

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**COLOMBIA
MODELO DE INNOVACION SOCIAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA
POBREZA
(CO-M1091)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: César Buenadicha (MIF/AMC) y Christine Ternent (MIF/CCO) co-líderes de equipo; Georg Neumann (MIF/KSC); Xoan Fernandez (MIF/MIF); Clarissa Rossi (MIF/AMC); Claudia Gutierrez (MIF/DEU); Karen Fowle (MIF/DEU); Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC); David Bloomgarden (MIF/AMC); Avi Tuschman (MIF/DEU); Tatiana Herrera (MIF/CCO); y Anne Lauschus (MIF/LEG)

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

Índice

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	7
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	8
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	16
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	17
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	19
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	20
VIII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	21

ANEXOS

Anexo 1	Marco Lógico
Anexo 2	Presupuesto Detallado
Anexo 3	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Doc. 1	Reglamento Operativo
Doc. 2	Cronograma de Ejecución
Doc. 3	Tabla de Hitos de Desembolso del Proyecto
Doc. 4	Plan de Adquisiciones
Doc. 5	Acta de Constitución y Estatutos de Compartamos con Colombia
Doc. 6	Plan de Evaluación del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Agencia Ejecutora
ANSPE	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCC	Compartamos con Colombia
CIS	Centro de Innovación Social de la ANSPE
CP	Coordinador del Proyecto
CTNR	Cooperación Técnica No Reembolsable
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones

GLOSARIO

Solución innovadora	Un nuevo producto, servicio, práctica o modelo de gestión que solucione un problema social, que al implementarse demuestre ser más efectivo, eficiente, sostenible o justo que otras opciones existentes, y en el cual la generación de valor beneficie principalmente a la sociedad en su conjunto y no a individuos particulares ¹ .
Empresa Social	Es un negocio con un propósito social que utiliza el poder del mercado para mitigar o reducir un problema social. Una empresa social genera valor social y, al mismo tiempo, opera con la disciplina financiera, la capacidad de innovar y la determinación de una empresa del sector privado.
Innovador Social	Es una persona o una institución que investiga de manera creativa y disciplinada con el objetivo de encontrar nuevas soluciones más sostenibles y eficientes a los problemas sociales, utilizando para ello herramientas de innovación como los equipos multidisciplinarios, las redes sociales, los procesos de co-creación, el crowdsourcing, etc.
Emprendedor social	Individuo o entidad social que, utilizando estrategias de negocios, aplica de manera práctica y sostenible soluciones innovadoras, buscando simultáneamente beneficios financieros y sociales.

¹ Standford Social Innovation Review. Otoño 2008. En múltiples ocasiones se identifica el término solución innovadora con innovación social.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A pesar del importante crecimiento económico experimentado recientemente por Colombia, todavía más de un millón y medio de familias viven en situación de extrema pobreza, sin que los programas promovidos desde el sector público o el privado hayan conseguido reducir suficientemente los niveles de pobreza y la desigualdad existente en el país. En este contexto y mientras los pobres tienen problemas acuciantes que necesitan ser resueltos, cada vez hay más innovadores y emprendedores sociales que están dispuestos a plantear nuevas propuestas que den respuesta a los retos cotidianos de las poblaciones más necesitadas. A la fecha sin embargo, no existe en Colombia un modelo estructurado que permita conectar los problemas de los pobres con los innovadores y emprendedores sociales existentes, utilizando para ello las mejores prácticas en innovación abierta e innovación empresarial que se han desarrollado en los últimos años.

Este proyecto busca llenar ese vacío. Aprovechando las nuevas tecnologías y las redes sociales, un conjunto de problemas serán expuestos a un amplio grupo de innovadores y emprendedores, tanto en Colombia como en el resto del mundo, para que los mismos propongan soluciones a los retos planteados que sean más efectivas que las que actualmente existen. En particular, se harán esfuerzos para identificar aquellos retos de la pobreza donde son más necesarias soluciones innovadoras, seleccionando aquellas propuestas que demuestren un mayor potencial de escala y sostenibilidad dentro de una eficacia demostrada. Las soluciones seleccionadas se estructurarán como proyectos con visión de escala y recibirán apoyo para la implementación de iniciativas piloto. El crecimiento y escala de las soluciones se dará, bien a través de alianzas con el sector privado, o bien a través de propuestas que serán llevadas a escala por entidades gubernamentales mediante la Red Unidos.

La agencia ejecutora del proyecto es Compartamos con Colombia quien, conjuntamente con el Centro de Innovación Social dentro de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema del Gobierno de Colombia, coordinará una red de instituciones públicas, privadas y académicas.

