catalina	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Atlántico	164	49	29,88%	31	18,90%	84	51,22%
Bogotá D.C.	1618	198	12,24%	411	25,40%	1009	62,36%

<sup>37</sup> Información estadística actualizada a abril de 2015.



Bolívar	346	120	34,68%	94	27,17%	132	38,15%
Boyacá	98	29	29,59%	3	3,06%	66	67,35%
Caldas	84	23	27,38%	8	9,52%	53	63,10%
Caquetá	123	35	28,46%	28	22,76%	60	48,78%
Casanare	230	78	33,91%	61	26,52%	91	39,57%
Cauca	81	42	51,85%	5	6,17%	34	41,98%
Cesar	299	130	43,48%	53	17,73%	116	38,80%
Chocó	47	5	10,64%	2	4,26%	40	85,11%
Córdoba	768	300	39,06%	137	17,84%	331	43,10%
Cundinamarca	330	37	11,21%	56	16,97%	237	71,82%
Guainía	1	0	0,00%	0	0,00%	1	100,00%
Guaviare	18	0	0,00%	2	11,11%	16	88,89%
Huila	187	55	29,41%	31	16,58%	101	54,01%
La guajira	8	3	37,50%	0	0,00%	5	62,50%
Magdalena	373	134	35,92%	58	15,55%	181	48,53%
Meta	636	133	20,91%	163	25,63%	340	53,46%
Nariño	12	5	41,67%	0	0,00%	7	58,33%
Norte de Santander	174	64	36,78%	22	12,64%	88	50,57%
Putumayo	68	7	10,29%	1	1,47%	60	88,24%
Quindío	72	26	36,11%	17	23,61%	29	40,28%
Risaralda	190	56	29,47%	51	26,84%	83	43,68%
Santander	408	155	37,99%	83	20,34%	170	41,67%
Sucre	260	105	40,38%	64	24,62%	91	35,00%
Tolima	320	137	42,81%	60	18,75%	123	38,44%
Valle del cauca	172	55	31,98%	40	23,26%	77	44,77%
Vaupés	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Vichada	3	0	0,00%	0	0,00%	3	100,00%
Por establecer	57	19	33,33%	2	3,51%	36	63,16%

Fuente: ACR La reintegración en cifras. Tomado de [http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/).



En la mayoría de los departamentos las unidades de negocio no superan el 40% de vigencia en funcionamiento, esto nos demuestra que la garantía de sostenibilidad económica está siendo afectada lo cual conlleva al cierre de unidades, que en la mayoría de los departamentos supera el 22%.

Ahora bien si revisamos cómo se realizó el seguimiento a las unidades de negocio a lo largo del tiempo, nos encontramos con que el funcionamiento de las unidades de negocio han sido menores en los primeros años de la política.

Entre el periodo 2004 – 2010 Solo 824 unidades de negocio, que fueron desembolsadas en este lapso, están aún en funcionamiento.

Cuadro 21. Estado del seguimiento realizado a unidades productivas apoyadas por la ACR periodo 2004 a 2014 mediante la aplicación del instrumento ISUN

Estado de seguimiento mediante ISUN							
Año de desembolso	En Funcionamiento	UN Cerrada	No posee ISUN <sup>38</sup>	Total desembolsos de PdN	Total UN visitadas	% de seguimiento mediante ISUN	% de funcionamiento UN visitadas
2.004	4	26	120	150	30	20,0%	13,3%
2.005	10	131	469	610	141	23,1%	7,1%
2.006	29	221	625	875	250	28,6%	11,6%
2.007	15	43	68	126	58	46,0%	25,9%
2.008	96	201	117	414	297	71,7%	32,3%
2.009	196	293	161	650	489	75,2%	40,1%
2.010	474	495	133	1102	969	87,9%	48,9%
2.011	44	29	19	92	73	79,3%	60,3%
2.012	155	44	29	228	199	87,3%	77,9%
2.013	494	84	239	817	578	70,7%	85,5%
2.014	520	39	2276	2835	559	19,7%	93,0%
<b>Total general</b>	<b>2.037</b>	<b>1.606</b>	<b>4.256</b>	<b>7.899</b>	<b>3.643</b>	<b>46,1%</b>	<b>55,9%</b>

Fuente: ACR- Subdirección de seguimiento.

A través del instrumento de seguimiento que ha establecido la ACR en los últimos años se busca generar un mayor control e identificación de las unidades de negocio apoyadas. De esta forma se concentra la atención en visitas periódicas posteriores a la puesta en marcha, en las cuales se verifica el proceso de producción si lo llega a tener, los métodos de mercadeo, la planeación, la administración del negocio, la sostenibilidad financiera, rentabilidad y ganancia o pérdida de valor. Para ellos se diseñó una herramienta que identifica paso a paso el estado de la unidad de negocio.

<sup>38</sup> ISUN - es una herramienta de diagnóstico que permite conocer el estado de funcionamiento de las unidades de negocio para monitorear sus condiciones en ejes como producción, mercadeo, planeación, administración del negocio, sostenibilidad financiera, rentabilidad y ganancia o pérdida de valor.



De acuerdo con el análisis en proceso, se busca saber cuál es el porcentaje de unidades de negocio en funcionamiento, cuales se encuentran cerradas y cuál ha sido el motivo, de esta forma, articular la suficiencia económica del beneficio y el nivel de solvencia financiera para mantener en funcionamiento las unidades por más de 5 años.

Dentro de la herramienta de seguimiento aplicable a las unidades de negocio se encuentra un aparte donde se busca identificar la razón por la cual la unidad fue cerrada. En ella encontramos siete opciones no excluyentes entre sí. En este sentido al no poder aplicar la encuesta de seguimiento el profesional que realiza la visita debe indicar cuál ha sido la causal o causales por la cual la unidad está cerrada.

Figura 24. Modelo instrumento de seguimiento a unidades de negocio ISUN, título Verificación del Funcionamiento actual de la unidad de negocio. Aplicado a 2015.

VERIFICACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA UN			
1. ¿Es posible aplicar la encuesta en la fecha de la visita a la UN? <i>(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 2, si es SI pase a la pregunta 4)</i>		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
2. Indique el motivo por el cual no es posible aplicar la encuesta en la fecha de visita. <i>(Marque UNA opción)</i>  a) No fue posible contactar al beneficiario de la UN <input type="checkbox"/>  b) La UN no se encuentra en funcionamiento. <i>(Pase a la pregunta 3)</i> <input type="checkbox"/>  c) No se presentó alguien en la fecha indicada para la aplicación de la encuesta <input type="checkbox"/>  d) En la UN se rehúsan a responder la encuesta <input type="checkbox"/>  e) El beneficiario vendió o arrendó la UN <input type="checkbox"/>		3. Indique los motivos por los cuáles la UN NO se encuentra en funcionamiento en la fecha de la visita. <i>(Marque X Sólo si seleccionó la opción b en la pregunta 2)</i>  a) La persona entrevistada informa que la UN se cerró por motivos de seguridad <input type="checkbox"/>  b) Problemas por una baja administración, rentabilidad y recursos insuficientes <input type="checkbox"/>  c) Los recursos fueron destinados a una actividad diferente <input type="checkbox"/>  d) Por problemas personales <input type="checkbox"/>  e) Por factores climáticos (inundaciones o sequías) <input type="checkbox"/>  f) Por problemas fitosanitarios <input type="checkbox"/>  g) Por bajos precios en el mercado o falta de comercialización <input type="checkbox"/>	
4. ¿Los insumos entregados están en funcionamiento en el negocio?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
		5. ¿La actividad económica cambió?	
		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

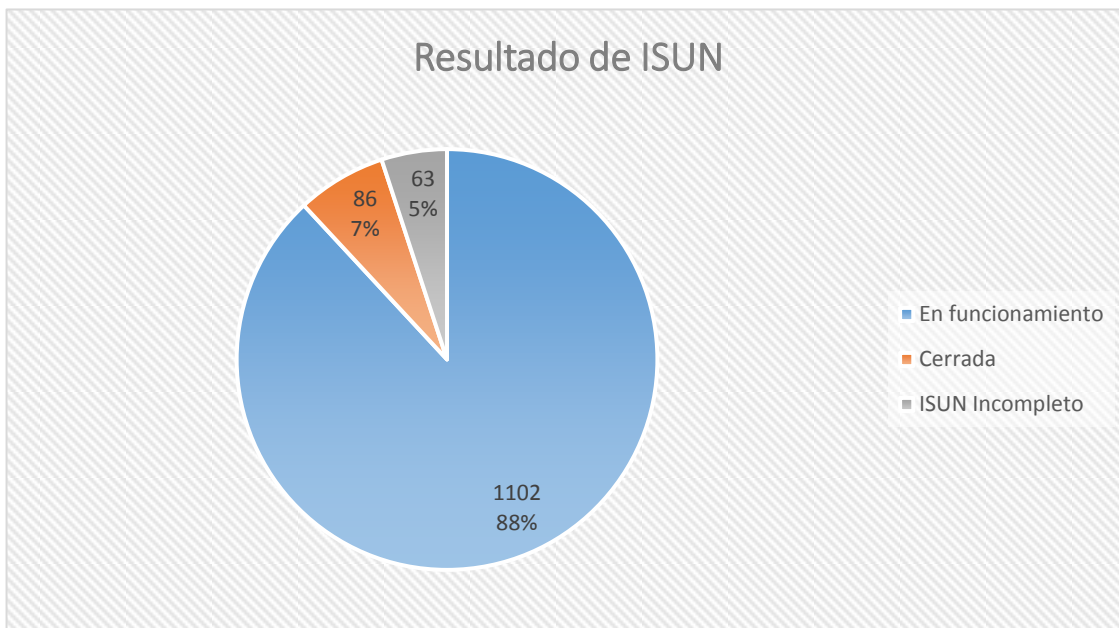
Fuente: ACR – Tomado del instrumento de seguimiento a unidades de negocio ISUN.



