MODALIDAD

INVESTIGACIÓN

AUTORAS

MARCELA ROCIO MARTÍNEZ ROJAS - ISELA SOFIA AREIZA ÁLVAREZ

El presente documento presenta la propuesta estratégica, metodológica y los criterios de evaluación para el fortalecimiento de las FamiEmpresas, proyecto desarrollado por la Fundación Propal. Se enfoca en la evaluación de la efectividad del proyecto en la promoción de negocios sostenibles desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial. Adoptando la perspectiva integral de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y se comparan con modelos internacionalmente validados, como el marco lógico y la línea de base, junto con una combinación innovadora y adaptativa de metodologías utilizadas por otras fundaciones empresariales. Se destaca la necesidad de reconsiderar la estructura del proyecto de FamiEmpresas, ya que la concepción actual dificulta la aplicación de instrumentos de medición y seguimiento para dimensionar la contribución del programa en términos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

2023

MODALIDAD

INVESTIGACIÓN

AUTORAS

MARCELA ROCIO MARTÍNEZ ROJAS - ISELA SOFIA AREIZA ÁLVAREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

2023

MODALIDAD

INVESTIGACIÓN

AUTORAS

MARCELA ROCIO MARTÍNEZ ROJAS - ISELA SOFIA AREIZA ÁLVAREZ

Trabajo de Grado para optar al Título de:

Magister en política social

Directores Trabajo de Grado

Gustavo Adolfo Gómez Flores – Doctor en Economía

Alexander Alegría Castellanos – Doctor en Economía

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

2023

Santiago de Cali, 18 de octubre de 2023

Doctor
**FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO**
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "Propuesta de un modelo de evaluación de resultados para el proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas, iniciativa en alianza entre la Fundación Propal y la Alcaldía de Guachené".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente

Marcela Rocío Martínez Rojas
52.098.570

Isela Sofía Areiza Álvarez
41.958.570

Santiago de Cali, 18 de octubre de 2023

Doctor
**FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO**
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Propuesta de un modelo de evaluación de resultados para el proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas, iniciativa en alianza entre la Fundación Propal y la Alcaldía de Guachené", realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Marcela Rocío Martínez Rojas con C.C. 52.098.570 y Sofía Areiza Álvarez con C.C. 41.958.570, y considero que cumple con todos los requisitos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

Gustavo Adolfo Gómez
Director del Trabajo de Grado

Alexander Alegría Castellanos
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO A LAS FAMIEMPRESAS, INICIATIVA EN ALIANZA ENTRE LA FUNDACIÓN PROPAL Y LA ALCALDÍA DE GUACHENÉ."** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Política Social.

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gustavo Adolfo Gomez Florez
Director Maestría en Política Social

Sandra Balanta Cobo
Jurado

Alexander Alegría Castellanos
Director del Trabajo de Grado

Gustavo Adolfo Gomez Florez
Co- director

Santiago de Cali, 16 de enero de 2024

**Contenido**

Resumen ..... 14

*Palabras Clave:* Responsabilidad Social Empresarial, medición de resultados, generación de ingresos ..... 14

Abstract ..... 15

*Keywords:* Corporate Social Responsibility, measurement of results, income generation ..... 15

Introducción ..... 16

Planteamiento Del Problema ..... 18

Objetivos de la Investigación ..... 20

Objetivo General ..... 20

Objetivos Específicos ..... 20

Marco Teórico y Conceptual ..... 20

Desarrollo Sostenible ..... 20

Bienestar Social ..... 21

Responsabilidad Social Empresarial ..... 21

Enfoques De Medición Del Bienestar Social ..... 22

Marco Referencial ..... 23

Referentes De Modelos De Evaluación de Experiencias De Resultados De Proyectos Sociales. ..... 23

Evaluación En La Implementación Del Programa Emprendedoras Bavaria ..... 23

Evaluación Mixta - Proyecto Alta Guajira V3. Fortalecer Agro Sistemas Productivos Para La Generación De Ingresos Y La Autonomía Alimentaria – Fundación Alpina ..... 25

Evaluación A Través De La Sistematización - Proyecto Familias Rurales De Cundinamarca – Fundación Alpina ..... 27

Referentes En Seguimiento Y Evaluación De Proyectos Sociales ..... 28

Metodología De Formulación, Monitoreo Y Evaluación De Proyectos Sociales – CEPAL ..... 28

Metodología De Seguimiento Y Evaluación ANDI ..... 32

Contexto Socio Demográfico Municipio De Guachené ..... 36

Localización ..... 36

Población ..... 36

Economía ..... 36

Emprendimiento ..... 37

Vulnerabilidad Social Y Pobreza Multidimensional ..... 37
La Organización Carvajal Y El Desarrollo Sostenible ..... 38
Propal Una Empresa Carvajal, Responsabilidad Social Y Desarrollo Sostenible ..... 39
La Fundación Propal Responsable Del Desarrollo Social En El Componente Comunidades ..... 39
Programa Salud Y Saneamiento Básico ..... 40
Programa primera infancia con énfasis en nutrición ..... 40
Programa El Buen Vecino ..... 40
Programa Generación de ingresos ..... 40
Caracterización Proyecto FamiEmpresas ..... 41
Historia Del Proyecto ..... 41
Descripción Detallada De La Intervención ..... 43
Objetivo General del Proyecto FamiEmpresas ..... 44
Objetivos Específicos del proyecto FamiEmpresas ..... 44
Alcance ..... 45
Metodología De La Investigación ..... 45
Información Teórica Y Antecedentes ..... 45
Información cuantitativa ..... 46
Información De Modelos De Evaluación ..... 46
Modelo De Evaluación De Resultados Del Proyecto FamiEmpresas ..... 47
Etapa 1. Análisis del Proyecto de FamiEmpresas ..... 47
Validación De La Estructura Actual Del Proyecto De FamiEmpresas bajo la metodología del marco lógico ..... 47
Revisión De Los Objetivos Del Proyecto ..... 48
Revisión De Los Productos (Resultados) Del Proyecto ..... 49
Revisión de Actividades del Proyecto ..... 49
Revisión De Indicadores ..... 50
Estudio De Los Instrumentos Utilizados En Los Procesos y Actividades ..... 50
Validación De La Estructura Bajo La Perspectiva Del Aporte A La RSE ..... 55
Etapa 2. Propuesta De Modelo de Evaluación de Resultados Proyecto FamiEmpresas ..... 55
Delimitación Del Problema Y Definición De Objetivos ..... 56

Implementación De La Teoría Del Cambio ..... 57

Construcción De La Batería De Indicadores ..... 60

Estrategia Para La Implementación Del Modelo De Medición ..... 62

Síntesis Del Modelo De Medición ..... 63

Anexos ..... 71

**LISTA DE TABLAS**

**Tabla 1** Relación entre el tipo de pregunta de investigación y el modelo de evaluación ..... 33

**Tabla 2** Indicadores de ocupación y desempleo municipio de Guachené año 2020 ..... 37

**Tabla 3** Población beneficiada proyecto FamiEmpresa ..... 43

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1** Componentes del sistema de seguimiento y evaluación Programa Emprendedoras Bavaria ..... 24
**Figura 2** Teoría del cambio – Fundación Alpina ..... 26
**Figura 3** Relación jerárquica de los tipos de evaluación ..... 34
**Figura 4** Estructura de un objetivo según la estructura del MML ..... 48
**Figura 5** Estructura analítica del proyecto ..... 50
**Figura 6** Cadena causal aplicada a la estructura analítica del proyecto ..... 58
**Figura 7** Referencia de la aplicación de la cadena causal ..... 59
**Figura 8** Incorporación de riesgos y supuestos - proyecto FamiEmpresas ..... 60
**Figura 9** Aplicación de indicadores en relación a la cadena causal ..... 61
**Figura 10** Modelo de intervención de resultados ..... 64
**Figura 11** propuesta del modelo de monitoreo y evaluación de resultados – Proyecto FamiEmpresas ... 66

**LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A.** Descripción Metodológica Detallada De La Intervención ..... 71

**Anexo B**. Formato de Inscripción Proyecto de Fortalecimiento a las FamiEmpresas..... 11

**Anexo C**. Formato de Verificación ..... 12

**Anexo D**. Formato de Caracterización ..... 14

**Anexo E.** Encuesta De Seguimiento ..... 19

**Anexo F.** Análisis base de datos Famiempresas 2022 ..... 25

**Resumen**

El presente trabajo contiene la propuesta estratégica, metodológica y los criterios de evaluación para el proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas de la Fundación Propal, considerando el interés que tiene la empresa en conocer la efectividad del proyecto en cuanto a la promoción de negocios sostenibles desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial.

Adoptando una perspectiva integral desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y con la finalidad de valorar la efectividad de la inversión social realizada por la Fundación Propal, se llevó a cabo una comparación con modelos internacionalmente validados, tales como la metodología del marco lógico, la metodología de línea de base, y la combinación innovadora y adaptativa de metodologías empleadas por grandes fundaciones empresariales. Este análisis se realizó con el objetivo de identificar mejores prácticas y evaluar los resultados de estas intervenciones.

Este estudio puso de manifiesto la necesidad de reconsiderar la estructura del proyecto de FamiEmpresas. Según las metodologías y referentes consultados, la concepción actual del proyecto obstaculiza la aplicación de instrumentos de medición y seguimiento que permitan a la Fundación Propal dimensionar la contribución del programa en términos de su contribución a los ODS. Además, la metodología propuesta tiene el potencial de ser utilizada por la Fundación Propal con aplicabilidad en todos sus proyectos y programas.

***Palabras Clave:*** Responsabilidad Social Empresarial, medición de resultados, generación de ingresos

**Abstract**

The present work comprises the strategic, methodological proposal, and evaluation criteria for the strengthening project of FamiEmpresas by the Propal Foundation, considering the company's interest in understanding the project's effectiveness in promoting sustainable businesses from the perspective of corporate social responsibility.

Taking a comprehensive approach from Corporate Social Responsibility (CSR) and with the aim of assessing the effectiveness of the social investment made by the Propal Foundation, a comparison was conducted with internationally validated models such as the logical framework methodology, baseline methodology, and the innovative and adaptive combination of methodologies employed by major corporate foundations. This analysis was carried out with the objective of identifying best practices and evaluating the outcomes of these interventions.

This study highlighted the need to reconsider the structure of the FamiEmpresas project. According to the consulted methodologies and references, the current conception of the project hinders the application of measurement and monitoring instruments that would allow the Propal Foundation to gauge the program's contribution in terms of its impact on the Sustainable Development Goals (SDGs). Furthermore, the proposed methodology has the potential to be utilized by the Propal Foundation with applicability across all its projects and programs.

***Keywords:*** Corporate Social Responsibility, measurement of results, income generation

## Introducción

Esta investigación parte del interés de evaluar la efectividad de los resultados del Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Fami–Empresas, y a su vez, del interés por conocer sobre el "nuevo" paradigma del ***desarrollo sostenible***, y verificar, si el componente de RSE de la Empresa Carvajal Pulpa y Papel se ve reflejado en este.

Dada la extensa experiencia global en la aplicación de políticas nacionales e internacionales enmarcadas en el desarrollo sostenible, es cada vez más exigente el reclamo a los diseños de proyectos de impacto social. Se hace énfasis en su efectividad y responsabilidad a la hora de tratar con poblaciones vulnerables, razón por la cual, las entidades privadas deben implementar procesos de evaluación con las mismas delimitaciones del desarrollo sostenible con las que fueron planteados los proyectos.

El cambio global que plantea la nueva propuesta de desarrollo atañe tanto a las políticas públicas de los gobiernos como a las políticas privadas del sector empresarial, es decir, es una propuesta colaborativa que busca vincular los esfuerzos de los distintos actores de una sociedad (gobiernos y empresas privadas).

De igual forma, la sostenibilidad busca abordar desde un principio integral la consideración del ser humano y sus problemáticas. Dicho en otras palabras, se reconoce que las decisiones en el campo de lo político, lo económico, lo social y lo ambiental tienen una relación directa el uno con el otro, por lo cual, cada una de las partes debe hacer un análisis integral que relacione las distintas variables de cada uno de estos aspectos de la sociedad.

Un país como Colombia, que busca ser sostenible, reconoce que las empresas privadas deben aportar a la nación, a su vez, que se ven beneficiadas por las riquezas e innovaciones que en ella encuentran. A partir de la coordinación entre la empresa y la nación se construye un principio de reciprocidad que promueve prácticas como la Responsabilidad Social Empresarial. Los proyectos e iniciativas que surgen de la RSE, del sector privado, contribuyen a la composición de una economía inclusiva que garantiza la lucha contra la pobreza, a la vez, que las empresas se ven beneficiadas financiera y fiscalmente por su aporte al desarrollo sostenible.

Sin embargo, después de las experiencias de casi tres décadas de implementación de proyectos de RSE, surgen varias preguntas que buscan profundizar en la efectividad y coherencia de dichas iniciativas ¿Cuál ha sido la pertinencia de los proyectos de RSE? ¿Cómo plantear proyectos de RSE efectivos, teniendo en cuenta la complejidad y diversidad de los contextos (culturales, geográficos, demográficos) de Colombia? y ¿Cómo evaluar el impacto de los proyectos de RSE en los territorios?

Al aterrizar estas preguntas, en el proyecto de RSE denominado FamiEmpresas de la empresa Carvajal Pulpa y Papel y su Fundación Propal, se delimita de manera clara el interés de la investigación: indagar por los modelos de evaluación dirigidos a los proyectos de impacto social. Los proyectos de RSE pueden tener buenas intenciones, pero si no están diseñados rigurosamente bajo los lineamientos que se han planteado por el desarrollo sostenible, pueden estar incurriendo en errores e incluso en perjuicios al territorio. Por esto mismo, es importante que toda empresa plantee un modelo de evaluación que le permita sistematizar y analizar sus experiencias de RSE.

El ejercicio de esta investigación consiste en revisar algunas experiencias de evaluación de proyectos de RSE de otras empresas, y a partir de allí plantear una propuesta metodológica de evaluación para el proyecto FamiEmpresas de la Fundación Propal, el cual está siendo implementado en el municipio de Guachené, Cauca; una región que ha enfrentado históricamente desafíos relacionados con la pobreza, la falta de acceso a servicios básicos, la desigualdad social y la presencia de conflictos armados, afectando a las comunidades indígenas y afrodescendientes, siendo estos últimos los principales beneficiarios del proyecto.

Medir los proyectos de RSE tiene varios niveles de importancia a la hora de ser requeridos en los procesos de una empresa. En primer lugar, abarca un tema de monitoreo de los gastos de los recursos de la empresa, en el cual estos deben ser invertidos de manera efectiva y pertinente. En segundo lugar, los proyectos en los que han sido gastados estos recursos deben tener un seguimiento que asegure que dichas propuestas responden a la articulación de unas políticas internas (empresa), nacionales (nación) e internacionales (ONU). Y, por último, la medición tiene una relevancia a la hora de vincular al sector privado de manera coherente y efectiva a una sociedad marcada por la desigualdad.

No evaluar los procesos de RSE implica que el dinero de la empresa, respecto a este tema, está en riesgo de ser mal invertido. A su vez, las políticas de la empresa se ven desactualizadas y, por tanto, aisladas de las ventajas fiscales que ofrecen las nuevas políticas locales y globales. Como si fuera poco, en la mayoría de estos casos, las poblaciones a las que se está llegando con dichos proyectos se ven afectadas negativamente por el diseño descontextualizado de las propuestas. Por esta razón, se ratifica la importancia, para todo el sector privado, en la profundización de los procesos de evaluación de sus proyectos de RSE, o en dado caso que no los haya iniciado, que sus esfuerzos se dirijan a implementar dichos procesos de evaluación como una práctica inherente a la empresa.

## Planteamiento Del Problema

A partir del inicio del nuevo milenio, las organizaciones internacionales y los países adscritos a ellas han decidido hacer una transformación radical en su forma de entender la administración de las naciones y comenzó a trabajar en un proyecto internacional denominado “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, lo que hoy conocemos como los ODS y la Agenda 2030. Esta nueva perspectiva de política internacional parte de un concepto fundamental: la sostenibilidad, y este concepto llega a tener tres niveles de aplicación interrelacionados entre ellos: el social, el ambiental y el económico.

Los informes de los ODS plantean 17 objetivos específicos en los cuales enfatizan sus esfuerzos. Podemos señalar dos objetivos relevantes para profundizar en el tema de la RSE: “la erradicación de la pobreza extrema y el crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, 2018). A partir de estos objetivos, es ineludible reconocer la responsabilidad de las empresas privadas como actores determinantes en las dinámicas sociales, ambientales y económicas de un país.

El ODS 1: fin de la pobreza. El desarrollo sostenible reconoce que una persona que se denomina pobre no solo carece de una cierta cantidad mínima de dinero para subsistir, sino también, de una alimentación digna, de una educación de calidad, de un trato equitativo y justo, de acceso a un medio ambiente sano, etc.

Para responder a la integralidad de dichas necesidades es necesario plantear un crecimiento económico que sea inclusivo, con el fin de promover el trabajo sostenible y promover la igualdad (Naciones Unidas, 2018). El sector privado, al tener cierta parte del control sobre la economía de una nación, tiene la responsabilidad de reconocer si su desarrollo es inclusivo o no. Y transformarlo en dado caso que la respuesta sea negativa. Esta responsabilidad del sector privado está directamente relacionada con la disminución de la pobreza (Naciones Unidas, 2018)

El segundo ODS de interés para la delimitación del problema de investigación es el número 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, 2018). De la mano de la erradicación de la pobreza, da la posibilidad de obtener un trabajo digno para todos y respecto a ambos objetivos, las empresas privadas tienen un papel rotundo.

A partir de este cambio de perspectiva que redefine la idea de desarrollo, las empresas han puesto en práctica proyectos de impacto social en línea con la sostenibilidad y se puede afirmar que la RSE se articuló como principio ético a las dinámicas económicas. Toda iniciativa relacionada con la RSE desde el ámbito privado busca, no solo conectar con los valores propios de la empresa, sino también,

pretende contribuir de manera eficaz en el desarrollo social del territorio donde su accionar económico es de mayor influencia.

La Fundación Propal ha venido desarrollando un proyecto que busca mejorar la economía familiar de las comunidades del municipio de Guachené, cuyo seguimiento ha estado enfocado a evidenciar los resultados inmediatos como: el buen manejo de los recursos entregados, la calidad de los conocimientos impartidos y la satisfacción de los beneficiarios. Sin embargo, en este punto, La Fundación Propal ve la necesidad de conocer el impacto de las intervenciones del proyecto de manera que le permitan cualificar los procesos buscando cada vez mejores resultados que evidencien la eficiencia de su inversión.

Los sistemas de medición de resultados, pueden suponer inicialmente una inversión alta en recursos, sin embargo, al carecer de un enfoque de medición claro durante la intervención social, se asume un riesgo inminente ante un posible desfinanciamiento de la iniciativa, la desorientación en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia durante la ejecución, y en últimas, la pérdida de la función social del ejecutor.

En retrospectiva, se observa que la Fundación Propal es una empresa con función social que en sus inicios comienza la implementación de programas de manera empírica y filantrópica, su motivación nace de querer aportar a la solución de las necesidades básicas de las comunidades de la zona de influencia de la empresa Carvajal Pulpa y Papel.

En este orden, el análisis documental de los programas implementados por la fundación, actualmente obedece a una planeación estratégica en cuanto a su misión, foco y a la proyección de los recursos. Sin embargo, es posible que, por haber iniciado de manera espontánea como respuesta a las necesidades de un grupo poblacional específico, del municipio de Villa Rica, el proyecto de FamiEmpresas presente vacíos en su diseño y concepción de indicadores.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo buscará resolver la pregunta de investigación:

¿Cuál sería la estrategia y los criterios de evaluación más pertinentes para el proyecto de Fortalecimiento de las FamiEmpresas desarrollado por la Fundación Propal, teniendo en cuenta que el objetivo es la promoción de negocios sostenibles, desde la perspectiva de la RSE de la empresa Carvajal?

## Objetivos de la Investigación

### Objetivo General

Proponer el diseño de un modelo de evaluación de resultados, del proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas de la Fundación Propal en el municipio de Guachené, que permita evidenciar a la empresa Carvajal Pulpa y Papel su aporte a los ODS a partir de sus estrategias de RSE.

### Objetivos Específicos

- Construir un marco referencial sobre experiencias de evaluación de programas y/o proyectos sociales.
- Realizar la caracterización del proyecto de FamiEmpresas de la Fundación Propal para identificar sus objetivos y procesos claves posibilitando la medición de los resultados de la intervención.
- Construir la propuesta del modelo de evaluación de resultados para el proyecto de fortalecimiento a las Fami–Empresas.

## Marco Teórico y Conceptual

### Desarrollo Sostenible

Para comprender los cambios que se imponen a partir de las nuevas políticas internacionales y locales, es necesario reconocer cuál fue su antecedente previo. Durante todo el siglo XX, las sociedades sustentaron sus avances a partir del desarrollo económico y técnico de la industria, dando respuesta a uno de los momentos más críticos de la humanidad, las guerras mundiales. Sin embargo, a partir del inicio del nuevo milenio, las organizaciones internacionales se dieron a la tarea de replantear su idea de desarrollo. Es en este punto que aparece el concepto de Desarrollo Sostenible.

Desde su génesis en la Asamblea General de 1983 (*Nuestro futuro común*), el concepto de Desarrollo Sostenible se sustentó en un pacto intergeneracional, en el cual las generaciones presentes se comprometían a llevar a cabo un desarrollo que no afectara las posibilidades de las futuras generaciones. En otras palabras, un acuerdo de protección al medio ambiente, y a su vez, de inclusión de las poblaciones históricamente marginadas del desarrollo.

Valga la pena la reiteración, el concepto de Desarrollo Sostenible se sustenta en la relación que existe entre el ámbito social, ambiental y económico, de manera que pueda aplicarse una mirada integral sobre la administración de las naciones. Esta nueva concepción de desarrollo busca implementar una perspectiva de administración que se fundamente en el “complejo equilibrio” que debe existir entre el componente social, ambiental y económico de un país.

Este esfuerzo internacional y coordinado, organizado por la ONU, busca responder a 2 problemáticas: el cambio climático y la desigualdad entre naciones y clases sociales. Desarrollar una cultura de cuidado del medio ambiente, tanto en las personas como en los gobiernos, y ofrecer posibilidades de vida digna a las comunidades marginadas, son los 2 motores fundamentales para comprender qué es el Desarrollo Sostenible.

**Bienestar Social**

Para la definición de este concepto es importante iniciar aclarando que el Bienestar Social no es un fenómeno tangible y posee un fuerte componente subjetivo, por lo cual, su sistematización y análisis es un tema complejo que supera los modelos matemáticos. La calidad de vida o Bienestar Social es un concepto integral que abarca tres niveles de significación: 1) "Calidad del entorno en que vivimos". 2) "Calidad de acción". 3) "Disfrute subjetivo de la vida". (Pena-Trapero, 2009)

A la hora de enfrentarse a la idea de Bienestar Social, es pertinente reconocer que "nos encontramos frente a un fenómeno etéreo, indirectamente medible, dinámico, multidisciplinar y heterogéneo" (Pena-Trapero, 2009). Un concepto que contiene en sí mismo elementos objetivos y subjetivos, de manera complementaria. El Bienestar Social reúne "las condiciones objetivas en la que los individuos desarrollan su vida, junto a los deseos o expectativas propias de los individuos" (Pena-Trapero, 2009). En este sentido, se hace evidente que el concepto de *calidad de vida* está directamente relacionado con el Bienestar Social.

**Responsabilidad Social Empresarial**

El reciente auge de la Responsabilidad Social Empresarial alrededor del mundo ha suscitado dos cuestionamientos que revelan la pertinencia o no de dichas prácticas. "La primera es si la RSE contribuye en maximizar los beneficios de las firmas" (Forero, 2011). Es decir, ver si es rentable desde la perspectiva económica. La segunda duda es si estos proyectos "si generan los beneficios sociales y ambientales que sus promotores le atribuyen" (Forero, 2011). En pocas palabras, la RSE debe responder de forma integral tanto a las necesidades de la ciudadanía como a las condiciones específicas de las empresas privadas. Estos dos criterios son indispensables para pensar en la RSE como un valor ético inevitable para lograr inclusión en una economía estructuralmente desigual.

La RSE es un "conjunto de políticas y acciones" que los sectores privados implementan de manera voluntaria, con el fin de "cooperar con la sociedad, proteger la naturaleza y mantener buenas relaciones con los demás" participantes de las naciones (Forero, 2011).

De igual forma, la RSE es otro concepto que aparece de la mano con el Desarrollo Sostenible, por lo cual, también es una idea multidimensional que debe ser articulada a contextos específicos. La

RSE es el enfoque de desarrollo inclusivo y digno que es necesario fomentar desde en las empresas privadas, con el objetivo de contribuir de manera conjunta a la obtención de un Desarrollo sostenible.