I. RESUMEN EJECUTIVO

País/Región	Colombia		
Título del proyecto:	Modelo de innovación social para la superación de la pobreza		
Número del proyecto:	CO-M1091		
Organismo Ejecutor:	Compartamos con Colombia		
Beneficiarios:	15,000 hogares viviendo en condiciones de pobreza y pobreza extrema. Innovadores y emprendedores sociales.		
Financiamiento:	FOMIN – Cooperación técnica no reembolsable:	US\$	1,750,000
	Contraparte Compartamos con Colombia	US\$	2,650,000
	Total:	US\$	4,400,000
Objetivos:	El <i>fin</i> del proyecto es contribuir a la superación de la pobreza y la pobreza extrema en Colombia. El <i>propósito</i> es identificar e implementar mecanismos sostenibles y escalables para la solución de problemas de comunidades en pobreza y pobreza extrema a través de la consolidación de un sistema público-privado de innovación social.		
Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	48	Meses
	Período de Desembolsos:	52	Meses
Condiciones Contractuales Especiales:	Coordinador del Proyecto seleccionado.		
Revisión Social y Ambiental:	El proyecto no tuvo comentarios y fue clasificado como categoría “C”.		
Coordinación con otras Instituciones:	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema en Colombia – ANSPE.		
Excepciones a la política del BID:	Ninguna		

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. La innovación social como herramienta para la superación de la pobreza

- 2.1. Colombia ha experimentado significativos cambios en sus estrategias de trabajo para la superación de la pobreza gracias a iniciativas lideradas por el sector público y privado, las cuales se han visto favorecidas por el crecimiento económico del país. El PIB de Colombia ha crecido a una tasa promedio del 4.5% en la última década, con tasas históricas de inversión extranjera y recaudación tributaria. No obstante y de manera simultánea con este elevado crecimiento económico, la pobreza e inequidad social aún persisten a tasas inaceptablemente altas en el país. El 34.1% de la población vive por debajo de la línea de pobreza, el 10.6% vive en pobreza extrema² y un coeficiente de Gini del 0.548 hace de Colombia uno de los países más desiguales de América Latina. En esta situación, un millón y medio de familias colombianas continúan viviendo en situación de extrema pobreza, enfrentando dificultades para acceder a servicios básicos o a un ingreso suficiente, en lugares donde ni los esfuerzos del sector público ni privado han sido efectivos hasta la fecha. Las familias en pobreza extrema incluyen a un 36% de los hogares que son liderados únicamente por mujeres, lo que resalta la importancia de incorporar medidas enfocadas específicamente a mejorar las condiciones de mujeres en situación de pobreza en el país.
- 2.2. Con el objetivo de dar una mejor respuesta a la citada problemática de la pobreza en el país, el gobierno colombiano ha coordinado sus programas sociales mediante la creación de la Red Unidos³, la cual es liderada por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). Dentro de la ANSPE, y reconociendo que la reducción de la pobreza requiere de la cooperación de múltiples actores para crear e implementar formas innovadoras de solucionar los problemas, se creó el Centro de Innovación Social (CIS) como una iniciativa única en América Latina, con el objetivo de ser una unidad que contribuya activamente a aportar nuevas soluciones a los problemas de pobreza en el país. En esta línea, el Plan de Desarrollo Nacional de Colombia “Prosperidad para Todos”, reconoce la innovación como pilar fundamental para el progreso del país, enfatizando su rol en la promoción del crecimiento económico, competitividad, sostenibilidad medioambiental y progreso social.
- 2.3. De manera paralela, el sector privado colombiano cada vez más significativamente está complementando sus modelos tradicionales de responsabilidad social corporativa con nuevos modelos más centrados en la promoción de negocios sociales e innovación social (por ejemplo bajo el enfoque de valor compartido “*shared value*”). En esta línea, las empresas están buscando propuestas con enfoque de mercado, que trasciendan las prácticas más limitadas de trabajo en sus propias comunidades en intervenciones asistenciales, y en las cuales el impacto social se vea incorporado de manera sostenible en las actividades empresariales a través de su cadena de valor.
- 2.4. No obstante el reciente reconocimiento de la innovación como un medio para solucionar las necesidades de la población más necesitada, su práctica y relevancia en Colombia sigue siendo insuficiente y no existe en el país un modelo estructurado que permita conectar los

² *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. 2011.

³ Una red de 22 instituciones públicas que coordinan sus intervenciones para la reducción de la pobreza.

problemas de los pobres con los innovadores y emprendedores sociales existentes, utilizando para ello las mejores prácticas en innovación abierta e innovación empresarial que se han desarrollado en los últimos años. En este sentido, los innovadores y emprendedores sociales, junto con otros actores clave como las universidades y las entidades de desarrollo, carecen de los incentivos, de los instrumentos y de las redes de apoyo para trabajar de manera coordinada identificando los problemas y buscando nuevas soluciones a la pobreza. Esto conduce tanto a una ausencia de nuevas soluciones, como al desconocimiento de soluciones existentes y a su no escalabilidad efectiva por las entidades públicas y privadas que tienen los recursos y el interés en expandir las soluciones.

