

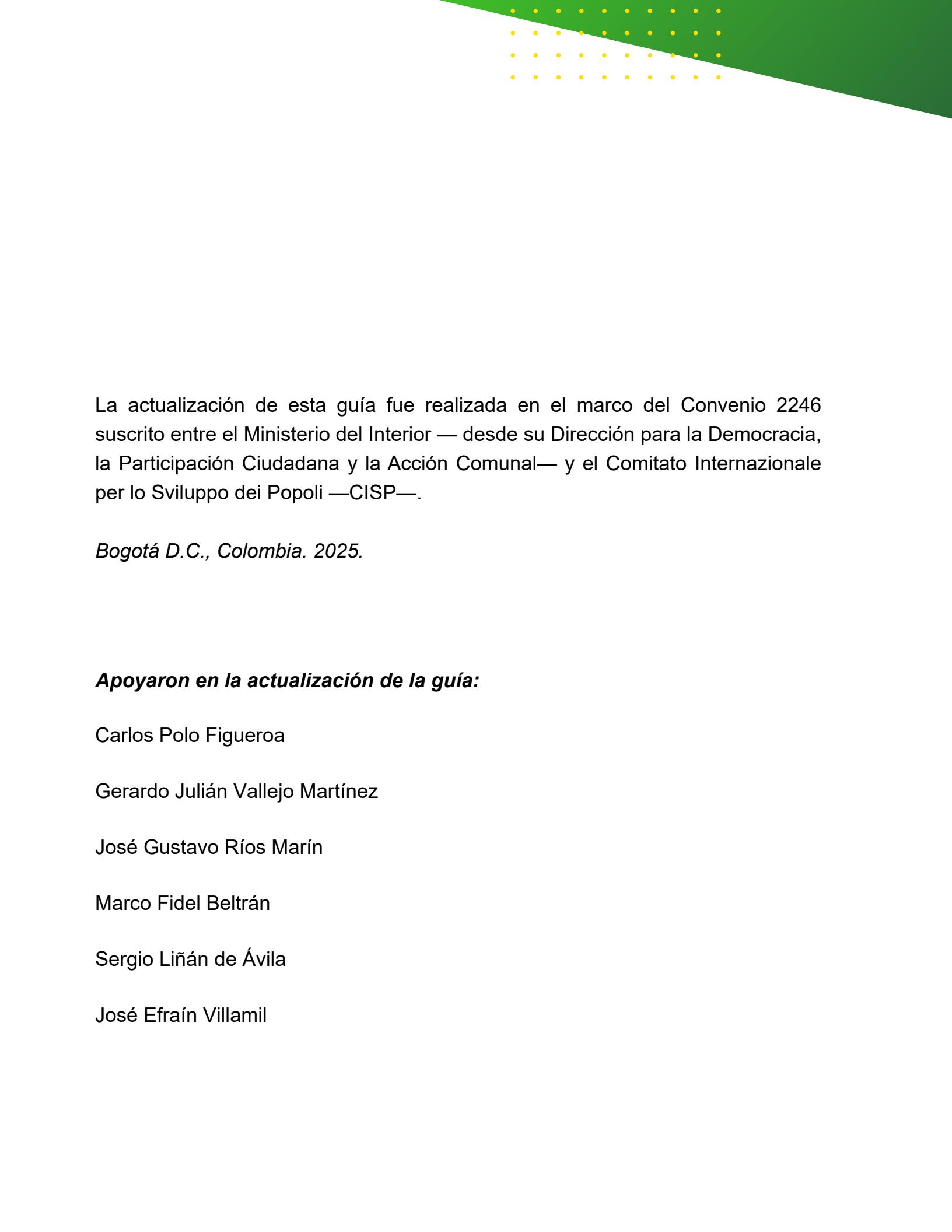
GUÍA 3



DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN EN LA ACCIÓN COMUNAL EMPRENDIMIENTO COMUNAL







La actualización de esta guía fue realizada en el marco del Convenio 2246 suscrito entre el Ministerio del Interior — desde su Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal — y el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli —CISP—.

Bogotá D.C., Colombia. 2025.

Apoyaron en la actualización de la guía:

Carlos Polo Figueroa

Gerardo Julián Vallejo Martínez

José Gustavo Ríos Marín

Marco Fidel Beltrán

Sergio Liñán de Ávila

José Efraín Villamil

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
CONTENIDOS	7
OBJETIVO GENERAL	9
UNIDAD 1. EMPRENDIMIENTO COMUNAL	10
UNIDAD 2. IDENTIFICACIÓN DE VOCACIÓN DEL TERRITORIO Y MODELOS DE EMPRESAS COMUNALES.	30
UNIDAD 3. MODELO Y PLAN DE NEGOCIO COMUNAL: MODELO CANVAS, FINANZAS Y RUTAS DE FINANCIACIÓN	54
UNIDAD 4. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL, CONVENIOS, PLAN ESTRATÉGICO COMUNAL Y BÚSQUEDA DE COFINANCIACIÓN	70
REFERENCIAS	92

PRESENTACIÓN

El Emprendimiento Comunal es una manifestación concreta del trabajo solidario, la autogestión y la capacidad de las comunidades organizadas para transformar su entorno mediante iniciativas productivas sostenibles. En el marco de la Ley 2166 de 2021, el Estado colombiano reconoce y promueve la creación de empresas comunales como instrumentos de desarrollo económico, social y ambiental, fortaleciendo el liderazgo comunitario y la autonomía territorial.

Esta guía pedagógica, dirigida a líderes y lideresas comunales, tiene como propósito acompañar la comprensión, apropiación y aplicación de los conocimientos necesarios para formular, registrar, gestionar y fortalecer empresas comunales que respondan a las necesidades y potencialidades de cada territorio. Se concibe como una herramienta práctica para promover el emprendimiento solidario, articulando saberes locales, institucionales y empresariales.

El proceso de aprendizaje propuesto está organizado en cuatro unidades que integran aspectos normativos, técnicos y estratégicos del emprendimiento comunal:

La **UNIDAD 1** busca comprender los fundamentos legales, los tipos jurídicos y los procedimientos de formalización de las empresas comunales ante las entidades competentes.

La **UNIDAD 2** está orientada a reconocer las líneas productivas y las experiencias exitosas de empresas comunales que pueden servir de inspiración y guía, mediante la identificación de la vocación del territorio.

La **UNIDAD 3** se centra en la construcción de herramientas prácticas (Model Canvas, finanzas y rutas de financiación) para planear y gestionar la sostenibilidad económica de la iniciativa

La **UNIDAD 4** impulsa la cooperación con gobiernos locales y aliados estratégicos (a través de articulación institucional, convenios y plan estratégico) para consolidar las empresas comunales como actores clave del desarrollo territorial y para la búsqueda de cofinanciación.

De esta manera, el Emprendimiento Comunal se convierte no solo en una estrategia productiva, sino también en un camino para el fortalecimiento del tejido social, la generación de ingresos y la consolidación de comunidades más justas, participativas y sostenibles.



CONTENIDOS

1. EMPRENDIMIENTO COMUNAL

Objetivos

- Identificar y comprender el marco normativo vigente, los tipos jurídicos aplicables y los actores institucionales clave, para describir en detalle el proceso formal de registro de las empresas comunales (incluyendo documentación, trámites, entidades competentes y responsabilidades legales adquiridas).
- Diseñar y construir herramientas prácticas (incluyendo una lista de verificación y un esquema simple de flujo) que faciliten la gestión documental y la comprensión paso a paso del proceso de registro de las empresas comunales, adaptándolas al contexto y a las entidades locales.

2. IDENTIFICACIÓN DE VOCACIÓN DEL TERRITORIO Y MODELOS DE EMPRESAS COMUNALES

Objetivos

- Utilizar herramientas de mapeo (de vocación territorial y de nodos) para identificar los recursos, las áreas de oportunidad y las redes de colaboración de cada territorio, permitiendo la elaboración de un "fichero de oportunidad" conciso para cada idea de negocio (detallando producto, mercado, actores y ventajas competitivas).
- Formular ideas de negocio innovadoras y pertinentes que respondan a las necesidades y potencialidades económicas de la comunidad, utilizando el análisis de casos reales y buenas prácticas de empresas comunales exitosas en Colombia para extraer lecciones y modelos de gestión aplicables al contexto local.

3. MODELO Y PLAN DE NEGOCIO COMUNAL: MODELO CANVAS, FINANZAS Y RUTAS DE FINANCIACIÓN

Objetivos

- Elaborar y validar un plan de negocio utilizando el Business Model Canvas de Osterwalder, incorporando los elementos financieros básicos y definiendo rutas reales para acceder a inversión, fondos y otras alternativas de capitalización.
- Identificar y describir al menos tres rutas estratégicas de crecimiento y financiamiento aplicables al modelo de negocio, y preparar una presentación breve (pitch) junto con un paquete documental integral —resumen ejecutivo, Business Model Canvas y presupuesto— necesarios para realizar de manera efectiva la solicitud de financiación.

4. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL, CONVENIOS, PLAN ESTRATÉGICO COMUNAL Y BÚSQUEDA DE COFINANCIACIÓN

Objetivos

- Elaborar el plan estratégico integral de la empresa comunal (misión, visión, objetivos, líneas de acción e indicadores), articulándolo con los planes de desarrollo locales, y diseñar una guía práctica para la redacción y estructura de convenios solidarios o alianzas con entidades externas.
- Trazar una hoja de ruta de institucionalización que asegure la formalización y sostenibilidad de la empresa comunal a corto y mediano plazo (1-3 años), y formular un plan de acción estratégico para la búsqueda activa y la gestión de cofinanciación.

5. REFERENCIAS

OBJETIVO GENERAL

de la guía



Fortalecer las capacidades y competencias de los líderes y lideresas comunales para la creación, gestión y consolidación de empresas comunales sostenibles es el propósito central de esta guía. Su enfoque se alinea con la Ley 2166 de 2021 y demás disposiciones que promueven el emprendimiento solidario en Colombia.

La guía busca fomentar el conocimiento del marco normativo, el análisis de oportunidades productivas locales, la formulación de planes de negocio participativos y la articulación con actores institucionales, con el fin de garantizar la viabilidad de los proyectos.

A través de una metodología activa y contextualizada, se pretende impulsar iniciativas económicas que fortalezcan la autonomía, la cohesión social y el desarrollo integral de las comunidades, promoviendo la transparencia, la equidad y la sostenibilidad como principios fundamentales del liderazgo comunal.

UNIDAD 1 EMPRENDIMIENTO COMUNAL

Objetivos

- Identificar y comprender el marco normativo vigente, los tipos jurídicos aplicables y los actores institucionales clave, para describir en detalle el proceso formal de registro de las empresas comunales (incluyendo documentación, trámites, entidades competentes y responsabilidades legales adquiridas).
- Diseñar y construir herramientas prácticas (incluyendo una lista de verificación y un esquema simple de flujo) que faciliten la gestión documental y la comprensión paso a paso del proceso de registro de las empresas comunales, adaptándolas al contexto y a las entidades locales.



Momento 1. Nuestros saberes - Identificación de conocimientos previos

Actividad

“Mapa de presaberes del emprendimiento comunal”



El facilitador propiciará que los participantes identifiquen sus conocimientos previos sobre marco normativo, actores institucionales y procesos de registro de empresas comunales, y al mismo tiempo comiencen a evidenciar los objetivos de la unidad.



Lluvia de ideas inicial

El facilitador hará preguntas guiadas para activar los conocimientos previos:

- ¿Qué saben sobre empresas o emprendimientos comunales?
- ¿Conocen alguna norma o ley que regule estas empresas?
- ¿Qué actores institucionales creen que participan en el registro y seguimiento?

Los participantes escribirán sus respuestas en post-its (una idea por pregunta) y las pegarán en un pliego de cartulina.



Agrupación de ideas y construcción de un mapa de presaberes

El facilitador organizará los post-its en categorías:

1. Normativa y leyes
2. Actores institucionales
3. Documentos y trámites
4. Experiencias personales o comunitarias

Se visualizará un “mapa de presaberes” donde cada categoría empieza a evidenciar los objetivos de la unidad.



Reflexión grupal

Cada participante compartirá una idea clave que colocó en el mapa. El facilitador irá haciendo conexiones explícitas con los objetivos de la unidad:

- Reconocer la importancia de la normativa vigente.
- Identificar actores institucionales.
- Comprender la documentación y pasos para el registro.



Cierre

Se destacará que el mapa de presaberes será la base para las próximas actividades, donde se profundizará en la construcción de herramientas prácticas y esquemas de flujo para el registro de las empresas comunales.