## 28. RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO A UNIDADES DE NEGOCIO.

En el año 2014 se desembolsaron 3.600 unidades de negocio. Con el fin de aplicar la herramienta de seguimiento ISUN, se tomó una muestra de 1.701<sup>39</sup>, registros de unidades de negocio desembolsadas (el momento del desembolso se ha dado desde el año 2011 al 2014, sin preferencia del monto otorgado) de las cuales se realizaron 1.251 visitas a estas encontrando que 1.102 unidades de negocio se encuentran en funcionamiento correspondiendo a un 88% del total analizado y 86 unidades de negocio se encuentran cerradas.

Figura 25. Resultado general, porcentaje caracterización por estado de las unidades de negocio, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Por otro lado 63 unidades de negocio presentan ISUN incompleto, lo que quiere decir que al momento de registrar la información de la visita, hizo falta un dato o varios, lo cual hace que la información no sea contemplada como eficaz.

<sup>39</sup> Reporte, Resultados obtenidos mediante ISUN – abril de 2015. Subdirección de Seguimiento ACR.

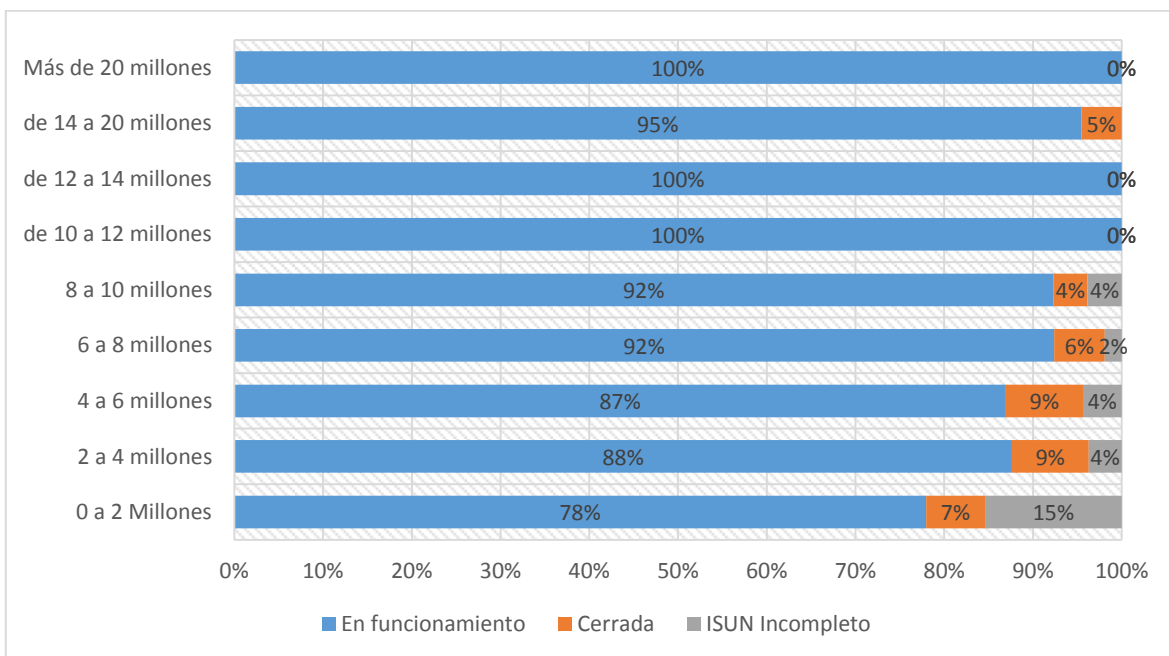




A partir de las variables que se tomaron para la identificación del estado actual de las unidades de negocio (en funcionamiento, cerrada e ISUN incompleto), se procede a analizar a través del monto de la inversión inicial, que porcentaje de las unidades se encuentra funcionando.

Cabe señalar que los montos que se registran superiores a los dos millones de pesos u ocho millones de pesos otorgados por la ACR, se debe a que existen proyectos asociativos de personas desmovilizadas, los cuales reúnen los montos del beneficio de inserción económica que les corresponde de manera individual para gestionar una unidad de negocios de mayor capital.

Figura 26. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al monto de inversión inicial, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Los datos presentados ubica el porcentaje de unidades de negocio que se encuentran en funcionamiento con relación al monto desembolsado de capital semilla en la inversión inicial.

Se hace significativo y es una constante que ha mayor inversión inicial el porcentaje de unidades en funcionamiento es mayor, mientras que con un monto de inversión más bajo la tendencia al cierre de las unidades empieza a crecer. Podemos identificar que con una inversión de 2 millones o menos la permanencia en la actividad de las unidades corresponde al 78%, el 7% de las unidades se encuentran cerradas y el 15% corresponden a una difícil identificación.



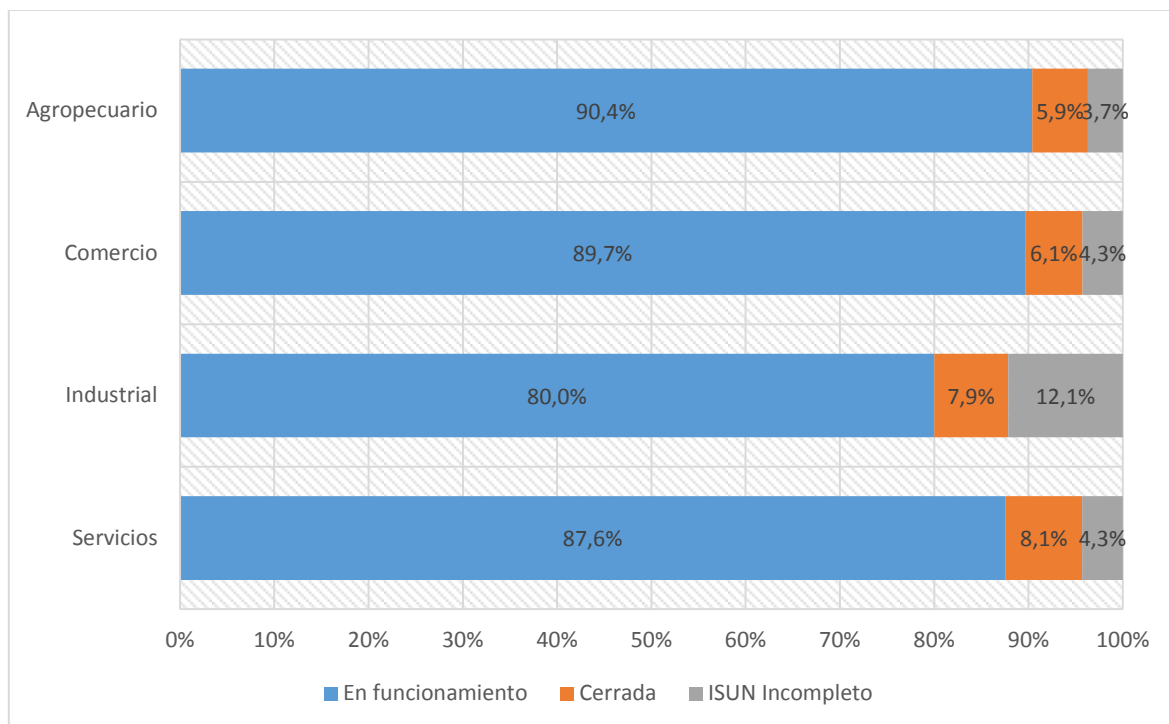


De la misma manera con el monto de capital semilla por ocho millones, se identifica una participación de 92% de las unidades de negocio en funcionamiento, contra un 6% de unidades cerradas y 2% con información incompleta.

Dentro de este contexto es posible relacionar que con un monto de dos millones de pesos en la inversión inicial el nivel de unidades de negocio que permanecen en funcionamiento es menor al porcentaje de unidades que se financian con ocho millones de pesos, en una relación de 78% para un monto de dos millones y 92% para un monto de ocho millones de pesos.

Desde el análisis del sector económico donde se ubica la unidad de negocio, se logra identificar que existe un mayor número de unidades de negocio en funcionamiento, las cuales están vinculadas a temas agropecuarios. Le sigue las actividades en el sector comercio con un 89.7% y un 87.6% para las unidades que se ubican en el sector servicios.

Figura 27. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al sector de la actividad económica, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Por otro lado las unidades de negocio que se ubican en el sector industrial tienen un menor porcentaje en cuanto al estado de actual en funcionamiento con un 80%. Es entendible en la medida en que los insumos para iniciar un negocio de tipo industrial requieren de un gran nivel de inversión monetaria.