- 2.5. De acuerdo con lo anterior, existe una desconexión entre, por un lado las necesidades del sector público y privado que no encuentran nuevas estrategias probadas que les permitan mejorar sus intervenciones, y por otro lado las propuestas e intervenciones de los innovadores y emprendedores que no logran escala por no contar con socios estratégicos desde su inicio. Por ello, el problema central al que el presente proyecto pretende dar respuesta es la inexistencia de un modelo estructurado que coordine los esfuerzos, tanto de las instancias públicas como de las empresas privadas en Colombia, y que promueva el que innovadores y emprendedores sociales colaboren activamente en generar nuevas soluciones que den respuesta de manera más sostenible y efectiva a los problemas de pobreza en el país.

B. El proyecto y su relevancia para FOMIN

- 2.6. El proyecto busca desarrollar un modelo que facilite la identificación, estructuración y escalamiento de soluciones innovadoras enfocadas en los problemas de pobreza de las familias y comunidades de Colombia. Como parte central del modelo, se desarrollará una estructura institucional público-privada que coordine el proceso, difunda la importancia de la innovación social, facilite los procesos de escalamiento y promueva incentivos que garanticen la sostenibilidad y expansión del modelo. El objetivo último del proyecto es demostrar que la innovación social es un instrumento efectivo para la superación de la pobreza, que puede ser promovido conjuntamente por instituciones públicas y privadas de la región. En esta línea, la innovación social se presenta como una alternativa frente a instrumentos tradicionales para la reducción de la pobreza, que enriquece los modelos y soluciones disponibles, y desarrolla opciones más adaptadas a la realidad específica de las poblaciones más desfavorecidas.
- 2.7. La innovación social se basa en la innovación abierta, en el sentido de que mientras que la innovación tradicional se produce dentro de las cuatro paredes de una institución y se apoya en los expertos internos, la innovación abierta asume que el conocimiento y los expertos están dispersos y pueden residir fuera de la empresa. En este sentido, mientras la innovación tradicional se centra demasiado en “quien” resuelve los problemas, las organizaciones que han adoptado la innovación abierta promueven activamente una cultura de colaboración para la búsqueda de soluciones. Otro de los factores clave en el desarrollo de la innovación social, es comenzar tomando las necesidades de las comunidades y personas pobres como punto de partida (“*human centered design*”), y sobre esta base identificar mejores prácticas y/o diseñar nuevos productos y servicios, en vez de trabajar generando una sofisticación innecesaria a los productos y servicios ya ofertados por las

empresas y/o entidades de desarrollo. Para este fin, el uso de la inteligencia colectiva es cada vez más relevante a través de mecanismos como el crowdsourcing, lo que permite que se puedan identificar soluciones más eficaces y escalables aprovechando redes sociales y mecanismos colaboración en línea y de “co-creación”.

- 2.8. Este proyecto se inserta dentro de la misión del FOMIN de crear oportunidades económicas y disminuir la pobreza en América Latina y el Caribe a través de modelos innovadores que beneficien a personas y comunidades en pobreza. En particular, el proyecto contribuye a la visión de FOMIN como laboratorio para probar métodos pioneros para el desarrollo y ser un agente de cambio capaz de articular en torno a los programas a instancias públicas y privadas de la región. El proyecto se desarrolla en el marco del tópico de Cadenas de Valor en el Acceso a Mercados y Capacidades del FOMIN.
- 2.9. La participación del FOMIN en el proyecto es relevante en primer lugar al aportar al proceso credibilidad y contactos con entidades públicas y privadas, los cuales facilitarán el apalancamiento de fondos así como oportunidades de escalamiento para las soluciones. Igualmente el FOMIN contribuirá al proyecto conectándolo con mejores prácticas y soluciones de otros programas financiadas por FOMIN en la región y que pudieran ser aplicadas en Colombia para la reducción de la pobreza. En la ejecución del presente proyecto se incorporarán los aprendizajes del programa de innovación social actualmente en ejecución en Chile (CH-M1046), así como otras iniciativas en curso como el Fondo de Productividad para la expansión de las Empresas B en América Latina que propone un modelo de empresa social con alto potencial de impacto⁴.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Fin y propósito

- 3.1 El *fin* del proyecto es contribuir a la superación de la pobreza y la pobreza extrema en Colombia. El *propósito* es implementar mecanismos sostenibles y escalables para la solución de problemas de comunidades en pobreza y pobreza extrema a través de la consolidación de un sistema público-privado de innovación social.

B. Componentes y Actividades

- 3.2 El proyecto está conformado por los siguientes componentes: (i) identificación de soluciones y estructuración de proyectos piloto; (ii) implementación de soluciones y gestión de escalamiento; (iii) desarrollo de capacidades y fortalecimiento del ecosistema de innovación social; y (iv) difusión de resultados y posicionamiento de la innovación social en Colombia.

⁴ El proyecto también coordinará sus acciones con la iniciativa de Share Value que FOMIN está diseñando con la ANDI en Colombia (CO-M1064).