**Enfoques De Medición Del Bienestar Social**

Para que los proyectos de RSE sean pertinentes deben ser sometidos a un seguimiento y evaluación rigurosa que permitan conocer sus formas de implementación y sus alcances en los territorios. Para lograr lo anterior, se han desarrollado metodologías de evaluación o medición que permiten conocer dichas características de los proyectos de RSE. Los cuales deben ser tenidos en cuenta por las empresas como parte indispensable del proceso de aplicación de la responsabilidad empresarial.

De manera general, podemos identificar tres enfoques distintos para abordar el tema de medición respecto al Bienestar Social, en los cuales se sintetizan las discusiones más importantes al respecto. El primer enfoque es el económico, este sustenta sus parámetros de bienestar de acuerdo con los ingresos monetarios de una persona, es decir, entre más dinero posee el individuo de la sociedad se encuentra en una mejor situación de bienestar

Por otro lado, en el enfoque de las *funciones de utilidad* se afirma que el "Bienestar Social está relacionado con la satisfacción de las necesidades, tanto individuales como colectivas" (Pena-Trapero, 2009, pág. 304). De esta afirmación se puede inferir que sí es posible "medir el grado de utilidad de los bienes y servicios ofrecidos a los individuos y a la sociedad" (Pena-Trapero, 2009, pág. 304).

Por último, está el enfoque a partir de indicadores sociales de medición. Esta perspectiva surge como una mirada autocrítica de los modelos de medición, con el objetivo de replantearse y complejizar su comprensión respecto a las necesidades de un individuo en la sociedad. Es decir, las organizaciones internacionales señalaron que las personas poseían una complejidad ignorada por los análisis económicos, por lo cual, la idea de Bienestar Social debía ir más allá de un análisis matemático de ingresos y gastos.

Esta diversidad de enfoques respecto a la medición del Bienestar Social, señala una tarea relevante para este proyecto de investigación: la definición de un enfoque de medición respecto al contexto que exige el proyecto de FamiEmpresas de la Fundación Propal. Esta decisión no podrá partir de una selección dogmática de alguna de las metodologías señaladas anteriormente. Todo lo contrario, la intención es construir una propuesta metodológica de medición que esté construida de manera integral desde las distintas experiencias de medición estudiadas, de manera que sea posible responder a las necesidades específicas del contexto de dicho proyecto.

## Marco Referencial

### Referentes De Modelos De Evaluación de Experiencias De Resultados De Proyectos Sociales.

Revisando la información existente de evaluación de proyectos o programas sociales como insumo para el modelo de evaluación del proyecto objeto de esta investigación y especialmente los relacionados con la generación de ingresos, se analizaron experiencias de algunas fundaciones que han empleado diferentes metodologías con los siguientes resultados:

#### *Evaluación En La Implementación Del Programa Emprendedoras Bavaria*

Este programa desarrollado por la Fundación Bavaria desde el 2017, fue evaluado bajo la metodología denominada "evaluación en la implementación", que muestra insumos desde la innovación muy relevantes si se tiene en cuenta la dinámica cambiante de los proyectos y la adaptabilidad necesaria de las instituciones que los desarrollan para contribuir con su promesa de valor en el territorio donde operan (García, 2022).

La metodología de evaluación en la implementación presenta una fortaleza en la medición de programas o proyectos sociales, al permitir un sistema de seguimiento en tiempo real, con la valoración de resultados intermedios, procesos regulares de retroalimentación y la posibilidad de hacer ajustes en el camino, lo cual permite que un programa alcance todo su potencial (García, 2022).

El programa Emprendedoras Bavaria nace en 2017 con el objetivo de transformar la vida de 50.000 tenderas de bajos recursos y trabaja bajo la línea de negocios inclusivos para aportar a los objetivos de desarrollo sostenible. Busca "atender a las mujeres que toman decisiones en un micro establecimiento, para mejorar sus habilidades y su capacidad de empoderamiento que se vea reflejado en mejoras en ingresos y en las condiciones del negocio" (Bavaria, 2022). El programa cuenta con cinco (5) pilares:

1. Fortalecimiento empresarial, con formaciones basadas en competencias, que se desarrollan presencial y virtualmente.
2. Empoderamiento femenino, impulsando la capacitación en liderazgo empresarial femenino, con red de apoyo virtual a las tenderas Bavaria.
3. Apropiación digital, con plataformas de capacitación e-learning que permiten la adaptación al mercado con herramientas digitales comerciales.
4. Herramientas productivas, con estrategias de fidelización comercial en donde se incluyen incentivos para el crecimiento de los negocios.
5. Inclusión financiera, con acceso a microcrédito y ahorro para la vejez, con asesorías financieras personalizadas. (García, 2022)

La Fundación Bavaria en 2019 estando convencida de tener un buen programa decide evaluar para evidenciar la contribución a las beneficiarias más allá del cumplimiento de la meta de apoyos entregados y la cobertura de tenderas atendidas. Es así que contrata a la firma Econometría consultores S.A. para evaluar el programa en 2020, año en el que esperaba llegar a 3000 tenderas.

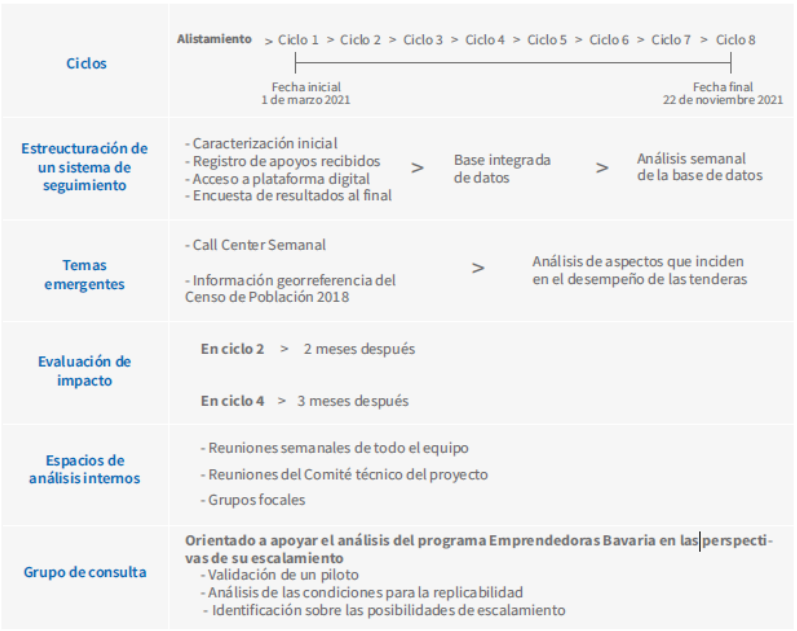
Para la implementación de este sistema de seguimiento y evaluación el equipo de trabajo tuvo que tener en cuenta las siguientes características: (García, 2022)

- Contar con información en tiempo real.
- Valorar de forma permanente el avance del programa.
- Detectar desviaciones respecto a lo previsto.
- Entender los factores que explican dichas desviaciones.
- Tomar correctivos sobre el camino.
- Estimar los resultados e impactos del Programa.

El sistema contó con una serie de ciclos y pasos que componen el sistema de seguimiento y evaluación.

**Figura 1**

*Componentes del sistema de seguimiento y evaluación Programa*




*Nota:* Adaptado de *Programa emprendedoras Bavaria 2021 y componentes del sistema de seguimiento y evaluación (*p.29), por García, Echeverry, Mateus y Lozano, 2022, Fundación Bavaria.

En resumen, los pasos que se llevaron a cabo en el desarrollo de esta evaluación fueron:

El primer paso fue diseñar un tablero de control que contenía la definición de indicadores de ejecución o proceso y de resultados o impactos.

En segundo lugar, se hizo necesario establecer a través de un Call Center el seguimiento a una muestra representativa de algunas variables no contempladas en la herramienta de caracterización.

El tercer paso contempló evaluar al finalizar los ciclos 2 y 4 con seguimiento a los dos y a los tres meses con variables que permitían medir la sostenibilidad de los resultados.

La evaluación incluía espacios de análisis internos institucionales que permitían procesos de retroalimentación sistemáticos y relevantes para permitir ajustes. Adicionalmente se estableció un Grupo de Consulta de alto nivel conformado por miembros de la academia, el Gobierno y otros actores con experiencia, cuyos aportes permitían profundizar en los análisis y valorar las proyecciones de lo que podría llegar a ser Emprendedoras Bavaria o un programa equivalente a futuro teniendo claro que se buscaba la replicabilidad y la escalabilidad del programa (García, 2022).

***Evaluación Mixta - Proyecto Alta Guajira V3. Fortalecer Agro Sistemas Productivos Para La Generación De Ingresos Y La Autonomía Alimentaria – Fundación Alpina***

Continuando con la búsqueda de metodologías o sistemas de evaluación de proyectos sociales, se revisa la desarrollada por la Fundación Alpina para evaluar el proyecto desarrollado en la Alta Guajira que buscó fortalecer agro sistemas productivos para la generación de ingresos y la autonomía alimentaria.

La Fundación Alpina con más de 15 años de experiencia en el desarrollo de proyectos productivos, cuenta con un Laboratorio Social que trabaja por la gestión del conocimiento, buscando que los aprendizajes de sus proyectos se puedan replicar, escalar y contribuir a mejorar políticas públicas impactando a más comunidades rurales, aportando de manera importante para referenciar mejores prácticas. Su teoría del cambio se basa en 5 pilares que se nutren entre sí como lo muestra la siguiente imagen.

**Figura 2**

*Teoría del cambio – Fundación Alpina*

*Nota:* Adaptado de *Teoría del cambio,* por Fundación Alpina*, 2023,* https://fundacionalpina.org/laboratorio-social/#.

Particularmente en los últimos años ha venido desarrollando varios proyectos en la Alta Guajira y en ese contexto socio económico, tal y como lo mencionan “el reto en una evaluación es grande” (Econometría, 2021). Según la Fundación Alpina, lo primero es que se debe valorar el proceso de aprendizaje y adaptación, ajustándose a las condiciones locales y teniendo como referente la teoría de cambio de la Fundación. Este camino exige que se revisen las condiciones específicas en un proceso de prueba y error y por supuesto, también es necesario valorar resultados e impactos.

La Fundación Alpina en sus intervenciones en los diferentes territorios donde opera llevan a cabo lo que consideran “el ciclo de una intervención” que tiene tres etapas: (1) se inicia validando experiencias piloto, que se espera den resultados a nivel de grupos pequeños; (2) conforme se hacen las validaciones se busca ver si son replicables, en distintas condiciones asociadas a las personas (o sus hogares), sus unidades de producción y sus entornos; y (3) la etapa final es el escalamiento y es donde deben asumir el liderazgo las comunidades locales, con un papel activo del Estado nacional o local.

El proyecto incluyó tres componentes: producción sostenible, asociatividad y prácticas alimentarias saludables; y se desarrolló en el corregimiento de Nazaret en la Alta Guajira (Econometría, 2021).

Para esta evaluación con metodología mixta, se utilizaron fuentes primarias y secundarias cualitativas y cuantitativas. Se tomó un grupo de tratados y un grupo de control con selección aleatoria,

sin embargo, por la emergencia sanitaria causada por la pandemia Covid-19 y el estallido social, situaciones que generaron cambios en la propuesta inicial de evaluación se realizó una evaluación comparando información del grupo de tratados y no tratados (Econometría, 2021).

El informe refleja que la experiencia cumplió los objetivos de aumento de la productividad y asociatividad, pero también plantea las dificultades presentadas por la pandemia y sugiere hacer una nueva fase para poder determinar en condiciones más estables la validez y eficiencia del modelo.

***Evaluación A Través De La Sistematización - Proyecto Familias Rurales De Cundinamarca – Fundación Alpina***

Es importante iniciar esta referenciación recordando el objetivo de la sistematización de experiencias expuesto por Oscar Jara desde lo más fundamental: “Pareciera que es cada vez más evidente y valorada la necesidad de rescatar los aprendizajes de las experiencias prácticas que se adelantan en el campo de la acción cotidiana” (Jara, 2018).

Al realizar una sistematización, se recopila y analiza información relevante sobre el proyecto incluyendo los objetivos, las estrategias, las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los desafíos encontrados. También se consideran las opiniones y perspectivas de las personas involucradas que pueden ser los participantes, los miembros del equipo ejecutor e incluso los aliados o cooperantes financiadores. (Alpina, Familias rurales de Cundinamarca - Historia del proyecto, 2021)

La metodología empleada por la Fundación Alpina estableció la narrativa para integrar las voces de todos los actores previamente identificados en un mapeo de actores y establecen que es muy importante que el documento contenga citas textuales de las entrevistas. Se utilizaron grupos focales, entrevistas semi estructuradas y/o entrevistas abiertas que se llevaron a cabo en los diferentes momentos del proyecto.

El proyecto “Familias rurales Cundinamarca” se desarrolló en 2021 y la población objetivo fueron 300 mujeres rurales de escasos recursos, propietarias de microfundios y minifundios. Esta población según cuenta la experiencia tenía ciertas debilidades en cuanto a la limitación de acceso a mercados y deficiencia del uso de la tecnología productivas y comerciales. Por otro lado, esta iniciativa buscó incentivar la producción de alimentos para consumo y generación de ingresos adicionales con circuitos cortos de comercialización mediante desarrollo de huertas agroecológicas (Alpina, Familias rurales de Cundinamarca - Historia del proyecto, 2021).

**Referentes En Seguimiento Y Evaluación De Proyectos Sociales**

***Metodología De Formulación, Monitoreo Y Evaluación De Proyectos Sociales – CEPAL***

En la búsqueda de la literatura relacionada con el tema de investigación que aportara al análisis de metodologías de investigación, se encontró en la serie de manuales, la "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas" publicado por la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

El manual fue escrito por expertos del ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social) que integra la CEPAL, y se buscó brindar una herramienta estandarizada y comprobada que sirviera para optimizar la inversión a nivel público y privado. Según este manual la metodología que utiliza la herramienta de matriz del marco lógico, facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, y puede utilizarse en cualquiera de las etapas del proyecto. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

La metodología del marco lógico se convierte entre otras cosas en un lenguaje común para todos los actores que intervienen en el proyecto, enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos del proyecto y por esto puede acortar los documentos soporte de manera considerable. Además, permite organizar de forma lógica la información para el plan de ejecución del proyecto.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que, para hablar de evaluación de resultados, necesariamente se debe hablar de objetivos generales y específicos y éstos, deben tener una estructura que responda fundamentalmente a interrogantes como: ¿Cuál es el fin?, ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y/o la sociedad.?. Este fin representa un objetivo de desarrollo estratégico y describe el impacto en el largo plazo en el cual se espera el proyecto contribuya.

La Metodología MML contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

La primera fase es la identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Aquí la metodología se enfoca en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses. En esta etapa se deben realizar cuatro tipos de análisis: el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de estrategias. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

La segunda fase es la etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). En esta etapa se elabora la

matriz de marco lógico. Aquí también se definen las actividades y los recursos teniendo en cuenta un periodo de tiempo determinado.

Teniendo en cuenta que la investigación de este trabajo de grado se centra en el sistema de monitoreo y evaluación dado que el proyecto de la Fundación Propal viene en ejecución hace varios años, a continuación, se describirá cada elemento de las fases mencionadas de manera muy resumida para centrar el mayor detalle en el monitoreo.

Identificación del problema y alternativas de solución. Esta etapa se refiere al proceso de comprender y definir claramente el problema que se desea abordar con el proyecto o programa. Para identificar el problema es muy importante hacer un análisis estructurado de la situación existente y para ello el marco lógico incorpora cuatro elementos:

1. Análisis de involucrados: Su objetivo es identificar quiénes son los actores clave, qué intereses tienen, cómo se ven afectados por el proyecto y cómo pueden influir en su éxito.
2. Análisis del problema: Esta etapa tiene como objetivo comprender y desglosar el problema, para así poder desarrollar alternativas de solución efectivas, porque además los problemas pueden ser multicausales y como tal deben ser abordados de diferente manera. Cuando se tienen identificadas las causas y los efectos se construye el árbol de problemas que básicamente contiene una jerarquización de los mismos. Normalmente la metodología sugiere que para la construcción de este árbol de problemas se haga con la participación de las partes interesadas y también se puede nutrir de estudios técnicos, económicos y sociales existentes.
3. Análisis de objetivos: Este análisis permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). Este análisis contribuye en la etapa de monitoreo y la evaluación del proyecto porque los objetivos identificados servirán como referencia para la planificación, implementación y evaluación posterior, pero la metodología sugiere que también debe haber flexibilidad para incluir o modificar nuevos objetivos acorde a la dinámica cambiante de los contextos.
4. Selección de alternativa óptima. Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y los objetivos que quedarán FUERA de la intervención (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). Posterior a la

comparación de las alternativas, se selecciona la alternativa que más aporte a los objetivos, criterios y contextos establecidos.

5. Estructura analítica del proyecto (EAP). Esta estructura ayuda a visualizar de manera jerárquica el trabajo del proyecto, y esto contribuye al proceso de planeación, asignación de recursos o elaboración del presupuesto y seguimiento del proyecto.

**Niveles Jerárquicos**

- El fin máximo: Que es una descripción de la solución a problemas de nivel superior y son acordes al diagnóstico, y muestra por qué el proyecto es importante para los beneficiarios o la sociedad;
- El propósito central: Es dónde se describe el efecto directo o resultado esperado y se puede utilizar para su construcción la selección de alternativas al final del periodo de ejecución;
- Los productos o componentes: son las obras, estudios, servicios y todo aquello que sea específico y responden básicamente a la pregunta de ¿Qué entregará el proyecto? Y cada uno de ellos son necesarios para lograr el Propósito;
- Finalmente, las actividades: Que son aquellas acciones que son necesarias para poder cumplir con cada uno de los objetivos y generalmente implican gastos, inversiones o asignación de recursos.

**Indicadores**

Los indicadores desempeñan un papel fundamental en la metodología del Marco Lógico al proporcionar de manera objetiva la evaluación del progreso y el logro de los objetivos del proyecto o programa.

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Particularmente la Cepal en el tema de indicadores hace una referencia a la particularidad de los proyectos de los sectores sociales en la dificultad de establecer indicadores “medibles” lo que genera que en algunos casos que se planteen indicadores indirectos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

**Medios De Verificación**

Aquí es importante tener en cuenta que no toda la información tiene que ser estadística (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015) y que también son importantes otros recursos, fuentes de información o métodos utilizados para recopilar datos y evidencias con el fin de medir y evaluar el progreso y el logro de los indicadores establecidos. Los medios de verificación son fundamentales para soportar los datos y garantizar la veracidad y validez de la información utilizada en el monitoreo y la evaluación del proyecto o programa.

**Supuestos**

Finalmente, la metodología tiene en cuenta que los proyectos tienen riesgos de toda índole como: ambientales, financieros, sociales y políticos entre muchos otros y deben ser identificados en cada etapa para establecer la forma de mitigación que permita avanzar en cada componente.

Los supuestos juegan un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirven para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando componentes adicionales también durante la ejecución. Por otro lado, los supuestos son importantes para anticipar y tratar de influir, y/o encarar lo que suceda con adecuados planes de emergencia (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). Todo lo anterior finalmente lleva a conformar lo que se denomina "la matriz del marco lógico".

**Monitoreo**

El monitoreo y la evaluación en el Marco Lógico son componentes esenciales para la gestión efectiva de proyectos y programas y se realizan precisamente en la etapa de ejecución y no en ningún otro ciclo del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

Durante el seguimiento o monitoreo, se determina el progreso en la ejecución y se ocupa de validar los avances físicos, los costos y los plazos establecidos para las diferentes actividades (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). También permiten la retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto y hace posible recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance sus objetivos.

Según la metodología, el monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo, para tomar las acciones correctivas recomendadas y la Cepal hace énfasis en la importancia que ésto tiene en los proyectos sociales teniendo en cuenta la relevancia de llevar a cabo un monitoreo efectivo asegurando que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

**Evaluación**

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, puede ser incluso realizada varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y debe ser sistemática. La evaluación pregunta si un proyecto está "funcionando" y el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados. Esta evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

En este punto es pertinente cuestionar en qué momento realizar el monitoreo y la evaluación y en ese sentido la Cepal en la metodología explica que esto se relaciona a través de las diferentes fases y etapas. Por lo mismo, considera que es más probable que no se pueda realizar eficientemente una evaluación de impacto si no se han efectuado tareas de monitoreo y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

Como último interrogante a tener en cuenta para esta investigación, es importante preguntar: ¿Cuáles son las razones para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación en los proyectos y para este caso en particular para los proyectos sociales?

A continuación, la Cepal destaca las siguientes razones:

- Oportunidades de aprendizaje.
- El sentido de pertenencia o propiedad de un proyecto.
- Permite que varios involucrados acepten responsabilidad compartida.
- Transparencia, el monitoreo y evaluación genera confianza.
- Corresponsabilidad, los ejecutores y gerentes tienen que responder por su desempeño.
- Reconocimiento, este se ofrece por el esfuerzo de los ejecutores al demostrar los logros de un proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

***Metodología De Seguimiento Y Evaluación ANDI***

Con el ánimo de seleccionar modelos de evaluación que estén relacionados desde sus fundamentos metodológicos y prácticos con las dinámicas propias del proyecto de FamiEmpresa, se presenta el modelo de evaluación implementado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, el cual permite estudiar en su implementación herramientas de evaluación de impacto de las estrategias de inversión social desde el sector privado.

Este manual es utilizado en este estudio como guía base para el análisis del modelo de evaluación de proyectos sociales utilizado por la asociación. Como punto de partida en el análisis se considera la definición de monitoreo y evaluación planteado por el modelo como sistemas estratégicos de medición:

- Evaluación: Es la revisión periódica de un programa o proyecto a partir de un procedimiento que permita resolver preguntas relacionadas con el diseño inicial, la metodología implementada y/o los resultados obtenidos al finalizar la ejecución de la iniciativa. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017)

- Monitoreo: Es el proceso diario de seguimiento que se realiza a la implementación de un programa o proyecto, que permite optimizar en tiempo real la gestión administrativa y estratégica de la iniciativa en ejecución. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 10)

Ambos sistemas son vistos por la asociación de manera articulada, interconectada y complementaria, que ejecutadas en conjunto se obtiene como resultado un instrumento para la toma de decisiones estratégicas, operativas y/o tácticas a mediano y largo plazo durante todo el ciclo de vida de las iniciativas. Para definir la composición metodológica del instrumento, la asociación clasifica los objetivos de la evaluación en tres tipos, donde cada uno de ellos resulta en un tipo evaluación diferente:

**Tabla 1**

*Relación entre el tipo de pregunta de investigación y el modelo de evaluación*

| Tipo de pregunta | Modelo de evaluación | Característica |
|---|---|---|
| Descriptiva | Evaluación de procesos | Busca determinar lo que sucede en el programa en relación a los procesos esperados por cada grupo de interés. |
| Normativa | Evaluación de resultados | Busca determinar lo que ocurre con el programa versus las metas establecidas. |
| Causa y efecto | Evaluación de impacto | Busca establecer si los resultados son atribuibles a la implementación del programa. |

*Nota*. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 11)

Los tres tipos de evaluación pueden aplicarse de manera conjunta; esta combinación permite realizar acciones preventivas y correctivas en el momento, contribuyendo a la eficiencia no solo del modelo de evaluación, sino también, a la eficacia de la iniciativa en relación a los objetivos planteados.

Por ello, el manual plantea la implementación de los tipos de evaluación como “bloques complementarios incrementales” (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 12), aplicados en diferentes momentos de la implementación de la iniciativa. En la figura 3 se observa la propuesta realizada por la asociación, en ella se disponen los tipos de evaluación como actividades consecutivas y transversales, cada una aporta visiones diferentes y relevantes para el análisis integral de la ejecución del programa.

**Figura 3**

*Relación jerárquica de los tipos de evaluación*

*Nota*: Adaptado de *Tipos de evaluación (p.20), por* Harker, Arturo; Mlendez, Marcela; Ocampo, Juliana, 2017, Fundación ANDI.

El modelo da inicio con la ejecución de la evaluación de procesos como la etapa base para definir un impacto positivo derivado de la implementación del programa. Este tipo de evaluación permite realizar acciones de acompañamiento permanente a la ejecución, direccionándola hacia las metas establecidas y busca garantizarle al evaluador que el desarrollo del programa se realizó acorde a lo estipulado en la planeación inicial del mismo, para lo cual, se hace uso de la resolución de preguntas descriptivas y normativas. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 14)

De manera consecutiva se plantea el desarrollo de la estrategia para la evaluación de resultados, ejecutada a través de la formulación de preguntas de índole descriptivo y normativo direccionadas a detectar el estado antes y después de la población beneficiada por el programa. Su contribución es esencial para el proceso de evaluación de impacto, dado que evidencia si se presentaron cambios en los indicadores de interés que den apertura a la necesidad de ahondar en ellos, es decir, la evaluación de resultados facilita valorar de manera temprana, si los cambios presentados en los indicadores de interés son presuntamente causados por el programa. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 16)

La medición de impacto se define entonces como el proceso que “contrasta el cambio en los indicadores de resultado entre un grupo de beneficiarios y un grupo de control…para establecer la causalidad entre el programa y el resultado observado” (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, pág. 18).