Momento 2. Otros saberes_ Acciones de aprendizaje y contextualización del tema

Actividad



“Tejiendo saberes comunitarios”

El facilitador propiciará que los participantes reconozcan otros saberes y experiencias, comparan sus conocimientos con los de los demás y contextualicen el aprendizaje sobre registro y gestión de empresas comunales.

Ideas referenciales para el facilitador

Marco normativo

En el marco normativo es importante partir de la revisión inicial de la Ley 135 de 1961, ya que esta es la norma fundamental que regula la constitución y funcionamiento de las empresas comunitarias. Define la empresa comunitaria como una asociación de personas que aportan trabajo, industria, servicios y bienes en común.

Mas adelante cronológicamente está el Decreto 2350 de 2003, este decreto reglamenta la constitución y funcionamiento de las empresas o proyectos rentables comunales, permitiendo a las organizaciones de acción comunal conformar comisiones empresariales para la creación de empresas o proyectos en beneficio de la comunidad. El decreto establece que la organización y administración de estas empresas serán materia de reglamentación en los estatutos de cada organismo comunal.

Luego la Ley 2166 de 2021, conocida como la Ley de Organismos de Acción Comunal, no regula directamente la creación de empresas comunales, sino que se enfoca en la organización, funcionamiento y fortalecimiento de los organismos de acción comunal (como las Juntas de Acción Comunal, JAC), que son las entidades cívicas y sociales que promueven la participación ciudadana y el desarrollo comunitario en Colombia.

Sin embargo, esta ley sí establece lineamientos que impactan indirectamente la gestión de empresas comunales, ya que:

- Reconoce y fortalece la autonomía de las JAC, permitiéndoles gestionar recursos, proyectos y actividades productivas en beneficio de la comunidad, lo que puede incluir la creación de empresas comunales como parte de sus estrategias de desarrollo local.
- Define la participación ciudadana y la gestión social, facilitando que las JAC promuevan la asociatividad y la creación de iniciativas productivas, incluyendo empresas comunitarias, como mecanismos para el desarrollo económico y social de los territorios.
- Establece la responsabilidad de las entidades territoriales (alcaldías y gobernaciones) en el acompañamiento y apoyo a las JAC, lo que puede traducirse en asistencia técnica y financiera para la creación y gestión de empresas comunales.
- Promueve la articulación entre las JAC y otros actores institucionales (como cámaras de comercio, gremios y entidades de fomento empresarial), facilitando la vinculación de las comunidades a redes de apoyo para la creación de empresas.



El Decreto 2350 de 2003, permite a los organismos de acción comunal crear empresas o proyectos rentables en beneficio de la comunidad, con autonomía administrativa y contable. Estas empresas pueden acoger principios de la economía solidaria y pueden reglamentarse internamente según los estatutos de cada organismo comuna bajo la figura de Empresa Comunal Rentable.

Para el sector agrícola existe otra tipología y es la Empresa Comunitaria: Es la forma asociativa definida por la Ley 135 de 1961 y reglamentada por el Decreto 561 de 1989. Se constituye mediante documento privado y requiere personería jurídica otorgada por el Ministerio de Agricultura. Su objetivo es la promoción social, económica y cultural de sus asociados, y la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes.

La figura 1 presenta los actores institucionales y su rol de apoyo a las organizaciones de Acción Comunal en Colombia.

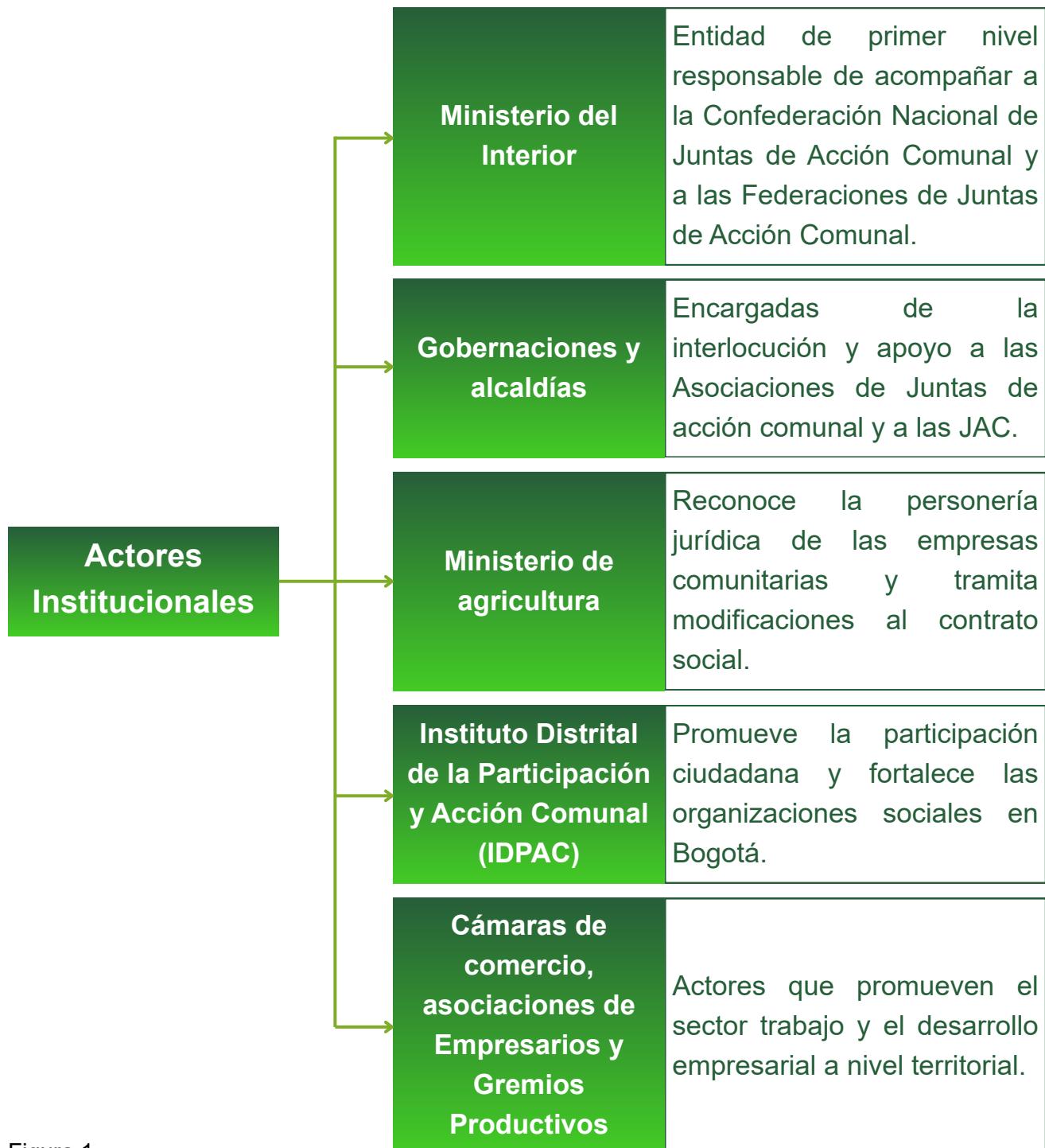


Figura 1.

Actores institucionales y su rol de apoyo a las organizaciones de Acción Comunal en Colombia.

Fuente: elaboración propia.

Paso a paso el proceso de registro

1 Constitución de la empresa comunal

- Realizar una asamblea de constitución donde se aprueben los estatutos y se designen los representantes legales.
- Elaborar el acta de constitución y los estatutos, que deben incluir el objeto social, la duración, el capital social y la distribución de utilidades.

2 Registro único comunal (RUC)



Ingresar a la plataforma del Ministerio del Interior:
www.comunal.mininterior.gov.co.



Seleccionar la opción de Registro Único Comunal y completar los datos de la organización, afiliados y documentos exigidos (acta de constitución, estatutos, listado de socios, etc.).



Adjuntar los documentos requeridos y validar el correo electrónico para recibir la notificación de registro.

3 Registro mercantil

- Presentar los documentos de constitución y estatutos ante la Cámara de Comercio correspondiente.
- Diligenciar el formulario RUES (Registro Único Empresarial y Social) y pagar los derechos de registro.

4 Registro único tributario (RUT)

Inscribirse en el Registro Único Tributario ante la DIAN, presentando el formulario RUT y los documentos de constitución.

5 Personería jurídica

Solicitar la personería jurídica ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, adjuntando los documentos de constitución y estatutos.

Documentos requeridos

- Acta de constitución.
- Estatutos sociales.
- Listado de socios y representantes legales.
- Formulario RUES.
- Formulario RUT.
- Documentos de identidad de los socios y representantes legales.
- Cartas de aceptación de cargos.

Entidades involucradas

- Ministerio del Interior (Registro Único Comunal).
- Cámara de Comercio (Registro Mercantil).
- DIAN (Registro Único Tributario).
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Personería Jurídica).



Responsabilidades de las empresas comunales

- Cumplir con las obligaciones fiscales y contables.
- Rendir cuentas anuales ante la asamblea de socios.
- Gestionar los recursos y patrimonio de la empresa conforme a los estatutos y la ley.
- Denunciar irregularidades ante las autoridades competentes.

Lista de chequeo para registro de empresas comunales

- Nombre de la empresa communal.
- Fecha de elaboración.
- Responsable.

En la figura 2 , que aparece a continuación, se presenta una lista de chequeo para el registro de empresas comunales.

Requisito	Documento o acción	Fecha de cumplimiento	Observaciones
Acta de constitución	Acta de asamblea de constitución		
Estatutos sociales	Estatutos actualizados		
Listado de socios	Listado con documentos de identidad		
Personería jurídica	Certificado del Ministerio de Agricultura		
Auto o resolución de inscripción de dignatarios	Resolución de inscripción		
Registro Único Tributario (RUT)	Certificado RUT		
Plan de acción comunal	Plan de trabajo aprobado		
Solicitud de personería jurídica	Solicitud escrita		
Certificación de delimitación de territorio	Certificado de autoridad competente		
Estados financieros auditados	Estados financieros		

Contratos de experiencia	Contratos de experiencia (si aplica)		
Autorización para consulta de bases de datos	Autorización firmada		
Documentos de identidad de representantes	Copias de cédulas		
Acuerdo de aceptación de términos RUC	Acuerdo firmado		
Inscripción en plataforma RUC	Copia de inscripción		
Registro de afiliados	Registro de afiliados		
Inscripción y reforma de estatutos en Cámara de Comercio	Copia de inscripción		

Figura 2.

Lista de chequeo para registro de empresas comunales.

Fuente: elaboración propia.

Nota: los espacios fueron dejados intencionalmente en blanco para ser diligenciados por el lector.

Esta plantilla te permitirá organizar y verificar el cumplimiento de los requisitos para el registro y gestión documental de empresas comunales, facilitando el proceso de formalización y transparencia.

De igual manera el Ministerio del Interior de Colombia proporciona un formato oficial de lista de verificación para la participación y registro de organizaciones de acción comunal, incluyendo empresas comunales. Este formato está diseñado para facilitar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente y se encuentra disponible en el sitio web oficial del Ministerio.

Cómo obtener el formato



Ingresá al sitio web oficial del Ministerio del Interior:
<https://comunal.mininterior.gov.co>



Busca la sección de “Documentos”, “Formatos” o “Anexos”.



Descarga el archivo “Anexo 003. Lista de chequeo Participación - Acción Comunal” en formato Word o PDF.

Momento 3. Negociación de saberes y síntesis de teorías – Comunicación de conceptos, leyes y teorías.

Actividad



“Del conocimiento a la práctica – Checklist y flujo de registro”

El facilitador propiciará que los participantes consoliden conocimientos sobre normatividad y procesos de registro de empresas comunales y elaboren herramientas prácticas que faciliten la gestión documental y la comprensión paso a paso del registro.



Elaboración colectiva de la lista de verificación (checklist)

Los participantes, en grupos pequeños construirán una lista de verificación de requisitos y documentos para el registro de una empresa comunal:

- Documentos legales (certificados, acta constitutiva, registro de la OAC).
- Trámites administrativos (inscripción en cámara de comercio o entidad local).
- Responsabilidades y compromisos legales de la empresa comunal.

Cada grupo compartirá su checklist y el facilitador sintetizará un documento final colectivo, que puede ser impreso o digitalizado para referencia.

Momento 4. Saber y hacer – Validación, apropiación y utilización del conocimiento en situaciones problemáticas cotidianas- Ejercitación

Actividad



“Simulación de registro de empresa comunal”

El facilitador propiciará que los participantes apliquen los conceptos, herramientas y procedimientos aprendidos en un caso práctico, **resolviendo problemas reales o simulados relacionados con el registro de empresas comunales.**



Presentación del caso

El facilitador planteará un escenario simulado: “Una OAC quiere registrar una empresa comunal dedicada a producción de alimentos locales. Debe presentar la documentación completa ante la entidad local correspondiente”. Se entregará a los grupos una carpeta con documentos simulados, algunos correctos y otros incompletos o faltantes.