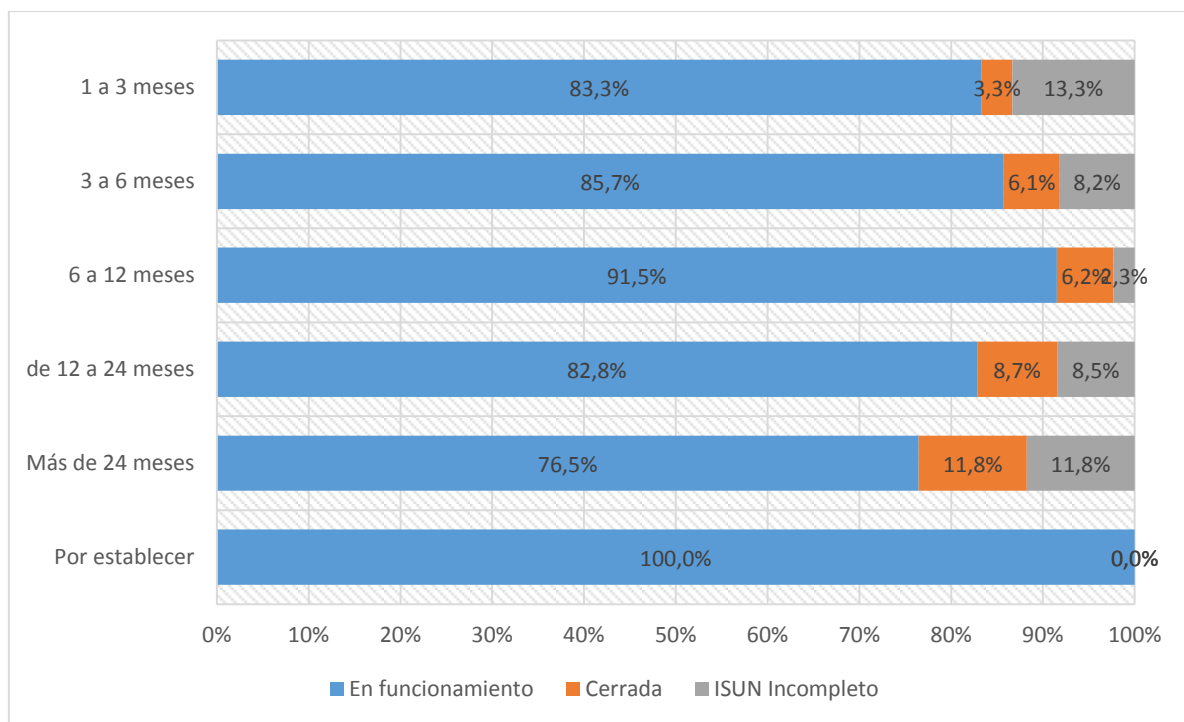


Cabe resaltar que el mayor porcentaje de unidades de negocio que se encuentran cerradas se ubican en el sector servicios con un 8.1%, seguido por el sector industrial con un 7.9%.

La siguiente consideración, analiza las unidades de negocio con el tiempo transcurrido a partir del desembolso del capital semilla para la adquisición de los insumos y puesta en marcha de este.

La referencia temporal busca medir cual es el porcentaje de unidades de negocio que se encuentran en funcionamiento con el tiempo en el cual han estado activas en la economía regional.

Figura 28. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al tiempo transcurrido desde el desembolso del capital semilla, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Se logra identificar que a través del seguimiento a unidades de negocio en las visitas periódicas establecidas se obtiene una mayor información del estado real de las mismas. En este sentido encontramos que las unidades que tienen de 1 a 3 meses desde el desembolso del capital semilla el 83.3% se encuentran en funcionamiento, contra un 3.3% de unidades que cierran en este breve periodo.

Después de 12 meses se establece que el 82.8% de las unidades se encuentran en funcionamiento, pero crece el porcentaje de unidades cerradas con un 8.7%. De igual forma en un periodo superior a 24 meses solo el 75% de las unidades se encuentran en funcionamiento y el porcentaje de cierre de unidades creció en un 3.1% para establecer que el 11.8% se encuentran cerradas.

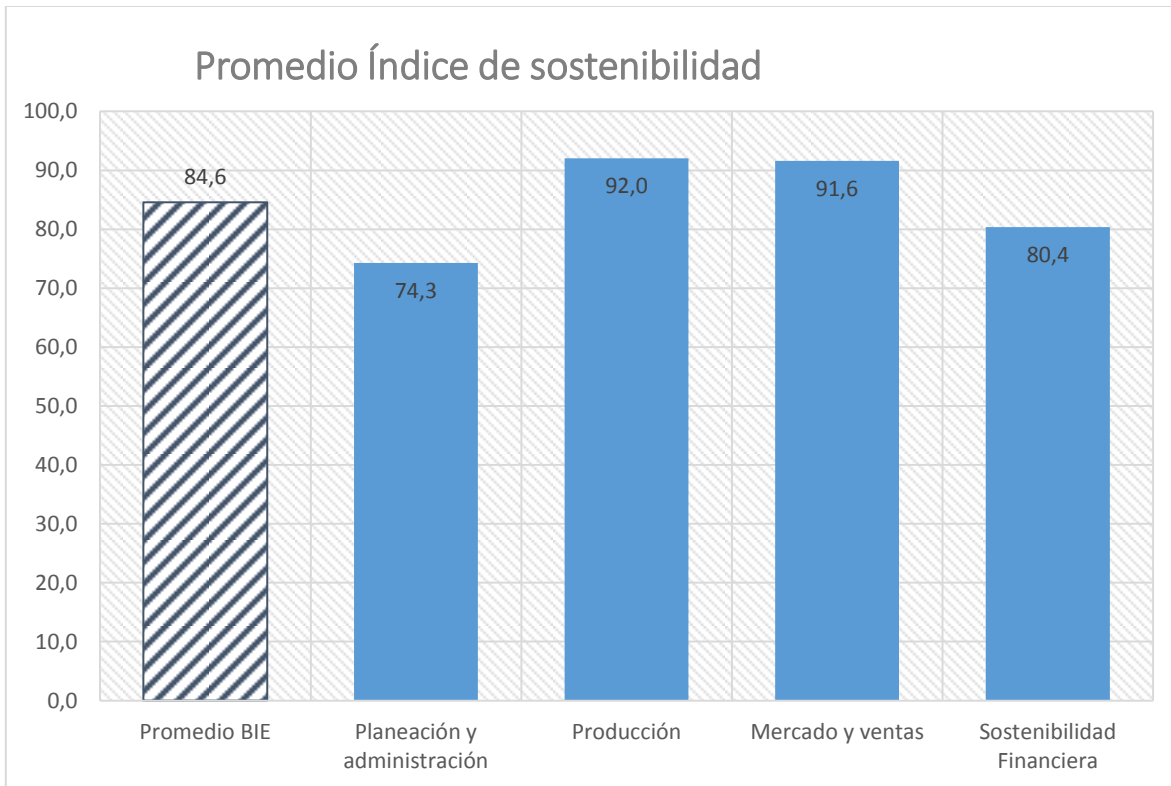




El índice de sostenibilidad nos muestra cual ha sido el proceso económico y el desarrollo sostenible de la unidad de negocios. La característica principal es evaluar el estado de la unidad de negocio en relación con las actividades financieras y de sostenibilidad implementadas, en donde se identifica el control de gastos generados de la operación con relación al pago de los proveedores. De igual forma los costos de mantenimiento y pago de salarios en caso de tener empleados.

En el cuadro siguiente se puede referenciar que en promedio 84.6% de los beneficios de inserción económica BIE, se encuentran en funcionamiento. Para analizar el índice de sostenibilidad de las unidades de negocio a través de la visita ISUN se plantea las variables de promedio de sección planeación y administración, promedio sección producción, promedio sección de mercadeo y ventas y por último promedio sección de sostenibilidad financiera. Estas variables analizan en qué proceso tiene mayor falencia la unidad de negocio al momento de generar la visita.

Figura 29. Promedio índice de sostenibilidad para las unidades de negocio en funcionamiento, según última visita ISUN.



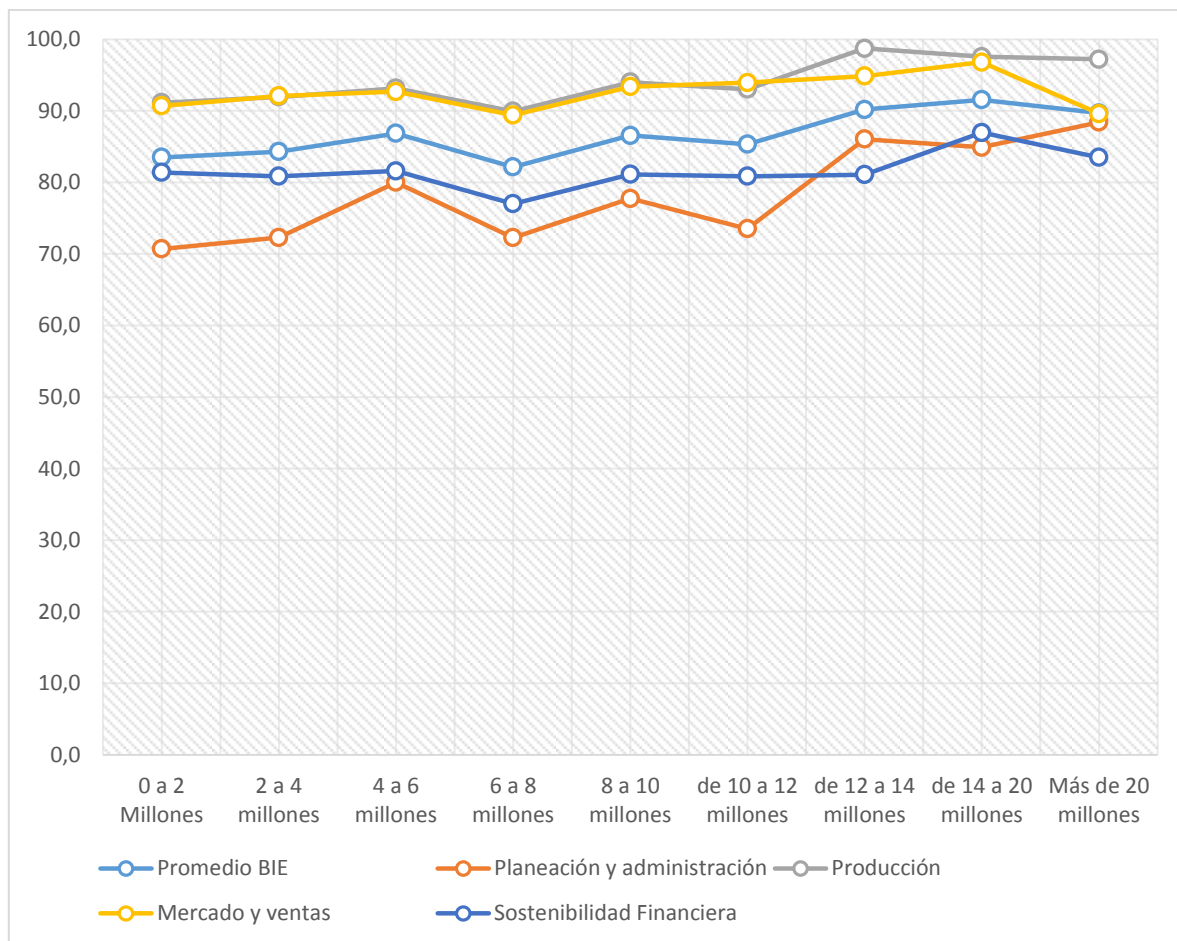
Fuente: ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.