Componente I: Identificación de soluciones y estructuración de proyectos piloto (FOMIN: US\$ 175,000; CCC: US\$307,000)

- 3.3 El propósito de este componente es desarrollar un modelo estructurado que, utilizando las mejores prácticas en innovación que se han desarrollado en los últimos años, permita identificar nuevas soluciones viables y pertinentes a los problemas enfrentados por las comunidades viviendo en condiciones de pobreza y pobreza extrema en Colombia. Para ello, en primer lugar se creará un mecanismo de coordinación público-privada, liderado por el CIS y por CCC (entidad que agrupa a empresas privadas líderes en sostenibilidad y trabajo comunitario) el cual permitirá aunar los esfuerzos públicos y privados en la promoción de la práctica de la innovación social en el país, en particular aquellas regiones con mayor incidencia de la pobreza y donde la intervención del gobierno y las empresas ha sido tradicionalmente más limitada.
- 3.4 Sobre la base de problemas sociales priorizados por el CIS y CCC, los cuales serán identificados de manera participativa con las comunidades en situación de pobreza, se estructurarán una serie de desafíos que serán expuestos a innovadores y emprendedores sociales, tanto de Colombia como del resto del mundo a través de convocatorias abiertas. Para ello se utilizará una plataforma abierta de innovación y se aprovecharán las redes sociales (utilizando procesos de “crowdsourcing” y similares), con el objetivo de identificar un alto número de soluciones y consolidar una comunidad de innovadores y emprendedores sociales. Las soluciones que se propondrán serán productos, servicios, prácticas o modelos de gestión con un cierto grado de estructuración y validación, las cuales serán evaluadas de acuerdo con su potencial para alcanzar escala y lograr sostenibilidad. La plataforma generará igualmente una comunidad de usuarios (estudiantes, innovadores, emprendedores, expertos, etc.) que contribuirá a “co-crear” las mejores soluciones, aportando ideas y propuestas para mejorar el diseño y la implementación de las propuestas.
- 3.5 El componente aprovechará, en primer lugar, las capacidades de la ANSPE y los cogestores⁵ para llegar a las comunidades más pobres del país e identificar sus necesidades. En segundo lugar, se aprovecharán las capacidades técnicas de los especialistas voluntarios⁶ de CCC para estructurar proyectos piloto alrededor de las soluciones seleccionadas como resultado de las convocatorias. Para el desarrollo de las convocatorias abiertas se tomará como punto de partida plataformas existentes⁷, lo cual permitirá conectar los desafíos con un mayor número de innovadores y emprendedores sociales. El FOMIN participará activamente en las convocatorias abiertas, asegurando que las mejores prácticas de sus proyectos (tanto en Colombia como en otros países de la región), se incorporen como parte de las propuestas de soluciones a los desafíos planteados. Como parte del enfoque de género del proyecto se promoverá al menos un desafío enfocado de manera específica a mejorar las oportunidades de las mujeres en Colombia.

⁵ Los cogestores son un grupo de más de diez mil trabajadores sociales dentro de la Red Unidos que dan seguimiento y apoyo psicosocial a las familias viviendo en extrema pobreza en Colombia.

⁶ Compartamos con Colombia tiene una extensa red de consultores que pertenecen a las principales firmas de consultoría en el país y que prestan de manera voluntaria sus servicios a distintos proyectos de la organización. Algunos de las entidades miembros de CCC son: McKinsey&Company, Advantis, Remolina Estrada, PWC, Earnst&Young, Deloitte, BDO, Banca Inversión Bancolombia, Estrategias Corporativas, Inverlink, and JPMorgan, CITI, etc.

⁷ Inicialmente se utilizará la plataforma desarrollada por Un Techo para mi País: www.socialab.org, la cual cuenta con más de 19,000 usuarios, pero posteriormente se desarrollará una plataforma específica para Colombia. El desarrollo de esta plataforma hace parte del Componente # 4 de este proyecto.

- 3.6 Desde el inicio, los proyectos piloto serán estructurados con una visión enfocada al logro de escala y su replicación una vez el impacto de las soluciones haya sido probado y los aspectos clave de su modelo de gestión hayan sido validados. En este sentido, se incorporará el potencial de financiación futura de las soluciones para lograr escalabilidad, a través de mecanismos de empresa social o por medio de entidades gubernamentales relevantes. El componente incorpora las siguientes actividades: (i) identificación y análisis de las problemáticas a resolver a través de soluciones de innovación social; (ii) desarrollo de convocatorias abiertas para identificación de soluciones; (iii) identificación de oportunidades y soluciones innovadoras con participación directa de comunidades; y (iv) identificación de proyectos a través de aliados del sistema de innovación social.
- 3.7 Entre los resultados esperados se espera lograr: (i) 5 convocatorias de innovación abierta realizadas para identificar proyectos y soluciones a problemáticas de pobreza y pobreza extrema; (ii) una convocatoria, de las anteriores cinco, orientada específicamente a mejorar las oportunidades de mujeres en situación de pobreza; (iii) 300 soluciones identificadas; (iv) 15 comunidades participan en investigaciones de campo y procesos de innovación participativa; y (v) al menos 70 soluciones estructuradas como proyecto piloto para ser presentadas al Comité de Selección.