Trabajo en grupos: Validación y preparación de la solicitud.

Cada grupo revisará los documentos usando la lista de verificación y esquema de flujo, para:

- Identificar documentos correctos y faltantes.
- Completar los formularios incompletos.
- Ordenar los pasos del registro según el flujo adaptado al contexto local.

Los grupos finalmente deberán preparar la “solicitud lista para presentar”, tomando decisiones como si estuvieran en la vida real.



Presentación y retroalimentación

Cada grupo explicará ante los demás:

- Qué documentos tenían completos.
- Qué dificultades encontraron.
- Cómo solucionaron los problemas encontrados.



Figura 3.

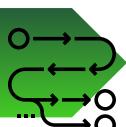
Aplicación de los conocimientos

Fuente: elaboración propia.

El facilitador resaltará buenas prácticas, aclarará dudas y reforzará conceptos teóricos y normativos.

Momento 5. Compromiso en acción- Transformación de la realidad – Aplicación de lo aprendido en contexto real

Actividad



Flujo de registro "Versión comunal"

Con el propósito de utilizar el conocimiento colectivo adquirido, se motivará a **crear un esquema de flujo de registro** que sea simple, práctico y aplicable a la realidad local.

Se identificarán solo los 5 pasos esenciales que se deben cumplir, quién es el responsable de empujar cada paso, y —lo más importante— dónde están las trampas o 'cuellos de botella' que solo nosotros conocemos, para que podamos evitarlas antes de que nos detengan.

Fase 1: Identificación de componentes

Se pide a los líderes trabajar en parejas o tríos y llenar las tarjetas dadas, según el color asignado:

Color de tarjeta	Elemento a definir	Pregunta guía para el líder
Amarillo (Inicio/Fin)	Hitos o pasos clave	¿Cuáles son los 3 a 5 pasos más importantes y obligatorios que se deben seguir para completar el registro? (ej: convocatoria, elaboración de estatutos, entrega de documentos).

 Azul (Cuello de botella)	Puntos críticos o retos	<p>¿Qué trabas o dificultades específicas del contexto local (burocracia, distancia, falta de información) dificultan el registro? (ej: <i>Firma de líderes, conseguir copias en la cabecera municipal, falta de internet</i>).</p>
 Verde (Responsable)	Actores locales	<p>¿Quién (persona, oficina o comité local) es el responsable de ejecutar o revisar ese paso en la comunidad? (ej: <i>Comité de legalización, Secretario Comunal, Junta Directiva</i>).</p>

Fase 2: Creación del flujo comunal

- 1. Montaje secuencial:** Se pide a los grupos que peguen sus tarjetas Amarillas (pasos clave) en un cartel, en el orden secuencial que ellos consideran correcto.
- 2. Integración y consenso:** como facilitador, se modera el debate para que el grupo consensúe un único flujo, eliminando duplicados y ajustando el orden (el flujo no puede tener más de 7 pasos).
- 3. Añadir retos y responsables:** por cada paso del flujo (tarjeta amarilla), se pegan las tarjetas Azules (retos) y Verdes (responsables) debajo.

Resultado: se obtiene una secuencia de pasos, donde cada paso tiene asociado quién lo hace y qué lo detiene.

Fase 3: Dibujo del esquema simplificado

1. **Estructura final:** el facilitador dibuja, junto con los líderes, las flechas que conectan los pasos Amarillos, creando el esquema de flujo final.
2. **Producto Final:** se le da un título simple y memorable al esquema

Este esquema de flujo de registro, al ser una creación propia y adaptada al contexto local, se convierte en una herramienta estratégica de alto valor para los líderes comunales.

Momento 6. El morral del conocimiento – Síntesis y socialización, evaluación

Actividad

Reflexión individual



Cada participante escribirá en un post-it:

- Aprendizaje clave que considera más útil del taller.
- Obstáculo o dificultad que enfrentó.
- Aplicación práctica que puede implementar en su comunidad.

Construcción del “morral”

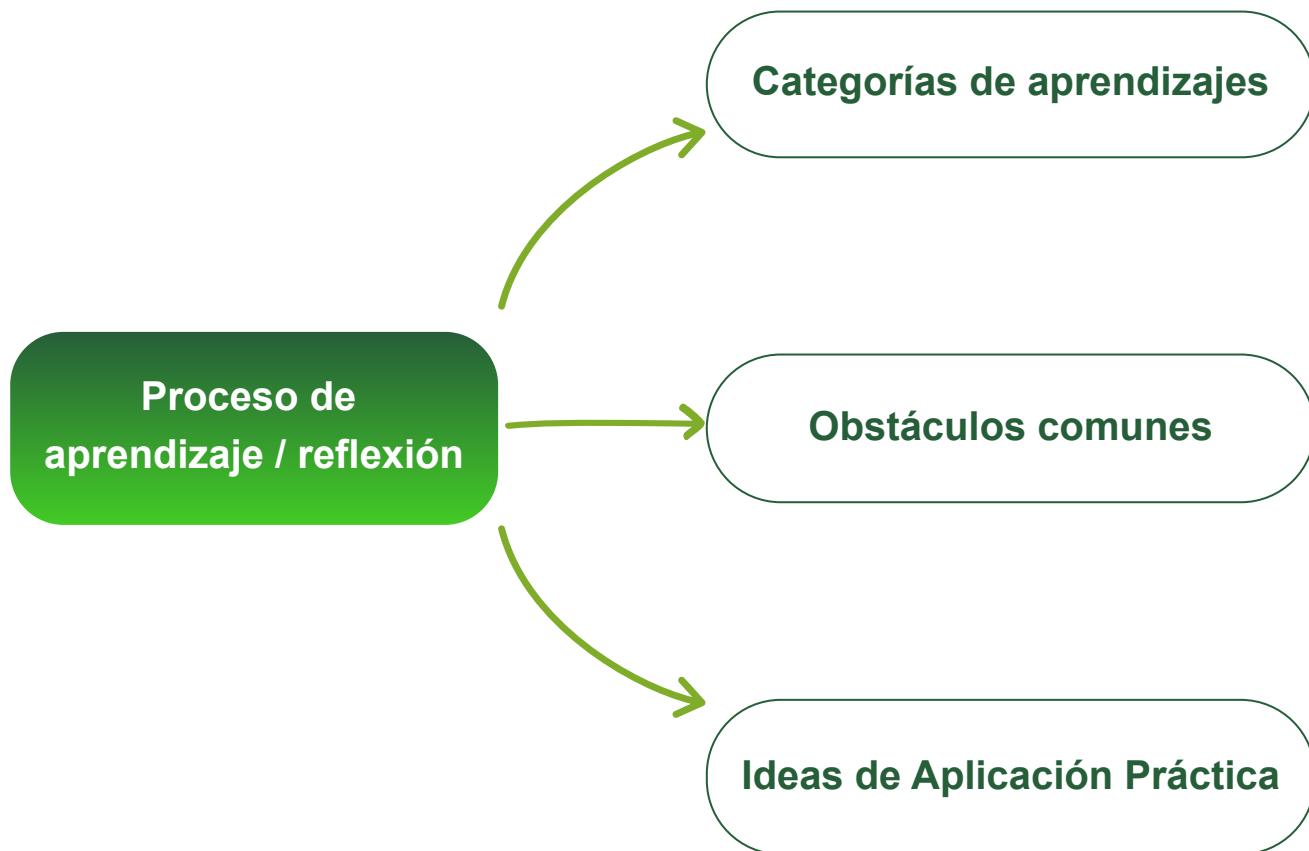


Cada participante colocará sus post-its dentro de un morral, caja o bolsa, simbolizando el conocimiento colectivo acumulado.

Socialización



Se formará un círculo de palabra, y cada participante compartirá uno de sus aportes del morral, atendiendo al siguiente mapa mental.



UNIDAD 2 IDENTIFICACIÓN DE VOCACIÓN DEL TERRITORIO Y MODELOS DE EMPRESAS COMUNALES

Objetivos

- Utilizar herramientas de mapeo (de vocación territorial y de nodos) para identificar los recursos, las áreas de oportunidad y las redes de colaboración de cada territorio, permitiendo la elaboración de un "fichero de oportunidad" conciso para cada idea de negocio (detallando producto, mercado, actores y ventajas competitivas).
- Formular ideas de negocio innovadoras y pertinentes que respondan a las necesidades y potencialidades económicas de la comunidad, utilizando el análisis de casos reales y buenas prácticas de empresas comunales exitosas en Colombia para extraer lecciones y modelos de gestión aplicables al contexto local.



Momento 1. Nuestros saberes - Identificación de conocimientos previos.

Actividad



“Descubriendo la vocación de nuestro territorio”

Introducción y sensibilización.

El facilitador retomará la importancia de conocer el territorio: recursos, cultura, economía, actores y mostrar brevemente ejemplos de algunas empresas comunales exitosas en Colombia para inspirar a los participantes, como las siguientes:





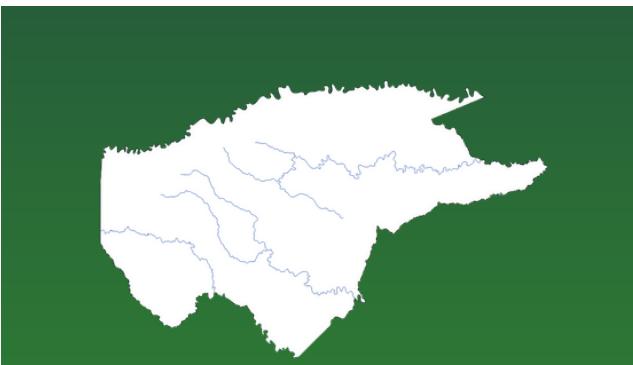
Empresa comunal de servicios públicos de La Cumbre (Valle del Cauca)

Sector: Agua y saneamiento

Qué hacen: La Junta de Acción Comunal opera un acueducto rural que suministra agua potable a varias veredas.

Por qué es exitosa: Manejo comunitario transparente. Tarifas asequibles y reinversión en el territorio. Formación continua a operadores locales.

Lección clave: La gestión comunitaria puede garantizar servicios de calidad cuando existe organización y control social.



Empresa comunal de ecoturismo “Cerro Azul” (Guaviare)

Sector: Turismo de naturaleza

Qué hacen: Ofrecen caminatas guiadas, rutas ecológicas y servicios a visitantes en un territorio con patrimonio ambiental.

Por qué es exitosa: Rescata saberes locales. Integra jóvenes como guías y gestores culturales. Promueve la conservación del territorio.

Lección clave: La riqueza natural del territorio puede convertirse en motor económico sostenible sin deteriorar los ecosistemas.

Figura 4.
Ejemplos de Empresas comunales exitosas en Colombia.
Fuente: elaboración propia.



Mapa de vocación territorial

Cada grupo creará un mapa de vocación territorial teniendo en cuenta la siguiente plantilla

Recursos del territorio (¿Qué tenemos?)	Necesidades y oportunidades (¿Qué falta o qué se podría mejorar?)	Actividades económicas actuales (¿A qué se dedica hoy la comunidad?)	Actores clave del territorio (Mapa de nodos)

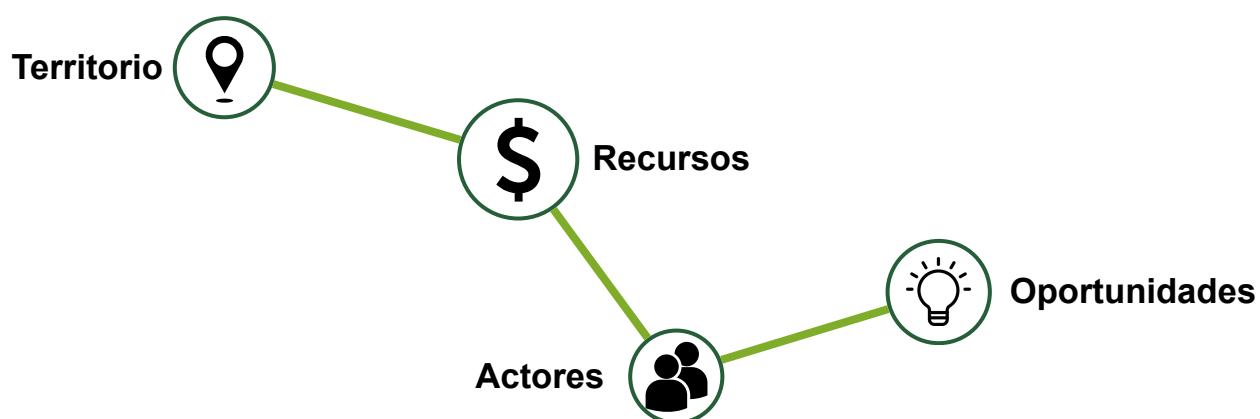
Figura 5.