La identificación del seguimiento realizado muestra que las unidades de negocio tienen mayor dificultad en la planeación y administración del proceso, con un 74,3%. Es relevante ya que la planeación es fundamental, entendida como la determinación del curso de acción que deberá seguir la unidad, de los objetivos y la visión a futuro. De igual manera la falencia en la administración a partir de la dirección y la gestión de la unidad en su conjunto, puede llegar a entorpecer la continuidad de la unidad de negocio, llegando a generar un cierre de esta.

A continuación encontramos en que variable presenta mayor criticidad las unidades de negocio con relación al monto de la inversión inicial. Lo que se pretende identificar es de acuerdo al monto desembolsado dos millones u ocho millones, donde se presenta mayor dificultad en la operación de la unidad de negocio.

Figura 30. Índice de sostenibilidad para las unidades de negocio de acuerdo al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.



Fuente: ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.



En las unidades de negocio gestionadas con un monto de inversión inicial de dos millones o menos, presentan dificultades en la planeación y la administración del negocio, un 70,7% de estas unidades han realizado buenas prácticas en este ítem. El 29,3% tienen fallas en su visión a futuro, donde las proyecciones del titular no son concretas o desconoce cómo expandir su negocio.

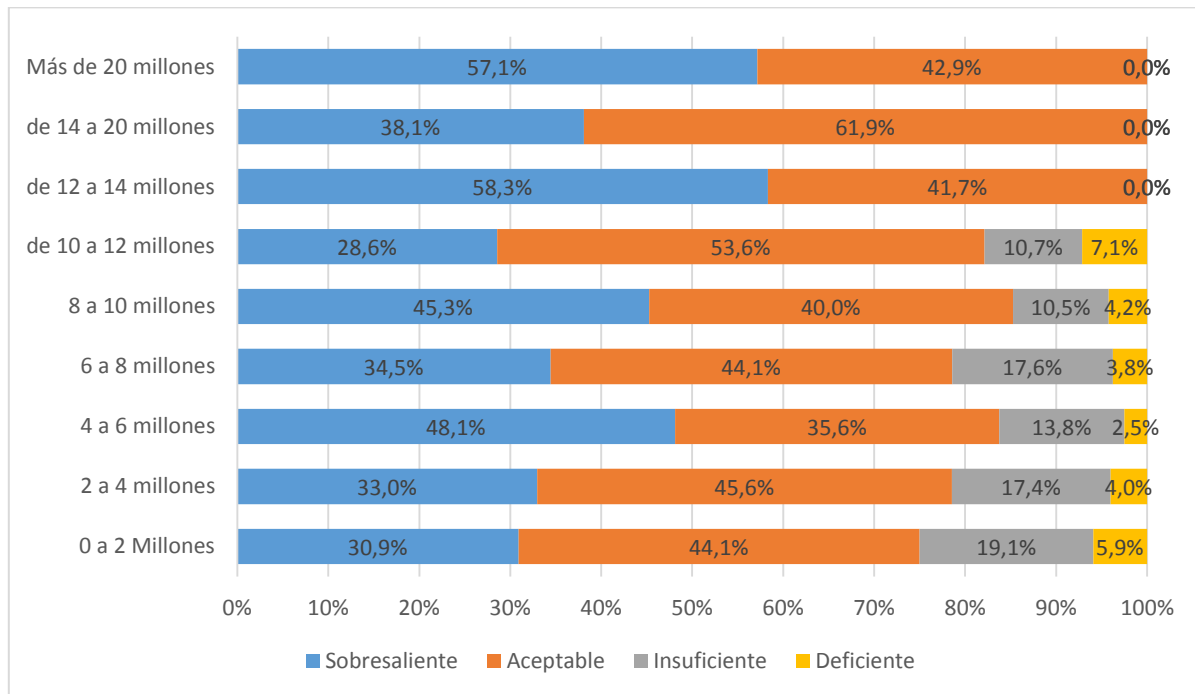
En general las unidades de negocio que se encuentran en funcionamiento, sin importar el monto de la inversión inicial presentan bajos índices en la planeación y la administración del negocio. Por ejemplo para las unidades gestionadas con de seis a ocho millones de pesos, el 72,3% de las unidades de negocio presentan buena gestión en la planeación y la administración, pero el 27,7% de estas tienen dificultades.

En el análisis de la variable sostenibilidad financiera, las unidades de negocio que presentan mayor riesgo son las gestionadas con una inversión inicial de seis a ocho millones de pesos. Mientras que existe una gran fortaleza de las unidades en el mercadeo y las ventas para incrementar la comercialización de los productos, servicios o publicitar la venta o prestación de los mismos.

La caracterización por desempeño en la planeación y la administración de la unidad de negocio, de acuerdo a la visita de seguimiento ISUN, demuestra que los montos de inversión inicial más bajos amplían el nivel de insuficiencia en este parámetro.



Figura 31. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en la planeación y administración con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

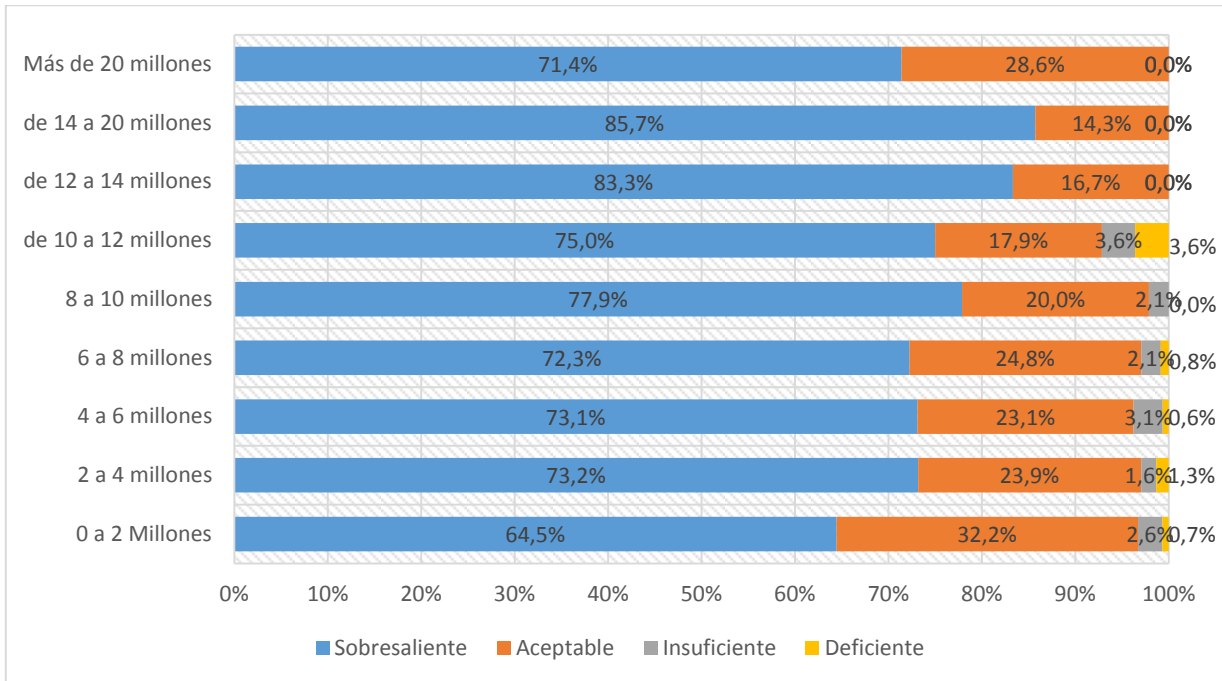
Encontramos que para unidades de negocio que están en funcionamiento, las cuales tienen un monto de inversión inicial de dos millones o menos, solo el 30,9% son sobresalientes en el proceso de planeación y administración del negocio, mientras que un 44,1% es aceptable, un 19,1% insuficiente y un 5,9% es deficiente. Las unidades con este nivel de inversión inicial presentan un mayor nivel de insuficiencia y deficiencia en la planeación y la administración

La constante se comprueba con las unidades de negocio con inversión inicial de seis a ocho millones, en las cuales el 34,5% son sobresalientes, el 44,1% son aceptables, el 17,6% son insuficientes y el 3,8% son deficientes. En la mayoría de los casos las unidades de negocio, en su mayoría sin importar el monto de la inversión inicial son aceptables y no superan la brecha del 50%, a excepción de las unidades con inversión inicial de diez a doce millones de pesos y de catorce a veinte millones de pesos, estas cuentan con un desarrollo de la planeación en un 53,6% y 61,9% respectivamente.



Con relación a la variable producción y el análisis realizado mediante ISUN, se busca indagar sobre las condiciones del proceso productivo, la calidad de los productos y/o servicios, la entrega de los mismos por parte de los proveedores, insumos para su funcionamiento, los activos fijos y los horarios de atención de la unidad de negocio.