Entre otras virtudes a esta metodología se le atribuye favorecer la medición de la eficiencia de la inversión y determinar el nivel del alcance de los objetivos.

Para el desarrollo de la estrategia de evaluación de impacto, la asociación plantea un sistema de pasos que permiten a las empresas avanzar hacia una medición del impacto de calidad. A continuación, se listan de cada uno de los pasos consignados en el manual. (Harker, Mlendez, & Ocampo, 2017, págs. 26-49)

**Establecer Las Bases Para El Diseño De La Evaluación.**

Como primer paso se requiere definir el marco contextual desde donde se construirá la metodología de la evaluación, para ello se presentan las actividades a definir:

1. Definir la pregunta guía.
2. Describir la teoría del cambio del programa.
3. Definir la cadena de resultados.
4. Seleccionar indicadores de desempeño.

**Diseño Metodológico De La Evaluación**

En esta etapa se relaciona el proceso de evaluación de resultados, donde, se requiere la selección de dos grupos equiparables, un grupo beneficiario del programa y el otro no. Esta etapa es relevante en el sentido que de la calidad de la selección dependerá el nivel confiabilidad del resultado de la medición.

**Escoger La Metodología De Evaluación**

La escogencia de la metodología se ve direccionada usualmente por la particularidad de los beneficiarios del programa, los cuales, de acuerdo a sus características, exigirán el uso de uno u otro método de evaluación. Para ayudar a la definición del método el manual se apoya en la regla de focalización.

**Recolección De Datos**

Una vez definido el grupo de control y la metodología, se requiere reunir la información necesaria para implementar la evaluación de impacto; aquí debe definirse cuál es la batería de indicadores que se va utilizar durante el proceso de evaluación, que sean coherentes con los eslabones de la cadena de resultados.

Así mismo el manual indica definir la muestra, la cual en su selección debe procurar que integre un soporte estadístico valido acorde a la diversidad de la población, el tamaño de muestra responda al tamaño del impacto deseado y tolere el error estadístico con el que se pueda demostrar si existe o no un impacto del programa relevante.

## Contexto Socio Demográfico Municipio De Guachené

El presente capítulo contiene la información sociodemográfica de Guachené que es el municipio en el que la Fundación Propal desarrolla el proyecto de apoyo a las FamiEmpresas. Las variables que se tuvieron en cuenta son: localización, población, economía y educación, por considerarse relevantes por las características que tiene el proyecto y el objetivo que busca alcanzar.

### Localización

El Municipio de Guachené está localizado en la zona tórrida al pie de la falda de la cordillera central de los andes en el Norte del Departamento del Cauca, en la Hoya Hidrográfica del Río Palo, tiene una superficie de 97 mil kilómetros cuadrados y es un municipio categoría 5. (Guachené, 2023)

### Población

Su población es 98% afrocolombiana y mestiza y el 2% es indígena (DNP, 2018),cuenta con una población de 20.502 habitantes. La proyección poblacional desagregada por sexo a 2023 acorde al DNP las mujeres conforman el (53.7%) y los hombres el (43.3%). En la desagregación por área se encuentra que la población en zona rural corresponde al (68.09%) y la población urbana es el (31.9%).

En cuanto a la clasificación del Sisbén por sus condiciones de vida e ingresos, el municipio de Guachené presenta la siguiente clasificación:

| | | |
|---|---|---|
| Grupo A | 9.662 | - habitantes en pobreza extrema |
| Grupo B | 7.161 | - habitantes en pobreza moderada |
| Grupo C | 1.618 | - población vulnerable |
| Grupo D | 387 | - población no pobre, no vulnerable |

### Economía

De acuerdo al plan de desarrollo municipal 2020-2023, el principal renglón de la economía es la agro industria de la caña de azúcar, por el área e tierra ocupada en el cultivo, aproximadamente 8.000 hectáreas de tierra sembradas de caña que representan el 57% de las actividades económicas del Municipio. (municipal, 2020)

El segundo puesto de la economía del municipio de Guachené es el sector industrial y comercial, conformado por un conjunto de empresas asentadas en el parque industrial y comercial del cauca con empresas como: Pavco de occidente, Familia del pacifico, Metal sur, Propulsora S.A, Inversiones Periódicas (el tiempo), Carvajal pulpa y papel y el Ingenio La Cabaña. (municipal, 2020)

En menor escala aportando a la economía del municipio, se encuentra la actividad de pequeños industriales y comerciantes de negocios como: tiendas, panaderías, almacenes, droguerías, restaurantes, ferreterías, discotecas y los pequeños negocios de la plaza del mercado.

La agricultura aporta con cultivos asociados a la finca tradicional (plátano, árboles frutales y café) el 18% de la actividad económica del sector.

Finalmente se encuentra el aporte de un pequeño renglón de minería legal de carácter ancestral como la explotación de oro y la extracción de material de arrastre (arena, balastro y cascajo). (Guachené, 2023)

Según datos de la gran encuesta integrada de hogares (GHIH) del DANE, la tasa de desempleo del Cauca en 2022 fue de 8,7% (Dane, 2022). La tabla 2, muestra el porcentaje de la población que pertenece al sector informal y la que se encuentra desempleada; variables importantes a tener en cuenta en el contexto en el que se desarrolla el proyecto de FamiEmpresas, reforzando la intención de la iniciativa de dar respuesta a las necesidades de la población de obtener recursos para cubrir sus necesidades básicas.

**Tabla 2**

*Indicadores de ocupación y desempleo municipio de Guachené año 2020*

| SECTOR | % |
|---|---|
| Informal | 56 |
| Población empleada | 34 |
| Trabajadores independientes | 21 |
| Jornaleros | 15 |
| Desempleados | 14 |
| Agricultores | 7 |
| Comerciantes | 1 |

**Emprendimiento**

El sector empresarial genera en su gran mayoría los empleos formales de la región a través de la zona Industrial, sin embargo, el emprendimiento es una de las actividades de mayor crecimiento en los últimos años. Este interés se ha materializado en la continuidad de las últimas administraciones locales en apalancar mayores recursos a través de la alianza con la Fundación Propal.

**Vulnerabilidad Social Y Pobreza Multidimensional**

El índice de pobreza multidimensional de Guachené en la zona urbana es del 18% y en la zona rural del 21%. En cuanto al porcentaje de necesidades básicas insatisfechas el municipio de Guachené presenta un NBI de 4,8%. (vamos, 2021)

## Contexto Institucional

### La Organización Carvajal Y El Desarrollo Sostenible

Carvajal como organización trabaja por la transformación de las comunidades intervenidas bajo las empresas que conforman el grupo económico, y para ello han fijado un camino hacia la sostenibilidad que se fundamenta en seis principios que están estructurados en su manifiesto de sostenibilidad (Carvajal, 2023):

- nos alineamos permanentemente con la filosofía, principios y valores de nuestra organización;
- pensamos y actuamos sistémicamente**,** dentro de un modelo vivo que se actualiza y alimenta de la conversación con todos los grupos de interés, en un entorno global;
- tomamos decisiones y acciones conscientes del riesgo, frente a un mercado informado, exigente e incierto;
- nos hacemos cargo de nuestras responsabilidades (alineados con el concepto de capitalismo consciente);
- medimos y comunicamos la evolución constante de nuestros compromisos y declaraciones;
- cuidamos a nuestros colaboradores, velando por su bienestar y derechos para impulsar nuestro desarrollo.

Estos principios buscan lograr el propósito de la Organización que es Impulsar el desarrollo económico y social haciendo las cosas bien. Así mismo tiene una política de sostenibilidad que a su vez guía el actuar en términos de desarrollo en todas las empresas del grupo.

Su modelo de sostenibilidad ASG (ambiental, social y gobierno), además de ser la herramienta para el accionar de su propósito superior, es la guía que orienta la estrategia de sostenibilidad de cada una de las empresas que conforman el grupo empresarial en sus diferentes geografías. El cuidado es el factor común en el modelo ASG: en lo ambiental, orientados a cuidar los recursos naturales; en lo social, a impulsar el desarrollo de los colaboradores y de las comunidades vecinas, así como cuidar sus derechos; y en gobierno, a cuidar la filosofía empresarial. (Carvajal, 2023)

Cada uno de los componentes del modelo buscan aportar al cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y particularmente a nivel general de la Organización desde la Gestión Social busca contribuir al objetivo 1 Fin de la pobreza, al objetivo 3 Salud y bienestar y al objetivo 4 Educación de calidad.

**Propal Una Empresa Carvajal, Responsabilidad Social Y Desarrollo Sostenible**

Para conocer mejor los inicios de la compañía Propal, se ha tomado un documento interno elaborado por el director de la Fundación Propal en el que de manera muy sencilla muestra un breve recorrido por su historia: (Corpas, 2021)

Propal, una empresa Carvajal, que ya cumple más de 62 años de operaciones fabricando papeles de excelente calidad mediante procesos productivos responsables con el medio ambiente. La empresa fue fundada en 1961 en Yumbo, Valle, con el objeto de cubrir una buena parte de las necesidades de la industria de las artes gráficas en Colombia. Y la ubicación geográfica obedeció a la posibilidad que la región ofrece donde la caña de azúcar está presente durante los 365 días del año. Desde entonces, PROPAL fabrica a partir del bagazo de la caña de azúcar, papeles de excelente calidad para el mercado colombiano y para exigentes mercados de exportación.

Sin duda, desde el mismo comienzo de su operación, en PROPAL el concepto de sostenibilidad y responsabilidad social ha hecho parte del día a día de todos sus colaboradores. Quizá bajo otro nombre, pero siempre bajo el mismo concepto: que la Compañía tenía que garantizar no solo su propio futuro, sino, también, el de los recursos naturales, el de las regiones donde opera, el de la gente, y, claro está, el del planeta.

La Fundación Propal es la encargada de ejecutar el componente comunidades de la estrategia de RSE de Propal, desarrollando programas sociales de gran impacto en las áreas de la salud, la educación con énfasis en primera infancia y la generación de ingresos, dirigidos a las comunidades más vulnerables, que habitan en las áreas de influencia de sus plantas de producción. Fundamentalmente estos programas buscan contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social, generando capacidades que posibiliten la sostenibilidad de las acciones.

Para el desarrollo del componente de comunidades, el modelo de intervención de la Fundación tiene como guía contribuir al legado de la familia Carvajal, bajo la premisa impulsora del señor Manuel Carvajal Sinesterra su fundador quien en 1960 planteó, como se cita textualmente “No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males de la sociedad repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales”.

**La Fundación Propal Responsable Del Desarrollo Social En El Componente Comunidades**

La Fundación Propal es una fundación empresarial promovida por Carvajal Pulpa y Papel (antes Propal S.A). Trabaja por el desarrollo de las comunidades que viven en la zona de influencia de sus plantas de producción ubicadas en Guachené en el norte del Cauca y en Yumbo en el valle del Cauca.

Para cumplir su objeto social, la Fundación Propal desarrolla cuatro programas sociales que son: Salud y saneamiento básico, Generación de ingresos, Primera infancia con énfasis en nutrición y El Buen vecino dirigido a la comunidad más próxima a la planta 2 de Carvajal Pulpa y Papel. Es importante mencionar que la Fundación en su revisión de la planeación estratégica en el año 2010 enfoca el desarrollo de estos programas para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible que se relacionan en cada uno de ellos.

***Programa Salud Y Saneamiento Básico***

Su objetivo es contribuir a mejorar la salud de la comunidad a través de tres líneas de trabajo: La Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS, la línea de salud comunitaria extramural para desarrollar actividades de salud pública y la línea de saneamiento básico que contribuye a mejorar las condiciones de habitabilidad con énfasis en infraestructura sanitaria. Estas tres líneas programáticas buscan aportar a los ODS 3, 6 y 17.

***Programa primera infancia con énfasis en nutrición***

Convencidos de la importancia de una adecuada nutrición para el futuro de una sociedad, la Fundación Propal dedica esfuerzos especiales para el mejoramiento del estado nutricional de los niños y niñas de 0 a 6 años de edad y de las madres gestantes, a través de un proyecto de nutrición que tiene tres componentes que se articulan para mejorar la malnutrición de los pequeños, enfocándose en la recuperación de su estado nutricional y en la educación de los niños, las familias y los docentes en hábitos alimenticios para fomentar el desarrollo integral. Busca aportar a los ODS 2,3,10 y 17.

***Programa El Buen Vecino***

Convencidos de la importancia de mantener relaciones armoniosas generando desarrollo para la comunidad vecina, la Fundación Propal trabaja de manera coordinada con el equipo de Carvajal Pulpa y Papel y la comunidad de la vereda El Guabal en programas de salud y saneamiento, educación, generación de ingresos, mejoramientos de vivienda y fomento de liderazgos. Busca aportar a los ODS 1,3,4,5,6,8,10 y 17.

***Programa Generación de ingresos***

El programa de Generación de ingresos busca contribuir a mejorar el nivel de ingresos de la población y desarrolla estrategias enfocadas en jóvenes, prioritariamente en mujeres cabeza de familia y en general en la población que busca alternativas de obtención de recursos bien sea porque no logran empleabilidad por falta de competencias o por el déficit de oferta de empleo formal en la región.

A través de este programa se desarrolla el proyecto de FamiEmpresas por lo que se considera relevante detallar su trayectoria y logros. Desde los inicios del programa hace más de 12 años, la

Fundación Propal ha venido trabajando con proyectos destinados a organizaciones de base como MULATA, un núcleo sectorial de confecciones que nace en el 2011, por medio de un proyecto financiado por Fomi Pyme y ejecutado por la Fundación Propal, agrupando 13 modistas de la zona norte del cauca, de los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villa Rica.

Desde el 2016 la Fundación Propal viene trabajando con las alcaldías locales para fortalecer pequeños proyectos productivos (FamiEmpresas) a través de procesos de formación en alianza con el Sena. El programa busca contribuir a los ODS 1,5,8 y 10.

## Caracterización Proyecto FamiEmpresas

Es importante iniciar este aparte del trabajo de investigación partiendo de la definición o concepto de FamiEmpresas entendida como: una labor de emprendimiento que ejerce una población en condición de pobreza o indigencia, en el que al no encontrar "otra manera de laborar y subsistir, se impulsan a emprender una actividad productiva" (Adriana, 2013).

Pueden ser actividades manufactureras, comerciales o de servicios que se desarrollan en un área destinada dentro del mismo hogar, muchas veces de manera informal, con mano de obra provenientes de la misma familia (Chaves Campo & Rojas Grisales, 2017). Generalmente se desarrollan en condiciones de desventaja, con infraestructura precaria y su principal capital es la capacidad de trabajo de sus miembros.

El proyecto de FamiEmpresas nace como una alternativa para que los hogares cuenten con una fuente de ingresos que permita a las familias desarrollar sus vidas con dignidad y se convierte en una oportunidad para la administración pública de los municipios de dar cumplimiento a sus planes de desarrollo, abordando las necesidades de empleabilidad de la población a través del autoempleo en zonas rurales y urbanas. Otra característica importante es que esta iniciativa trabaja en la generación de alianzas de índole público privadas para su funcionamiento, y es allí donde la Fundación Propal surge como actor principal en la consecución de las mismas y como ejecutor del proyecto.

### Historia Del Proyecto

En el año 2016 nace el proyecto FamiEmpresas atendiendo una invitación del municipio de Villa Rica que buscaba crear una estrategia integral para contribuir en la generación de ingresos para un número importante de habitantes del municipio desempleados, en gran medida por el bajo nivel educativo y por la imposibilidad de las empresas de generar más empleos.

Adicionalmente a los altos índices de desempleo la administración municipal se proyectó para trabajar en la población víctima del conflicto, mujeres cabeza de hogar, adultos mayores, población en discapacidad, comunidad LGBTIQ y similares.

Durante el primer año de ejecución del programa se atendieron 270 participantes que se fortalecieron a través de la vinculación activa en el proceso de formación y 73 de ellos adicionalmente fueron beneficiados con la entrega de fortalecimiento en insumos o implementos para sus pequeños negocios. El componente de formación incluyó capacitación en emprendimiento, administración, costos, contabilidad y planes de negocio y de manera integral los participantes contaron con acompañamiento psicosocial como eje transversal.

De la anterior experiencia y de acuerdo a informes preliminares de ejecución del proyecto, se evidenció el aporte de estas FamiEmpresas a la dinamización de la economía del municipio alcanzando una tasa de sostenibilidad en un periodo de seis meses a un año superior al 70%. Otro dato relevante en cuanto a la perspectiva de los resultados obtenidos, surge a partir de las visitas de seguimiento domiciliario desde el componente psicosocial, en las que se observó que en algunos casos particulares se activaron rutas de protección y bienestar social en problemáticas asociadas a violencia intrafamiliar, salud mental y consumo de sustancias psicoactivas. Razón por la cual el proyecto, también es valorado positivamente por los aliados.

Para el año 2018, a partir de la experiencia implementada en el municipio de villa rica, miembros de la administración pública del municipio de Guachené se acercan a la Fundación Propal con el propósito de consolidar una alianza que permita fortalecer a los negocios productivos familiares de su municipio, estableciéndose así la firma de un convenio de cooperación público privado, en pro del fortalecimiento de las FamiEmpresas.

Replicando la metodología empleada en la experiencia con Villa Rica, inicia la implementación del proyecto en el municipio de Guachené, bajo tres componentes: el componente socioemocional, el empresarial y la dotación de bienes, productos en coherencia con la necesidad de los negocios productivos y principalmente con la participación activa del beneficiario y su familia.

Para el año 2019 se vincula también el municipio de Puerto Tejada, con el mismo propósito, siendo este el último municipio donde se implementa el proyecto, y se alcanza la cifra de 155 negocios familiares fortalecidos y formados en habilidades empresariales.

La siguiente tabla muestra el resumen de la población participante desde el inicio del proyecto.

**Tabla 3**

*Población beneficiada proyecto FamiEmpresa*

| Año | Municipio | Población | Hombres | Mujeres | Otro |
|---|---|---|---|---|---|
| 2016 | Villa Rica | 73 | 65 | 7 | 1 |
| 2017 | Villa Rica | 181 | 148 | 29 | 4 |
| 2018 | Villa Rica, Guachené | 326 | 294 | 32 | - |
| 2019 | Villa Rica, Guachené, Puerto Tejada | 738 | 633 | 104 | 1 |
| 2020 | Villa Rica, Guachené, Puerto Tejada | 274 | 229 | 44 | 1 |
| 2021 | Guachené | 105 | 78 | 26 | 1 |
| Total | | 1.697 | 1.447 | 242 | 8 |

*Nota*: Archivos Fundación Propal 2022

**Descripción Detallada De La Intervención**

El proyecto de Fortalecimiento a las FamiEmpresas se ha consolidado bajo una estrategia de cooperación público privada entre la administración del municipio de Guachené y la Fundación Propal, y pretende fortalecer las capacidades laborales de los pequeños emprendedores del municipio a través de la integración de procesos de intervención social y empresarial, de forma participativa dentro de los procesos productivos de las FamiEmpresas; desarrollando prácticas entorno a la incorporación y uso de herramientas de autogestión y comercialización para propiciar el bienestar social y económico de la comunidad.

Para su implementación el proyecto vincula un equipo interdisciplinario (trabajador social administrador de empresas, profesional en comercialización), quien en colaboración con entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y la Cámara de Comercio del Cauca desarrollan las actividades del proyecto. El logro de los objetivos planteados se da por medio de un proceso intencionado de articulación entre lo social y lo empresarial. Este proceso consta de 4 componentes, que se desarrollan consecutivamente así: (1) Caracterización, (2) Formación, (3) Fortalecimiento y (4) Monitoreo.

El proceso da inicio con el componente de caracterización, la cual se realiza a nivel municipal y busca promover, generar y determinar conocimientos en torno al estado actual de las FamiEmpresas existentes, con el fin de dinamizar las acciones de la Fundación enmarcándose en el contexto más

próximo a las realidades de la comunidad. Esta actividad se centra en la conformación del grupo de participantes del proyecto y la construcción de la línea base del mismo.

Posteriormente se realiza la fase de formación, esta actividad se realiza con el grupo conformado y consiste en la realización de talleres de orientación socio empresarial, con ellos se pretende generar capacidades en los participantes en habilidades personales, autogestión, liderazgo, educación financiera y bancarización; esto con el fin de propiciar el crecimiento y sostenibilidad de los diferentes emprendimientos y aportar al desarrollo económico y social de la región.

De manera simultánea se ejecuta el componente de fortalecimiento que realiza la entrega de dotación en especie, ajustada a las necesidades específicas de cada FamiEmpresas, como estrategia que contribuya al éxito comercial del emprendedor.

De manera transversal se incorporan las actividades relacionadas con el componente de monitoreo, realizadas de manera puntual a través de muestreos por las limitaciones económicas y de dispersión geográfica de los participantes. Este componente busca consolidar la información de la experiencia de los participantes y permite detectar necesidades y oportunidades de mejora en la metodología de implementación del proyecto.

A continuación, se describen el objetivo general, los específicos y el alcance de cada uno de ellos; se toma como referencia el convenio de cooperación C013 – 2022 suscrito entre la Fundación Propal y la alcaldía de Guachené para la vigencia del año 2022. (ver Anexo A. Descripción metodológica detallada).

***Objetivo General del Proyecto FamiEmpresas***

Contribuir al fortalecimiento de pequeños proyectos productivos / FamiEmpresas a través de procesos de formación, entrega de dotaciones y acompañamiento en todas las etapas, buscando su sostenibilidad en el tiempo.

***Objetivos Específicos del proyecto FamiEmpresas***

1. Conocer las condiciones en las que se encuentran las FamiEmpresas, conforme a su entorno socio familiar y económico
2. Formar a las Fami–Empresas participantes a través de la realización de talleres de fortalecimiento de habilidades socio empresariales
3. Fortalecer el capital de trabajo de las FamiEmpresas participantes por medio del suministro una dotación en especie
4. Analizar el progreso de la implementación de las actividades desarrolladas en las FamiEmpresas para contrastar los resultados con los objetivos planteados.

***Alcance***

Las metas de cobertura del proyecto varían de acuerdo a la designación presupuestal anual de los cooperantes dispuestos para tal fin. Para el año 2022 el alcance estableció llegar a 200 FamiEmpresas vinculadas activamente y 10 formalizadas. La duración del convenio es de 6 meses.

- Meta: 200 FamiEmpresas formadas y fortalecidas
- Duración: 6 meses
- Financiación Alcaldía: $100.000.000
- Financiación Fundación Propal: $100.000.000
- Total del proyecto: $200.000.000
- Lugar de Ejecución: Guachené, Cauca

## Metodología De La Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología descriptiva. Dicha metodología se desarrolló a través del estudio de experiencias de evaluación de proyectos sociales ejecutados por fundaciones empresariales. Lo anterior brindó herramientas para caracterizar el proyecto de FamiEmpresas, de la Fundación Propal. Ello implicó conocer la población participante y el entorno socioeconómico en el que se desarrolla el programa.

Para lograr dicho objetivo se manejaron tres tipos de información, las cuales tienen características y fuentes de distintas índoles: (1) Información teórica y antecedentes: las referencias desde las cuales se definieron los conceptos fundamentales de la investigación. (2) Información cuantitativa: datos estadísticos, formatos, tablas. (3) Información de los modelos de evaluación: las fuentes visitadas y la información sistematizada para la indagación de los modelos de evaluación por organizaciones internacionales.

### Información Teórica Y Antecedentes

En la presente investigación se ha recolectado y analizado información teórica respecto a los conceptos indispensables relacionados con la RSE, como son: el desarrollo sostenible y el bienestar social. Estos conceptos engloban de manera general el marco de comprensión del cual surge la idea de RSE, y permite ubicar de manera directa el punto de partida del proyecto de FamiEmpresas de la Fundación Propal, el cual es el interés central de la investigación.

Las fuentes principales para la definición de estos conceptos fueron las organizaciones internacionales encargadas de disponer y hacer seguimiento a estas iniciativas globales, como el desarrollo sostenible. En este sentido, la referencia principal para esta información teórica fue la ONU y

sus múltiples informes sobre los ODS, específicamente los relacionados con el primer y octavo objetivo, los cuales están relacionados de manera directa con la RSE.