Plantilla mapa de vocación territorial.

Fuente: elaboración propia.

Reflexión grupal y primeras ideas

Cada grupo compartirá con los demás los hallazgos principales y se inicia un debate sobre posibles ideas de negocio basadas en los recursos y oportunidades detectadas. **No es necesario formular ideas completas todavía; la meta es generar un primer “borrador” de oportunidades.**



Momento 2. Otros saberes_ Acciones de aprendizaje y contextualización del tema

Actividad

El facilitador introducirá el momento con el siguiente mensaje clave: “Lo que sabemos proviene de la experiencia en el territorio. Hoy ponemos en diálogo esos saberes para comprender nuestro territorio de forma más amplia. Para aprender juntos, a veces necesitamos de los otros”. Luego, presentará las ideas referenciadoras del tema.

Generación de ideas de negocio

La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas.

”

Linus Pauling

Necesidad diferente a deseo

Para comenzar a generar ideas de negocio se debe partir de la diferenciación entre las necesidades y los deseos, para luego introducir el concepto de innovación y su importancia para el desarrollo de un negocio o una economía

¿Qué es necesidad?

Una necesidad se puede definir como la carencia de un servicio o un producto en general. Pueden ser: La necesidad de vestirse, de alimentarse o de transportarse, por citar algunos ejemplos.

Los seres humanos tenemos siempre necesidades que satisfacer, las cuales, según Abraham Maslow, se encuentran jerarquizadas, como se muestra en la figura 6, de forma que en la medida en que se satisfacen las necesidades de los niveles inferiores se comienzan a sentir las necesidades del siguiente nivel:

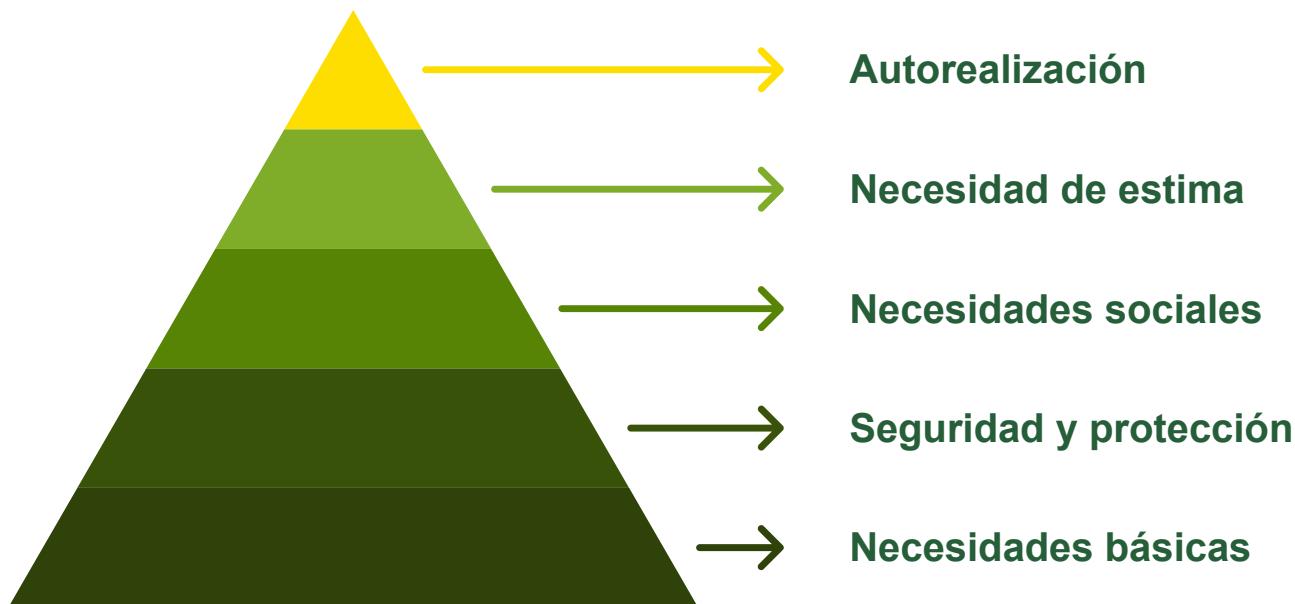


Figura 6.
Pirámide de las necesidades humanas. A. Maslow.
Fuente: elaboración propia.

¿Qué es deseo?

Estas necesidades de los seres humanos se materializan en deseos, los cuales pueden ser diferentes para una misma necesidad. Si a este deseo se le agrega capacidad adquisitiva de compra, se convierte en demanda, generando así posible idea innovadora de negocio.

Por ejemplo, los alimentos orgánicos, Los alimentos en general cubren la necesidad básica es alimentarse, pero el deseo de los clientes es hacerlo saludablemente. Empresas de este sector han investigado la forma de lograr innovadores productos que satisfagan los nuevos deseos de los clientes en cuanto a la calidad de su alimentación.

¿Qué es innovación?

Nuevas ideas cuyo desarrollo y aplicación se hace con el propósito de conseguir resultados deseados por parte de personas que realizan transacciones con otra parte en medio de contextos cambiantes institucionales y organizacionales. La innovación se encuentra ligada directamente a las necesidades y por ende a los deseos, ya que estos se ven satisfechos de diferentes maneras para cada individuo, lo que genera la demanda.

¿Por qué innovar?

“La innovación es una invención que tiene mercado” por lo tanto, la innovación se convierte en la base de la competitividad, que a través de la creatividad permite generar y concretar ideas de negocio. Para facilitar la generación de estas ideas se puede recurrir a diversas fuentes, tales como: Empleados, Proveedores y Clientes de determinada empresa o determinado sector



Figura 7.
Definiciones de necesidad, deseo, innovación.
Fuente: elaboración propia.

Herramientas para hacer mapa de la vocación de cada territorio

Existen diferentes herramientas para el estudio de la vocación de un territorio determinado de nuestro País, la gran mayoría de las cuales requieren grandes inversiones, por las características de los Organismos de Acción Comunal, los cuales no cuentan con muchos recursos y poco personal con alto nivel de calificación, se plantean dos opciones:

La primera herramienta propuesta es la Cartografía social, que hace parte de la caja de herramientas y se puede aplicar en el proceso la elaboración de mapas con participación de las comunidades, fundamental, si se puede alinear con los Sistemas de Información Geográfica SIG.

Esta metodología parte de la recolección de información primaria y diseño de instrumentos, para aplicar diversas técnicas de recolección de información primaria que permitirían generar redundancia entre las fuentes de información, reduciendo los sesgos y verificando los datos en el proceso.



Luego se aplica el instrumento ficha por localidad, la cual se diseña para extraer la información general de cada zona geográfica a intervenir.

Construcción de entrevistas semiestructuradas para recopilar la información específica acerca de las percepciones de las personas acerca de las características particulares de la región, renglones económicos, productos etc.

Elaboración de mapeo participativo

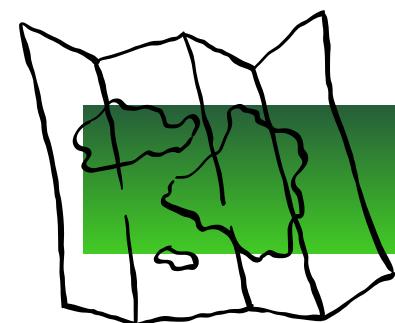
Talleres como, por ejemplo: taller para identificar los cambios ambientales ocurridos en la zona, taller de Cartografía social del presente y del futuro con diferentes grupos poblacionales.

Recorridos en campo para verificación espacial.

Recolección de información secundaria (Documentación histórica y etnográfica de la zona de estudio, Cartografía oficial para la zona)

Se pasa al análisis de la información y construcción de escenarios, se establecen categorías de análisis (ejemplo categorías, físicas, económicas, sociales,) se hace la interpretación espacial y se construye la Línea base de cartografía social. Se hace la discusión y se sacan las principales conclusiones

Otra metodología que se puede utilizar es la de los Mapas de clasificación de las tierras por su vocación que es una herramienta cartográfica que permite identificar y delimitar las áreas de un territorio según su potencial y limitaciones para diferentes usos productivos, como agricultura, ganadería, forestal o conservación.



Este mapa se basa en el análisis de las características físicas del suelo, el clima, la topografía y otros factores que determinan la aptitud de las tierras para cada tipo de actividad.

Mapa de clasificación de las tierras por su vocación

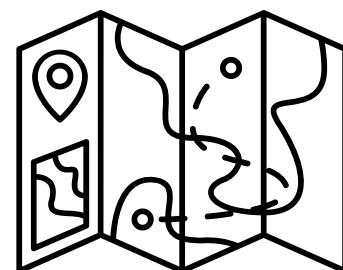
¿Cómo se realiza?

- **Recolección de información:** se recopilan datos sobre el suelo, clima, pendiente, cobertura vegetal y uso actual del territorio, utilizando fuentes como imágenes satelitales, estudios de campo y bases de datos oficiales.
- **Análisis de aptitud:** se evalúan las características de las tierras para determinar su capacidad de uso y vocación, agrupándolas en categorías como:
 - Tierras aptas para agricultura y ganadería intensiva (clases 1 a 4).
 - Tierras aptas para usos restringidos, como agroforestería o ganadería extensiva (clases 5 a 7).
 - Tierras para conservación y protección (clase 8).
- **Elaboración del mapa:** se integran los datos en un sistema de información geográfica (SIG) para generar mapas temáticos que muestran las zonas con mayor aptitud para cada tipo de uso.
- **Validación y ajuste:** Se realiza una validación participativa con comunidades y expertos para ajustar la clasificación según el conocimiento local y las condiciones reales del territorio.

Herramientas para mapeo de nodos

Existe una buena cantidad de herramientas que ayudan en la elaboración del mapeo de nodos

- **Mapas de redes de actores:** herramienta que representa gráficamente las relaciones entre productores, proveedores, instituciones, consumidores y otros actores relevantes. Se utiliza para identificar nodos articuladores, puente y fuentes de información o recursos.
- **Mapas de conocimiento:** sintetizan y organizan la información sobre los actores y sus capacidades, permitiendo visualizar la distribución de conocimientos y recursos en el territorio.
- **Aplicaciones de mapeo digital (Mapeo Mobile y Mapeo Desktop):** permiten recopilar datos en campo, registrar puntos GPS, tomar fotografías y organizar la información para crear mapas interactivos y dinámicos.
- **Mapas parlantes:** herramienta participativa que facilita la organización y comunicación de decisiones comunitarias, permitiendo visualizar los nodos y sus relaciones en talleres y espacios de discusión.
- **Sistemas de información territorial (SIT):** plataformas digitales que integran datos geográficos y sociales para mapear nodos productivos y su articulación territorial.



Implementación del mapeo de nodos

- 1. Diseño del instrumento:** definir los objetivos y alcances del mapeo, seleccionar los actores y nodos a incluir, y diseñar los formatos de recolección de información (encuestas, entrevistas, talleres).
- 2. Recolección de información:** aplicar los instrumentos en campo, recopilando datos sobre los actores, sus relaciones, capacidades y recursos.
- 3. Procesamiento y visualización:** organizar los datos en matrices o plataformas digitales, generando mapas de redes, mapas de conocimiento o mapas parlantes que muestren las relaciones y articulaciones entre los nodos.
- 4. Validación y ajuste:** Realizar talleres participativos con los actores para validar y ajustar el mapa, asegurando su pertinencia y utilidad para la toma de decisiones.
- 5. Uso y seguimiento:** utilizar el mapa para la planificación, articulación y monitoreo de iniciativas productivas, actualizándolo periódicamente según los cambios en el territorio.



En la figura 8 que se encuentra a continuación, podrá analizar algunos ejemplos exitosos y buenas prácticas de empresas comunales en el país.