Figura 32. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en el proceso de producción con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Se logra identificar que para el proceso de producción en las unidades de negocio, las que cuentan con un mayor nivel de inversión obtienen un mejor proceso, caracterizándolas en sobresaliente y con un nivel superior al 50% en este ámbito.

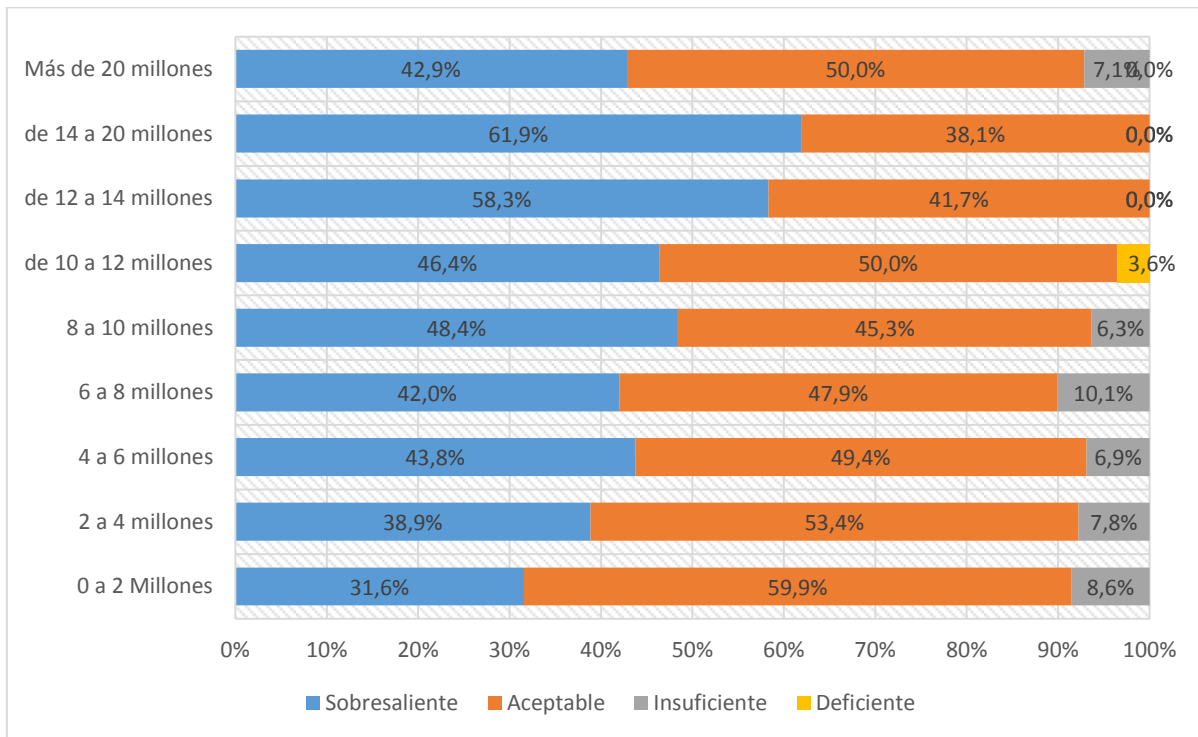
El porcentaje de sobresaliente de las unidades de negocio con inversión inicial de dos millones de pesos solo cuentan con un 64,5% y una unidad con inversión inicial de ocho millones de pesos cuánta con un 72,3% de sobresaliente a diferencia de unidades con inversión inicial de doce a veinte millones de pesos las cuales superan el margen por más del 83%.

Para la variable de mercadeo y ventas, proceso clave dentro del accionar de la unidad de negocios, entendido como las estrategias para ofertar el producto, publicitarlo y hacerlo visible, a fin de incrementar la comercialización de los productos o servicios, e incrementar las ventas.





Figura 33. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en el proceso de mercadeo y ventas con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.



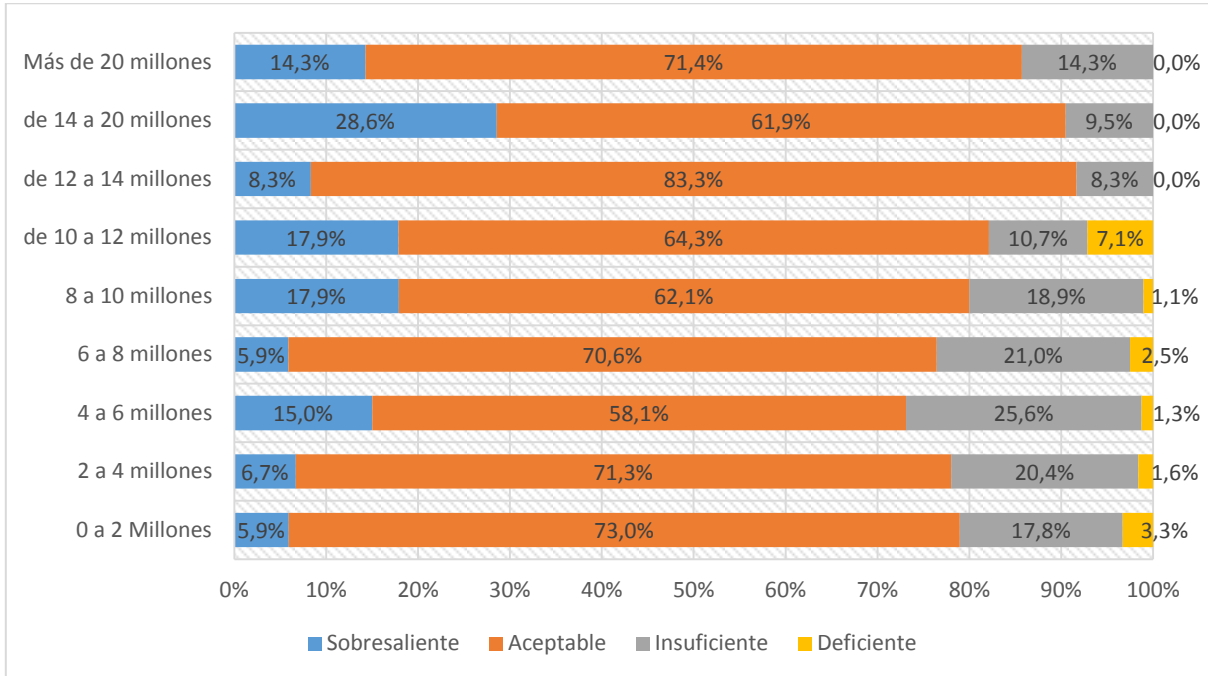
**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

El nivel de unidades de negocio que se encuentran en el nivel aceptable es más crítico en unidades con inversión inicial de dos millones de pesos, mostrando solo un 31,6% en sobresaliente y un 59,9% en aceptable. La mayor deficiencia en este proceso la tiene las unidades con inversión inicial de seis a ocho millones de pesos donde la insuficiencia en el mercadeo y ventas es del 10,1%.



Para el análisis de la variable de sostenibilidad financiera, se busca evaluar el estado de la unidad de negocios en relación a las actividades financieras implementadas. Donde se hace necesario identificar el control sobre los gastos generados de la operación de la unidad en relación al pago de los proveedores, costos de mantenimiento y pago de salarios a los trabajadores.

Figura 34. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al análisis de la sostenibilidad financiera con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Al identificar los datos de la variable sostenibilidad financiera, se evidencia que las unidades de negocio sin referenciar un monto en especial de inversión, presentan muy poco nivel sobresaliente en dicho proceso, y por el contrario las unidades de negocio presentan un margen muy elevado en aceptable y deficiente en la sostenibilidad financiera.

Para el caso analizado con los montos de inversión de ocho millones y dos millones de pesos se identifican lo siguiente:

En primer lugar las unidades de negocio con inversión inicial de dos millones de pesos tan solo el 5,9% son sostenibles financieramente, el 73,0% son aceptables, el 17,8% insuficiente y el 3,3% deficientes. Al sumar los porcentajes de insuficiente y deficiente obtenemos un total de 21,1% de unidades que no son sostenibles financieramente.

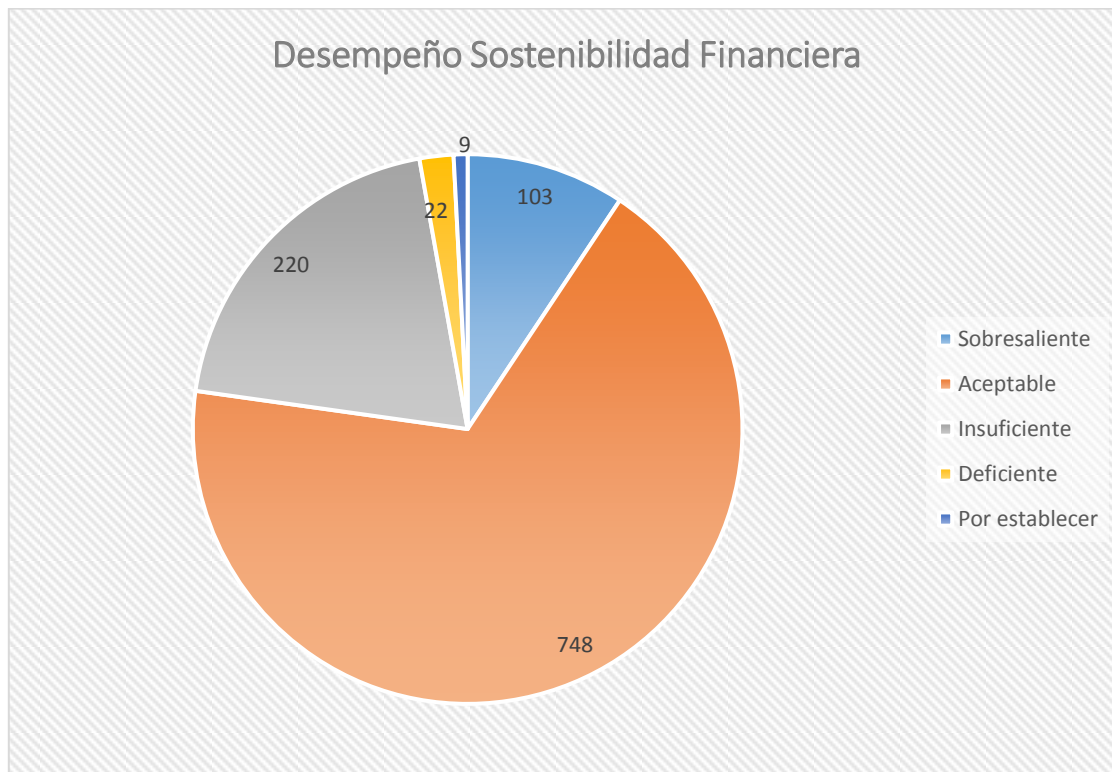


En segundo lugar las unidades con inversión inicial de dos a cuatro millones de pesos solo el 6,7% es sobresaliente, mientras que el 20,4% es insuficiente y el 1,6% es deficiente.