Componente II: Implementación de soluciones y gestión de escalamiento (FOMIN: US\$324,000; CCC: US\$1, 883,000)

- 3.8 El propósito de este componente es la implementación y validación de las soluciones más prometedoras identificadas y estructuradas en el Componente I, analizando su impacto sobre la reducción de la pobreza, su capacidad de consolidar modelos de gestión (técnica y empresarial), y su potencial de escalamiento, adopción y réplica por entidades públicas y privadas. El componente apoyará técnica y financieramente la implementación de proyectos piloto alrededor de las soluciones seleccionadas, apoyando en particular los procesos de escalamiento de aquellas soluciones que demuestren un mayor potencial para expandir su impacto de manera significativa.
- 3.9 Para ello, en primer lugar se creará un mecanismo de financiación no reembolsable⁸ para la implementación de las soluciones que hayan sido seleccionadas como resultado del proceso detallado en el anterior componente I. El mecanismo financiará un estimado de 30 soluciones. El mecanismo estará financiado a través de aportes de la ANSPE, de empresas y fundaciones privadas, y de la cooperación internacional. El FOMIN contribuirá a financiar los pilotos de aquellas soluciones con mayor potencial de escalamiento a través de un modelo de empresa social.
- 3.10 Para la operación del mecanismo se creará un Comité de Selección, el cual priorizará las propuestas que tengan un mayor potencial para alcanzar un impacto social escalable, en función a su modelo de gestión, viabilidad técnica y alianzas con entidades públicas o privadas. Dicho comité estará conformado por representantes de CCC, de FOMIN, de la ANSPE, y de empresas privadas que contribuyan al mecanismo, así como en su caso de

⁸ Eventualmente algunas de las soluciones que sean escaladas y que cuenten con un modelo más refinado de operación podrían ser objeto de financiación reembolsable. En esta línea y como parte de la estrategia de sostenibilidad del mecanismo, se incorporará de manera progresiva un enfoque del mismo bajo criterios de inversión de impacto.

expertos invitados en función a la temática específica del desafío. El Comité de Selección contará con una serie de criterios de evaluación, que serán tenidos en cuenta para seleccionar las soluciones. Algunos de estos criterios son: (i) el impacto sobre la reducción de la pobreza; (ii) el enfoque hacia el mercado y la sostenibilidad de las soluciones; (iii) el potencial de escalabilidad y replicabilidad de las soluciones; (iv) las alianzas estratégicas de la propuesta; (v) la calidad del emprendedor o entidad proponente, así como del vehículo propuesto para el escalamiento; y (vi) los beneficios para poblaciones minoritarias y/o previamente excluidas, incluyendo mujeres. Adicionalmente y para cada convocatoria específica, dichos criterios marco serán complementados con criterios específicos sectoriales, geográficos o poblacionales.

- 3.11 La implementación de los proyectos piloto seleccionados estará orientada de manera particular a analizar rigurosamente tanto el impacto de las soluciones sobre la pobreza, como los elementos del modelo de gestión que pueden aumentar su potencial de escala y sostenibilidad. Para ello y aprovechando las capacidades de la red de cogestores de la ANSPE, se desarrollarán líneas de base que permitan validar qué tan efectivas han sido las soluciones en mejorar la situación de pobreza de las poblaciones pobres de manera más efectiva que otros métodos tradicionales. En segundo lugar, el componente se orientará a facilitar el escalamiento de las soluciones más efectivas; en este sentido, los proyectos piloto se estructurarán de manera que las soluciones puedan ser probadas y mejoradas, identificando los modelos de negocio y gestión que pueden facilitar su escalamiento. Como base institucional de este proceso de escalamiento, se apoyará a los innovadores y emprendedores sociales en la consolidación de la empresa social o instrumento legal que se defina para la operación del modelo de negocio de la solución. En este sentido, los especialistas de CCC jugarán un papel central apoyando a los emprendedores y entidades en la planeación de los proyectos piloto y en la ejecución de sus emprendimientos, particularmente en la gestión empresarial y el acceso a mercados y clientes clave. Asimismo, se contratarán a expertos que permitan apoyar en necesidades específicas de las soluciones, y se invertirán recursos en comunicar a potenciales clientes clave la eficacia de las soluciones.
- 3.12 Dentro del presente componente se han previsto las siguientes actividades: (i) selección de proyectos piloto a financiar e implementar; (ii) implementación de proyectos piloto; y (iii) análisis y sistematización de los proyectos pilotos y apoyo en escalamiento de soluciones exitosas. Como resultados esperados dentro del presente componente se esperan los siguientes: (i) al menos 30 soluciones implementadas a través de proyectos piloto con visión de escalamiento; (ii) al menos 30 socios de escalamiento vinculados al proyecto que inviertan directamente en soluciones; (iii) recursos por US\$2MM invertidos a través del mecanismo durante la vida del proyecto; (iv) al menos 10 soluciones escaladas a través de mecanismos de empresa social; y (v) un 80% de los beneficiarios muestran su satisfacción con la solución de la que se han beneficiado.