ANÁLISIS DE CASOS REALES Y BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS COMUNALES EN COLOMBIA		
Caso / Experiencia	Descripción del proyecto	Lecciones aprendidas
1. Juntas de Acción Comunal El Jardín (Ocensa - Magdalena Medio)	La Junta de Acción Comunal El Jardín, con apoyo de la Fundación Oleoductos de Colombia, implementó proyectos de emprendimiento comunal, incluyendo la transformación de la caseta comunal en un restaurante turístico y la contratación de mano de obra local.	el fortalecimiento de la participación comunitaria y la planificación territorial son claves para la sostenibilidad de los proyectos. La articulación con actores externos (fundaciones, empresas) permite acceso a recursos y capacitación. https://ocensa.com.co
2. Programa de banca comunal (Veredas de influencia petrolera)	El programa de Banca Comunal en diez veredas de influencia petrolera permitió la creación de microcréditos y la gestión de recursos financieros por parte de las comunidades, mejorando el acceso al capital y la autonomía económica.	La gestión financiera comunitaria y la transparencia en el manejo de recursos son fundamentales para la confianza y la sostenibilidad de las empresas comunales. La capacitación en finanzas y administración es esencial para el éxito. https://bdigital.utexternado.edu.co

<p>3. Empresas de base comunitaria (EBC) en zonas rurales</p>	<p>Siete empresas de base comunitaria en Colombia han demostrado impacto social y económico sostenible, generando empleo y mejorando la calidad de vida de pequeños agricultores y organizaciones de productores.</p>	<p>El respaldo de la comunidad, la subvención inicial bien orientada y la estructura de gobernabilidad adecuada son factores clave para el éxito. El acompañamiento de actores externos (gobierno, fundaciones, inversionistas) potencia el crecimiento y la sostenibilidad.</p> <p>https://acumen.org</p>
<p>4. Proyectos de acceso a agua potable (Recon Colombia)</p>	<p>Colombia ha implementado sistemas de acceso a agua potable y saneamiento básico en comunidades rurales, beneficiando a más de 230 familias y 65 mil personas, utilizando tecnologías sociales y materiales reciclados.</p>	<p>La innovación tecnológica y la participación comunitaria son esenciales para la sostenibilidad de los proyectos. La replicabilidad y la socialización de las experiencias permiten la expansión y el impacto en otras regiones.</p> <p>https://reconcolombia.org</p>
<p>5. Emprendimiento comunal en Medellín</p>	<p>En Medellín, las Juntas de Acción Comunal han promovido buenas prácticas organizacionales y la promoción participativa de acciones productivas, incentivadas por políticas públicas y apoyos económicos.</p>	<p>La articulación entre políticas públicas y organizaciones comunales es clave para el fortalecimiento de la gestión empresarial. La promoción de la participación y la transparencia en la gestión de recursos genera confianza y sostenibilidad.</p> <p>https://scielo.org.co</p>

Figura 8.

Análisis de casos reales y buenas prácticas de empresas comunales en Colombia.

Fuente: elaboración propia.

Fichero de oportunidad - Empresa comunal

Un fichero de oportunidad aplicado al contexto de una empresa comunal es una herramienta estratégica fundamental que sirve para identificar, analizar y documentar una idea de negocio viable que surge directamente de las necesidades y potencialidades de una comunidad.

Es un documento resumido y estructurado que transforma una necesidad o un recurso no explotado de la comunidad en una **propuesta concreta y atractiva de negocio social o productivo**.

Ejemplo de fichero de oportunidad para una empresa comunal de productos orgánicos

Este formato puede replicarse para cada idea de negocio comunal, permite organizar y evaluar rápidamente la viabilidad y potencial de cada idea de empresa comunal, facilitando la toma de decisiones y la planificación estratégica.



Fichero de oportunidad

→ Qué produce	La empresa comunal produce y comercializa productos agrícolas orgánicos (hortalizas, frutas y granos), procesados artesanalmente (mermeladas, harinas, conservas) y servicios de asesoría en agricultura sostenible.
→ Mercado	<ul style="list-style-type: none">• Mercado local: consumidores interesados en alimentos saludables y sostenibles en municipios y ciudades cercanas.• Mercado institucional: escuelas, hospitales y empresas que buscan proveedores locales y responsables ambientalmente.• Mercado digital: venta en línea a través de plataformas de comercio electrónico y redes sociales.
→ Actores	<ul style="list-style-type: none">• Productores locales y pequeños agricultores.• Consumidores conscientes y organizaciones de la sociedad civil.• Entidades gubernamentales y ONGs que promueven la economía solidaria y el desarrollo rural.• Cámaras de comercio y gremios agropecuarios.
→ Ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none">• Producción sostenible y certificada, diferenciándose de productos convencionales.• Vinculación directa con la comunidad, generando empleo local y fortaleciendo la economía territorial.• Innovación en procesos de transformación y comercialización, aprovechando tecnologías accesibles y redes sociales.• Acceso a incentivos y apoyos gubernamentales para empresas sociales y comunitarias.

Figura 9.

Fichero de oportunidad: empresa comunal de productos orgánicos.

Fuente: elaboración propia.

Buenas prácticas de empresas comunales en Colombia (2025)

Las buenas prácticas de las **empresas y organizaciones comunales** en Colombia se alinean fuertemente con los principios de la **Acción Comunal** (Ley 2166 de 2021) y los objetivos de **Desarrollo Sostenible (ODS)**. Se enfocan en la autogestión, la sostenibilidad, la transparencia y el fortalecimiento de la comunidad.

A continuación, se presenta un cuadro con prácticas clave en diversas áreas:

Área de práctica	Buena práctica clave	Descripción y énfasis (2025)
Gobernanza y liderazgo	Democracia participativa y transparencia	Promover liderazgos colectivos y rotatorios con mecanismos claros de remoción. Asegurar la rendición de cuentas oportuna y precisa a todos los asociados y la comunidad.
	Claridad en roles y propósito	Establecer un propósito común claro para la empresa y definir roles de propiedad, dirección y gerencia para una toma de decisiones adecuada y en beneficio de la empresa.
Gestión financiera y sostenibilidad	Financiación con equidad y sostenibilidad	Implementar mecanismos de financiación que incluyan el pago en dinero, especie y trabajo , junto con sistemas propios de solidaridad y redistribución para asegurar la perdurabilidad.

Gestión financiera y sostenibilidad	Planeación y Proyectos de Alto Impacto	<p>Validar la planeación estratégica como instrumento de gestión. Seleccionar proyectos que sean viables, sostenibles en el tiempo y que generen el mayor impacto en la comunidad (ej. agua, saneamiento, infraestructura).</p>
Impacto social y comunitario	Fortalecimiento institucional y articulación	<p>Fortalecer el conocimiento de la organización y vincular sus Planes Estratégicos de Desarrollo con los de los entes territoriales (Convenios Solidarios).</p>
Sostenibilidad ambiental	Inclusión y equidad de género	<p>Promover activamente la participación de mujeres en los órganos directivos y en el emprendimiento rural (Mujer Agro), buscando el cierre de brechas y la creación de entornos seguros.</p>
	Restauración y cuidado ambiental	<p>Promover la restauración y el cuidado del medio ambiente como una estrategia de desarrollo. Participación en proyectos de conservación de ecosistemas (marinos, costeros, cuencas abastecedoras).</p>
Comunicación y relacionamiento	Economía circular y producción limpia	<p>Adoptar alternativas de producción más limpia y gestión integral de residuos (ej. suprareciclaje, manejo de residuos en puertos o plantas lecheras).</p>
	Flujo de comunicación efectivo	<p>Mantener un flujo de comunicación estandarizado con la comunidad y el equipo de proyecto, usando canales definidos y un lenguaje común que facilite la participación y la comprensión de los procesos.</p>

Momento 3. Negociación de saberes y síntesis de teorías – Comunicación de conceptos, leyes y teorías

Actividad



“Análisis de casos y construcción crítica del conocimiento”

El facilitador con anterioridad seleccionará dos o más casos reales de empresas comunales en Colombia. Igualmente puede retomar el cuadro relacionado con: “Análisis de casos de buenas prácticas de empresas comunales en Colombia” (**momento 2**).

En el siguiente cuadro aparece un ejemplo al que podrá recurrir el Facilitador.

Presentación de casos - Empresas comunales en Colombia

Caso. Empresa comunal de reciclaje (Nariño)	Tema: Gestión ambiental y aprovechamiento de residuos
¿Qué hicieron?	Organizaron una empresa comunal para la recolección, clasificación y venta de material reciclable. Vincularon a familias recicadoras de la comunidad.
¿Qué funcionó?	<ul style="list-style-type: none">Generaron empleo local.Firmaron contratos con comercios para el acopio.Redujeron residuos en la zona.Obtuvieron apoyo técnico de la alcaldía.

→ ¿Qué no funcionó?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de transporte adecuado al inicio. • Inestabilidad en el precio de venta del material. • Baja participación de algunos sectores de la comunidad.
→ Decisiones claves	<ul style="list-style-type: none"> • Crear rutas fijas de recolección. • Gestionar un convenio con la empresa de aseo municipal. • Implementar una bodega comunal para el almacenamiento.
→ Uso de los recursos del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra disponible. • Generación de residuos aprovechables. • Apoyo logístico del municipio

Figura 11.
Empresas comunales de Colombia.
Fuente: elaboración propia.

Cada grupo recibirá un caso diferente y realizarán un análisis teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos del territorio permitieron (o limitaron) el éxito del caso?
- ¿Qué decisiones estratégicas tomaron los líderes? ¿Fueron acertadas?
- ¿Qué hubiéramos hecho diferente si este caso hubiera ocurrido en nuestro territorio?
- ¿Qué conceptos teóricos se evidencian en el caso?
- ¿Qué aprendizajes podemos llevar a la práctica para nuestro propio proyecto comunal?

Cada grupo expondrá su análisis, pero el objetivo no es solo compartir, sino contrastar puntos de vista.

Momento 4. Saber y hacer – Validación, apropiación y utilización del conocimiento en situaciones problemáticas cotidianas- Ejercitación

Actividad

Se conformarán grupos, para que construyan un **Fichero de oportunidad**, basados en cualquier idea de proyecto o negocio que surja de la identificación de un recurso o una necesidad específica de la comunidad. por idea (qué produce, mercado, actores, ventajas competitivas).

Para la creación se debe tener en cuenta la información presentada en el momento dos (**qué produce, mercado, actores, ventajas competitivas**) y la siguiente plantilla:

Campo	Guía de contenido
Título de la oportunidad	Nombre breve y claro del proyecto.
Descripción general	Resumen de qué se hará y cuál es el objetivo principal (máximo 3 líneas).
Necesidad que resuelve	¿Qué problema de la comunidad o del mercado se está atendiendo?
Recursos comunitarios clave	¿Qué recursos existentes (tierra, mano de obra, conocimientos ancestrales, infraestructura) se usarán?

Socialización y retroalimentación

Cada grupo compartirá cómo vivió la experiencia de la construcción del Fichero de Oportunidad. El facilitador aprovecha para reforzar la importancia de la aplicación de conceptos teóricos, destacando cómo se reflejan los aprendizajes en el ejercicio práctico.

Momento 5. Compromiso en acción- Transformación de la realidad – Aplicación de lo aprendido en contexto real

Actividad

Se realizará una actividad de aplicación de las herramientas de Mapeo de Nodos para identificar puntos críticos, riesgos y oportunidades en un proyecto comunal.



Aplicación de las herramientas de Mapeo de Nodos

Para esta práctica, el Facilitador, pedirá formar grupos y enfocarse en:

- Un **recurso vital** para la comunidad.
- **Identificación de Nodos:** pensar en la **gestión** de ese recurso, **actores y los recursos secundarios** esenciales que lo controlan o lo usan, **personas o grupos** que tienen la mayor influencia o responsabilidad sobre este recurso, recursos o lugares más ligados a él.
- **Mapeo de vínculos y cuello de botella:** para conectar los nodos dibujar una línea que muestre dónde hay una conexión directa (un vínculo) entre los actores y el recurso central. Observar el mapa para responder la pregunta: ¿Hay algún **nodo actor** que sea la única conexión entre el recurso crítico y el resto de la comunidad? Ese será identificado como **riesgo (cuello de botella)**.
- **Resultados:** los participantes habrán creado un mapa simple que visualiza la dependencia. Cada equipo debe ser capaz de señalar el nodo identificado como riesgo y explicar: ¿Si este actor falla o se va, la gestión de recurso crítico se detiene?

Momento 6. El morral del conocimiento – Síntesis y socialización, evaluación

Actividad



Mi morral del conocimiento comunal

El facilitador motivará a los participantes para que realicen un dibujo sencillo de un morral dividido en tres bolsillos, cada uno con los siguientes temas:

- Aprendizajes clave.
- Obstáculos que logré superar.
- Ideas prácticas para aplicar en mi comunidad.



UNIDAD 3 MODELO Y PLAN DE NEGOCIO COMUNAL: 3 MODELO CANVAS, FINANZAS Y RUTAS DE FINANCIACIÓN

Objetivos

- Elaborar y validar un plan de negocio utilizando el Business Model Canvas de Osterwalder, incorporando los elementos financieros básicos y definiendo rutas reales para acceder a inversión, fondos y otras alternativas de capitalización.
- Identificar y describir al menos tres rutas estratégicas de crecimiento y financiamiento aplicables al modelo de negocio, y preparar una presentación breve (pitch) junto con un paquete documental integral —resumen ejecutivo, Business Model Canvas y presupuesto— necesarios para realizar de manera efectiva la solicitud de financiación.