A su vez, junto a esta información teórica, se recolecto información práctica sobre las experiencias de evaluación de programas y/o proyectos sociales de otras fundaciones y empresas. Estos antecedentes sirvieron como referentes de experiencias de medición en las que la inversión social privada busca contribuir a la resolución de problemas en el marco de la responsabilidad social empresarial y el aporte a los ODS. Las fuentes visitadas para realizar esta recolección de información fueron los informes de sostenibilidad y responsabilidad empresarial que las empresas han publicado a lo largo de estos años de aplicación.

**Información cuantitativa**

Este tipo de información hace referencia a los datos recolectados respecto a la demografía, la administración pública, la economía y demás información relevante para la investigación. Las fuentes a las cuales se acudieron para consultar dicha información son en su gran mayoría organizaciones internacionales y nacionales, como la ONU, el DANE, entes territoriales, etc.

Estas fuentes de información fueron utilizadas para la contextualización del territorio, en la cual se usaron datos oficiales publicados por el DANE 2018, el plan de desarrollo del municipio de Guachené, información del boletín Norte del Cauca, *cómo vamos* de la Cámara de Comercio del Cauca, entre otros. Este análisis del contexto en el que se validaron los indicadores de actividad económica, de ocupación y desempleo, vulnerabilidad y pobreza multidimensional, es indispensable para entender la problemática que pretende abordar la Fundación Propal desde el proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas.

**Información De Modelos De Evaluación**

A su vez, se estudiaron y analizaron metodologías de evaluación muy conocidas como el marco lógico promovido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que es el organismo regional de las Naciones Unidas, que se encarga de promover el desarrollo económico y social de los países de América Latina y el Caribe.

Otra fase de la investigación buscó conocer experiencias de evaluación implementadas por la ANDI, allí se pudo encontrar que acorde al contexto y a la población a intervenir se han implementado modelos económicos para conocer la eficiencia en el uso de los recursos y otras han empleado modelos de efectividad validando la consecución de los objetivos con diversas herramientas. A su vez, en esta experiencia es posible corroborar cómo la propuesta del marco lógico, utilizada a nivel mundial, se organiza y se aplica a nivel nacional respecto a los proyectos de RSE por parte de la asociación de empresarios de Colombia.

Las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación en cuanto a la recolección de datos fueron: en primer lugar, la Fundación Propal, la cual facilitó documentación que permitió conocer los programas de desarrollo social que ejecuta, sus líneas de trabajo y específicamente en el programa de Generación de ingresos, la información suministrada del proyecto de FamiEmpresa que permitió conocer en detalle la operación del mismo y el resultado de sus evaluaciones o mediciones internas. Esta información se contrastó a través del proceso, utilizando entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros del equipo de la Fundación Propal y el Sena como su aliado en los procesos de formación.

Toda esta información y documentación recopilada, hace parte de la investigación y se le dio manejo acorde a la política de protección de datos y de confidencialidad de la Fundación Propal.

## Modelo De Evaluación De Resultados Del Proyecto FamiEmpresas

La formulación de la propuesta del modelo de evaluación de resultados se desarrolla en dos etapas distintas. En la primera etapa, se lleva a cabo un análisis de la estructura actual del proyecto, se muestra el resultado del estudio de los instrumentos utilizados para el desarrollo de los procesos y actividades y la validación del aporte de los resultados del proyecto a la estrategia de RSE de Carvajal Pulpa y Papel, utilizando como marco evaluativo la metodología del marco lógico.

En la segunda etapa se presenta la descripción de la propuesta metodológica sugerida para el proyecto de FamiEmpresas, igualmente fundamentada en la metodología del marco lógico con la adopción del enfoque de la Teoría del Cambio. Esta elección se fundamenta en las virtudes y ventajas que dichas metodologías aportan a nivel estratégico en la gestión de proyectos, específicamente en las fases de planificación, monitoreo y evaluación de intervenciones.

### Etapa 1. Análisis del Proyecto de FamiEmpresas

#### *Validación De La Estructura Actual Del Proyecto De FamiEmpresas bajo la metodología del marco lógico*

A continuación, se exponen las observaciones derivadas del análisis de la información recopilada durante la investigación, poniendo de manifiesto los objetivos, las actividades y la metodología empleada en el curso de la intervención. Este análisis tiene como finalidad determinar si el estado actual del proyecto cumple con una estructura que permita la aplicación de un sistema de medición de resultados.

***Revisión De Los Objetivos Del Proyecto***

De acuerdo a la metodología del marco lógico, el objetivo general representa el pilar fundamental para la concepción del proyecto, dado que dé él se desprenden los fines, los productos y las actividades. La formulación precisa del objetivo es determinante para el éxito de la implementación del proyecto.

Bajo este concepto, se realiza el análisis de los objetivos actuales del proyecto iniciando con la validación de la estructura, acorde a los lineamientos establecidos para su formulación. (Ver Figura 4)

**Figura 4**

*Estructura de un objetivo según la estructura del MML*

Nota: Adaptado de *Estructura adecuada de un objetivo (p.7), 2019, DNP.*

El objetivo general del proyecto FamiEmpresas establecido por la Fundación Propal es:

"Contribuir al fortalecimiento de pequeños proyectos productivos / FamiEmpresas a través de procesos de formación, entrega de dotaciones y acompañamiento en todas las etapas, buscando su sostenibilidad en el tiempo".

Respecto a la formulación del objetivo, se observa que, a pesar de cumplir con la estructura establecida, éste debería abordar de forma directa la problemática identificada y expresarse de manera afirmativa. Es recomendable abstenerse de incluir las alternativas de solución, como los procesos de formación, la entrega de dotaciones y el acompañamiento, así como los fines que persigue.

Los objetivos específicos del proyecto FamiEmpresas son:

1. Conocer las condiciones en las que se encuentran las FamiEmpresas, conforme a su entorno socio familiar y económico.
2. Formar a las Fami–Empresas participantes a través de la realización de talleres de fortalecimiento de habilidades socio empresariales.
3. Fortalecer el capital de trabajo de las FamiEmpresas participantes por medio del suministro de una dotación en especie.
4. Analizar el progreso de la implementación de las actividades desarrolladas en las FamiEmpresas para contrastar los resultados con los objetivos planteados.

Conforme a los lineamientos, los objetivos específicos deben formularse de manera afirmativa, reflejando la situación detectada como causa del problema. Es esencial destacar que estos objetivos no

deben ser confundidos con la enumeración de actividades orientadas al cumplimiento de un producto; más bien, deben constituir respuestas positivas y precisas frente a la problemática identificada.

***Revisión De Los Productos (Resultados) Del Proyecto***

Esta revisión se fundamenta en la premisa de que los productos, tales como servicios, capacitaciones y material en especie, deben posibilitar la consecución del propósito buscado. En el marco del proyecto FamiEmpresas, se han identificado cuatro productos distintos: Línea Base, Formación, Fortalecimiento y Monitoreo.

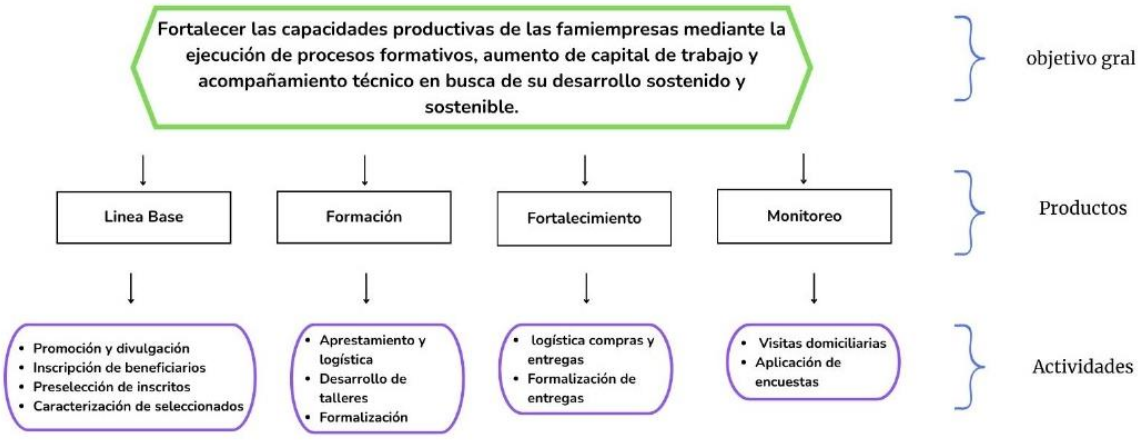
- Producto 1. Línea Base: El proyecto dispone de una base de datos alojada en una hoja de cálculo en Microsoft Excel, que contiene información básica de los beneficiarios.
- Producto 2. Formación: Se verifica que el proceso de formación arroja entregables que incluyen un informe documentando la asistencia de los participantes a los talleres, las temáticas abordadas y un registro fotográfico.
- Producto 3. Fortalecimiento: El proyecto presenta informes consolidados que detallan la entrega de insumos a los beneficiarios, respaldados por actas de entrega y registros fotográficos.
- Producto 4. Monitoreo: El monitoreo llevado a cabo por la Fundación se materializa mediante la aplicación de encuestas virtuales y visitas de seguimiento a los beneficiarios, cuyos resultados se presentan en los informes de ejecución del proyecto. En relación con los productos y a modo de contraste con el proyecto de Emprendedoras Bavaria, que presenta objetivos y productos similares, se destaca que la pertinencia de estos últimos en el proyecto FamiEmpresas no puede ser validada debido a la ausencia de indicadores. Este caso difiere del proyecto de Emprendedoras Bavaria, donde se evidencia la presencia de indicadores asociados a cada uno de los productos propuestos.

***Revisión de Actividades del Proyecto***

En la Figura 5, se presenta un diagrama con los niveles jerárquicos de los elementos del proyecto de manera estructurada. En el nivel primario, se encuentra el objetivo general, en el siguiente nivel los productos, y finalmente, las actividades que la Fundación implementa para alcanzar los objetivos. El cumplimiento exitoso de cada actividad contribuye directamente a la consecución del producto correspondiente.

**Figura 5**

*Estructura analítica del proyecto*




***Revisión De Indicadores***

Continuando con la revisión del proyecto bajo la perspectiva de la estructura del marco lógico, se procede a examinar los indicadores establecidos para cada uno de los elementos del proyecto. Una vez realizada la revisión se encuentra que el proyecto carece de indicadores y por ende de medios de verificación y supuestos, y por lo tanto no aplica indicadores como aquellas herramientas críticas para evaluar, controlar y mejorar el rendimiento del proyecto. En consecuencia, se concluye en este aparte que, el proyecto no dispone de la estructura necesaria para llevar a cabo una evaluación fundamentada en esta metodología.

***Estudio De Los Instrumentos Utilizados En Los Procesos y Actividades***

El siguiente análisis tiene el propósito de validar si los instrumentos utilizados en el desarrollo de los procesos y actividades permiten obtener información relevante para la evaluar el aporte del proyecto a la sostenibilidad de la RSE de Carvajal, Pulpa y Papel.

1. **Instrumento de selección de participantes – producto: línea base**

Para la selección de los participantes, se realiza una promoción del proyecto a través de la difusión en los medios de la administración municipal, perifoneo y eventualmente en la emisora local. Con el fin de validar si las herramientas utilizadas en el proceso de selección permiten que se cumpla con la priorización en términos de inclusión y vulnerabilidad y en general de las características que buscan el aporte del proyecto, se revisaron los formatos utilizados encontrando lo siguiente en el formato de inscripción (ver Anexo B. Formato de inscripción)

En la información revisada se observa que a pesar de que el proyecto tiene entre sus requisitos la existencia del negocio por lo menos durante un año y estar activo, el formato de inscripción incluye la variable de "idea de negocio", por lo que no es claro y podría generar que queden inscritas personas que no cumplen con los requisitos de participación.

Aunque pide el nombre en los datos de identificación, no cuenta con el campo de reconocimiento sexual y al no existir esta variable en el filtro inicial de priorización puede presentar inconsistencias y excluir personas que acorde al objetivo deberían ser incluidas.

Un criterio relevante es que en el negocio no dependa del expendio de bebidas alcohólicas pero esta pregunta no se encuentra en la herramienta de la inscripción.

El formulario no incluye las condiciones de vulnerabilidad que permiten llegar a la población más necesitada y que serían de gran relevancia al ponderar los criterios de selección.

**2. Formato proceso de preselección – producto: línea base**

Un segundo momento en el proceso de selección de los participantes es la visita de verificación y en ella se utiliza la herramienta "Formato de verificación", (ver Anexo C. Formato de verificación), que contiene los datos de identificación y adicionalmente datos que permiten corroborar la existencia de la unidad productiva y profundizar un poco más en el volumen de ventas, proveedores, productos, equipos o insumos, pero también contiene datos que aportan más al proceso de caracterización y que son innecesarios en esta etapa que solamente tiene el objetivo de filtrar con características puntuales.

Al finalizar esta validación quedan seleccionados definitivamente aquellos que comprueben la existencia de su unidad productiva y de encontrarse algunos que no cumplen, se validan nuevos candidatos en la base de datos de las inscripciones hasta completar el grupo de los seleccionados.

El paso final de la verificación es una jornada de socialización de los componentes del proyecto y la firma del compromiso de participar activamente en el proyecto.

**3. Formato de proceso de caracterización – producto: línea base**

Posteriormente se visitan nuevamente las FamiEmpresas seleccionadas, y en este paso se diligencia la "ficha de caracterización". (ver Anexo D. Formato de ficha de Caracterización).

El formato incluye las siguientes secciones que buscan recabar información relevante que permite entender quiénes son los beneficiarios del proyecto, cuáles son sus necesidades y cómo se pueden abordar de manera efectiva. Estas son:

- Información básica del participante
- Información básica del negocio
- Características productivas y/o de organización del negocio

- Estructura financiera, familiar y del negocio (ingresos y gastos)
- Equipos herramientas o implementos del negocio
- Estructura financiera (fuentes de financiación)
- Caracterización de mercadeo y ventas
- Condiciones del área de trabajo
- Información familiar
- Aspectos de la vivienda (habitabilidad y manejo de residuos)

En relación a las características de las preguntas allí contenidas se puede observar lo siguiente:

El análisis de la base de datos del proyecto revela aspectos significativos y áreas de mejora en la recolección y utilización de información. Se destaca la inclusión de datos como identidad sexual, clasificación al SISBEN y condiciones de vulnerabilidad, esenciales para el seguimiento y medición en línea con el ODS 8. Sin embargo, se identifican deficiencias en secciones como "funcionamiento de FamiEmpresa", donde se requiere verificar la operatividad de las empresas, lo cual parece redundante dada su condición de activas para la inscripción.

En "estructura financiera", se recomienda simplificar la terminología para facilitar la comprensión de los participantes. La sección de "equipos y herramientas" es vital para determinar el capital de trabajo pre-intervención.

Se observa una limitación en la sección de "mercadeo y ventas", enfocada excesivamente en tiendas, lo que podría generar vacíos informativos para otros tipos de negocios. La sección de "condiciones de área de trabajo" y "información familiar" son fundamentales para identificar oportunidades de mejora y dinámicas socio-familiares.

Por último, la sección "características de la vivienda" ofrece datos valiosos para evaluar la vulnerabilidad, pero su actual desaprovechamiento impide dimensionar completamente el impacto del proyecto, especialmente en zonas rurales.

Esta información se recopila, formando la Base de datos del proyecto que se constituye en la línea base.

**4. Análisis de la base de datos**

Con el fin de contextualizar el proyecto se realiza el análisis de la base de datos construida para el año 2022 (ver Anexo F. Análisis base de datos Famiempresas 2022)., dónde se destacan las características de los participantes y sus proyectos productivos, descritas a continuación:

Tamaño de la muestra: 165 personas.

El conjunto de datos del proyecto de fortalecimiento a las FamiEmpresas en Guachené ofrece una visión amplia y diversa de las características demográficas, socioeconómicas y empresariales de los participantes. Entre los participantes se encuentran mayoritariamente mujeres, que representan el 81.8% de la muestra.

En la muestra el 45,5% de los participantes se encuentran en su etapa productiva, con una concentración significativa en los rangos de edad de 26 a 34 y de 35 a 42 años, lo que sugiere un alto potencial de contribución económica y desarrollo empresarial. En términos de estado civil, el 60,5% son solteros, y de ellos el 31% tienen hijos.

En cuanto al nivel educativo, los participantes tienden a tener una educación que no supera la secundaria, representando el 67.8% del total. Esto refleja una realidad donde las FamiEmpresas se convierten en una opción de autoempleo vital para aquellos con niveles educativos más bajos. En cuanto a la distribución geográfica, las FamiEmpresas están notablemente concentradas en áreas específicas como Las Palmas, El Guabal y Jorge Eliecer Gaitán, representando más de la mitad de los participantes. Indagando por esta concentración, se encuentra que hay focalización en zona de influencia más próxima a la planta de Carvajal Pulpa y Papel y muestra concentración de emprendimientos en servicios similares.

En el ámbito de los negocios, las FamiEmpresas abarcan una variedad de actividades económicas, siendo las más prominentes en los sectores de belleza, alimentos y tiendas. Sin embargo, un aspecto notable es la baja tasa de formalización, con solo un 3% de las empresas registradas ante la cámara de comercio, lo que plantea desafíos significativos en términos de legitimidad y acceso a oportunidades de crecimiento. Además, la financiación inicial de estas empresas depende en gran medida de recursos propios, lo que evidencia limitaciones en el acceso a fuentes de financiamiento externas. En cuanto a ingresos y gastos, se observa que la mayoría de las empresas operan con ingresos en el rango más bajo, lo que sugiere limitaciones en su capacidad productiva y desafíos en la gestión empresarial.

Este panorama de las FamiEmpresas en Guachené revela que el sector se ve enfrentado a varios desafíos. La combinación de un perfil demográfico diverso, con un énfasis en la participación femenina, y una serie de barreras empresariales, como la baja formalización y el limitado acceso a financiamiento, resalta la importancia de este proyecto en el apoyo al desarrollo económico y social de la comunidad.

**5. Proceso de formación – producto: formación**

Para analizar este componente se parte de la importancia que tiene para generar capacidades en los participantes en el desarrollo de actividades económicas sostenibles, que les permitan generar

ingresos. De acuerdo al SENA los fundamentos del proceso de formación realizado actualmente, se enmarca en el contenido programático acorde a las necesidades de negocios familiares, a saber:

- Formación técnica: El fin es proporcionar a los participantes habilidades específicas relacionadas con la generación de ingresos, como técnicas de producción, gestión empresarial, mercadeo, ventas, manejo financiero, entre otros.
- Empoderamiento: Indispensable para fortalecer la confianza y autoestima de los participantes, ayudándoles a desarrollar sus capacidades y habilidades necesarias para enfrentar los retos de sacar adelante su negocio.
- Desarrollo de competencias o habilidades socioemocionales como herramienta para afrontar las dinámicas familiares que influyen positiva o negativamente en cualquier proyecto económico.
- Fomento del espíritu emprendedor para estimular la creatividad y la iniciativa empresarial entre los participantes, y puedan aprovechar los recursos locales para la generación de ingresos.

En el Proyecto de FamiEmpresas el componente de capacitación está a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA como aliado de la Fundación Propal y los módulos trabajados son: servicio al cliente, comercialización, mercadeo, habilidades emprendedoras y otras relacionadas en la descripción detallada de la intervención (ver Anexo A. descripción metodológica detallada). Estos componentes están alineados con los requisitos mínimos de formación descritos anteriormente.

En cuanto a la formalización el proyecto se enfoca en sensibilizar a las FamiEmpresas en torno a las ventajas de adquirir su registro mercantil, pero no es una exigencia del proyecto. No obstante, la Cámara de Comercio como aliado ejerce un rol desarrollando estrategias para incrementar el número de FamiEmpresas formalizadas. Para ello se desarrolla con las FamiEmpresas interesadas un taller instructivo y acompañamiento permanente para el proceso de registro.

**6. Proceso de fortalecimiento- producto: fortalecimiento**

Este componente busca entregar una dotación de insumos y/o suministros y su diversidad se genera por la variedad de sectores de la economía que maneja el proyecto, y el valor para el año 2022 en promedio fue de $800 mil pesos. Por las características de los negocios beneficiados, constituyen un aporte que permite a los participantes adquirir insumos y materiales

Es importante tener en cuenta al valorar el aporte en especie a estos proyectos, tal y como lo menciona la Coordinadora del Proyecto, que la administración de Guachené ha venido incrementando el aporte al convenio y en un municipio con grandes complejidades este esfuerzo es considerable.

**7. Proceso de monitoreo - producto: monitoreo**

La Fundación Propal emplea una encuesta digital a través de la plataforma Google Forms como metodología para el monitoreo del proyecto. Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción del impacto del proyecto en la mejora de diversos aspectos del desarrollo de la actividad productiva de los participantes (consultar Anexo E: Encuesta de Seguimiento).

Estos resultados se han cotejado con las valoraciones expresadas por los participantes en eventos y ferias, donde han manifestado su motivación y gratitud por el respaldo recibido.

Adicionalmente, como estrategia de apoyo continuo al desarrollo y crecimiento de sus negocios, se implementan visitas de asesoría y acompañamiento, constituyendo otra herramienta fundamental para el proceso de monitoreo.

***Validación De La Estructura Bajo La Perspectiva Del Aporte A La RSE***

Como se ha mencionado anteriormente, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Carvajal Pulpa y Papel se alinea estratégicamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con el proyecto FamiEmpresas, que tiene como objetivo contribuir al logro del ODS 8. Es imperativo, por ende, que el proyecto presente de manera cuantitativa y cualitativa su contribución para evidenciar de qué manera la formación y el fortalecimiento de los beneficiarios del proyecto están intrínsecamente vinculados al crecimiento económico del municipio y a la promoción de empleos dignos, seguros, remunerados y estables.

En esta perspectiva, los resultados planeados para cada nivel jerárquico del proyecto deben incorporar referentes de medición que estén alineados con el propósito superior. De acuerdo a la MML la incorporación de un paquete de indicadores, constituye la estrategia óptima para evaluar si las acciones actualmente emprendidas por el proyecto contribuyen al alcance de su objetivo general.

Considerando lo expresado anteriormente, se constata que el proyecto de FamiEmpresas carece de indicadores, lo cual imposibilita la determinación del alcance de sus acciones y, por ende, el establecimiento de su contribución a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Carvajal Pulpa y Papel.

**Etapa 2. Propuesta De Modelo de Evaluación de Resultados Proyecto FamiEmpresas**

Como se ha detallado en el presente documento, el objetivo primordial de la evaluación de un proyecto radica en determinar la efectividad y eficiencia de la inversión realizada para alcanzar la transformación social deseada. Esta distinción entre lo que opera y lo que no, es esencial para evaluar de manera precisa el rendimiento del proyecto. Este propósito solo puede materializarse si se

implementa un sistema de monitoreo y evaluación adecuado, integrado de manera intrínseca al modelo operativo del proyecto.

Considerando que la Fundación Propal tiene como objetivo misional el desarrollo social y económico de las comunidades que residen en la zona de influencia de Carvajal Pulpa y Papel, se vuelve imperativo alinear sus programas y proyectos con este propósito superior para contribuir efectivamente a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Compañía.

En este contexto, para la propuesta del modelo de evaluación de resultados del proyecto de FamiEmpresas, se recomienda que la Fundación Propal integre los conceptos y aplicaciones de la Metodología del Marco Lógico (MML).

A la luz de todas las consideraciones expuestas, se plantea la propuesta de reevaluar la formulación del proyecto de FamiEmpresas, tomando las siguientes consideraciones:

***Delimitación Del Problema Y Definición De Objetivos***

Como primer paso, se sugiere la verificación del propósito y los fines del proyecto mediante la aplicación de los pasos recomendados para este fin en la Metodología de Marco Lógico (MML), actualizándolos en caso de ser necesario de acuerdo con los resultados obtenidos.

1. **Análisis de involucrados:** teniendo en cuenta que el proyecto ya viene desarrollándose, y que para su conceptualización no se realizó el análisis de involucrados es importante evaluar la participación de los grupos de interés actuales y potenciales, que podrían enriquecer la perspectiva del proyecto y fortalecer su sostenibilidad.
2. **Análisis del problema:** con un enfoque participativo, se recomienda a la Fundación realizar el análisis y la validación de la problemática actualmente abordada por el proyecto, para ratificar o redirigir la intervención de ser necesario.
3. **Análisis de los objetivos:** en el planteamiento de los objetivos, es pertinente determinar la situación ideal que se espera alcanzar una vez que el proyecto haya sido implementado. A modo ilustrativo, considerando el proyecto de FamiEmpresas, entre las causas detectadas se encuentra el deficiente nivel de capacitación técnica y administrativa de los emprendedores del municipio, en consecuencia, un objetivo deseable sería orientarse hacia la consecución de "beneficiarios debidamente formados en competencias administrativas y técnicas".
4. **Alternativas de solución al problema:** un problema puede abordarse mediante diversas estrategias, en este sentido, se propone a la Fundación Propal la realización de mesas participativas que faciliten la reflexión colectiva en torno a la idoneidad de las soluciones

actualmente implementadas. Esto favorecerá una evaluación integral de las medidas existentes y, potencialmente, la identificación de enfoques más eficaces y eficientes.