Las unidades de negocio con inversión inicial de cuatro a seis millones tienen un mayor porcentaje en ser sobresalientes con 15,0%, pero el porcentaje de aceptable disminuye y por el contrario aumenta el porcentaje de insuficiente y deficiente. Se identifica que el 26,9% de las unidades de negocio no son sostenibles financieramente.

Por último las unidades de negocio con inversión inicial de seis a ocho millones, monto máximo de desembolso para una PPR de forma individual, presenta características como 5,9% de las unidades son sobresalientes, es decir, llegan a ser sostenibles financieramente. El 70,6% de las unidades son aceptables, pero el 21,0% son insuficientes y el 2,5% son deficientes en este aspecto.

Figura 35. Desempeño de las unidades de negocio de acuerdo al análisis de la sostenibilidad financiera con relación al número de unidades de negocio visitadas, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

El grueso de las unidades de negocio analizadas con la herramienta de seguimiento demostró que 748 unidades son aceptables en su sostenibilidad

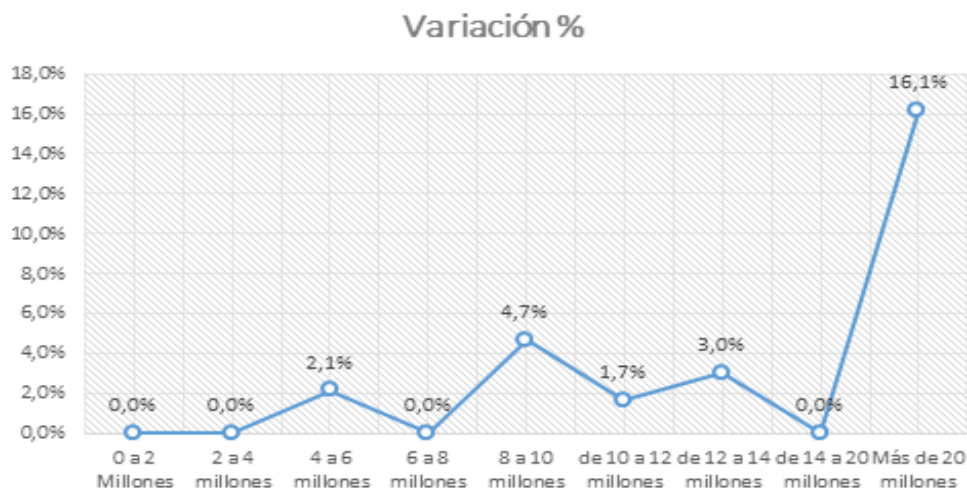




financiera, mientras que 220 unidades son insuficientes. Tan solo 103 unidades del gran total son sobresalientes y no tienen problemas en este aspecto.

Figura 36. Caracterización por porcentaje de variación del valor del capital del negocio, con relación al número de unidades de negocio en funcionamiento, según última visita ISUN.

Rango Capital Inicial	N° de UN Visitadas	Variación Porcentual
Más de 20 millones	14	16,14%
de 14 a 20 millones	21	0,00%
de 12 a 14 millones	12	3,02%
de 10 a 12 millones	28	1,65%
8 a 10 millones	96	4,65%
6 a 8 millones	243	0,00%
4 a 6 millones	160	2,13%
2 a 4 millones	376	0,00%
0 a 2 Millones	152	0,00%



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Con relación al valor del capital de la unidad de negocio podemos identificar el porcentaje de incremento o decremento de la mediana<sup>40</sup> del capital inicial frente al valor actual de las Unidades de negocio luego de realizar la visita de seguimiento ISUN.

Las unidades con inversión inicial de dos millones no han tenido ninguna variación desde el desembolso hasta la última visita ISUN. De igual forma las unidades con inversión inicial de seis a ocho millones de pesos no presentan variación es decir que no ha generado crecimiento del capital.

<sup>40</sup> La mediana estadística es el número central de un grupo de números ordenados por tamaño. Si la cantidad de términos es par, la mediana es el promedio de los dos números centrales



## 29. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque la capacidad adquisitiva de la moneda colombiana está regulada por factores exógenos a la política de reintegración, donde esta se regula a través de procesos de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país. Se logra identificar que al entregarse beneficios de carácter monetario, por parte de la Agencia Colombiana Para la reintegración, se debe tener en cuenta la devaluación de la moneda como factor de riesgo en el proceso de desembolso del capital semilla para fomentar el emprendimiento.

La estabilidad de la economía colombiana es variable lo cual genera un desgaste en la capacidad adquisitiva del dinero. En este sentido los montos de capital semilla establecidos como beneficio de inserción económica son susceptibles a los cambios monetarios en el tiempo.

Si bien el monto establecido al inicio de la política de reintegración se consideró acorde o suficiente, luego de 12 años en el desarrollo de la misma, se ha evidenciado con base en el índice de precios al consumidor IPC una reducción del valor real del dinero otorgado en un 42,81%. Lo cual ha incidido en la pérdida de capacidad, para adquirir bienes y servicios en años posteriores.

El problema ha estado enmarcado en la fijación de los montos de capital semilla mediante el Decreto 128 de 2003 y posteriormente por el Decreto 1391 de 2011. Allí se fijó los montos de manera específica, referenciando el tipo de desmovilización (individual o colectiva) y el tope de dinero permitido para desembolsar (ocho millones o dos millones). Esto hizo que el monto de capital semilla no tuviese flexibilidad cambiaria, y un reajuste a la economía a través de la inflación, sino que determinó un choque sobre el beneficio a futuro generando pérdida de poder adquisitivo año a año.

Se sugiere ajustar la entrega del beneficio de inserción económica a montos establecidos mediante un estándar de salarios mínimos legales vigentes para el año de trámite. De esta forma y en el entendido que el salario mínimo se fija mediante los índices de precios al consumidor, la meta de inflación para el siguiente año y el incremento del producto interno bruto PIB, garantiza que los montos de capital semilla no se devalúen con el pasar de los años y se sostenga en parámetros de capacidad adquisitiva para el año en que se desembolse el recurso.

De acuerdo al análisis realizado los montos de capital semilla deben tener un carácter de liquidez para apoyar la financiación de la idea de negocio en pro de la puesta en marcha de la unidad. Si bien dentro del proceso exploratorio mediante



la herramienta de seguimiento se identificó que el porcentaje de unidades en funcionamiento con tan solo una inversión inicial de dos millones de pesos es del 78% para la muestra establecida. De una manera más global conteniendo el total de unidades de negocio desembolsadas desde el inicio de la política de reintegración hasta la fecha de corte (2015), el porcentaje de unidades cerradas es del 20,02% contra un total de unidades en funcionamiento del 28,11%.

Así mismo la muestra analizada concluye que a un mayor nivel de dinero la unidad de negocios es más sostenible, evitando ser cerrada y por otro lado evidencia que existe un mayor porcentaje de unidades cerradas y sin seguimiento completo cuando se trata de un capital semilla menor a los ocho millones de pesos.

De igual importancia, se cuestionó cuál es el monto más acorde para fomentar el emprendimiento en Colombia. Para ello se generó un proceso de análisis de tipo comparativo donde se indagó por otras entidades tanto públicas como privadas que entregasen subsidios para el emprendimiento microempresarial en la modalidad de capital semilla, para así, identificar no solo que entidades con larga trayectoria tanto metodológica como operativa proponen un monto acorde a la necesidad del empresario o población objeto sino que también se busca orientar el análisis hacia qué monto debería transitar la ACR en la entrega de Capital semilla para el beneficio de Inserción económica.

Por lo tanto el análisis comparativo demuestra que la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR dentro de la muestra de seis entidades públicas que otorgan capital semilla para unidades de negocio, en cuanto a su porcentaje de dinero entregado, la ACR ocupa el tercer puesto, superando al Departamento de la Prosperidad social, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Agricultura.

La diferencia es notoria con las otras entidades del sector privado en cuanto a que los montos que ellas entregan para el emprendimiento son muy elevados mostrando así un rezago en el capital semilla de la ACR.

A través del método que se implementó, el cual corresponde a identificar los montos mínimos y máximos, para así realizar un análisis de promedios y en el entendido que la política de reintegración se basa en el emprendimiento por necesidad, se puede establecer que el monto más acorde para fomentar el emprendimiento debe recorrer entre los 5 millones de pesos y los ocho millones de pesos.