Momento 1. Nuestros saberes - Identificación de conocimientos previos

Actividad

Esto es lo que sabemos sobre modelo y plan de negocio comunal

El facilitador realizará la siguiente pregunta “¿Qué necesitamos para que una idea comunal funcione como negocio?”

El Facilitador, dará la palabra a algunos participantes para expresar en voz alta una idea corta. El facilitador solo escuchará y registrará las respuestas, sin corregir. Organizará las ideas en cuatro categorías visibles:

1. ¿Qué sabemos de organizar un negocio? (clientes, precios, productos, roles, etc.).
2. ¿Qué sabemos de dinero y finanzas? (presupuestos, costos, ahorros, apoyos, ventas).
3. ¿Qué sabemos de buscar financiación? (convocatorias, alcaldía, cooperativas, crowdfunding, etc.).
4. Experiencias comunales anteriores (qué ha funcionado, qué no, aprendizajes).



Momento 2. Otros saberes_ Acciones de aprendizaje y contextualización del tema

Actividad

El facilitador contextualiza el tema a partir de la presentación del modelo de negocio: El Business Model Canvas como una herramienta visual creada por Alexander Osterwalder que permite diseñar, comprender y comunicar cómo funciona un emprendimiento en una sola página.

Es un modelo rápido, práctico y muy útil para organizaciones comunitarias porque simplifica la planeación, ayuda a tomar decisiones y permite identificar si un negocio es viable y sostenible.



Se observará el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZQgXyiozmYY>

Modelo de negocio CANVAS explicado paso a paso.

Video tomado de Aprendiz financiero (9 de julio de 2019).

Los participantes escribirán ejemplos que se mencionen para cada bloque del Canvas (clientes, propuesta, canales, ingresos, costos, recursos, actividades, socios) para introducir el tema.

Modelo de negocios

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor, puede ser descrito a través de nueve bloques, como se aprecia en la figura 12, que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.



Figura 12.
Modelo de negocios – nueve bloques.
Fuente: elaboración propia.

Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que describe y analiza la viabilidad de una idea de negocio, detallando los aspectos clave para su desarrollo, operación y sostenibilidad. Según el cuaderno de trabajo adjunto, el plan de negocios es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la gestión y la presentación de proyectos ante inversionistas o entidades de apoyo.

Características de un plan de negocios

- Es un documento estructurado y detallado que abarca todos los aspectos del negocio: mercado, operaciones, administración, finanzas y riesgos.
- Permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del proyecto.
- Incluye proyecciones financieras, análisis de mercado y estrategias de comercialización.
- Facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica, tanto para emprendedores como para comunidades y organizaciones.

En la figura 13 se presenta los pasos para elaborar un plan de negocios.

N.º	Etapa del plan de negocios	Descripción / Contenido Principal
1	Información general	Nombre y tipo de empresa, datos de contacto, producto o servicio, breve historia.
2	Resumen ejecutivo	Presentación concisa de la idea, objetivos y ventajas competitivas.

3	Descripción del negocio	Detalle del producto/servicio, misión, visión y valores.
4	Ánalisis FODA	Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
5	Estudio de mercado	Ánalisis de clientes, competidores, productos, segmentación y posicionamiento.
6	Mezcla de mercadotecnia	Estrategias de producto, plaza, precio y promoción.
7	Operaciones	Procesos productivos, controles, maquinaria, costos, calidad y aspectos ambientales.
8	Administración	Organización del talento humano, reglas, políticas, controles y alianzas estratégicas.
9	Aspectos legales	Estructura jurídica y cumplimiento normativo correspondiente.
10	Finanzas	Proyección de costos, estados financieros, balance, flujo de caja y ratios.
11	Plan de acción y cronograma	Actividades, responsables y tiempos de ejecución.
12	Ánalisis de riesgos	Identificación, análisis y estrategias de mitigación de riesgos.
13	Anexos	Documentos adicionales: estudios, certificaciones, formularios, soportes.

Figura 13.

Pasos para elaborar un plan de negocios.

Fuente: elaboración propia.

Este proceso garantiza una planificación integral y realista, facilitando la gestión y el éxito de la empresa comunal o cualquier iniciativa empresarial. Se recomienda explorar el siguiente material para ampliar información al respecto.



[https://cgospace.cgiar.org/server/api/core/bitstream
s/031a881c-65ea-4e72-b648-4e2591c40131/content](https://cgospace.cgiar.org/server/api/core/bitstream/s/031a881c-65ea-4e72-b648-4e2591c40131/content)

Herramientas: presupuesto simple y la proyección de caja en un plan de negocios

Son herramientas financieras clave para planificar los recursos y la liquidez de una empresa. A continuación, se explican ambos conceptos, sus características y diferencias clave a través de la Figura 14 Presupuesto simple y proyección de caja en un plan de negocios.



Presupuesto simple y la proyección de caja en un plan de negocio



Figura 14.

Presupuesto simple y la proyección de caja en un plan de negocio

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 15 se presente un ejemplo combinando presupuesto simple y proyección de caja, listo para insertar en tu plan de negocios.

Presupuesto simple y proyección de caja mensual de la empresa X

Mes	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos (\$)	10,000	12,000	11,000
Gastos fijos (\$)	4,000	4,000	4,000
Gastos variables (\$)	3,000	3,500	3,500
Ganancia neta (\$)	3,000	4,500	3,500
Saldo inicial (\$)	2,000	5,000	9,000
Entradas (\$)	10,000	12,000	11,000
Salidas (\$)	7,000	8,000	9,500
Saldo final (\$)	5,000	9,000	10,500

Figura 15.
Cuadro: Presupuesto simple y proyección de caja mensual de empresa X
Fuente: Elaboración propia.

Rutas de crecimiento y financiamiento

Existen varias rutas de crecimiento y financiamiento que pueden ser aprovechadas según el contexto y las características del proyecto. A continuación, se describen tres rutas principales, basadas en buenas prácticas nacionales e internacionales.



<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/95ebe4e8-9fa5-4418-aa05-643e5d54d97b/content>

Ruta de crecimiento / financiamiento	Descripción	Ejemplos	Ventajas
Fondos de inversión y convocatorias públicas / privadas	Permiten acceder a recursos financieros para desarrollar proyectos empresariales, gestionados por entidades gubernamentales, fundaciones, ONGs o empresas privadas que buscan apoyar iniciativas innovadoras, sociales o productivas.	Convocatorias del Ministerio de Agricultura, Fondo Emprender, Bancóldex, convocatorias de la Unión Europea, fondos de impacto social.	Acceso a capital sin necesidad de devolución inmediata; acompañamiento técnico; posibilidad de escalar el negocio.
Crédito solidario	Modalidad de financiamiento donde un grupo respalda la deuda de uno de sus miembros, facilitando acceso a créditos bancarios o cooperativos; común en comunidades rurales y organizaciones de acción comunal.	Banca comunal, cooperativas de ahorro y crédito, programas de microcrédito solidario del gobierno o entidades financieras.	Facilita el acceso al crédito sin garantías individuales; fortalece la solidaridad y la responsabilidad colectiva.

Alianzas estratégicas	Permiten a las empresas asociarse con otras organizaciones, empresas o instituciones para compartir recursos, conocimientos y mercados; pueden ser con entidades públicas, privadas o del sector social.	Alianzas con cámaras de comercio, gremios, universidades, ONGs, empresas privadas o entidades gubernamentales para comercialización, capacitación, innovación o acceso a mercados.	Acceso a nuevos mercados, recursos y conocimientos; fortalecimiento de la red de contactos y apoyo.
------------------------------	--	--	---

Figura 16.

Cuadro comparativo rutas de crecimiento y financiamiento.

Fuente: elaboración propia.

Momento 3. Negociación de saberes y síntesis de teorías – Comunicación de conceptos, leyes y teorías

Actividad

Con el fin de ampliar niveles de comprensión para ofrecer claridad conceptual acerca del tema, el facilitador presentará una breve explicación del Business Model Canvas y sus 9 bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Además, hará una explicación rápida sobre aspectos financieros básicos y fondos de inversión.



Producto requerido

Elaboración de un **Plan de negocio con Business Model Canvas (Osterwalder)**, incorporando aspectos financieros básicos y estrategias reales para acceder a inversión, fondos y otras alternativas de capitalización.



Desarrollo

- Por grupos seleccionar una idea de negocio comunitario (por ejemplo, microempresa de alimentos o servicios, emprendimiento agrícola).
- Completar los 9 bloques del Canvas, asegurándose de incluir: fuentes de ingreso y estructura de costos básicas y rutas de financiamiento reales disponibles (fondos, créditos solidarios, alianzas estratégicas).



Representación y validación

Cada grupo presenta su Canvas al resto del grupo.

Los demás participantes y el facilitador aportan **retroalimentación**, enfocándose en:

- Viabilidad financiera básica.
- Factibilidad de las rutas de financiamiento propuestas.
- Claridad y coherencia de la propuesta de valor y modelo de negocio.



Cierre: entregar un resumen impreso o digital del Canvas con anotaciones finales de cada grupo.

Para cerrar el Facilitador, concluirá recordando la **importancia de planificar negocios con visión estratégica y financiera**.

Momento 4. Saber y hacer – Validación, apropiación y utilización del conocimiento en situaciones problemáticas cotidianas- Ejercitación

Actividad



Elaboración de plan financiero y rutas de financiamiento para un proyecto comunitario

Propósito del momento: elaborar un plan financiero inicial que incluya un presupuesto simple y proyección de caja para los primeros 3 a 6 meses, para luego identificar y describir al menos tres rutas reales de crecimiento y financiamiento demostrando la viabilidad económica y las opciones de capitalización del proyecto comunitario.



Desarrollo

Se dividirá a los participantes en grupos de 3 a 5 líderes comunitarios, los cuales seguirán las siguientes instrucciones: Elaborar:

Presupuesto simple y proyección de caja para 3-6 meses, mostrando ingresos, gastos y liquidez mensual.

Rutas de financiamiento: identificar y describir al menos 3 alternativas reales de capitalización (fondos, convocatorias, crédito solidario, alianzas).



Presentación y validación

Cada grupo presenta su plan financiero y rutas de financiamiento. Los demás líderes y el facilitador ofrecen retroalimentación sobre: coherencia del presupuesto y proyección de caja, factibilidad de las rutas de financiamiento seleccionadas, claridad y realismo de la propuesta del proyecto.

Usar post-its o plantillas digitales para organizar la información.

Momento 5. Compromiso en acción- Transformación de la realidad – Aplicación de lo aprendido en contexto real

Actividad

El facilitador recordará que el propósito de este momento es **dar significado y favorecer la apropiación** de lo aprendido sobre el **modelo y el plan de negocio comunal**, reconociendo los saberes previos de los participantes y la manera en que este nuevo conocimiento puede ser aplicado en **acciones que transformen la realidad actual**.



“Tu proyecto en acción: Pitch y paquete financiero”

Propósito: elaborar y presenten una **breve propuesta de negocio** mediante un pitch de 3 minutos y un **paquete documental básico** que incluya:

- Resumen ejecutivo.
- Business Model Canvas (Canvas).
- Presupuesto simple (3–6 meses).

Materiales necesarios:

- Plantilla de Business Model Canvas.
- Formato de resumen ejecutivo (1 página).
- Formato de presupuesto simple (tabla).

Desarrollo:

Organización del equipo y selección del proyecto, para luego escoger un proyecto comunitario que se desee financiar.

1. Construcción del paquete documental: se elaboran los tres componentes:

Resumen ejecutivo	Canvas del modelo de negocio	Presupuesto simple (3–6 meses)
<ul style="list-style-type: none">• Problema u oportunidad.• Solución o propuesta de valor.• Población beneficiaria.• Impacto esperado.	<p>Incluir los 9 bloques del Business Model Canvas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Segmentos de clientes.• Propuesta de valor.• Canales.• Relaciones con clientes.• Fuentes de ingresos.• Recursos clave.• Actividades clave.• Socios clave.• Estructura de costos.	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos esperados.• Gastos fijos y variables.• Necesidades de capital.

Figura 17.

Componentes básicos de un plan de negocio y preparación de un paquete para presentación o pitch.

Fuente: Elaboración propia.

2. Preparación y presentación del pitch

Cada grupo preparará una presentación oral de 2 minutos, en la que debe incluir:

El problema y la idea de solución, el modelo de negocio incorporando propuesta de valor, monetización, proceso y actividades clave y finalmente la necesidad de financiamiento y uso del capital y el impacto comunitario.