5. **Estructura analítica del proyecto (EAP):** posterior a la delimitación del problema y la definición de las alternativas de solución, se sugiere a la Fundación Propal con esta estructura realizar la esquematización del proyecto incluyendo los niveles jerárquicos que lo integran: fin, propósito, producto y actividades. Este marco facilitará el establecimiento de variables cruciales para guiar el proceso de monitoreo y evaluación del proyecto.
6. **Construcción de la matriz del marco lógico:** este paso conlleva la integración de la fase de planificación con el monitoreo y la evaluación, aspecto que reviste relevancia fundamental para el proyecto. En este punto se definen los indicadores y los mecanismos de verificación que evidenciarán los resultados esperados.

   Este proceso es imperativo para determinar la contribución del proyecto al propósito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Carvajal Pulpa y Papel, y el proyecto carece de ellos. En virtud de ello, la elaboración de esta sección debe considerarse como prioritaria y se sugiere sea la próxima etapa a desarrollar en la reestructuración del proyecto.

Como paso adicional de la ruta metodológica propuesta, se propone incorporar el enfoque de la teoría del cambio. Esta herramienta proporciona una perspectiva global al proyecto por considerar las diversas alternativas de solución, posibilitando un proceso iterativo que se adapta conforme progresa el desarrollo de la intervención.

***Implementación De La Teoría Del Cambio***

La teoría del cambio se configura como una descripción exhaustiva y visual de cómo y por qué se producen los impactos de una intervención. Consiste en un mapeo sucesivo de los cambios que acontecen durante y después del proceso de implementación del proyecto.

El primer paso en la construcción de la teoría del cambio, parte de la definición del propósito, el cual se traduce en definir el cambio macro que se quiere efectuar con el proyecto, es decir su razón de ser.

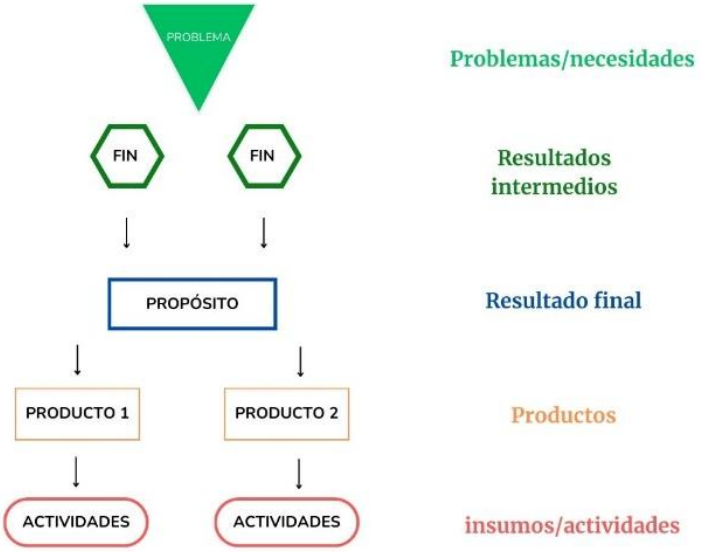
Considerando el caso de estudio de la Fundación Alpina como referencia, su teoría del cambio está orientada a abordar las limitaciones en el desarrollo de la agricultura familiar, alineándose con su misión empresarial. La Fundación Alpina emplea enfoques que posibilitan la configuración de sus procesos y resultados con el objetivo de contribuir a la transformación de las condiciones de vida de los productores rurales y sus familias.

En tal sentido, para establecer el propósito del proyecto de FamiEmpresas, se sugiere iniciar con la misión de la Fundación Propal, la cual se define por su intención de "...Contribuir al desarrollo económico de las comunidades...". A partir de esta premisa, se propone delimitar el alcance del proyecto, abordando las problemáticas identificadas durante el análisis del problema y respondiendo a interrogantes fundamentales tales como: ¿De qué manera se planea contribuir al desarrollo económico de la comunidad? ¿Cuál será el alcance del proyecto en este propósito?

Tras la definición del propósito del proyecto, la teoría del cambio sugiere la construcción de la cadena causal. Este proceso implica establecer una secuencia lógica y en cascada desde las actividades propuestas hasta el resultado esperado. En cada etapa de este proceso, se identifican los resultados intermedios y finales, con el objetivo de visualizar de manera explícita el cómo y por qué ocurrirán los cambios previstos. En la Figura 7 se muestra la secuencia de la cadena causal, la cual ha sido aplicada al modelo de MML configurado en la Figura 6.

**Figura 6**

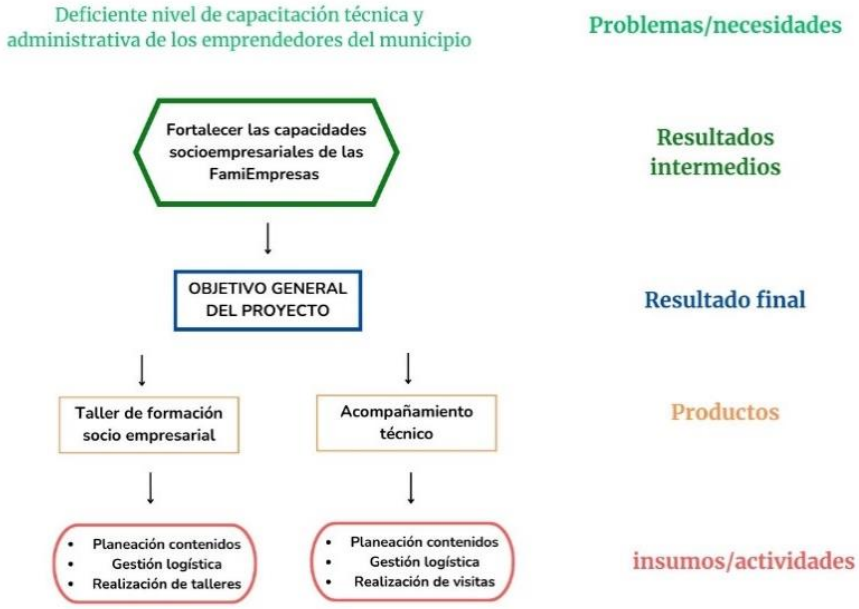
*Cadena causal aplicada a la estructura analítica del proyecto*




Siguiendo con el ejemplo previamente abordado respecto al posible problema a ser atendido por el proyecto, a saber: "deficiente nivel de capacitación técnica y administrativa de los emprendedores del municipio", la Figura 7 ilustra una alternativa de aplicación de la cadena causal propuesta, específicamente para el caso particular del proyecto.

**Figura 7**

*Referencia de la aplicación de la cadena causal*




*Nota*: este gráfico no pretende asegurar que el problema y la solución aquí ilustrado sean los correctos para abordar por el proyecto de FamiEmpresas, estos deben ser definidos a partir de un estudio juicioso, sustentado en lo expuesto en la fase 1 de la propuesta del modelo.

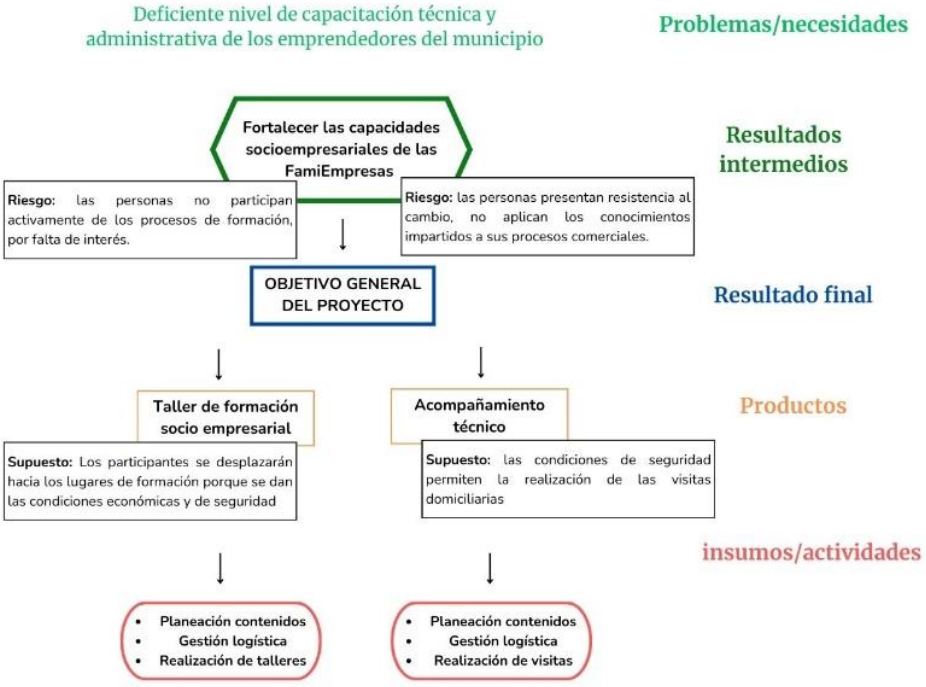
En la Figura 7 se evidencia la relación directa entre el resultado final esperado y el objetivo general formulado, siendo coherente con el propósito inicialmente establecido. De igual manera, los resultados intermedios guardan correlación con los objetivos específicos del proyecto, los cuales, al materializarse, reflejan los cambios inmediatos que se espera sean consecuencia directa de las actividades planificadas.

El siguiente paso como parte integral en la aplicación de la estructura de la teoría del cambio es la identificación de los supuestos entendidos como afirmaciones sobre las condiciones o factores externos que deben cumplirse para que la intervención sea exitosa. De igual forma se deben establecer los riesgos entendidos como los efectos negativos no esperados causados por el contexto, la comunidad, los recursos y la participación de la parte interesadas.

Particularmente para el proyecto de FamiEmpresas y continuando con el ejemplo de la figura 7, se presenta en la figura 8 los supuestos y riesgos a considerar.

**Figura 8**

*Incorporación de riesgos y supuestos - proyecto FamiEmpresas*




Una de las virtudes inherentes a la teoría del cambio es su capacidad para establecer relaciones causales entre las actividades planificadas y los resultados esperados, simplificando así la identificación de acciones exitosas o fallos dentro de una intervención. Acorde a esto, la metodología sugiere la elaboración de una hipótesis que sintetice la cadena causal. La formulación precisa de esta hipótesis resulta de suma importancia, ya que su correcta formulación viabiliza la medición efectiva de los resultados derivados de la intervención, y a su vez facilita la validación de la claridad, precisión, suficiencia y congruencia de las relaciones establecidas.

Una metodología práctica para la formulación de dicha hipótesis es la siguiente:

*Sí [actividad] producen [Productos] esto debería conducir a [resultados intermedios] que al final mejorará [resultados finales], contribuyendo al [propósito].* (Chavarría Miranda, 2018).

Con este paso se da por terminado la aplicación de la teoría del cambio al modelo MML del proyecto y se abre espacio, a una fase crucial para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación: la definición de la batería de indicadores.

***Construcción De La Batería De Indicadores***

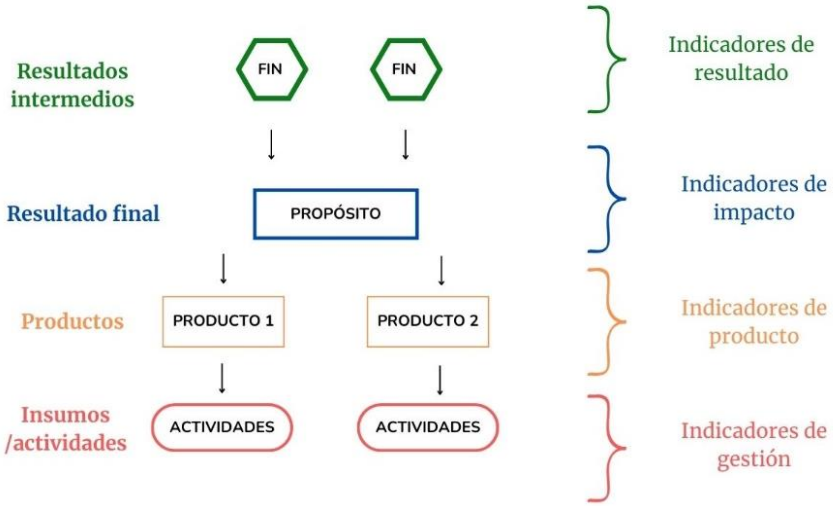
Los indicadores representan medidas concretas y observables empleadas para valorar y cuantificar el avance en la consecución de los resultados planificados. Estos indicadores desempeñan un

papel fundamental al posibilitar un seguimiento efectivo del desarrollo de un proyecto, sirviendo como cimiento esencial para la recopilación de datos y la evaluación.

Para la formulación de los indicadores del proyecto FamiEmpresas, se sugiere iniciar a partir de la matriz causal que presenta la figura 6. La metodología propuesta implica la definición de variables pertinentes en cada nivel de la matriz, con el propósito de evidenciar el logro de los objetivos establecidos. Es relevante destacar que, para cada nivel, se contemplará la inclusión de diversos tipos de indicadores, cuya especificación será ajustada conforme a la naturaleza del nivel abordado, según se ilustra en la figura 9.

**Figura 9**

*Aplicación de indicadores en relación a la cadena causal*




Profundizando en la clasificación de los indicadores presentados en la figura 9, a continuación, se listan algunas recomendaciones a tener en cuenta por la Fundación Propal para la formulación de los indicadores del proyecto:

- Indicadores de gestión: la formulación de indicadores de este tipo requiere considerar los aspectos administrativos y operativos, es decir, aquellos que evalúan el grado de cumplimiento de las actividades y los insumos durante la fase productiva del proyecto.
- Para el proyecto FamiEmpresas, podría considerarse medir el índice de participación de los beneficiarios, el nivel de satisfacción, percepción del mejoramiento de la calidad de vida, cobertura del proyecto, tasa de retención en procesos de capacitación, entre otros.
- Indicadores de producto: estos indicadores son medidas específicas que evalúan y cuantifican los resultados tangibles directos del proyecto. Para este caso, el proyecto de FamiEmpresas

podría medir el número de beneficiarios alcanzados, entrega de materiales o insumos, número de eventos y talleres, número de FamiEmpresas fortalecidas y número de visitas de acompañamiento, por mencionar algunas.

- Indicadores de impacto: son medidas cuantitativas y cualitativas que son utilizadas para evaluar los resultados a largo plazo y los efectos significativos que un proyecto tiene sobre su población objetivo. Son fundamentales para dimensionar el aporte del proyecto al propósito definido en la teoría del cambio. Para este caso podrían utilizarse variables como el crecimiento económico, el desarrollo de capacidades laborales, reducción de la brecha de género, innovación y desarrollo tecnológico y desarrollo del capital social, entre otros.
- Indicadores de resultado: Estos indicadores se utilizan para evaluar el rendimiento y los logros intermedios del proyecto, en relación con los objetivos propuestos. Tienen que ver con los cambios que presentan las personas desde las actitudes, capacidades y conocimientos. Su aplicación en el proyecto de FamiEmpresas puede estar en la medición del incremento de los ingresos, incremento de la rentabilidad, desarrollo de nuevos productos, creación de empleo, acceso a nuevos mercados, niveles de cumplimiento normativo, reducción de la vulnerabilidad financiera y similares.

En síntesis, la implementación del sistema de indicadores permite determinar cómo inciden las actividades de la intervención en los resultados esperados, e incentiva a los implementadores en este caso a la Fundación Propal a adoptar una mirada analítica y constante en el tiempo, hacia la consecución de los objetivos planteados a mediano y largo plazo. (UNODC, 2018)

***Estrategia Para La Implementación Del Modelo De Medición***

La implementación del modelo requiere el establecimiento de una estrategia como factor clave para garantizar la apropiación del modelo por parte del equipo de trabajo de la Fundación Propal y se sugieren los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos de la implementación del modelo: En esta fase inicial, el equipo debe entender los objetivos específicos que se buscan lograr con la medición. En otras palabras, se debe reflexionar sobre las preguntas específicas que se desean responder con los datos recopilados. Esto permitirá establecer metas y resultados esperados.
2. Desarrollo de un Marco de Medición: este marco está integrado por los indicadores clave, las fuentes de datos, los métodos de recopilación de datos y las frecuencias de medición.

3. Asignación de Responsabilidades: es indispensable la elección del equipo que va a participar de los procesos de medición y definir sus roles y responsabilidades. Esto incluye la recopilación, análisis y presentación de datos.
4. Desarrollo de Instrumentos de Medición: el equipo de trabajo deberá diseñar los instrumentos o herramientas de medición necesarios para recopilar datos. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, observaciones u otras técnicas de recolección de datos.
5. Implementación de Sistemas de Recopilación de Datos: aquí se definen los sistemas en los que se recopilarán los datos de manera regular y consistente. Es pertinente incluir la capacitación del personal, la automatización de procesos y la integración de sistemas tecnológicos si es necesario.
6. Validación y Prueba del Modelo: en esta etapa se sugiere realizar pruebas piloto del modelo de medición para identificar posibles problemas y realizar ajustes necesarios.
7. Recopilación de Datos y Análisis: en este punto inicia la recopilación de datos de acuerdo con el marco de medición establecido, es recomendable realizar análisis periódicos para evaluar el progreso y la eficacia del programa.
8. Comunicación de Resultados: para garantizar que todas las partes interesadas incluyendo el personal, los patrocinadores que para el proyecto de FamiEmpresas son la Alcaldía y la Fundación Propal y los beneficiarios conozcan la información de manera oportuna, se sugiere el desarrollo de un plan de comunicaciones.
9. Capacitación del Personal: el desarrollo de actividades de capacitación continua al personal que participa en la recopilación y análisis de datos, permitirá que estén familiarizados con el modelo de medición y comprendan la importancia de su contribución.
10. Documentación y Mejora Continua: la sistematización de los resultados y procesos aporta a la mejora continua del modelo y contribuya a la efectividad del programa.
11. Finalmente es importante mencionar que en general toda implementación trae desafíos y cambios asociados al entorno que deben ser abordados con flexibilidad.

**Síntesis Del Modelo De Medición**

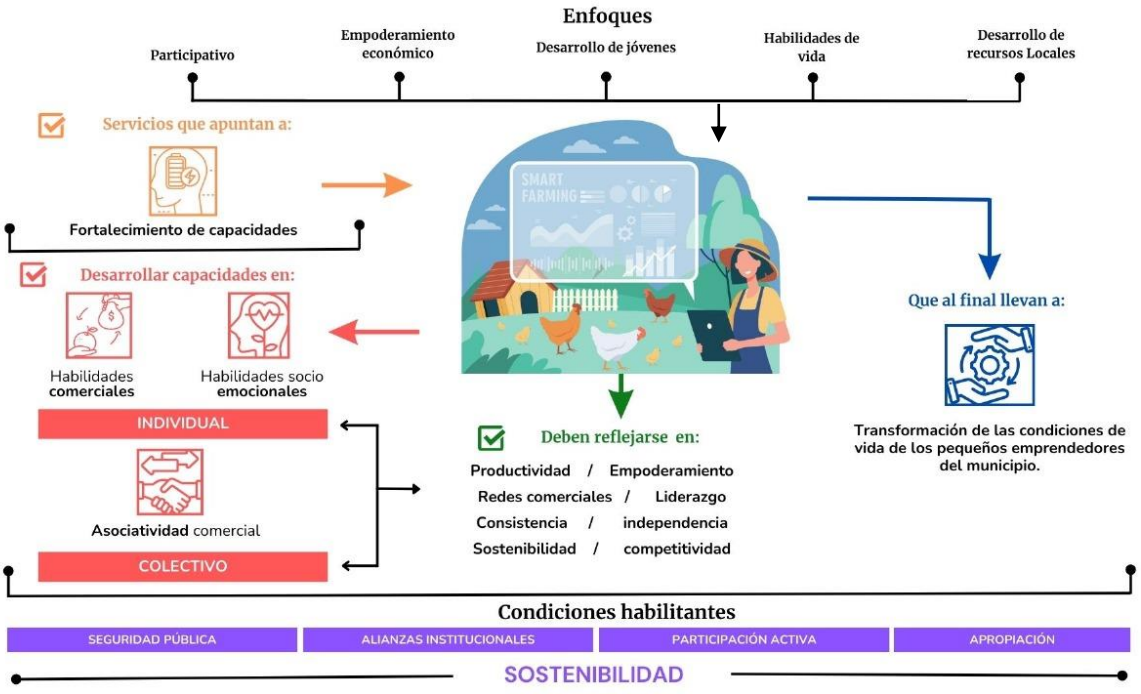
La propuesta del modelo de medición tiene como punto de partida la sugerencia a la Fundación de estructurar su modelo de intervención con enfoques que encuentran fundamento en el propósito superior de la Organización Carvajal: “impulsamos el desarrollo económico y social haciendo las cosas

bien". Por otro lado, tiene en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible ODS a los que se quiere aportar y el objetivo misional del programa de Famiempresas.

Partiendo del contexto socioeconómico en el que se desarrolla el proyecto, las características de la población participante, la premisa de la sostenibilidad y el desarrollo económico esperado, en la Figura 10 se presenta la propuesta para el modelo de intervención.

**Figura 10**

Modelo de intervención de resultados




Esta propuesta ésta desarrollada bajo la perspectiva de desarrollo económico, fundamentado en los siguientes enfoques específicos:

1. Enfoque participativo: El enfoque participativo destaca la importancia de que la comunidad colabore y participe activamente para lograr un desarrollo efectivo y sostenible. Busca que las comunidades tomen decisiones por sí mismas, promoviendo soluciones que se adapten a sus necesidades y metas.
2. Empoderamiento económico: Este enfoque no solo procura la mejora de las condiciones económicas tanto a nivel individual como comunitario, sino que, en consideración a la participación significativa de las mujeres en el proyecto, este enfoque posibilitará orientar la ejecución del proyecto hacia la promoción de la igualdad de género.

3. Desarrollo de jóvenes: En virtud de los eventos sociopolíticos que acontecieron en el país durante el estallido social, particularmente en el norte del Cauca se evidenciaron las voces de los jóvenes que buscan mayores oportunidades laborales y una participación más activa e influyente en el ámbito territorial. En el desarrollo de proyectos que involucran la participación de jóvenes, es imperativo tener en cuenta sus necesidades, aspiraciones y desafíos específicos.
4. Desarrollo de habilidades de vida: Este enfoque promueve que las intervenciones busquen desarrollar y fortalecer las habilidades esenciales que permiten a las personas enfrentar los desafíos diarios, tomar decisiones informadas y mejorar su calidad de vida en general.
5. Desarrollo de recursos locales. Este enfoque se centra en potenciar y utilizar los recursos existentes en una comunidad o región para mejorar su calidad de vida y promover el desarrollo sostenible.