Al analizar la variable de sostenibilidad financiera de las unidades de negocio a través de una medición de sobresaliente, aceptable, insuficiente y deficiente, en la cual se identificó el estado real de la sostenibilidad de las unidades, se evidencio que de acuerdo a los montos establecidos por la ACR las unidades se encuentran en un rango más amplio en la categoría aceptable y una porción muy mínima de unidades son sobresalientes en su sostenibilidad financiera.



Las unidades de negocio con inversión inicial de dos millones de pesos tan solo el 5,9% son sostenibles financieramente estando en la categoría de sobresalientes, el 73,0% son aceptables, el 17,8% insuficiente y el 3,3% deficientes. Al sumar los porcentajes de insuficiente y deficiente obtenemos un total de 21,1% de unidades que no son sostenibles financieramente.

De igual forma las unidades de negocio con inversión inicial de seis a ocho millones, monto máximo de desembolso para una PPR de forma individual, evidencio que 5,9% de las unidades son sobresalientes, es decir, llegan a ser sostenibles financieramente. El 70,6% de las unidades son aceptables, pero el 21,0% son insuficientes y el 2,5% son deficientes en este aspecto.

Se concluye que el porcentaje de unidades de negocio que están en el nivel de insuficiencia y deficiencia en cuanto a su sostenibilidad financiera es bastante elevado. Mediante la herramienta de seguimiento ISUN se visitaron 152 unidades con monto de la inversión inicial de hasta dos millones de pesos, mientras que para el monto de la inversión de hasta ocho millones de pesos se visitaron 243 unidades de negocio. En este sentido las unidades de negocio con menor valor del desembolso han tenido un mayor impacto en mantener su sostenibilidad financiera.

El recurso de capital semilla otorgado por la Agencia está dado en parámetros de emprendimiento por necesidad, dado que en este caso la población desmovilizada, al momento de poner en marcha la unidad de negocios no disponían de vinculación laboral, lo cual permite que el emprendimiento sea su única opción de generar ingresos.

Desde este punto es posible referenciar que dentro del emprendimiento por necesidad se subcategorice en emprendimiento por subsistencia<sup>41</sup> y de allí se desarticule debido a la población atendida en; un segmento de emprendedores por necesidad<sup>42</sup>, Emprendedores sin experiencia en el negocio<sup>43</sup> y emprendedores en condiciones extremas<sup>44</sup>, lo cual permite identificar que el emprendimiento que se

---

<sup>41</sup> Empresas formales o informales, unidades productivas, micro-establecimientos, negocios dirigidos a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación, ni visión de crecimiento, con bajos niveles de ingreso, que no generan valor agregado ni tienen perspectivas de crecimiento en ventas. (ACR, 2014)

<sup>42</sup> Desplazados, Desmovilizado y desvinculados, Vulnerables y Discapacitados. Personas en contextos inestables, circunstancias desfavorables, con condiciones especiales, con poca formación y experiencia para el trabajo. (ACR, 2014)

<sup>43</sup> Jóvenes e Informales. Emprendimientos de jóvenes con ideas a partir de cero, sin experiencia en el negocio, con o sin formación técnica, tecnológica o profesional, realizan negocios en la informalidad. Solicitan principalmente capital humano con experiencia en el mercado y sector empresarial, capacitación en administración y desarrollo de habilidades gerenciales, capital semilla. (ACR, 2014)

<sup>44</sup> Emprendedores Rurales o en Pobreza Extrema. Personas campesinas de vocación productiva agropecuaria. Requieren principalmente formación para el trabajo, acompañamiento o asistencia técnica, microcrédito, educación financiera y cultura del ahorro, esquemas asociativos, canales de



está apoyando en la Agencia Colombiana para la Reintegración corresponde a un modelo de emprendimiento por necesidad y de allí se puede caracterizar diferentes personas que entrarían a hacer parte de la segmentación de acuerdo a sus características académicas, económicas y sociológicas.

Los montos que se otorgan para el apoyo a este emprendimiento sin lugar a dudas están enmarcando y estandarizando unos tipos de negocio, que por el nivel de dinero desembolsado subsisten desde la informalidad. En conclusión las unidades de negocio que tienen una inversión inicial de ocho millones de pesos tienen un mayor nivel de operatividad en los diferentes sectores de la economía, permitiendo formalizar la actividad productiva, mientras que unidades con inversión inicial de dos millones de pesos limita su accionar dentro de la economía lo cual no les permite mantenerse en formalizarse, dedicarse completamente a su unidad de negocio y ejecutar su idea de negocio a cabalidad, llegando este a ser solamente un beneficio económico de corto plazo.

A través del tránsito que ha realizado la política de reintegración a lo largo de los años desde la planeación, la implementación y ejecución, surgen alertas para nuevos enfoques de fin del conflicto colombiano, inserción del desmovilizado en la sociedad y mejoramiento de la calidad de vida.

Finalmente la construcción de un marco globalizante para la paz, convoca de la misma manera a generar una perspectiva ampliada del proceso de reintegración. En el desarrollo del análisis del capital semilla se demostró que los montos están fomentando el emprendimiento en la población desmovilizada, es claro que a un mayor nivel de dinero el emprendedor puede diversificar su producción y hacerse más firme en la competencia directa e indirecta en la región donde se ubique la unidad.

La suficiencia del recurso definitivamente liga la solvencia económica y la sostenibilidad financiera a futuro. Este es un parámetro base en la entrega del capital semilla para la puesta en marcha de una unidad de negocios, de esta manera se admite transmitir una expectativa colectiva a la población atendida, mostrando una ruta para consolidar sus sueños e ideales.

---

comercialización, tecnologías simples para la productividad. (Min. Comercio, Industria y Turismo – DNP 2012.)







## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Lineamientos Jurídicos para el Emprendimiento en Colombia

**Fuente** – Construcción Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Cuadro 2. Relación de montos de capital semilla financiados por Fondo Emprender para el apoyo al emprendimiento.

**Fuente:** (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008) – Construcción adicional Autor.

Cuadro 3. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Colciencias para proyectos de innovación y desarrollo nacional.

**Fuente:** Colciencias <http://www.colciencias.gov.co/convocatorias2015>

Cuadro 4. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Banca Capital para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)

Cuadro 5. Relación de montos de Capital Semilla financiados por Ministerio de Cultura para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** (Ministerio de Cultura, 2014)

Cuadro 6. Relación de montos de Capital Semilla financiados por la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** <http://www.unidadvictimas.gov.co/>

Cuadro 7. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Departamento para la Prosperidad Social DPS para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** Tomado de <http://www.dps.gov.co/pro/ips/Páginas/Emprendimiento-Individual.aspx>

Cuadro 8. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Ministerio de Agricultura para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** Tomado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos>

Cuadro 9. Relación de montos de Capital Semilla financiados por FINAGRO para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** Tomado de <http://www.bancoagrario.gov.co/>

Cuadro 10. Relación de montos de Capital Semilla financiados por el Banco Agrario de Colombia para el apoyo al Emprendimiento.

**Fuente:** Tomado de <https://www.finagro.com.co>

Cuadro 11. Relación de Montos Financiados por el Fondo Rotatorio de la Universidad de Medellín para el apoyo al emprendimiento.

**Fuente:** (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)



Cuadro 12. Relación de Montos Financiados por la Fundación Bavaria para el apoyo al emprendimiento.

**Fuente:** <http://redemprendedoresbavaria.net>

Cuadro 13. Relación de Montos Financiados por Créame Incubadora de Empresas para el apoyo al emprendimiento.

**Fuente:** [www.cream.com.co/](http://www.cream.com.co/)

Cuadro 14. Relación de Montos Financiados por Fundación Coomeva para el apoyo al emprendimiento.

**Fuente:** <http://fundacion.comeva.com.co/publicaciones.php?id=36976>

Cuadro 15. Comparación del capital semilla ACR con otras programas de Entidades públicas.

**Fuente:** Cálculos del autor

Cuadro 16. Comparación del capital semilla ACR con otras Organizaciones de carácter Privado.

**Fuente:** Cálculos del autor

Cuadro 17. Variación Mensual del IPC año corrido y doce meses, total y por niveles de ingreso, según ciudades.

**Fuente - DANE** 05/08/2015 IPC.

Cuadro 18. Análisis regresivo del capital semilla otorgado en 2015 a valor neto del año 2002 – fecha de inicio de la política DDR.

**Fuente -** Cálculos del autor

Cuadro 19. Relación monto Histórico del salario mínimo Legal en Colombia y su variación anual, periodo 1984 a 2015.

**Fuente:** Ministerio del Trabajo y decretos del Gobierno nacional. Nota: desde el 1 de julio de 1984 se unificó el salario mínimo para todos los sectores de la economía.\* Variación porcentual con respecto al dato del año inmediatamente anterior.

Cuadro 20. Identificación de las unidades de negocio apoyadas por la ACR su departamento y su estado actualizado a Abril de 2015.

**Fuente: ACR La reintegración en cifras. Tomado de** [http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/).

Cuadro 21. Estado del seguimiento realizado a unidades productivas apoyadas por la ACR periodo 2004 a 2014 mediante la aplicación del instrumento ISUN

**Fuente:** ACR- Subdirección de seguimiento.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ruta de reintegración, modelo de atención por dimensiones

**Fig. 1: Fuente ACR - Ruta de reintegración:** Define las acciones a emprender por el desmovilizado con el fin de integrarse de nuevo a la sociedad bajo la legalidad.

Figura 2. La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015.

**Fuente:** Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

Figura 3. Datos del proceso de Monitoreo Post, para el seguimiento al Proceso de reintegración.

**Fuente -** (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015)

Figura 4. Porcentaje de atención a personas desmovilizadas de acuerdo al grupo armado de procedencia

**Fuente -** (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015)

Figura 5. Número de beneficios de inserción económica desembolsados y proyectados para 2016.