Componente III: Desarrollo de capacidades y fortalecimiento del ecosistema de innovación social (FOMIN: US\$330,000; CCC: US\$45,000)

- 3.13 El propósito de este componente es desarrollar habilidades y condiciones necesarias para que las soluciones propuestas puedan expandirse y se genere un ecosistema que permita alcanzar a las regiones de Colombia donde la innovación social es más necesaria. En esta línea, se desarrollarán actividades de formación y promoción de la innovación social,

motivando a las universidades, actores claves en la innovación, para que desarrollen programas centrados en la materia. Asimismo, se promoverán a nivel sub nacional alianzas entre distintas entidades públicas y privadas para generar procesos locales de innovación social. Por último, se desarrollarán acciones de comunicación estratégica con actores públicos y privados para lograr que el concepto se consolide como una propuesta nacional en programas de reducción de la pobreza. Para ello, las actividades de este componente se enfocarán en: (i) selección de universidades e instituciones para la creación y fortalecimiento de programas de formación en innovación social; (ii) seminarios temáticos para generar alianzas entre actores relevantes a nivel regional y, (iii) la promoción de una propuesta de política pública frente al tema de innovación social.

- 3.14 Los resultados esperados serán: (i) por lo menos 10 universidades e instituciones con programas e iniciativas concentradas en formación para la innovación social; (ii) al menos 400 inversores potenciales y otros agentes del ecosistema formados en temáticas de innovación social, incluyendo funcionarios de entidades públicas relevantes y asesores que juegan un rol clave en la consolidación de actividad empresarial en las regiones de Colombia; (iii) al menos 80 emprendimientos e innovaciones sociales son identificadas a través de los programas académicos centrados en la innovación social; (iv) al menos 40 entidades (público, privadas y académicas) vinculadas directamente al ecosistema de innovación social; (v) un instrumento de política pública enfocado en incentivos y herramientas para la innovación social diseñado; y (vi) 1,000 estudiantes participan en actividades y programas de innovación social⁹.

Componente IV: Difusión de resultados y posicionamiento de la innovación social en Colombia (FOMIN: US\$325,000; CCC: US\$85,000)

- 3.15 A nivel de conocimiento, el objetivo de este componente es desarrollar una guía metodológica sobre cómo actores públicos y privados pueden llevar a cabo, de manera concertada, procesos de innovación social que generen soluciones innovadoras, relevantes y efectivas a los problemas sociales de personas y comunidades en situación de pobreza. Se espera que dicha guía constituya un modelo que pueda ser replicado tanto a nivel subregional en Colombia, como a nivel de América Latina y el Caribe por gobiernos y entidades del sector privado. Dicha guía será complementada con manuales específicos relativos a la aplicación de instrumentos de innovación social, tales como: manual sobre identificación participativa de problemas sociales, manual de cómo generar convocatorias abiertas de innovación social, manual de gestión de comunidades de innovadores sociales y plataformas de desafíos. Por último se elaborarán cinco casos de estudio que sistematizarán las lecciones sobre las convocatorias abiertas de innovación social realizadas. Por la relevancia del proyecto a nivel de gestión del conocimiento, FOMIN supervisará y deberá dar su visto bueno a los distintos productos de conocimiento que se generen mediante las actividades definidas en el presente componente.
- 3.16 A nivel de comunicación, el componente trabajará para crear una comunidad activa de actores públicos, privados y emprendedores que reconozcan el valor de la innovación social

⁹ Si bien existen algunas iniciativas piloto de universidades colombianas en el desarrollo de programas de innovación social (la universidad de los Andes tiene un programa en su facultad de diseño), es importante ampliar la base de estudiantes y técnicos formados en la materia tanto como semillero de potenciales emprendedores sociales, como en la formación de técnicos que conozcan la materia y puedan brindar servicios a las empresas sociales.

para la superación de la pobreza. El mensaje central del proyecto es que los procesos de innovación social son capaces de generar soluciones sostenibles y escalables que permiten dar respuesta, de manera más efectiva que los modelos tradicionales, a los problemas de pobreza en Colombia. Las audiencias clave en este proceso son: (i) actores públicos (Ministerios, Alcaldías, Gobiernos regionales, etc), los cuales serán objeto de atención a través de los canales de ANSPE y la Red Unidos; (ii) actores del sector privado (empresas, fundaciones privadas, inversores sociales), los cuales se convocarán a través de CCC; y (iii) emprendedores sociales, estudiantes, jóvenes empresarios, que se integren al proyecto por medio del desarrollo de soluciones innovadoras. Los canales de comunicación que se utilizarán para contactar a dichos actores serán, en primer lugar, las redes sociales, que han probado ser instrumentos efectivos para movilizar actores en torno a temáticas de innovación. Igualmente y para los actores públicos y privados, se desarrollarán eventos y talleres específicos que permitan comunicar la propuesta de la innovación social como instrumento efectivo de trabajo para la superación de la pobreza.