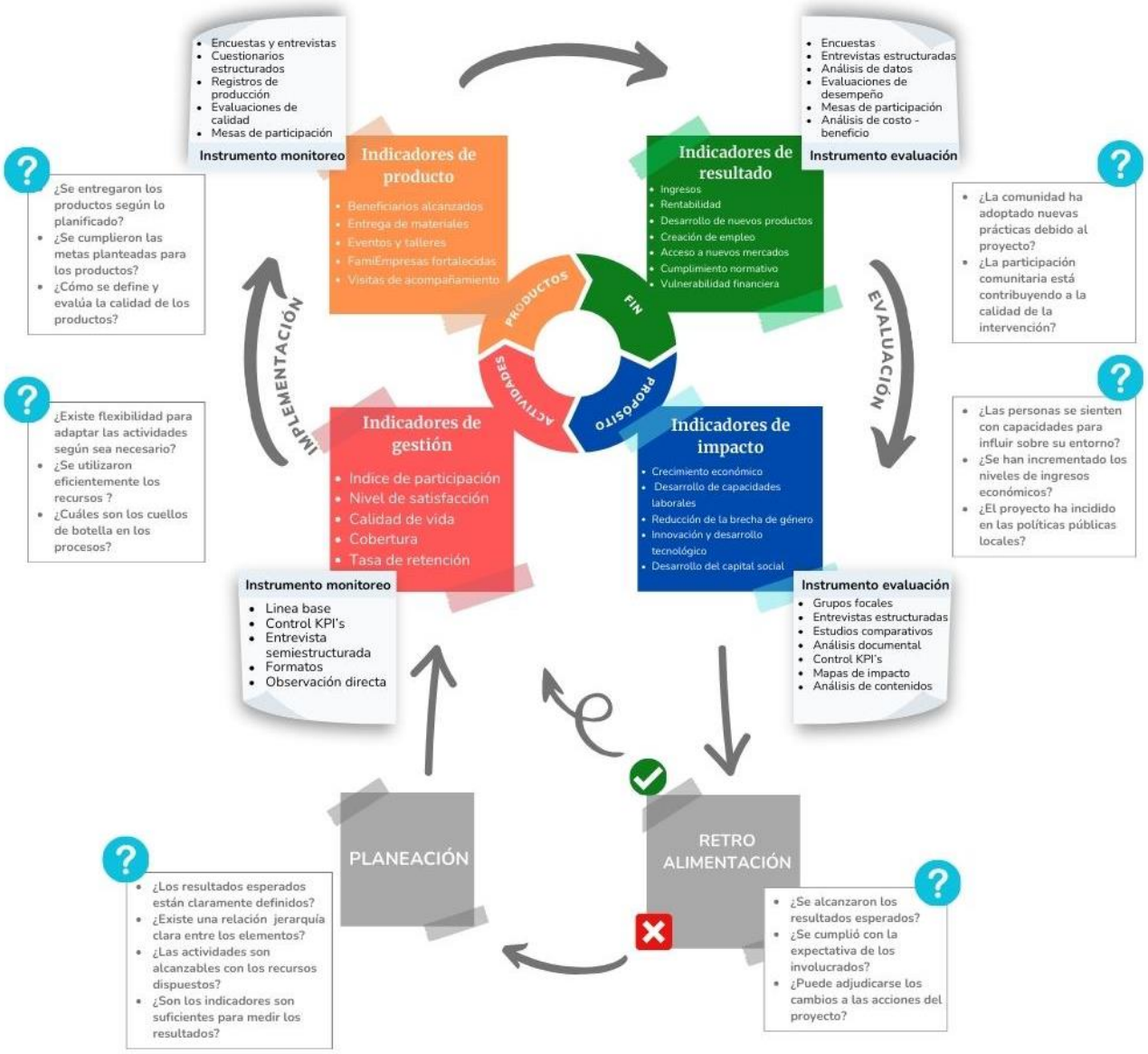
Dichos enfoques se conciben como estrategias para la formulación de objetivos, productos y acciones que incidan en el logro de transformaciones sustanciales en los participantes, posibilitando, que los servicios ofertados estén dirigidos al fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas. Lo anterior se reflejará en un incremento en la productividad, el empoderamiento, la sostenibilidad y la competitividad de los participantes. Finalmente, todo esto de manera integral permitirá la transformación de las condiciones de vida de los emprendedores del municipio.

La Figura 11 sintetiza la propuesta del modelo de monitoreo y evaluación de resultados, en ella se plantean indicadores para cada fase del ciclo de vida del proyecto, y se proponen herramientas e instrumentos específicos para la recopilación de datos con el propósito de evidenciar, medir y analizar el desempeño, los resultados y la eficiencia del proyecto de FamiEmpresas.

Esta propuesta se fundamenta en las metas y objetivos del proyecto, los cuales buscan la sostenibilidad de las unidades productivas intervenidas, con la consecuente contribución al desarrollo económico. Además, se formulan preguntas sugeridas para orientar el proceso de evaluación, estas últimas concebidas bajo el enfoque de la teoría del cambio.

**Figura 11**

*propuesta del modelo de monitoreo y evaluación de resultados – Proyecto FamiEmpresas*



## Conclusiones y Recomendaciones

En respuesta a la pregunta de investigación que indaga sobre la estrategia y los criterios de evaluación más pertinentes para el proyecto de Fortalecimiento de las FamiEmpresas, desarrollado por la Fundación Propal, centrado en la promoción de negocios sostenibles desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Carvajal, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso investigativo.

Uno de los descubrimientos principales de la investigación es la identificación de una desconexión entre los objetivos y estrategias del proyecto FamiEmpresas y los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Carvajal Pulpa y Papel. Esta falta de alineación se manifiesta en una orientación hacia la consecución de resultados inmediatos, focalizados más en procesos y entregables que en el establecimiento de metas estratégicas a largo plazo. Se sugiere la necesidad de enfocarse en metas que impulsen un desarrollo económico y social sostenible, un aspecto esencial para cualquier iniciativa alineada con los principios de la RSE.

Otro aspecto encontrado en esta investigación, es la ausencia de una estructura metodológica en la concepción y ejecución del proyecto, lo que restringe la capacidad de evaluar y medir los resultados de manera efectiva. Para mitigar este problema, se sugiere la incorporación de estructuras metodológicas validadas, como la metodología del marco lógico y la teoría del cambio complementadas con estrategias de evaluación que incluyan metodologías participativas, como lo hacen proyectos exitosos implementados por organizaciones referenciadas como las Fundaciones Alpina y Bavaria. Estas adaptaciones metodológicas permitirían a la Fundación Propal la adhesión de aliados y patrocinadores al proyecto, permitiendo su crecimiento y consolidación.

Por otra parte, el análisis de datos juega un papel crucial en la toma de decisiones informadas. La investigación encontró que, aunque la Fundación Propal recopila datos en algunas fases del proyecto, no realiza un análisis profundo de esta información. Esta situación representa una oportunidad perdida para implementar procesos de mejora continua basados en datos cuantitativos, lo que podría ser vital para el éxito del proyecto.

Por último, como reflexión personal, la exploración del tema de investigación refuerza nuestra convicción de impulsar programas y proyectos sociales mediante enfoques colaborativos e integrales en su diseño e implementación, adaptados a las realidades y contextos específicos. A lo largo de este proceso, hemos adquirido conocimiento no solo en relación con el tema específico de la investigación, sino también sobre la resistencia y la capacidad para superar desafíos. La gestión del tiempo se ha

convertido en un aliado fundamental y, a pesar de los momentos de incertidumbre, la culminación de este trabajo ha fortalecido nuestra confianza y nos ha demostrado que la resiliencia es una herramienta esencial en la vida.

Bibliografía

Adriana, S. R. (2013). Las FamiEmpresas: más que unidades de producción económica, una oportunidad para la intervención social. Trabajo Social. pág. 90.

Alpina, F. (2021). *Familias rurales de Cundinamarca - Historia del proyecto.* Bogotá: Fundación Alpina.

Alpina, F. (14 de marzo de 2023). *Fundación Alpina laboratorio social*. Obtenido de https://fundacionalpina.org/laboratorio-social/#single/0

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2017). *Guia para la Evaluación de proyectos sociales.* Fundación ANDI. Obtenido de https://www.andi.com.co/

Badii, A. J. (2006). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 54-70.

Carvajal. (25 de Abril de 2023). *Carvajal.com*. Obtenido de https://www.carvajal.com/sostenibilidad/inicio/

Cepal. (15 de mayo de 2023). *cepal.org.* Obtenido de https://www.cepal.org/es/acerca

Chavarría Miranda, H. (2018). Guía para la formulación de políticas públicas para la agricultura con criterios de evaluabilidad. *Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura (IICA)*, 34.

Chaves Campo, C. F., & Rojas Grisales, G. (2017). FamiEmpresas, sector empresarial activo. *Latindex*.

Corpas, E. P. (diciembre de 2021). 60 años de un gran papel. Cali, Colombia.

Dane. (2022). *Boletín técnico Gran encuesta integrada de hogares GEIH.* Bogotá: DANE.

Departamento nacional de planeación. (2018). *Guía para la construcción y analisis de indicadores.* Bogotá: Departamento nacional de planeación.

DNP. (2018). *Censo Dane* . Bogotá: Dane.

DNP. (2019). *Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor.* DNP.

Econometría, F. A. (2021). *Evaluación del proyecto de fundación alpina en la alta guajira.* Bogotá: Economatría consultores.

Forero, G. A. (2011). Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. *Cuad. admon.ser.organ.*, 24-43.

Gallo Restrepo, N. L., Meneses Copete, Y. A., & Minotta Valencia, C. (2014). Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial. *Scielo*, 360-401.

García, E. M. (2022). *Evaluación en la implementación :aprendizajes desde el caso Emprendedoras Bavaria en Colombia.* Bogotá: Fundación Bavaria.

Guachené, M. d. (17 de abril de 2023). *guachenecauca. gov.co*. Obtenido de https://guachene-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx

Harker, A., Mlendez, M., & Ocampo, J. (2017). *Guía para la evaluación de proyectos sociales.* Fundación ANDI.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles.* Bogotá: Javegraf.

Kalmanovitz, S. (2015). *Breve historia sobre la economía de Colombia.* Bogotá: Editorial Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Labrunée, E. M. (2021). Pobreza multidimensional, aproximaciones conceptuales y metodológicas para la evaluación de hogares con niños, niñas y adolescentes en el ámbito del Partido de General Pueyrredon. *FACES*, 9-23.

municipal, A. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal Guachené.* Guachené: Santa María.

Naciones Unidas. (2018). *La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para America Latina y el Caribe.* Santiago: Naciones Unidas.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento de proyectos y programas.* Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Pena-Trapero, B. (2009). La medición del Bienestar Social: una revisión crítica. *ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA*, 299-324.

Sallenave, J.-P. (1995). *La gerencia integral.* Bogotá: Norma.

vamos, N. d. (2021). *Informe de calidad de vida.* Santander de Quilichao: Norte del Cauca cómo vamos.

# Anexos

## Anexo A. Descripción Metodológica Detallada De La Intervención

### Objetivo Del Proyecto De Fortalecimiento A Las FamiEmpresas

Contribuir al fortalecimiento de pequeños proyectos productivos / FamiEmpresas a través de procesos de formación, entrega de dotaciones y acompañamiento en todas las etapas, buscando su sostenibilidad en el tiempo.

### Definiciones dentro del proceso de implementación del proyecto

- FamiEmpresas: pueden entenderse como una actividad mercantil que tiene su origen y desarrollo o proceso al interior del hogar, por lo tanto, se fundamenta en recursos, ocupación y una administración familiar, para logré tener crecimiento.
- Participantes: personas que hacen parte de un programa o proyecto social.
- Informal: pertenecen a esta categoría las personas que desarrollan actividades productivas de bienes y/o servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades pertinentes; no cuentan con el registro mercantil, no llevan contabilidad, no realizan aportes a la seguridad social y no pagan impuestos. Igualmente, no cuentan con un plan de negocios que les permita crecer y garantizar un futuro seguro.
- Formal: es la persona que cumple con las leyes del Estado, genera empleo y contribuye con el desarrollo del país a partir de acciones comerciales tendientes a suplir una necesidad particular en un grupo determinado o individual.
- Persona Natural: el que ejerce derechos y cumple con sus obligaciones a título personal, implicando que solamente la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio (bienes e inmuebles, dinero, etc.).
- Empresa: toda actividad económica organizada para la producción, transformación, movimiento o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha acción se realizará a través de uno o más establecimientos de comercios y de personas.
- Comerciante: son las personas que se ocupan en alguna de las actividades que la ley considerados mercantiles.
- Innovación: la innovación es cualquier modo de hacer las cosas de forma distinta, en la vida económica de las sociedades.

- Competitividad: “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor”. (Sallenave, 1995, pág. 236).
- Productividad: la productividad tiene relación con el crecimiento de un negocio, de una FamiEmpresa y una microempresa. Al lograr mejorar la eficiencia en los procesos productivos, las empresas tienen un amplio margen para generar acciones y estrategias que les permitan obtener una mayor rentabilidad, por ejemplo, colocar precios más atractivos en el mercado, o tener la capacidad de satisfacer grandes cantidades de pedidos.
- Economía informal: como “aquella que no está regulada por la ley; sus trabajadores no reciben el salario mínimo, no cotizan a la seguridad social, no están organizados sindicalmente y laboran en establecimientos de menos de 10 trabajadores” (Kalmanovitz, 2015, pág. 14)
- Empleo: se menciona como la generación de valor a partir de la actividad producida por una persona. Es decir, el empleado contribuye con su trabajo y conocimientos en favor del empleador, a cambio de una compensación económica conocida como salario.
- Caracterizar: intento de determinar las condiciones particulares que la distinguen en materia de estructura social, política y económica. Es pertinente precisar que la caracterización no se limita a la recopilación de datos estadísticos, también tiene como objetivo elaborar un diagnóstico de la realidad social de la población teniendo en cuenta además de su organización actual, el estudio de sus transformaciones, es decir, la manera cómo ha cambiado o mutado en el tiempo. (Gallo Restrepo, Meneses Copete, & Minotta Valencia, 2014)

El proyecto se ejecuta de acuerdo a cuatro componentes centrales relación a sus objetivos específicos: caracterización, formación y fortalecimiento; y se presenta como eje transversal el componente de monitoreo y acompañamiento. El alcance de cada uno de ellos se establece en la realización de las siguientes actividades:

**Componente 1. Caracterización**

Esta actividad se centra en primer lugar en la vinculación de las FamiEmpresas al proyecto y posteriormente en la construcción de la línea base.

- Meta: Crear base de datos de inscritos.
- Tiempo: 1 mes.

El proyecto busca aportar en la reactivación económica de las familias en las zonas rurales y urbanas del municipio de Guachené, para lo que se hace necesario lograr la participación de la mayor cantidad de Fami – Empresa posible.

En busca de garantizar dicha participación se realiza la difusión de la información del proyecto a través de los medios radiales regionales, publicidad por perifoneo en las cabeceras municipales principales, y comunicación voz a voz ejercida por el equipo de campo.

Para la vinculación de los interesados se aplica una ficha de inscripción (Ver Anexo B. Formato de inscripción), que recopila la información básica de los interesados como datos de identificación, datos de funcionamiento del emprendimiento y ubicación. Adicionalmente, deberán cumplir los requisitos presentados en los términos de referencia de la convocatoria, a saber:

- Tener un emprendimiento con mínimo un año de funcionamiento con evidencias ciertas de tener un proyecto productivo (FamiEmpresa) en marcha, es decir que cuenten con producción en curso, presten un servicio y/o tengan un mercado objetivo (clientes).
- Ser mayor de edad.
- Pernoctar en el municipio de Guachené.
- No haber participado anteriormente en otras versiones del proyecto.
- No estar empleado formalmente.
- La actividad económica principal no puede depender del expendio de bebidas alcohólicas y/o ninguna actividad ilícita.

***Nota*:** La invitación es abierta y va dirigida a todas las pequeñas FamiEmpresas que cumplan con el perfil mencionado. No hay límite de participantes durante la inscripción.

Para priorizar sobre el total de los inscritos, se realiza una reunión de comité, en la que participa el delegado de la alcaldía y el equipo de trabajo de la Fundación, se aplica un primer filtro de selección donde se descartan a las personas inscritas que no cumplen con los requisitos; por otro lado de manera participativa, para la selección y teniendo en cuenta la experiencia y conocimiento de la administración municipal, se prioriza a las inscripciones de mujeres cabeza de familia o que habitan en las zonas más vulnerables del municipio; con ello se conforma el listado de pre aprobados.

En un segundo filtro se revisan los datos aportados en el formato de inscripción dónde se tienen en cuenta las condiciones de la estructura familiar, género, nivel de ingresos económicos y fuente de los mismos; con el fin de seleccionar a los beneficiarios finales, como en el caso de referencia, del total de la base de inscritos se seleccionaron de manera preliminar a 200 Fami – Empresas.

Con este grupo de preseleccionados inicia el proceso de verificación del cumplimiento de otros criterios más específicos y para esto, se realiza una visita de verificación de la información consignada en el formato suministrada al momento de la inscripción. En esta se indaga por temas relacionados directamente con la operatividad del negocio y se realiza un registro fotográfico. (Ver Anexo C. Ficha de Verificación). En esta visita domiciliaria se constata el cumplimiento de otros requisitos como:

- Que se demuestre que está realizando la actividad económica durante mínimo un año.
- Que pueda presentar soportes de facturas de compra de insumos del proyecto productivo que desarrolla.
- Que el participante no tenga contrato laboral (es válido tener trabajos puntuales no permanentes)
- Se tiene en cuenta si el propietario de la unidad productiva es madre cabeza de familia
- Se indaga si el participante está dispuesto a cumplir con el proceso de capacitación y asesoría socio empresarial.

En caso de tener que aplicar una selección adicional al contar con un número elevado de participantes que siguen llegando a postular sus proyectos productivos, bajo los criterios anteriores se aplica una ponderación básica con los siguientes pesos porcentuales:

*Criterios de ponderación pre – inscritos*

| **Criterio** | **Ponderación** |
|---|---|
| Negocio productivo en marcha (que demuestre la permanencia mediante facturas, ventas y otros) | 30% |
| Que no tenga vinculación laboral fija | 20% |
| Que haya menores de edad en el hogar a cargo de la madre | 30% |
| Disposición a cumplir a cabalidad con el proceso de capacitación | 20% |

Como parte de la construcción de la línea base del proyecto se realiza la vinculación de los beneficiarios formalmente en un evento de socialización del proyecto al cual asisten todos los participantes y representantes de las instituciones cooperantes. Este evento cumple las funciones de acto protocolario de vinculación al proyecto por un lado y por otro lado propicia el espacio para

formalización del ingreso al proyecto, que se consolida con firma de carta de compromisos y acuerdos de participación.

Un tercer momento posterior a la selección definitiva de los participantes es la Caracterización que se realiza con la total participación de los participantes seleccionados en visita domiciliaria y se utiliza la herramienta de "formato de caracterización" (Ver Anexo D. Formato de caracterización). Este proceso consiste en la recolección de datos de los participantes, en donde se indaga la información básica del participante, información básica del negocio, las características productivas y de organización del negocio, estructura financiera, equipos y herramientas, caracterización de mercadeo y ventas, condiciones del área de trabajo. Además de todo esto que constituye de manera integral el componente empresarial, también se indaga de los aspectos familiares y aspectos de la vivienda entre otros.
Entregable: Informe que contiene

- Línea Base del proyecto.
- Fichas de inscripción de participantes.
- Registro fotográfico.
- Actas de acuerdos de participación.

**Componente 2. Capacitación**

Este componente pretende formar en emprendimiento, contabilidad, costos, servicio al cliente y manejo de inventarios a los participantes; para ello, previamente se han realizado alianzas con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA quien, en conjunto con el equipo de trabajo profesional de la Fundación desarrollarán los talleres y conversatorios para contribuir a mejorar aspectos del orden administrativo y socio familiar de los participantes, además, se les orienta en temas de comercialización, estrategias de ventas, y nuevas oportunidades de mercado.

**Capacitación Habilidades Empresariales**

- Meta: 200 personas formadas y certificadas en recursos empresariales.
- Tiempo: 70 horas.

Para la realización de estos talleres se establecen grupos pequeños, teniendo en cuenta las condiciones de ruralidad de los participantes, asistirán periódicamente a lugares dispuestos en la cabecera municipal donde se impartirán los talleres de formación a cargo del Servicio Nacional del Aprendizaje Sena. La formación se realizará en temas relacionados con comportamiento emprendedor, características emprendedoras personales, visión emprendedora, Matriz DOFA, triangulo de la responsabilidad, toma de decisiones, creatividad emprendedora, servicio al cliente, y comercialización (marketing digital).

Adicionalmente durante el desarrollo de la formación, se cuenta con el acompañamiento de un profesional empresarial que presta el servicio de asistencia técnica este se encarga de orientar a los participantes en temas especializados tratados durante los talleres y relacionados con el proceso evolutivo del proyecto.

Entregable: Informe final que contenga:

- Listados de asistencia
- Registro fotográfico
- Desarrollo del contenido programático
- Diplomas de certificación de participantes

**Capacitación En Habilidades Socioemocionales**

- Meta: 200 personas.
- Tiempo: 20 horas.

Esta actividad busca fortalecer las capacidades administrativas y emocionales de los participantes con el fin de establecer un proceso de constante transformación y crecimiento. Como estrategia para dinamizar la economía del municipio, se busca promover en los participantes una mentalidad de liderazgo con el fin de crear actores multiplicadores del conocimiento, que contribuyan a la construcción del tejido social desde el interior de la comunidad.

El equipo de trabajo profesional genera talleres y conversatorios para mejorar aspectos del orden administrativo y socio afectivos de los participantes beneficiados, se realizan talleres en jornadas de integración familiar de acuerdo al plan programático:

1. Talleres para la apropiación y relevancia de las FamiEmpresas en los proyectos de vida personales y familiares

Taller 1: ¿Qué es una FamiEmpresa? Importancia de las FamiEmpresas en las economías familiares

Taller 2: Administración de recursos económicos en las familias

2. Talleres de habilidades sociales

Taller 3: Respeto por sí mismo y por los demás

Taller 4: Trabajo en equipo

Taller 5: Colaboración y cooperación

3. Jornada de integración familiar

Capacitación y Talleres de orientación empresarial: Establecer línea base empresarial y capacitaciones que permitan el fortalecimiento de las FamiEmpresas y sus familias.

Entregable: Informe final que contenga

Listados de asistencia

Registro fotográfico

Desarrollo del contenido programático

**Componente 3. Fortalecimiento**

Este componente se desarrolla como actividad final del proyecto y se plantea como estrategia coadyuvante para la superación de debilidades iniciales que presentan los emprendimientos; se ejecuta de manera paralela al componente de capacitación. Consta de dos actividades: la proyección del plan de compras que tiene como fin suministrar los implementos detectados como “necesidades” de cada una de las FamiEmpresas participantes y la formalización que busca acompañar a las FamiEmpresas a conseguir su registro mercantil.

- Meta: 200 FamiEmpresas.
- Tiempo: 3 meses

Durante la realización de los talleres de capacitación, el personal de campo realiza un estudio comercial detallado de cada una de las FamiEmpresas participantes con el fin de determinar el plan de compra. Este estudio se desarrolla de forma participativa a través de una serie de visitas domiciliarias efectuadas por el equipo de campo de la Fundación, quienes, con la aplicación del formato de “Plan de compras”, establecen los insumos, equipos, materiales y similares, requeridos de cada emprendimiento bajo el precepto de garantizar la permanencia de la FamiEmpresa en el mercado.

Una vez determinado el “plan de compras” de cada uno de los emprendimientos, previa verificación y aprobación del comité evaluador, el personal procede a realizar la compra de los bienes, artículos, productos e insumos de acuerdo a las políticas de compra de la Fundación Propal. Posteriormente se realiza la entrega a cada emprendimiento, en un evento grupal donde participan todos los grupos de interés, en ella se formaliza la entrega con la firma de las partes del acta de entrega.

Nota: Cabe resaltar que para la entrega de los recursos se debe cumplir con el 100% de las actividades realizadas en los componentes anteriores.

Entregable: Informe final que contenga

- Planes de compra
- Evaluación de propuestas
- Proceso de compra
- Registro fotográfico
- Actas de recibido individuales

**Componente 4. Formalización**

- Meta: 10 FamiEmpresas.
- Tiempo: 45 días.

Esta actividad busca favorecer en colaboración de funcionarios de la cámara de comercio del Cauca, la inclusión económica, ambiental y social de las FamiEmpresas. Se busca incrementar la capacidad productiva y comercial de las iniciativas, su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Simultaneo a la realización del plan de compras, el equipo de campo realiza la detección de las FamiEmpresas que tiene potencial de crecimiento comercial; a estas se les aplica la "ruta básica de formalización" que consiste en prestar asesoría y acompañamiento para el proceso de afiliación a la cámara de comercio. Dicho acompañamiento se realiza de manera colectiva a través de talleres de instructivos liderados por la cámara de comercio, y de manera individual en la consolidación de documentos para el registro en acompañamiento del profesional empresarial.

*Nota*: el proceso de formalización es financiado al 100 % por el convenio.

Entregable: Informe final que contenga:

- Listados de asistencia
- Registro fotográfico
- Registro Mercantil de los participantes

**Componente Transversal Monitoreo**

Esta actividad transversal se implementa como una estrategia para determinar el cumplimiento del objetivo general del proyecto y se aplica de manera participativa y colaborativa; tiene como objeto determinar oportunidades de mejora durante la ejecución del proyecto e incorporar temáticas complementarias durante la capacitación y/o posterior a ella.

- Meta: 200 FamiEmpresas.
- Tiempo: 6 meses.

Como se ha presentado en el desarrollo de la metodología, las actividades se enmarcan en un proceso de fortalecimiento integral a la FamiEmpresas, para el cual desde el inicio del proyecto se plantea realizar el seguimiento a los participantes caracterizados en la línea base.

El seguimiento se realiza en torno a la realización de una encuesta (Ver .Anexo E. Encuesta seguimiento) la herramienta es aplicada en el domicilio de las FamiEmpresas que han sido dotadas en el marco de la alianza con el municipio, con ella se espera obtener información de la continuidad de los negocios fortalecidos, los cambios que se han presentado a partir de la implementación del proyecto,

detectando oportunidades y retos de su funcionamiento, así como la retoma de los negocios que por diferentes motivos dejaron de funcionar pero que aún conservan equipos o herramientas.