En la presentación el facilitador y los demás participantes ofrecen retroalimentación sobre: claridad del mensaje, coherencia del paquete documental, viabilidad del financiamiento solicitado.

Momento 6. El morral del conocimiento – Síntesis y socialización, evaluación

Actividad

“El morral del conocimiento”.

Los participantes compartirán de manera voluntaria sus aprendizajes y experiencias. Se pueden agrupar tarjetas en categorías en un tablero o mural:

- Aprendizajes clave
- Obstáculos
- Ideas de aplicación



UNIDAD **4**

ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL, CONVENIOS, PLAN ESTRATÉGICO COMUNAL Y BÚSQUEDA DE COFINANCIACIÓN

Objetivos

- Elaborar el plan estratégico integral de la empresa comunal (misión, visión, objetivos, líneas de acción e indicadores), articulándolo con los planes de desarrollo locales, y diseñar una guía práctica para la redacción y estructura de convenios solidarios o alianzas con entidades externas.
- Trazar una hoja de ruta de institucionalización que asegure la formalización y sostenibilidad de la empresa comunal a corto y mediano plazo (1-3 años), y formular un plan de acción estratégico para la búsqueda activa y la gestión de cofinanciación.



Momento 1. Nuestros saberes - Identificación de conocimientos previos

Actividad

Nuestros saberes – Identificación de conocimientos previos

Los participantes responderán las siguientes preguntas:

- ¿Qué sabemos sobre convenios y alianzas con entidades externas?
- ¿Qué experiencias hemos tenido con planes estratégicos o institucionalización?
- ¿Qué retos o aprendizajes consideramos importantes?

El facilitador registrará los saberes y percepciones comunes en un mural o tablero.



Momento 2. Otros saberes_ Acciones de aprendizaje y contextualización del tema

Actividad

El facilitador orientará este momento como un espacio de aprendizaje profundo, donde se tendrá la posibilidad de alcanzar nuevos niveles de comprensión.

El Plan Estratégico paso a paso



La planeación estratégica se ha convertido en un tema fundamental para las organizaciones en general, ya que están viendo la necesidad de diseñar metas y estrategias que los ayuden darle dirección a su accionar, por lo tanto, para entender el reto al que se están enfrentando los gerentes es necesario partir del concepto de estrategia desde el punto de vista empresarial, teniendo en cuenta que este tiene sus orígenes en el campo militar en donde su mayor exponente es el general Sun Tzu autor del libro *El arte de la guerra*, de quien se han adoptado muchos conceptos para quienes desean aplicar principios estratégicos (Contreras 2013).

Uno de los conceptos más aceptados en la actualidad es que la estrategia “está fundamentada en una serie de pasos secuenciales que abarcan desde un diagnóstico interno y externo, pasando por la declaración de la misión, auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias y políticas, formulación de objetivos a corto plazo, asignación de recursos, medición y evaluación de resultados.

En el proceso de planeación estratégica se busca dar respuestas a preguntas como: “¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y de la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar?, ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?”, las cuales permiten que la gerencia conozca mejor su entorno externo e interno y pueda encaminar a toda la organización hacia el logro de los objetivos.



3

Implementación del plan

- Planes, Programas y Proyectos: Desglosa las estrategias en planes, programas y proyectos específicos.
- Actividades y Responsables: Detalla las actividades, asigna responsables y define plazos.
- Recursos: Identifica los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) para la ejecución de cada actividad.
- Cronograma: Elabora un cronograma de actividades y responsables.

4

Evaluación y generación de Indicadores

- Indicadores de Diagnóstico: Nivel de satisfacción de los actores, fortalezas y debilidades identificadas, oportunidades y amenazas detectadas.
- Indicadores de Formulación: Grado de alineación de la misión, visión y objetivos con la realidad del diagnóstico.
- Indicadores de Implementación: Avance en la ejecución de actividades, cumplimiento de plazos, uso eficiente de recursos, participación de los responsables.
- Indicadores de Evaluación: Cumplimiento de objetivos, impacto de los resultados, satisfacción de los actores, lecciones aprendidas y ajustes realizados

Figura 18.

Paso a paso para elaborar un plan estratégico.

Fuente: elaboración propia.

Guía para la redacción y estructura de un convenio solidario / alianza

La guía para la redacción y estructura de un convenio solidario o alianza es un documento orientativo que sirve para apoyar a organizaciones, instituciones o personas en la creación de un convenio formal que regula la colaboración, cooperación o alianza entre dos o más partes. Su propósito principal es garantizar que el convenio sea claro, completo y cumpla con los objetivos de las partes involucradas, evitando malentendidos o conflictos legales futuros.

La última actualización de la guía para la celebración de convenios solidarios (Colombia compra eficiente) fue el 18 de junio de 2025.

La figura 19 expone un modelo de guía para la redacción y estructura clave de un convenio solidario o alianza:

1	Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Breve presentación de las partes involucradas (organización comunal y entidad aliada).• Justificación del convenio: necesidad, contexto y beneficios esperados.
2	Objetivos	Definir los objetivos generales y específicos del convenio, alineados con el desarrollo comunitario y los planes de la entidad aliada. Ejemplo: “Fortalecer la capacidad productiva de la comunidad mediante la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos”.
3	Obligaciones de las partes	<ul style="list-style-type: none">• Organización comunal• Ejecutar las actividades acordadas (obras, servicios, proyectos).• Garantizar la participación comunitaria y el cumplimiento de los plazos.• Presentar informes periódicos de avance y resultados.

4

Entidad aliada

- Detallar los recursos aportados por cada parte (financieros, materiales, humanos, técnicos).
- Especificar el uso y destino de los recursos, asegurando transparencia y rendición de cuentas.

5

Recursos

- Supervisar y acompañar la ejecución del convenio.
- Facilitar los recursos técnicos, administrativos y financieros necesarios.
- Brindar asesoría y capacitación a la organización comunal.

6

Seguimiento y evaluación

Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación:

- Informes periódicos de avance.
- Reuniones de seguimiento y revisión de resultados.
- Indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos.
- Definir responsables de la supervisión y evaluación.

7

Cláusulas adicionales

- Plazos y condiciones de ejecución.
- Responsabilidades y sanciones en caso de incumplimiento.
- Disposiciones sobre la terminación anticipada del convenio.
- Normativa aplicable y resolución de conflictos.

8

Anexos

- Documentos de soporte: plan de trabajo, cronograma, presupuesto, actas de reuniones, informes de avance.
- Diseño de hoja de ruta de institucionalización (qué necesita la empresa comunal para formalizarse y sostenerse en 1–3 años).

Figura 19.

Modelo de guía para la redacción y estructura clave de un convenio solidario o alianza.

Fuente: elaboración propia.

Hoja de ruta de institucionalización y sostenibilidad

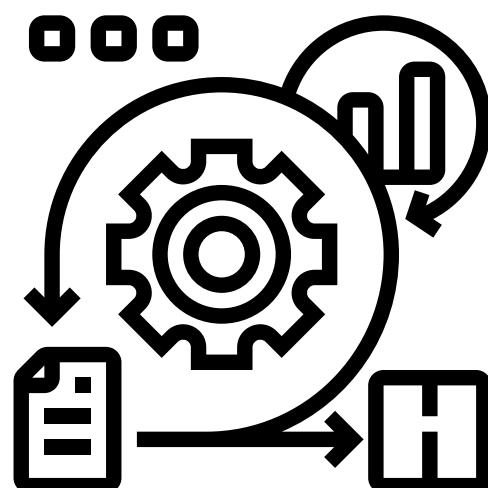
Es un instrumento estratégico y de planificación que define el camino, los pasos y los requisitos esenciales que debe seguir una organización (en este caso, una empresa comunal) para pasar de un estado informal o semi-formal a un estado de operación legalmente reconocida, estable y capaz de mantenerse a largo plazo sin depender exclusivamente de apoyos externos.

En el contexto de una empresa comunal o negocio social, la hoja de ruta tiene dos grandes objetivos interconectados:

1 Institucionalización (formalización)

Se refiere a la creación de la estructura legal y operativa sólida. Implica:

- Legalidad: adquirir personalidad jurídica formal (registro, estatutos).
- Gobernanza: establecer reglas claras de administración interna (quién toma decisiones, cómo se reparte el trabajo).
- Transparencia: implementar sistemas contables y financieros formales para rendir cuentas a los asociados y a las entidades externas.



2

Sostenibilidad

Se refiere a la capacidad de la empresa de perdurar y crecer en el tiempo, asegurando su viabilidad económica y social. Implica:

- Viabilidad económica: Lograr que los ingresos generados por la actividad productiva sean suficientes para cubrir costos, generar excedentes y permitir la reinversión.
- Capacidad operativa: Mejorar la gestión, la calidad del producto/servicio y la eficiencia.
- Impacto social: Asegurar que la empresa continúe cumpliendo su propósito social o comunitario (solidaridad), además de ser rentable.



En resumen (el por qué de la hoja de ruta)

Característica	Propósito clave
Es un Plan Secuencial	Divide el proceso complejo (formalización + crecimiento) en fases manejables (ej. 6 meses, 18 meses, 3 años).
Es una herramienta de medición	Sirve para que la entidad aliada (o el gobierno local) y la organización comunal tengan un acuerdo claro sobre los hitos que deben alcanzar para recibir apoyo o demostrar cumplimiento.
Asegura la autonomía	Su meta final es que la empresa comunal pueda operar de manera autónoma, acceder a mercados formales y obtener financiamiento sin necesidad de subsidios constantes.

Figura 20.
El por qué de la hoja de ruta.
Fuente: elaboración propia.

Se presenta a continuación la Hoja de Ruta de Institucionalización para empresas comunales, la cual detalla el proceso estructurado que debe seguir una organización comunal para consolidar su estructura legal, financiera y operativa en el mediano plazo (1 a 3 años).

Hoja de ruta de institucionalización para empresas comunales

1 Formalización legal (Año 1)

- Constitución de la empresa comunal según la Ley 135 de 1961 y Decreto 2350 de 2003.
- Registro en la Cámara de Comercio y obtención de personería jurídica.
- Inscripción en el Registro Único Comunal (RUC) y Registro Único Tributario (RUT).
- Elaboración de estatutos, acta de constitución y plan de acción comunal.

2 Fortalecimiento organizacional (Año 1–2)

- Capacitación en gestión, liderazgo y administración para los socios y representantes legales.
- Desarrollo de estructura organizacional y definición de roles y responsabilidades.
- Implementación de sistemas de gestión documental y contable.

3 Sostenibilidad económica (Año 2–3)

- Diversificación de fuentes de ingresos y acceso a créditos solidarios, fondos de inversión y convocatorias públicas/privadas.
- Elaboración de planes de negocio y estrategias de comercialización.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y del sector social.

4 Evaluación y mejora continua (Año 3)

- Implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de resultados.
- Generación de indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos.
- Revisión y ajuste de la hoja de ruta según los resultados y lecciones aprendidas.

La figura 21 presenta mecanismos de control social y transparencia:

1	Asambleas comunales	Espacio de participación ciudadana para la toma de decisiones, rendición de cuentas y vigilancia de la gestión de la empresa comunal.
2	Comités de vigilancia ciudadana	Grupos de ciudadanos que supervisan la ejecución de proyectos, el manejo de recursos y el cumplimiento de los objetivos.
3	Rendición pública de cuentas	Presentación periódica de informes sobre la gestión, resultados y uso de recursos ante la comunidad y entidades aliadas.
4	Plataformas de transparencia	Publicación de información relevante en sitios web, tableros de control y redes sociales, facilitando el acceso y la vigilancia ciudadana.
5	Auditorías internas y externas	Evaluación independiente de la gestión y el uso de recursos, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas.
6	Sistemas de quejas y denuncias	Canales para que los ciudadanos presenten quejas, denuncias o sugerencias sobre la gestión de la empresa comunal.
7	Participación en espacios de concertación	Inclusión de representantes de la comunidad en mesas de concertación, comités de seguimiento y espacios de diálogo con entidades aliadas.

Figura 21.

Mecanismos de control social y transparencia

Fuente: elaboración propia.

Elaboración de un plan de acción para la búsqueda de cofinanciación

Con fin de facilitar la búsqueda y obtención de cofinanciación para iniciativas y proyectos de negocio comunales, asegurando la sostenibilidad y el impacto social de las iniciativas, se presentan los elementos que deben conformar el plan de acción que se sugiere implementen los diferentes Organismos de Acción Comunal del País, JAC y Federaciones.