- 3.17 Igualmente y nivel de comunicación, este componente busca impulsar el desarrollo de una comunidad activa de actores y de un discurso sobre opciones alternativas de combatir la pobreza por medio de la innovación social, contando en el centro con una plataforma web y estrategia de comunicación con enfoque de medios sociales que sirva de punto de partida para los concursos de ideas, y consolide la conversación en los medios sociales. Esta plataforma se presenta como un punto de encuentro para eventos, expertos y difusión de datos relevantes - en formato de datos abiertos - estudios y productos de conocimiento. Adicionalmente, se han previsto las siguientes actividades: (i) consolidar una base de datos con actores, casos y mejores prácticas en la innovación social en Colombia; (ii) desarrollar reportes regulares sobre el desarrollo de la innovación social en Colombia; (iii) efectuar talleres y foros de Innovación Social; y (iv) posicionamiento de la innovación social para el desarrollo de audiencias claves.
- 3.18 Como resultados esperados dentro de este componente están los siguientes: (i) desarrollo de una estrategia de comunicación, incluyendo presencia en diversos canales, indicadores y metas de posicionamiento; (ii) 3 talleres y/o foros internacionales sobre innovación social realizados; (iii) al menos 3 manuales con mejores prácticas sobre cómo realizar procesos de innovación social participativa; (iv) una guía metodológica sobre cómo implementar procesos de innovación social de manera concertada; y (v) al menos 350 soluciones accesibles y mapeadas a través de la plataforma online.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El costo total del proyecto es US\$ 4,400,000 con una contribución FOMIN de US\$1,750,000. El monto de la contrapartida CCC será US \$ 2,650,000, del cual al menos el 50% será en efectivo. A continuación se muestra el presupuesto del proyecto:

Categoría de Gasto	FOMIN	CONTRAPARTIDA LOCAL	TOTAL
Componente 1: Identificación y estructuración de proyectos piloto	175,000	307,000	482,000
Componente 2: Implementación de soluciones y gestión de escalamiento	324,000	1,883,000	2,207,000
Componente 3: Desarrollo de capacidades y fortalecimiento del ecosistema de innovación social y emprendimiento	330,000	45,000	375,000
Componente 4: Difusión de resultados y posicionamiento de la innovación social en Colombia	325,000	85,000	410,000
Administración	330,000	330,000	660,000
Línea de base. Auditoría y Evaluación intermedia y final	120,000		120,000
Imprevistos	43,619		43,619
SUBTOTAL	1,647,619	2,650,000	4,297,619
<i>Porcentaje</i>	38.34%	61.66%	
Cuenta de Evaluación de Impacto (5%)	82,381		82,381
Fortalecimiento de la Agencia Ejecutora	20,000		20,000
TOTAL	1,750,000	2,650,000	4,400,000