Entregable: Informe final que contenga

- Consolidación de datos recaudados
- Análisis de datos
- Conclusiones y oportunidades de mejora

**Presupuesto Del Proyecto**

El presupuesto del proyecto responde directamente del importe monetario que los cooperantes designan dentro de la planeación estratégica de sus organizaciones para gestionar y programar el proyecto, por ende, el proyecto es dependiente tanto para entrar en vigencia como para definir su alcance de los montos asignados, que varían de acuerdo a lo establecido para cada año.

De acuerdo a lo anterior los rubros presupuestales se definen en concordancia a lo planteado en el convenio de cooperación del año en vigencia. Para el ejemplo abordado de la ejecución del proyecto, vigencia año 2022, se tiene una asignación de DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS M/Cte ($200.000.000) de los cuales el municipio de Guachené le corresponden aportar en efectivo, la suma de CIEN MILLONES DE PESOS M/Cte ($100.000.000) y la Fundación Propal aportará en efectivo la suma de CIEN MILLONES DE PESOS M/Cte ($100.000.000).

*Descripción detallada del presupuesto vigencia 2022*

| Componente | Objetivo | Cantidad | Unidad de medida | Valor unitario | Valor total | Aportante |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Caracterización | Conocer las condiciones en las que se encuentran las FamiEmpresas, conforme a su entorno socio familiar y económico | 6 | meses | $ 2.000.000 | $12.000.000 | Municipio - F. Propal |
| Formación | Talleres de orientación y fortalecimiento de | 4 | meses | $ 2.000.000 | $18.000.000 | Municipio - F. Propal |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | habilidades socio empresariales | | | | | | |
| Fortalecimiento | Fortalecer 200 FamiEmpresas | 200 | unidades | $ | 600.000 | $120.000.000 | Municipio - F. Propal |
| Fortalecimiento | Formalizar 10 FamiEmpresas | 10 | unidades | $ | 800.000 | $ 8.000.000 | Municipio - F. Propal |
| Monitoreo | Seguimiento y evaluación a 350 FamiEmpresas | 6 | meses | $ | 2.000.000 | $12.000.000 | Municipio - F. Propal |
| Gastos Transversales | Garantizar el cumplimiento de los objetivos del convenio (gastos de funcionamiento) | 6 | meses | $ | 5.000.000 | $ 30.000.000 | Municipio - F. Propal |

**Anexo B. Formato de Inscripción Proyecto de Fortalecimiento a las FamiEmpresas**

**FORMATO DE INSCRIPCIÓN PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS FAMI EMPRESA MUNICPIO GUACHENE**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fecha de inscripción: | | | | | Vereda: | | |
| Nombre completo: | | | | | | | |
| Cedula: | | | | sector: | | | |
| Actividad económica: | | | | | | | |
| teléfono 1: | | | | | teléfono 2: | | |
| Estado civil: | | | | | Edad: | | |
| **Escolaridad:** | Primaria:___ | Bachiller:__ | Técnico:___ | Tecnólogo__ | Universitario:__ | Ninguno:___ | |
| Su proyecto productivo esta en funcionamiento? Si___ No___ | | | | | Idea de negocio? Si___ No___ | | |
| Si la respuesta es No/Motivo de no estar en funcionamiento? | | | | | | | |
| Que productos o servicios ofrece en su proyecto productivo? | | | | | | | |
| Hace cuanto tiempo cuenta su proyecto productivo? | | | | | Que días labora con su proyecto productivo? | | |
| Cuantas horas esta en funcionamiento? | | | | | Días no laborales: | | |
| El proyecto productivo es: | Propio:____ | Arrendado:_____ | | | Familiar:____ | Otro: __ | ¿Cual?:___ |
| Funciona en la residencia elproyecto productiva?: Si:____ No:_____ Otro . Cual? | | | | | | | |
| Que opinión tiene acerca de este proyecto? | | | | | | | |
| Quienes son tus clientes? | | | | | | | |
| Donde compra tus insumos? | | | | | | | |
| Que necesidades tiene su proyecto productivo? | | | | | | | |
| cada cuanto compras insumos para el proyecto productivo? | | | | | | | |
| Observaciones generales del profesional: | | | | | | | |

firma y cc

firma del profesional

**Anexo C. Formato de Verificación**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA FAMI EMPRESA EN EL MUNICIPIO DE GUACHENÉ EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA | | | | | | |
| FORMATO DE VERIFICACIÓN | | | | | | |
| Nombre Participante | | | | | | |
| Cédula | | | | Fecha | | |
| Teléfono | | | | Barrio/ Vereda | | |
| Actividad Económica | 1.agropecuario | 2.belleza | 3. Alimentos | 4.venta de ropa | 5.Tienda | 6.otros |
| Tipo de Actividad Economica | | | | | | |
| Direccion Negocio Productivo | | | | | | |
| Hace cuanto tiempo realiza el negocio? | | Días laborales: | | | | |
| VERIFICACIÓN | | | | | | |
| Productos o servicios ofrecidos en la Fami empresa | | Observaciones de productos o servicios | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| ¿CON CUALES HERRAMIENTAS, EQUIPOS O INSUMOS, SURTIDO CUENTA LA FAMI EMPRESA? | | | | | CANTIDAD | VALOR |
| HERRAMIENTAS, EQUIPOS O INSUMOS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Componente | Característica | SI | NO | Observaciones/recomendaciones |
|---|---|---|---|---|
| Comercialización | Utiliza estrategias de venta? | | | |
| | ¿Su unidad productiva cuenta con publicidad? | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cuanto invierte en el negocio o la finca? | | | |
| Cada cuanto hace recompra o siembra? | | | |
| Quienes son sus clientes? | | | |
| Quienes son sus proveedores y donde se ubican? | | | |
| En cuanto tiempo saca cosecha o los animales (pollos, peces y cerdos)? | | | |
| Cuales son sus ventas semanales o trimestral? | | | |
| En que se ha capacitado para fortalecer su negocio? | | | |
| Los ingresos del hogar dependen del negocio? | SI_____ NO____ | Tiene prestamos? SI____ NO____ | |
| Cuenta con otra fuente de financiacion? | SI ____ NO_____ | Hay menores de edad? SI___ NO___ | |
| Quienes aportan economicamente al hogar? | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Se compromete usted asistir a todas las capacitaciones y/o eventos realizados del proyecto fomento y fortalecimiento de las fami empresa donde se le invite? | SI | |
| Le gustaria fortalecer sus habilidades con talleres? SI____ NO____ | Cuales? | |

Observaciones del profesional:

AUTORIZACION DE TRATAMENTO DE DATOS*1 SI___/NO____

1* En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario 1377 de 2013, le informamos que Usted tiene derecho de conocer, actualizar, rectificar y solicitar la supresión de sus datos personales en cualquier momento. La información de sus datos aquí recopilada, en caso de que Usted lo autorice, la utilizaremos para informarle sobre los servicios, eventos y capacitaciones ofrecidas por la FUNDACIÓN PROPAL o en convenio con otras organizaciones.

Firma del participante y cc

Firma del profesional

## Anexo D. Formato de Caracterización

**FORTALECIMIENTO DE FAMI EMPRESA GUACHENE**

FUNDACIÓN PROPAL

**FORMATO DE CARACTERIZACIÓN**

| **INFORMACIÓN BÁSICA DEL PARTICIPANTE** | **FECHA:** |
|---|---|
| Nombre del participante: | |
| Cédula: | Fecha De Nacimiento: |
| Dirección: | Barrio/Vereda: |
| Estado civil: | Edad: |
| Género al que pertenece: F__ M__ OTRO___ | Puntaje del Sisbén: |
| Celular 1: | Celular 2: |
| Condición de vulnerabilidad especial | Si__ No__ Desplazado :_____ Capacidad especial:_____ Otro Cual?: _____ |
| Escolaridad: Primaria:___ Bachiller:__ Técnico:____ Tecnólogo___ Universitario:__ Ninguno:__ | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Tiene hijos: | Si | | No | | cuantos hijos tiene? | | con cuantos familiares convive? | | |
| La vivienda donde usted vive es: | familiar | | arrendada | | propia | | Otro: _____ | | |

| **INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Actividad económica: | Dirección: | | | |
| Idea de negocio? Si___ No____ | Barrio/Vereda: | | | |
| Actualmente el Negocio se encuentra en funcionamiento: SI___No___ | Hace cuanto tiempo funciona el Negocio:_____ | | | |
| Cuantas horas esta en funcionamiento: | Días de Funcionamiento: | Días no laborales: | | |
| El local donde funciona es: Propio:_____ Arrendado:_____ Familiar:_____ Otro: __ ¿Cual?: _____ | | | | |
| cuenta con otro trabajo a parte del Negocio? Si No | cual?_____ | | | |
| Funciona en la residencia la fami empresa: Si:_____ No:_____ | | | | |
| El Negocio está formalizado ante cámara y comercio: | Si | | No | |
| Si la respuesta es positiva, responder que tipo de organización: | | | | |
| 1. Empresa Unipersonal | 2. Sociedad | 3. Asociación: | | |
| Tiene NIT / RUT? Si: ___ No: ___ | Régimen: simplificado:___ común: ___ | | | |
| Señale como inicio el Negocio: Compra: Herencia: Idea de negocios: Otro: | | | | |

| | **Fuente de Financiación** | | **Valor $** | **Tiempo( días,semanas,meses o años)** |
|---|---|---|---|---|
| **Señale como financió la inversión inicial.** | Recursos propios | | | |
| | Banco/credito | | | |
| | Gota a Gota | | | |
| | otro? | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ubicación de la fami empresa características del sector** | Concurencia en el sector/cercania a clientes | | Facilidad para trasladarse al sitio de trabajo | | Cercanía a proveedores | |
| | Presencia de locales comerciales | | Cercanía de presencia institucional | | Cercanía a negocios similares | |
| | Amigos en la zona | | se encuentra sobre la via | | Otro, Cuál? | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tipo de Negocio:** | Individual | | Familiar | | Sociedad / N° socios | | Otro Cuál?_____ |

**CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS Y DE ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO**

Organización contable:EL NEGOCIO cuenta con registros contables: Si___ No___ Cuál?_____

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tiene trabajadores? Si | | No | | cuantos? | ocasionalmente: | siempre: | Nunca: |

| **Tipo de registro** | **Si** | **NO** | **Tipo de registro** | Si | NO |
|---|---|---|---|---|---|
| Lleva libro diarios de ingresos y egresos? | | | Registros escritos de los pagos a trabajadores | | |
| Registros escritos de las cuentas por cobrar | | | Soportes físicos de facturas, pagos, etc. | | |

Los propietarios cuentan con un salario: Si_____ No_____ Valor mensual$:

El NEGOCIO tiene: Misión: Si____ No ____ Visión: Si___ No ___ Objetivos: Si ____ No____

Quiénes administran el dinero generado por el negocio: propietario/cónyuge/ambos/otros:

Cúal es el destino del dinero generado por el negocio: Consumo(necesidades básicas)/ahorro/pago de deudas/inversión:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Trabaja asociativamente con otros negocios para la producción? | Nunca | | A veces | | Siempre | |

**ESTRUCTURA FINANCIERA**

| **gastos y/o ingresos del negocio** | | **Gastos familiares** | |
|---|---|---|---|
| Ingresos mensuales del negocio | | Ingresos mensuales de la familia | |
| Costos de producción mensual del negocio | | Gastos Mensuales de la familia en Alimentación | |
| Gastos mensuales en servicios públicos del negocio | | Gastos mensuales en servicios públicos de la familia | |
| Gastos de arrendamiento | | Gastos de arrendamiento | |
| Excedente mensual para ahorro y/o Reinversión | | Otros gastos | |
| | | Excedente para ahorro u otros gastos | |

Amenazas percibidas por los participantes que impiden el crecimiento del negocio: falta de demanda_____ falta de insumos_____ falta de financiamiento_____ falta de proveedores:_____ falta de producción:_____

**EQUIPOS,HERRAMIENTAS O IMPLEMENTOS DEL NEGOCIO**

| Activo | Valor $ aproximado | N/A | Tipo de Equipos y herramientas | | Compras realizadas en el período de funcionamiento |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Indus | Fliar | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| **TOTAL** | | | | | |

**CARACTERIZACIÓN FINANCIERA**

| | |
|---|---|
| Cuál es la principal fuente de financiación utilizada por usted y por qué? | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Los ingresos económicos de la familia dependen de: | Negocio: | | Esposo/ Esposa: | | otra fuente de trabajo: | | Otros, Cuál? | |
| | Hijos: | | Toda la Flia, Padres e hijos: | | Ambos Cónyuges: | | | |

**CARACTERIZACIÓN DE MERCADEO Y VENTAS**

| PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE | Precio $ promedio de Venta UND | Forma de venta | | | | Cantidad de unidades vendidas : | | | | Clientes actuales por producto: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Unitaria | Docena | quincenal | mayorista | diaria | Semanales | Quincenales | Mensual | Personas individual | Inst. educativas | Empresas | Otros, cuál? |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿Vende a través de una marca? | | NO:____ | | SI:___ | | Propiedad de la marca | | | | |
| Qué acciones que realiza para atraer clientes | ofrece Promociones? | Si | | No | | Ofrece productos de buena calidad? | Si | | No | |
| | ofrece descuentos? | Si | | No | | Tiene publicidad de su negocio? | Si | | No | |
| | maneja metodo de pagos? | Si | | No | | Ofrece material promocional | Si | | No | |

| | | |
|---|---|---|
| Cómo hace llegar el producto a los consumidores finales | Venta en local:_____ | En eventos y ferias:_____ |
| | A traves de intermediarios informales:_____ | Otros:_____ |

**CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO**

| Aspecto | Bueno | Regular | Malo | Aspecto | Bueno | Regular | Malo | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Distribución de planta | | | | Organización de materias primas e insumos | | | | |
| Presentación personal | | | | Manejo de Desechos orgánicos e inorgánicos | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Condiciones Limpieza-Organización | | | | Atención al Cliente | | | | |

**INFORMACIÓN FAMILIAR**

**Nombre de las personas con quien convive**

| No. | Nombres y apellido | Tipo de documento | No. de Documento | Fecha de nacimiento | Edad | Ocupación |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |

**ASPECTOS DE LA VIVIENDA**

**Servicios y espacios de la vivienda:**

| Aspectos | Si | No | Aspectos | No | Si | Aspectos | Si | No |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acueducto | | | Transporte público | | | Comedor | | |
| Alcantarillado | | | Línea telefónica activa | | | Cocina | | |
| Energía eléctrica | | | Gas natural conectado a la red pública | | | Lavadero | | |
| Servicio de recolección de basuras | | | Sala | | | Baño | | |
| Numero de habitaciones: ____ | | | No. de dormitorios:____ | | | | | |

**Saneamiento**

| |
|---|
| Cómo manejan las basuras: Caneca___ Recolección del servicio de aseo___ Queman___ Reciclan___ Relleno sanitario___ |
| **Presencia de animales en la vivienda** |
| Tiene animales domésticos Si___ No___ Hay presencia de roedores Si___ No___ Zancudos Si___ No___ Cucarachas Si___ No___ |
| **Manejo del agua** |
| El agua que utiliza para preparar los alimentos presenta: Sedimentos ____ Mal sabor___ Mal olor___ Ninguna___ |
| De donde proviene el agua que utiliza para preparar los alimentos:<br>Acueducto público___ Acueducto comunal o vereda ___ Aljibe___ Se compra_____Agua lluvia___ Otro___ |
| Cómo realiza el tratamiento del agua que utilizan para beber: La hierven___ La filtran___ Le aplican cloro___ La usan tal como la obtienen___ |
| **OBSERVACION** |
| AUTORIZACION DE TRATAMENTO DE DATOS*1 SI___/NO____ |
| 1* En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario 1377 de 2013, le informamos que Usted tiene derecho de conocer, actualizar, rectificar y solicitar la supresión de sus datos personales en cualquier momento. La información de sus datos aquí recopilada, en caso de que Usted lo autorice, la utilizaremos para informarle sobre los servicios, eventos y capacitaciones ofrecidas por la FUNDACIÓN PROPAL o en convenio con otras organizaciones. |

Firma del profesional

firma del participante y cedula

## Anexo E. Encuesta De Seguimiento

**Acompañamiento y seguimiento FamiEmpresas versión Cohorte 2021**

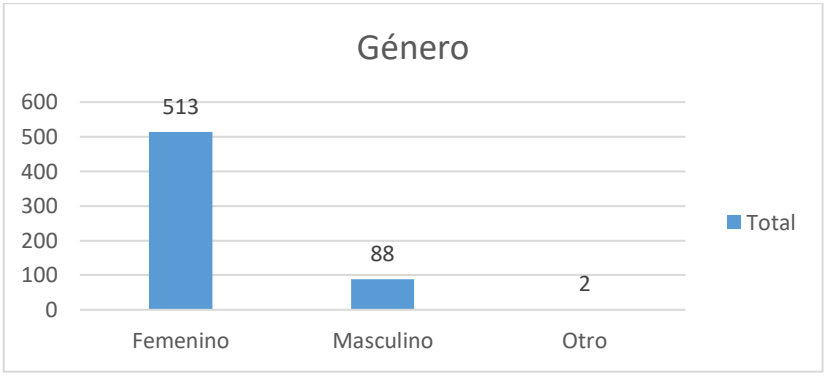
Se define e inicia un proceso que permita obtener información de las FamiEmpresas, que han estado o fueron beneficiadas por el proyecto, es así como se define aplicar una encuesta que fue diseñada a través de *Forms*, (aplicación de Microsoft 365), a la que se le llamó *Acompañamiento y seguimiento a FamiEmpresa / unidades productivas fortalecidas en diferentes fases del programa,* por medio de este instrumento (físico y digital) se establecieron una serie de preguntas, a las que el participante lograra responder de forma asincrónica o dirigida; ello debido a, algunas situaciones de seguridad que dificultaban la movilidad a cada uno de los lugares de domicilio en donde se ubican las FamiEmpresas.

Es así como se pretendía indagar acerca del género, condición de vulnerabilidad, la distribución por zona que nos es más que la ubicación por municipio de los participantes, sector económico, beneficios generados por el proyecto, dependencia económica del negocio, promedio de ventas semanales y el nivel de endeudamiento. Además, se hizo una comparación en cuanto a, condición de vulnerabilidad por género, funcionamiento por sector económico.

El instrumento se aplicó a un total de 603 participantes y con ello se obtuvo la información que a continuación se detalla mediante una serie de gráficas, las cuales ayudan a describir un poco más la situación encontrada:

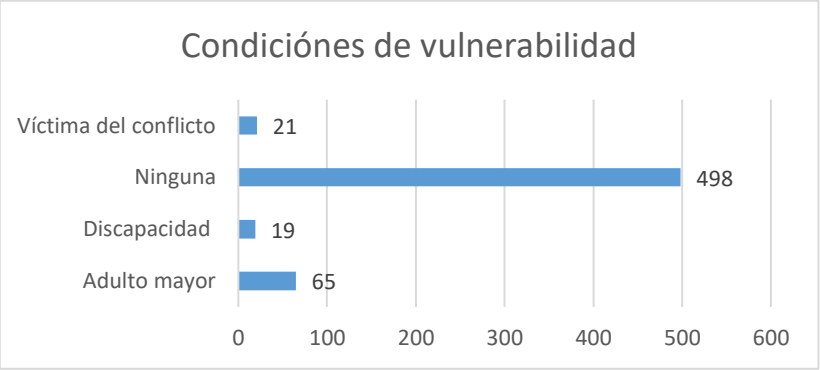
**Gráfico 1.**

*Clasificación por género*



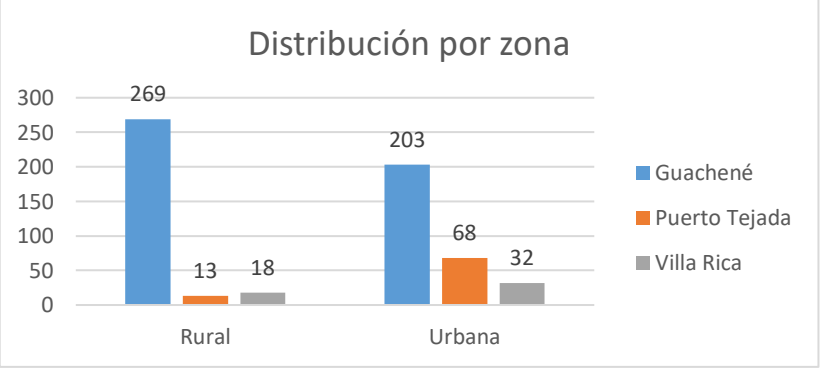

De acuerdo con la pregunta se evidencia que el número mayor se encuentra en el género femenino con 513, esto se debe a que en las diferentes fases del proyecto el porcentaje más alto de participación a correspondido al género en mención, esto presuntamente puede obedecer a que son ellas a las que socialmente se les ha asignado el rol de cuidadoras y administradoras del hogar, sin embargo, contar con ingresos económicos aun realizando esta labor tan importante a nivel familiar, permite identificar que esto les contribuye a participar con la generación de ingresos para el hogar y en muchos casos una fuente primaria en la manutención de la familia.

**Gráfico 2.**
*Condiciones de vulnerabilidad*




La condición de vulnerabilidad parte desde las condiciones en las que se encuentra al encuestado, las cuales están dados, por género, edad, estado físico, entre otras, aquí vemos como 498 personas se identifican que no tienen ninguna, este puede obedecer a que, desde las mismas alternativas de selección no se incluyen ni mujer cabeza de hogar ni joven, que también se consideran condiciones que hacen vulnerable a una persona, es así como al contrastar un poco el mayor número de personas que respondieron la encuesta, estas corresponden al género femenino.

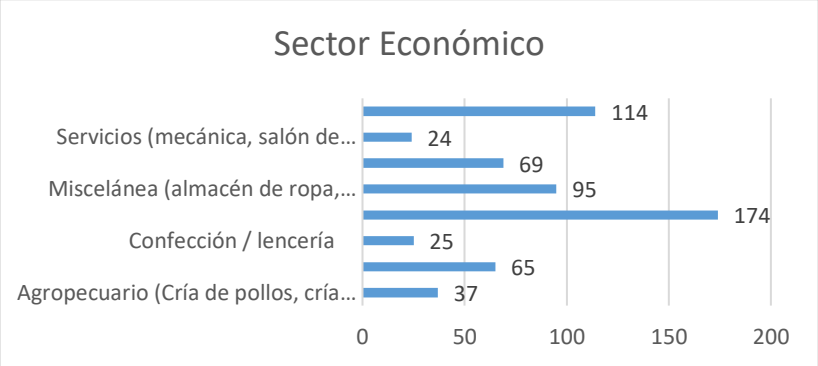
**Gráfico 3.**
*Distribución por zona y municipio*




De las 603 personas encuestadas se identifican que 472 personas se ubican en el municipio de Guachené, esto se debe a que, es el municipio en el cual se tiene un equipo de trabajo en territorio, debido a la ejecución de la fase 2022 y con ello una dedicación permanente en este municipio, se puede evidenciar que el 57% de los participantes se ubican en la zona rural. Esta situación permite que el crecimiento económico local al que le apuesta el proyecto de las FamiEmpresas, logre irse dando de manera homogénea en todo el territorio municipal, esto también es muy

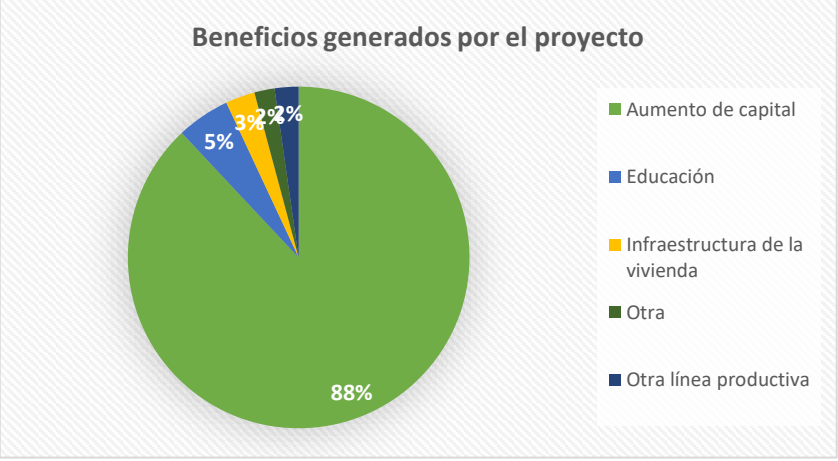
bueno si se toma en cuenta que, se acaba de pasar por una situación de pandemia y de estallido social que dejó debilitada la economía local en todos los sectores económicos.