**Fuente –** La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015 – Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

Figura 6. Caracterización de las personas en proceso de reintegración según su ocupación.

**Fuente -** (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015) *PDC 2013. Según actividad a la que dedicó la mayor parte del tiempo durante el último mes*

Figura 7. Caracterización de las personas en proceso de reintegración según su ubicación laboral por sector de la economía.

**Fuente -** (Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, 2015) *PDC 2013 que se encuentran trabajando por sector*

Figura 8. Matriz del proceso de reintegración por tipo de desmovilización, grupo armado y proveniencia.

**Fuente –** La Reintegración en cifras, Proceso de Reintegración Junio 2015 – Agencia Colombiana para la Reintegración ACR

Figura 9. Modelo de atención empresarial integral a Personas en proceso de Reintegración por parte de la ACR.

**Fuente:** Modelo de Intervención - (Martinez Peña, 2013)

Figura 10. Modelo de procesos para la producción en una unidad de negocio

**Fuente:** Cerdan, C (2006), Tipologías y estructuras de cooperación empresarial.

Figura 11. Principales fuentes de financiación para el desarrollo de unidades productivas

**Fuente:** Tomado de (Fracica Naranjo, Matiz, Hernandez, & Mogollón, 2008)

Figura 12. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Otras entidades



**Fuente:** Cálculos del autor

Figura 13. Comparación del capital semilla ACR con otros programas de Entidades públicas

**Fuente:** Cálculos del autor

Figura 14. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Otros Programas implementados por Entidades públicas (Relación de montos máximos de cada Entidad)

**Fuente:** Cálculos del autor

Figura 15. Porcentaje de participación Capital semilla ACR vs Montos de Líneas de Crédito de Entidades vinculadas al Gobierno Nacional.

**Fuente:** Cálculos del autor

Figura 16. Comparación de monto mínimo otorgado por la ACR vs organizaciones privadas.

**Fuente:** Cálculos del autor

Figura 17. Porcentaje de participación del monto otorgado por la ACR vs organizaciones privadas.

**Fuente -** Creación del autor

Figura 18. Relación de montos mínimos de capital semilla otorgados por ACR y otras Organizaciones

**Fuente -** Creación del autor

Figura 19. Relación de monto máximo de capital semilla otorgado por la ACR y otras entidades.

**Fuente -** Creación del autor

Figura 20. Identificación promedio del apoyo económico (Capital semilla) para unidades de negocio ACR y otras Organizaciones.

Cuadro 21. Promedio del capital semilla ACR con otras Organizaciones de carácter Privado.

**Fuente -** Creación del autor

Figura 22. Análisis pobreza regional por índice de pobreza monetaria.

**Fuente:** DANE- Encuesta nacional de calidad de vida.

Figura 23. Variación del IPC Diciembre de 2014 a julio de 2015. Según nivel de Ingreso, actualizado Julio 2015.

**Fuente -** DANE Variación año corrido

Figura 24. Modelo instrumento de seguimiento a unidades de negocio ISUN, título Verificación del Funcionamiento actual de la unidad de negocio. Aplicado a 2015.

**Fuente:** ACR – Tomado del instrumento de seguimiento a unidades de negocio ISUN.

Figura 25. Resultado general, porcentaje caracterización por estado de las unidades de negocio, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 26. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al monto de inversión inicial, según última visita ISUN.



**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 27. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al sector de la actividad económica, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 28. Estado de la unidad de negocio de acuerdo al tiempo transcurrido desde el desembolso del capital semilla, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 29. Promedio índice de sostenibilidad para las unidades de negocio en funcionamiento, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 30. Índice de sostenibilidad para las unidades de negocio de acuerdo al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 31. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en la planeación y administración con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 32. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en el proceso de producción con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 33. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al desempeño en el proceso de mercadeo y ventas con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 34. Porcentaje de las unidades de negocio de acuerdo al análisis de la sostenibilidad financiera con relación al monto de la inversión inicial, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 35. Desempeño de las unidades de negocio de acuerdo al análisis de la sostenibilidad financiera con relación al número de unidades de negocio visitadas, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.

Figura 36. Caracterización por porcentaje de variación del valor del capital del negocio, con relación al número de unidades de negocio en funcionamiento, según última visita ISUN.

**Fuente:** ACR – Tomado de Reporte de resultados obtenidos mediante ISUN – abril 2015.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ferro, J. G., & Uribe Ramón, G. (2002). *El orden de la guerra: las FARC-EP, entre la organización y la política*. Bogotá.
- ACR, A. C. (2014). *FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE DE REINTEGRACIÓN*. Bogota D.C.
- Agencia Colombiana para la Reintegración ACR. (2015). *Boletín informativo N.4 - Estrategia de Monitoreo Post*. Bogotá D.C.
- Agencia Colombiana para la Reintegración ACR. (2015). *Reporte Nacional*. Subdirección de Seguimiento, Bogotá D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington D.C.
- Capital Semilla CL*. (2000). Obtenido de <http://www.capitalsemilla.cl/capital-semilla/que-es-capital-semilla/>
- Chernick, M. (2007). FARC-EP: From Liberal Guerrillas to Marxist Rebels to Post-cold War Insurgents. En M. Heiberg, B. O'Leary, & J. Tirman, *Terror, Insurgency, and the State: Ending Protracted Conflicts* (págs. 51 - 82). Philadelphia: University of Pennsylvania press print.
- DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Boletín técnico - Índice de precios al consumidor Julio 2015*. Bogotá D.C.
- Emprende, B. (04 de 06 de 2015). *Bogotá Emprende*. Obtenido de <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4065&catID=773>
- Flórez, A. (10 de febrero de 2015). *Dinero*. Recuperado el 8 de julio de 2015, de Dineroenimagenes.com: <http://www.dineroenimagen.com/blogs/acciones-contra-la-pobreza/suficiencia-economica-la-alternativa-para-un-desarrollo-sustentable>
- Forero, J. F. (2005). COLOMBIA IN ARMED CONFLICT? *Papel político N° 18*, 43-78.
- Fracica Naranjo, G., Matiz, F. J., Hernández, G., & Mogollón, Y. (2008). *Seed Capital for financing the stat ups with a growing high potential in Colombia*. Bogotá.
- Fundación Ideas para la Paz, FIP. (2014). *Fin del conflicto: Desarme, Desmovilización y Reintegración - DDR*. Bogotá D.C.
- García Torres, D. A. (26 de Marzo de 2015). *Universidad del Norte*. Recuperado el 8 de julio de 2015, de Blogs Universidad del Norte: <http://www.uninorte.edu.co/web/datorres/home/-/blogs/%C2%BFpara-donde-salieron-los-pobres-en-colombia->



- Grupo de Cooperación, Relaciones Internacionales y Alianzas Estratégicas. (2014). *Evolución del Proceso de Reintegración*. Bogotá D.C.
- Heiberg, M., O'Leary, B., & Tirman, J. (2007). *Terror, Insurgency, and the State: Ending Protracted Conflicts*. Philadelphia: University of Pennsylvania Print.
- Manosalvas Vaca, M. (2009). *Gestión de proyectos productivos comunitarios*. Quito: abyayala.
- Martínez Peña, B. I. (2013). *Actividad Empresarial por la Reintegración, Una apuesta por la sostenibilidad*. Medellín: Artes y Letras S.A.S.
- Méndez, M. L., & Rivas, A. (2008). *Alternativas de generación de ingreso para desmovilizados: El programa de reinserción a la vida civil y la Alta Consejería para la Reintegración*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Cultura. (2014). *Programa Nacional de Estímulos*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Trabajo. (13 de Julio de 2015). [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co). Obtenido de [www.mintrabajo.gov.co:](http://www.mintrabajo.gov.co/)
- NUSSBAUM, M. C. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Madrid: Katz.
- ONU. (1985). *Resolución 40 / 34. Consejo Económico y social: Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones señaladas en las normas internacionales de derechos humanos y de infracciones al Derecho Internacional Humanitario*. Ginebra, Suiza.
- (2010-2014 ). *Plan Nacional de Desarrollo* .
- (2006-2010). *Plan Nacional de Desarrollo* .
- PNUD. (1996). *Informe Sobre Desarrollo Humano*.
- Portafolio. (02 de abril de 2011). *Uno de los errores más comunes del emprendedor está en el cálculo de los requerimientos financieros*. Obtenido de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/%25C2%25BFcuanto-dinero-necesito-empezar-mi-empresa>
- Portafolio.co. (14 de Enero de 2015). *El peso se devaluó más frente al dólar que a otras monedas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/peso-devaluacion-frente-al-dolar>
- Ramírez Ocampo, A. (2006). Desmovilización y Reinserción en el Conflicto Armado. En E. Borda Medina, C. De Roux , L. Lasso Lozano, J. Libreros, C. Rodríguez , R. Rubio Serrano, . . . A. Vargas Velasquez, *Cobflicto y seguridad Democrática en Colombia* (págs. 44-47). Bogotá: Gente Nueva.
- SOCIAL, C. N. (2008.). *CONPES 3554 de 2008*.
- Ugarriza, J. E. (enero de 2013). La dimensión política del postconflicto: discusiones conceptuales y avances empíricos. *Colombia Internacional* 77 316 pp. ISSN 0121-5612, 141-146.



Urbano Pulido, D., & Oledano Garrido, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.

USAID. (2011). *De desmovilizados a Empresarios con futuro "Modelo de fortalecimiento de iniciativas productivas de excombatientes y sus familias"*. Bogotá D.C.: Procesos digitales Ltda.





## Archivo Fotográfico.



Archivo fotográfico ACR - 2015



Archivo fotográfico ACR - 2015