Plan de acción para la búsqueda de cofinanciación

1 Diagnóstico y priorización

- Identificar las necesidades de financiamiento y los proyectos prioritarios.
- Realizar un análisis de viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

2 Investigación de fuentes de financiamiento

- Identificar fondos de inversión, convocatorias públicas/privadas, créditos solidarios y alianzas estratégicas.
- Consultar plataformas de financiamiento, entidades gubernamentales, ONGs y empresas privadas.

3 Elaboración de propuestas

- Desarrollar propuestas de proyecto claras, detalladas y atractivas, incluyendo objetivos, metas, presupuesto y cronograma.
- Destacar el impacto social, económico y ambiental de los proyectos.

4 Presentación y negociación

- Presentar las propuestas a las entidades de financiamiento y aliados estratégicos.
- Negociar condiciones de cofinanciación, recursos y compromisos.

5 Seguimiento y evaluación

Realizar seguimiento a las propuestas presentadas y a los procesos de cofinanciación. Evaluar los resultados y ajustar las estrategias según los aprendizajes y retroalimentación.

6 Rendición de cuentas y transparencia

Informar periódicamente sobre el uso de los recursos y los resultados de los proyectos. Implementar mecanismos de control social y transparencia.

Momento 3. Negociación de saberes y síntesis de teorías – Comunicación de conceptos, leyes y teorías

Actividad

El facilitador motiva a los líderes a convertir el conocimiento adquirido en acciones transformadoras. Propicia el trabajo colectivo:



“Elaborando un plan estratégico comunal”

Meta: diseñar un plan estratégico **centrado en la sostenibilidad económica, la gestión social y la capacidad institucional** de la empresa comunal para los próximos tres (3) años. Desde la definición de la Misión hasta los Indicadores, asegurando la alineación con la normatividad local, y teniendo en cuenta que la **Hoja de Ruta de Institucionalización** es la herramienta que pone en acción y secuencia los objetivos definidos en el **Plan Estratégico Comunal (PEC)**, se unirá el diseño para lograr que el proceso sea coherente, que el trabajo no se duplique y que la organización demuestre una visión de gestión integral.

Se deben seguir estos cinco pasos secuenciales, enfocándose en la viabilidad y la alineación.

En la figura 22 encontrará los pasos del plan estratégico comunal (plantilla resumida):

#	Fase	Componente clave
I	Diagnóstico de la realidad	Ánálisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
II	Identidad y propósito	Misión, visión y valores
III	Articulación estratégica	Ejes estratégicos y objetivos alineados al plan local
IV	Establecimiento de metas	Líneas de acción y metas anuales
V	Medición	Indicadores clave de desempeño (KPIs)
VI	Sostenibilidad	Plan de recursos y presupuesto

Figura 22.

Pasos del plan estratégico comunal (plantilla resumida).

Fuente: elaboración propia.

El Facilitador hará énfasis en que el diseño de un Plan Estratégico Comunal logra transformar la visión de la organización en un camino claro, medible y alineado con los objetivos del territorio, garantizando su sostenibilidad y acceso a recursos.

El plan debe ser la brújula que guíe la acción.

Momento 4. Saber y hacer – Validación, apropiación y utilización del conocimiento en situaciones problemáticas cotidianas- Ejercitación

Actividad



Guía para la redacción de un convenio solidario o alianza

En grupos de trabajo y apoyados en los elementos conceptuales presentados en el momento 2 deberán construir una **Guía para la redacción de un convenio solidario o alianza**.

Lo primero y más fundamental que se debe hacer para construir una guía para la redacción de un convenio solidario o alianza es definir el marco y el propósito legal del acuerdo. Esto se traduce en tres acciones iniciales, que son el cimiento de toda la guía:

1. Definir la naturaleza legal de la alianza:
2. Identificar los elementos esenciales innegociables:
3. Establecer la columna vertebral de la guía: objetivos, obligaciones, recursos, y seguimiento. Todo el proceso de redacción debe organizarse alrededor de estos pilares.

Pasos posteriores a la elaboración de la guía: Uso Interno

Paso Principal	Objetivo	Acciones Clave
1. Capacitación y socialización (Uso Interno)	Garantizar que la guía sea entendida, aceptada y utilizada como el documento estándar de la organización.	Entrenamiento a líderes: capacitar a gerentes y administradores sobre cómo aplicar la estructura del convenio en la práctica.

Aprobación formal: llevar el documento a la Junta Directiva o Asamblea General para su **adopción oficial** como la plantilla estándar de negociación.

Momento 5. Compromiso en acción- Transformación de la realidad – Aplicación de lo aprendido en contexto real

Actividad

Para introducir a este momento, el facilitador hará una breve reflexión:

El futuro de nuestras comunidades y el **éxito** de nuestras empresas comunales se asientan sobre una **visión clara** y la **capacidad de acción estratégica**. La empresa comunal es la prueba viviente de la pasión y el trabajo duro de su gente. Sin embargo, para garantizar su fortalecimiento y sostenibilidad a largo plazo, es crucial ir más allá del esfuerzo interno. **No esperen a que los recursos lleguen**: es necesario **salir a conseguirlos** y reconocer la importancia de **otros actores** para robustecer proyectos. La alianza estratégica es el camino.

Caso práctico: La empresa comunal en acción

El facilitador hará lectura del siguiente caso: “La Junta de Acción Comunal del barrio El Progreso creó una empresa comunal de servicios ambientales para:

- Recolectar y clasificar residuos reciclables.
- Generar ingresos para la comunidad.
- Articularse con la Alcaldía para promover campañas ambientales.

La empresa está iniciando actividades, pero enfrenta tres retos:

1. No tiene aún un plan estratégico claro.
2. La Alcaldía propone un convenio solidario, pero la JAC no sabe qué debe incluir.
3. Requieren cofinanciación para comprar herramientas, uniformes y equipos.

Cada grupo deberá resolver tres tareas, además deberán dibujar en un pliego de papel bond una tabla como la siguiente para que puedan completarla.

TAREA A - MINI PLAN ESTRATÉGICO				
Misión	Visión 3 años	Objetivo estratégico	Línea de acción	Indicador

TAREA B - ESQUELETO DEL CONVENIO SOLIDARIO				
Objetivo	Obligaciones de la JAC	Obligaciones de la alcaldía	Recursos que aporta cada parte	Cómo se hará el seguimiento

TAREA C - RUTA DE INSTITUCIONALIZACIÓN Y COFINANCIACIÓN
Proponer tres pasos concretos para fortalecer y formalizar la empresa comunal en 1–3 años. PASO 1: PASO 2: PASO 3:

Cierre: el facilitador concluirá destacando cómo...

- El plan estratégico orienta la acción.
- El convenio formaliza alianzas.
- La institucionalización asegura estabilidad.
- La cofinanciación da sostenibilidad.

Momento 6. El morral del conocimiento – Síntesis y socialización, evaluación.

Actividad

Cada participante recibirá una plantilla del morral del conocimiento, dividida en tres bolsillos:

Bolsillo 1. Aprendizaje clave ¿Qué idea práctica me llevo hoy para fortalecer articulación institucional, convenios o el plan estratégico comunal?

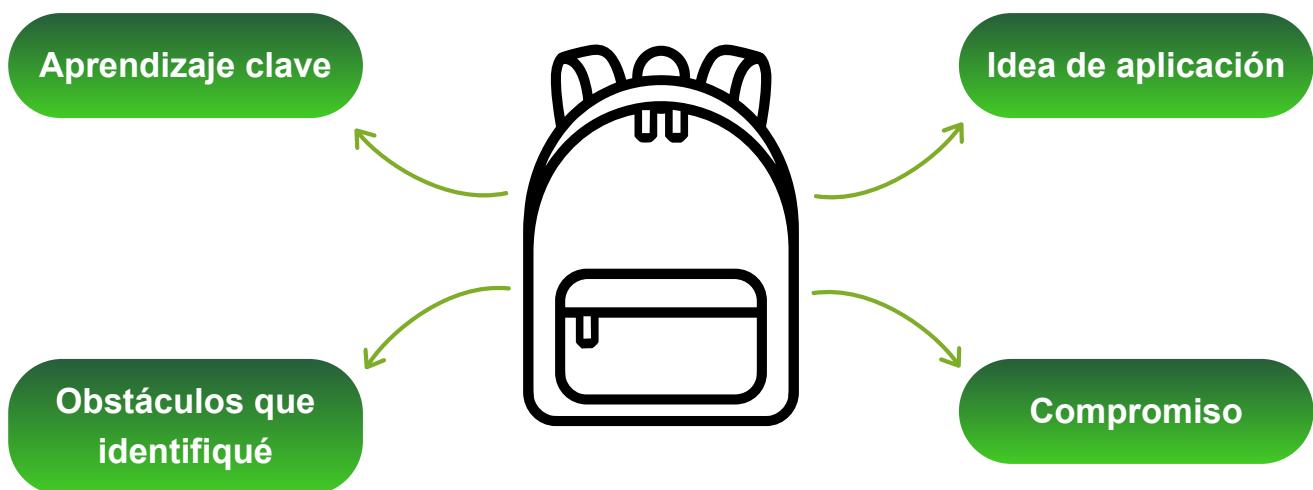
Bolsillo 2. Obstáculos que identifiqué ¿Qué dificultades reconozco para aplicar esto en mi comunidad?

Bolsillo 3. Idea de aplicación práctica inmediata ¿Qué acción puntual puedo empezar esta semana?

Bolsillo 4. Compromiso para fortalecer la empresa.

Socialización en plenaria

En un círculo de la palabra, cada participante compartirá solo un elemento del morral. El facilitador tomará nota de patrones comunes para retroalimentación.





5 REFERENCIAS

- Ministerio del Interior. (2003). Decreto 2350 de 2003. Por el cual se reglamenta la constitución y funcionamiento de las empresas o proyectos rentables comunales.



https://comunal.mininterior.gov.co/sites/default/files/archivos/decreto_2350_de_2003.pdf

- Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2166 de 2021. Por la cual se deroga la Ley 743 de 2002, se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal y se establecen lineamientos para la formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados, y se dictan otras disposiciones.



<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=109032>

- Ministerio del Interior. (1989). Decreto 561 de 1989. Por el cual se reglamenta la constitución y funcionamiento de las empresas comunitarias.



<https://suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/561-1989>

- Ministerio del Interior. (s.f.). Instructivo Registro Único Comunal.



https://comunal.mininterior.gov.co/sites/default/files/archivos/Instructivo_Registro_unico_Comunal_OAC.pdf

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). Empresa Comunal.



<https://www.minagricultura.gov.co/>

- Cámara de Comercio de Cali. (2011). Guía práctica para crear y formalizar tu empresa.



<https://www.ccc.org.co/>

- DIAN. (s.f.). Registro Único Tributario.



<https://www.dian.gov.co/%E2%80%8B>

- Biblioteca Digital CCB. (s.f.). Conoce los pasos para registrar tu empresa ante la Cámara de Comercio.



<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/>

- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). (2021). Datos abiertos agrología.



<https://geoportal.igac.gov.co>

- ICDE. (2024). Clasificación de las tierras por su vocación de uso.



<https://icde.gov.co>

- Pacchioni, E., & IADB. (2022). ¿Cómo mapear y medir ecosistemas de emprendimiento? Herramientas para el análisis de redes sociales.



<https://publications.iadb.org>

- Secretaría General de la Presidencia. (2021). Guía metodológica para construcción de mapas de conocimiento en entidades públicas.



<https://secretariageneral.gov.co>

- Earth Defenders Toolkit. (2022). Mapeo: Monitorea y documenta el mundo que te rodea.



<https://earthdefenderstoolkit.com>

- ICDE. (2021). Mapas parlantes: instrumentos técnicos metodológicos para la organización y comunicación de decisiones comunitarias.



<https://icde.gov.co>

- CIMMYT. (2024). Mapeo exploratorio de la red de actores trabajando en soluciones agronómicas positivas con la naturaleza.



<https://cgospace.cgiar.org>

- Colombia en Mapas. (2019). Desarrollo rural.



<https://colombiaenmapas.gov.co>

- Territorios. (2020). Un sistema de información territorial con enfoque de cadena de valor.



<https://revistas.urosario.edu.co>

- Ocensa. (2024). La meta es que la JAC sean sostenibles a través del emprendimiento.



<https://ocensa.com.co>

- Benavides Martínez, A. C. (2017). Estudio de caso sobre el Programa de Banca Comunal de diez veredas de influencia petrolera.



<https://bdigital.uexternado.edu.co>

- Acumen. (2024). Aprendizajes de las Empresas de Base Comunitaria en Colombia.



<https://acumen.org>

- Recon Colombia. (2023). Innovación y creatividad para el desarrollo social y la sostenibilidad.



<https://reconcolombia.org>

- Cano-Torres, D. Y. (2018). Organismos de Acción Comunal de Medellín.



<https://scielo.org.co>