**Gráfico 4.**
*Clasificación por sector económico*




Es evidente tal como se puede observar en el territorio los negocios que se dedican a actividades de la línea gastronómica o a la transformación de alimentos, los cuales se dedican a venta de frituras, restaurantes, venta de champús, heladerías, panaderías; las cuales se ha intentado agrupar en una solo línea por la variedad de estos. Es posible identificar que el mayor número (174) se dedica a este debido que, lo desarrollan en sus viviendas, en algunos casos en el espacio público (como parques, o las vías de acceso a los municipios o al sector empresarial); por otro lado, se encuentran los emprendimientos que se decidan a la venta de granos y abarrotes (tiendas de barrio) que definitivamente operan en la vivienda del participante, en donde se denota aún más la participación permanente de la familia entorno a un servicio a la comunidad por medio del comercio.

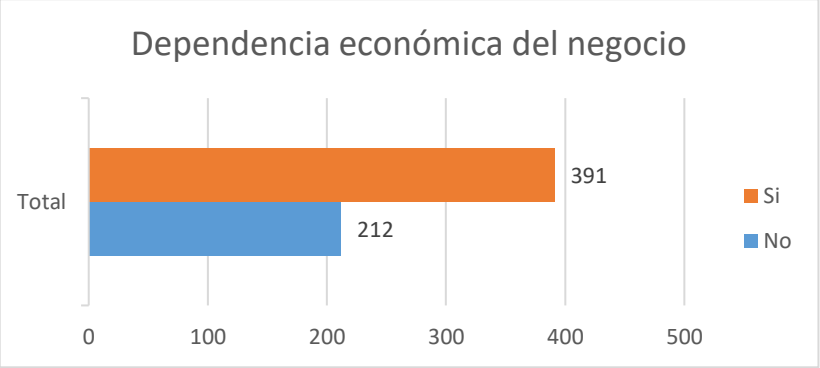
**Gráfico 5.**
*Relación de beneficios generados*




El porcentaje mayor que se refleja en el aumento de capital en un 88%, que a pesar de que no se indaga con mayor profundidad, es probable que los participantes destinen este mayor ingreso para la satisfacción de necesidades básicas, alimentación, vivienda, vestido. Y es posiblemente identificar unas alternativas de mejora como

fortalecimiento a las FamiEmpresas, en el manejo efectivo del dinero, educación financiera y entre otras que propendan por generar mayor impacto en el crecimiento de una comunidad de comerciantes y empresarios en la región.

**Gráfico 6.**
*Dependencia económica del negocio*

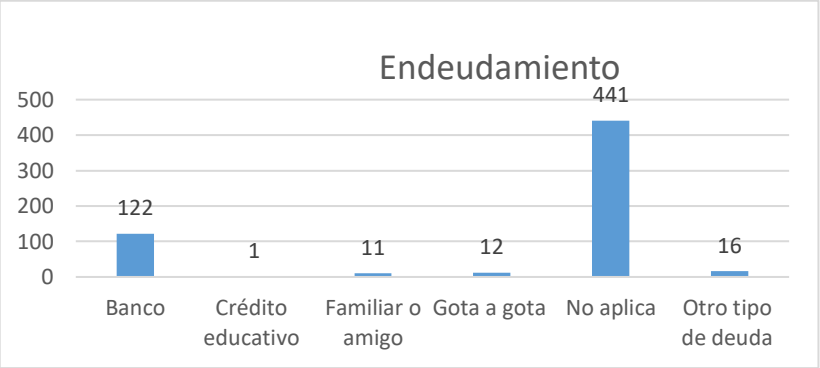



Del total de los participantes encuestados respondieron que 391 de ellos dependen económicamente de los negocios, es decir, que los ingresos de estos son destinados para la satisfacción de las necesidades básicas de las familias y con esto se identifica que el proyecto por medio del fortalecimiento que realiza contribuye en la mejora de sus condiciones de vida.

**Gráfico 7.**
*Relación de ventas semanales*

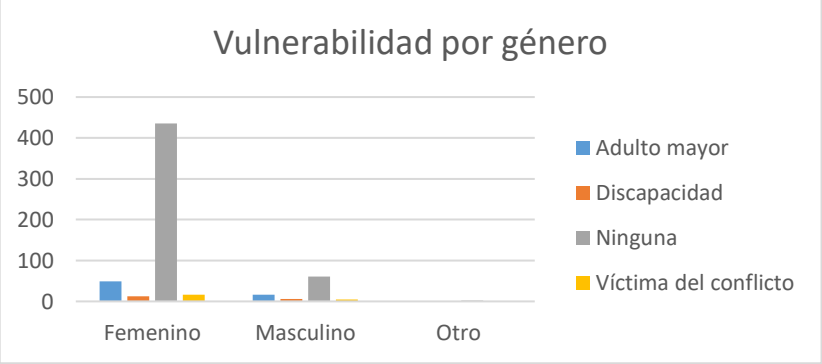
El promedio de ventas semanales corresponde a un máximo de 100 mil pesos, para 111 participantes a los cuales se les aplicó el instrumento y 200 mil pesos como máximo a 99 participantes; estas cifras probablemente obedecen a la poca disciplina de los participantes en el manejo de los registros operacionales y con este se puede inferir que no se identifiquen con certeza los ingresos. Adicional a ello se presenta desconfianza a la hora de indagar sobre esta pregunta, y el ocultamiento a propósito realizado por los participantes.

**Gráfico 8.**
*Nivel de endeudamiento*



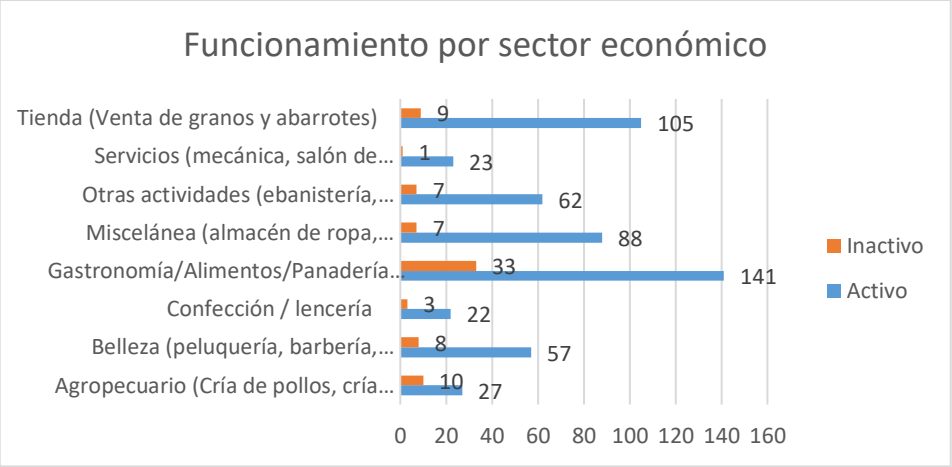

En cuanto a los participantes que están vinculados con algún tipo de endeudamiento o préstamo, se encuentra que la mayoría de ellos responden no aplica, lo cual también se refiere a que no tienen ningún tipo de deuda, este seguido de los 122 que respondieron que manejan algún préstamo con los bancos, esto denota el desplazamiento de los créditos informales y por las diferentes alternativas que presenta en la actualidad el mercado financiero.

**Gráfico 9.**
*Condiciones de vulnerabilidad por género*




Al contrastar la condición de vulnerabilidad por el género, no se logra identificar pertinencia debido que, al indagar en la condición no se incluye el género como una de las posibles respuestas a seleccionar; siendo que del total de encuestados 441 corresponden al género femenino es posible mencionar que este se encuentra en mayor grado de vulnerabilidad.

**Gráfico 10.**
*Clasificación por sector económico*



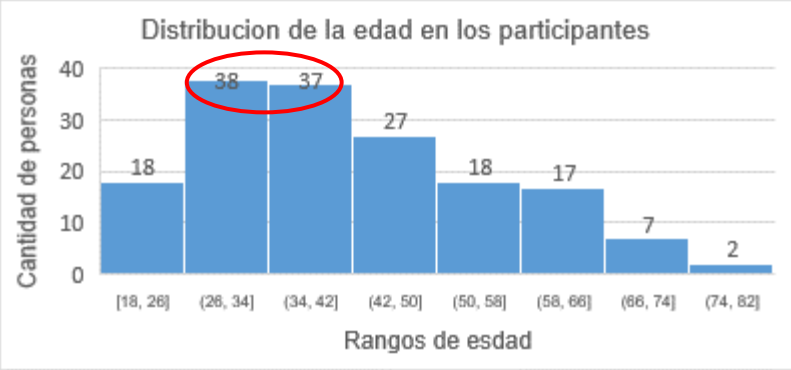

Las actividades relacionadas con la gastronomía son las que más permanecen con 141 negocios activos y esto puede ocurrir por ser la actividad productiva con mayor número de participantes que se decida a esta, además de ello le siguen las tiendas de barrio con 105 participantes activos. Algo que ayuda a entender estos datos más relevantes en la encuesta es que este tipo de negocios con mayor frecuencia se desarrolla en la vivienda de los participantes y con ello no incurren en gastos adicionales de arrendamiento.

## Anexo F. Análisis base de datos Famiempresas 2022

Los datos graficados a continuación reflejan los resultados obtenidos tras analizar la base de datos para el año 2022 del proyecto de Fortalecimiento a las Fami-Empresas. El conjunto de datos recopilados proporciona una perspectiva variada de las características demográficas, socioeconómicas y empresariales de los participantes. Estos datos son esenciales para determinar la pertinencia del proyecto y promociona una base para implementar estrategias innovadoras que mejoren su ejecución de ser necesario.

**Gráfico 1.**

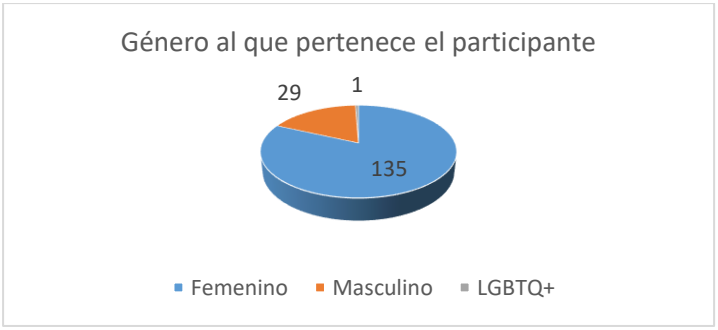
*Distribución de la edad en los participantes*




La edad de los participantes se concentra en los rangos que van de los 26 a 34 y de los 34 a 42 años, pues estos rangos tienen en total 75 personas, lo que equivale al 45,5% de la población (165).

**Gráfico 2.**

*Distribución por género de los participantes*




Se encuentra que 135 personas se consideran de género femenino, lo que equivale al 81,8% de las personas; también hay 29 personas de género masculino y solo una persona de genero LGBTQ+.

**Tabla 1.**

*Ubicación geográfica de los participantes*

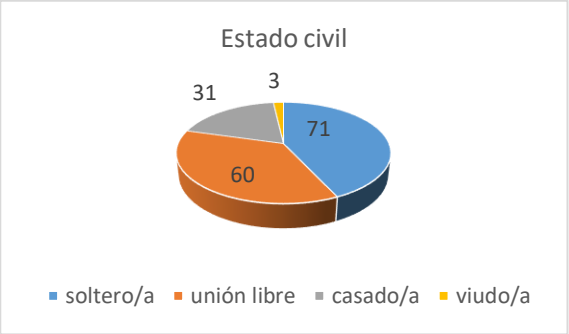
| Barrio/vereda | Cantidad de participantes | % |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Las Palmas | 44 | 26,7% |
| El Guabal | 25 | 15,2% |
| Jorge Eliecer Gaitan | 24 | 14,5% |
| Cabañita | 10 | 6,1% |
| Caponera | 9 | 5,5% |
| La Esmeralda | 8 | 4,8% |
| La Cabaña | 7 | 4,2% |
| San José | 6 | 3,6% |
| Sabaneta | 5 | 3,0% |
| Mingo | 3 | 1,8% |
| Villa Lilia | 3 | 1,8% |
| Cienaga Honda | 3 | 1,8% |
| Llano de taula | 3 | 1,8% |
| San Jacinto | 2 | 1,2% |
| Cabito | 2 | 1,2% |
| Obando | 2 | 1,2% |
| Obando | 2 | 1,2% |
| San Jacinto | 1 | 0,6% |
| Barragan | 1 | 0,6% |
| Dominga | 1 | 0,6% |
| Juan Perdido | 1 | 0,6% |
| La Sofia | 1 | 0,6% |
| San Antonio | 1 | 0,6% |
| Campo Alegre | 1 | 0,6% |
| **Total general** | **165** | 100,0% |

El 56,4% de las personas se concentran en tres puntos en especial, que son: Las palmas, El Guabal y Jorge Eliecer Gaitán; el resto de las personas se distribuyen en 21 barrios o veredas del municipio de Guachené.

**Gráfico 3.**

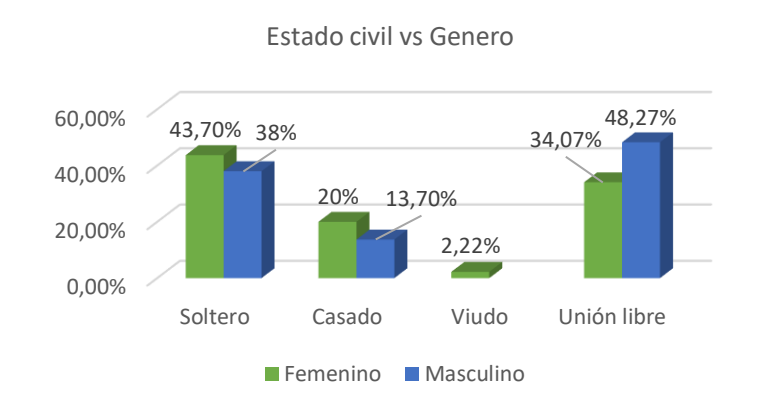
*Estado civil de los participantes*




La mayoría de las personas se encuentran solteras y bajo unión libre, estas dos variables concentran el 79,4% del total de la población encuestada.

**Gráfico 4.**

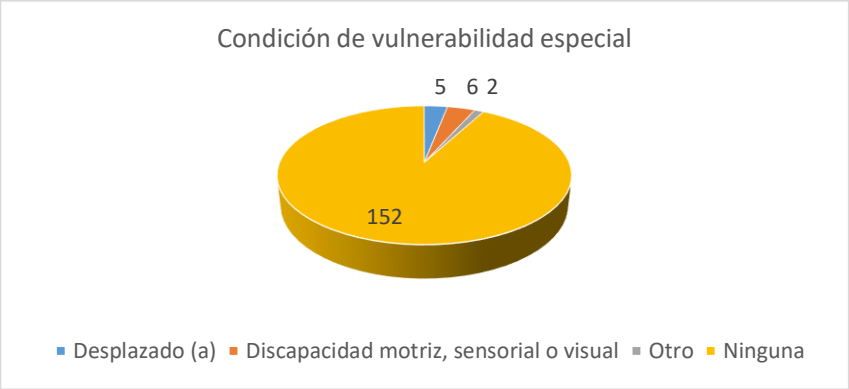
*Estado civil de los Vs Género*




Atendiendo el estado civil de los participantes en relación al género se tiene que del total de los participantes del género femenino el 45,9% por ciento se encuentran solteras y viudas, mientras el 54% se encuentran casadas o en unión libre. En cuanto al género masculino el 38% está soltero y el 61,7% se encuentra con un compromiso de pareja.

**Gráfico 5.**

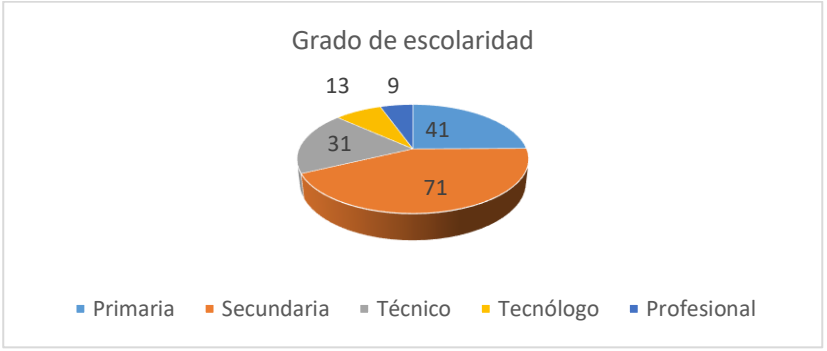
*Condición de vulnerabilidad especial*




Solo 13 personas consideran tener una condición de vulnerabilidad espacial de las cuales cinco personas son desplazadas, seis tienen una discapacidad y dos consideran que tienen otra condición diferente a las mencionadas anteriormente; según lo anterior el 92,1% de las personas no tienen ninguna condición de vulnerabilidad especial.

**Gráfico 6.**

*Grado de escolaridad*




Todas las personas tienen al menos un grado de escolaridad, aunque la mayoría se concentra en la primaria y secundaria, pues estos dos grados representan el 67,8% del total, por otra parte, los grados de educación superior (técnico, tecnólogo y profesional) solo representan el 32,2%.

**Tabla 2.**

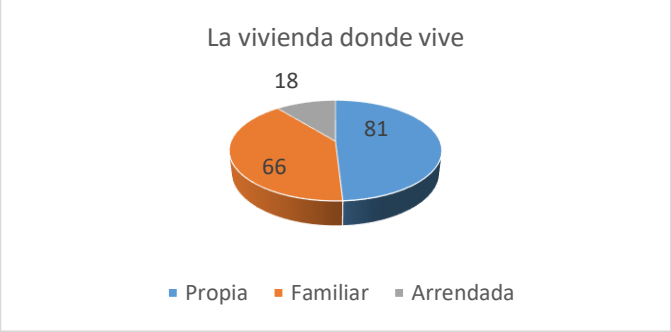
*Cantidad de hijos por participante*

| | Cantidad de hijos que tiene | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 11 | (en blanco) | Total general |
| No tiene hijos | 18 | | | | | | | | | 3 | 21 |
| Si tiene hijos | | 34 | 55 | 30 | 11 | 3 | 7 | 1 | 1 | 2 | 144 |

Del total de personas solo 18 (12,7%) personas dice no tener hijos/as; en el caso de tenerlos, la condición más preponderante es la de tener 2 hijos/as.

**Gráfico 7.**

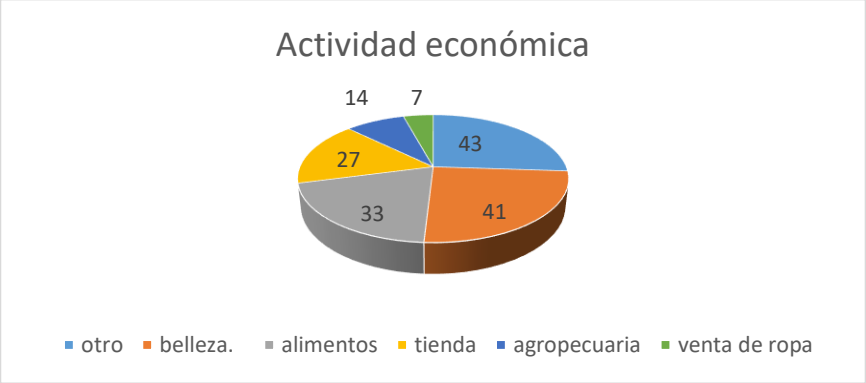
*Tipo de vivienda*




Ante la pregunta ¿la vivienda donde vive es: arrendada, familiar, propia y otro? las personas mayoritariamente responden propia con un 49,1%, familiar un 40% y arrendada el restante que es un 10,9% de la población.

**Gráfico 8.**

*Información básica- Actividad económica*



Dentro de la caracterización de las Fami-Empresas podemos encontrar que las tres actividades económicas a las que se dedican son la belleza con un 24,8%, alimentos 20% y tienda con un 16,4%; las Fami-Empresas caracterizadas como agropecuaria y venta de ropa tienen peso del 12,7% y el resto de Fami-Empresas tienen otro tipo de caracterización y ocupan el 26,1%.

**Gráfico 9.**

*Dependencia económica del negocio*

De las personas encuestadas solo 39 cuentan otro trabajo aparte del negocio que tienen, el resto de las personas solo cuentan con ese trabajo y representan el 76,4% del total.

**Gráfico 10.**

*Formalización del negocio*

**Gráfico 11.**

*Concepción del negocio*

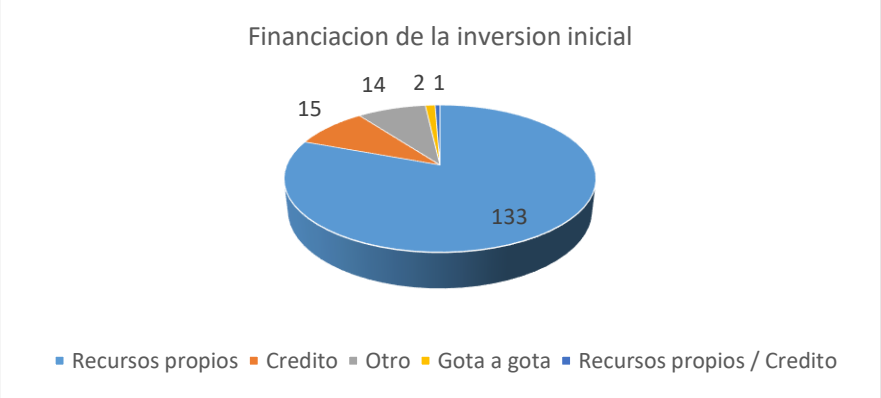
**Características productivas y/o de organización del negocio**

Solo cinco (3%) unidades productivas están formalizadas ante cámara y comercio, el resto se no tiene esta formalidad.

En 80% de los casos la unidad productiva inicia como una idea de negocio. En algunos casos que representan el 6,1% las unidades productivas son herencias, en este mismo porcentaje las personas no saben o no responden al cómo inicio la actividad productiva, solo hay un caso en el que el negocio inicia como programa SER SENA.

**Gráfico 12.**

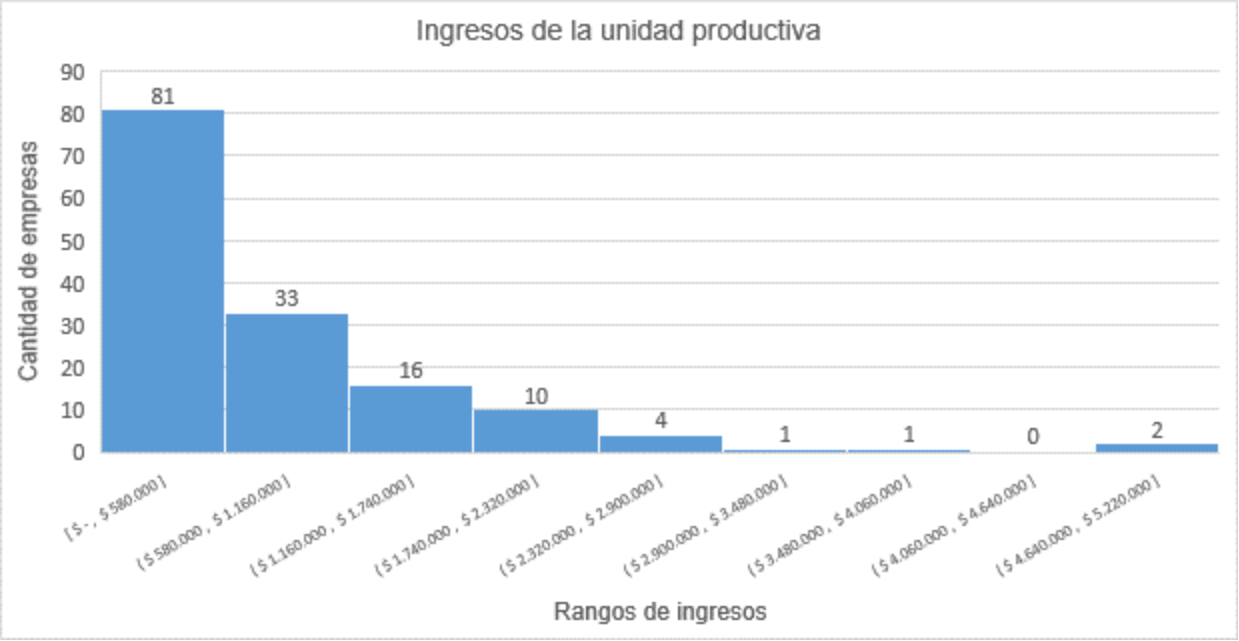
*Financiación inicial*




El 80,6% de los casos utilizó recursos propios en la inversión inicial de la unidad productiva, la segunda forma de financiación más utilizada es el crédito con un 9,1%.

**Gráfico 13.**

*Ingresos mensuales del negocio*




En los rangos de distribución de los ingresos de las unidades productivas podemos observar como la mayoría de las unidades se concentra en el rango más bajo de $0 a $580.000 con la participación de 81 empresas, se debe tener en cuenta que solo 148 negocios reporto los ingresos, pues algunos afirmaban tener un desconocimiento sobre la contabilidad y que los ingresos eran muy variables.

**Gráfico 14.**

*Estructura gastos del negocio*