- 4.2. **Período de ejecución y desembolsos:** El período de ejecución de la cooperación técnica no reembolsable será de 48 meses, con un periodo de desembolso de 52 meses.
- 4.3. **Sostenibilidad del Proyecto.** La sostenibilidad del proyecto estará basada en la consolidación de una plataforma pública y privada que apoye y financie el modelo de innovación social en el país. De manera específica, existen tres fuentes de financiamiento y apoyo al modelo que están presentes desde el inicio en la propuesta y que se espera se consoliden y expandan gracias al proyecto: (i) financiamiento público a través de la ANSPE y otros programas del gobierno colombiano; (ii) financiamiento privado de parte de empresas y fundaciones privadas; y (iii) fondos de donantes internacionales. Como segunda estrategia de sostenibilidad, está previsto que, conforme el modelo gane en experiencia y en volumen de mejores prácticas, el mecanismo de financiamiento de soluciones piloto progresivamente incorpore fondos de inversión de impacto que contribuyan a la sostenibilidad del modelo.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El organismo ejecutor del proyecto será Compartamos con Colombia (CCC) una organización fundada en el año 2001 con la misión de promover, apoyar y fortalecer el sector social a través del diseño y desarrollo de iniciativas de alto impacto social. CCC desarrolla proyectos utilizando el talento y capital humano capacitado que es cedido de manera voluntaria por parte de sus socios (firmas líderes en Colombia en las áreas de consultoría, banca, legal y servicios de auditoría, tales como McKinsey&Company, Advantis, Remolina Estrada, PWC, Ernst&Young, etc). CCC está especializada en articular actores públicos y privados entorno a iniciativas de desarrollo, y ha venido recientemente colaborando con la ANSPE en una propuesta piloto que es la precursora de este proyecto.
- 5.2 El proyecto contará como socio estratégico con el Centro de Innovación Social de la ANSPE. La ANSPE fue creada en el 2011 por el Gobierno de Colombia con el objetivo de participar, con otras entidades competentes y los entes territoriales, en la formulación de política pública para la superación de la pobreza extrema y coordinar la implementación de la estrategia nacional de superación de la pobreza extrema a través de la articulación con actores públicos y privados y la promoción de la innovación social. El CIS participará en el proyecto en primer lugar aportando recursos de contrapartida para el mecanismo de financiación como para actividades de identificación de las soluciones. En segundo lugar, el CIS aportará la red de cogestores que la ANSPE gestiona y que permitirá al proyecto alcanzar una capilaridad significativa. Finalmente, el CIS aportará la información de base de las familias y comunidades que se seleccionen para promover soluciones a sus problemáticas sociales.
- 5.3 Igualmente, dentro de la red de aliados del proyecto se pueden citar: universidades y centros especializados (especialmente de la Universidad de los Andes en qué facultad o instancia?), el sector privado (en particular a través de la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia y distintas empresas vinculadas con CCC); y aliados internacionales (tales como Socialab, IDEO, Santa Clara University, Gates Foundation).
- 5.4 De manera adicional al Comité de Selección ya detallado en el Componente I del proyecto, se creará un Consejo Asesor del proyecto conformado por representantes de la ANSPE, de CCC y de FOMIN. El consejo asesor orientará estratégicamente el desarrollo del proyecto, revisando la ejecución marco del mismo y, en particular, facilitando contactos con entidades clave y apoyando en las acciones de comunicación. En dicho consejo asesor se incorporarán igualmente representantes de tres entidades que hayan apoyado financieramente el mecanismo de implementación de las soluciones. El consejo asesor se reunirá al menos una vez cada tres meses durante el primer año de ejecución del proyecto y una vez cada seis meses los siguientes años.

- 5.5 Por último y para facilitar la operación de las actividades del proyecto, el especialista local de FOMIN, el coordinador del proyecto y un representante de CCC, se reunirán de manera periódica en un Comité Operativo que asegurará el adecuado desarrollo del proyecto en sus aspectos técnicos, de adquisiciones, de planeación financiera y de logro de indicadores, hitos y objetivos.

B. Mecanismo de ejecución

- 5.6 **Desembolso por Resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado al menos el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 5.7 **Propiedad intelectual.** El BID/FOMIN tendrá la propiedad intelectual de los manuales operativos y productos de gestión de conocimiento del modelo de innovación social en su conjunto. Igualmente, el BID/FOMIN tendrá acceso a la plataforma en línea y a la base de datos que se desarrollen, con el objetivo de coordinar las mismas con iniciativas de gestión de conocimiento y con otros procesos de mejores prácticas que se puedan promover por FOMIN. Con el fin de facilitar la expansión de los proyectos piloto y empresas sociales que se financien en el marco del proyecto, la metodología y los modelos de negocio específicos de los mismos serán propiedad de las personas y entidades que los presenten.
- 5.8 **Adquisición de Bienes y Contratación de Consultores.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se registrará por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). El Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora generó un nivel de necesidad/riesgo alto en el tema de adquisiciones y medio en el tema financiero, básicamente por ser una organización iniciando un crecimiento importante (pasó de 9 a 19 funcionarios en un año). La entidad se ha comprometido con fortalecer ambas áreas con expertos que hacen parte de los asociados a la entidad (revisores fiscales) y este trabajo será evaluado por el auditor externo del proyecto al inicio del mismo para determinar si sus políticas de adquisiciones permiten que, de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilice los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto, de acuerdo con el nivel de riesgo, se realizará en forma ex – ante para las tres primeras adquisiciones, después de las cuales se podrá determinar pasar a revisión ex post con una frecuencia semestral. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la

Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Línea de Base y Monitoreo.** La línea de base de los indicadores económicos y sociales más relevantes será definida por una firma consultora contratada por el Ejecutor y será recolectada a través de la Red Unidos de la ANSPE, de acuerdo con su serie de indicadores sociales (Dimensiones y Logros básicos). Dicha línea de base será elaborada de manera específica por cogestores de la Red, quienes visitan a las familias en extrema pobreza por lo menos dos veces por año y evalúan el progreso de las familias y su acceso a las soluciones que les permiten superar la pobreza. La información recolectada por los cogestores será complementada con los datos de los socios privados del proyecto, y otras agencias gubernamentales con acceso a información relacionada con la pobreza en Colombia. Como parte del proceso de monitoreo y evaluación, el FOMIN trabajará conjuntamente con la ANSPE para identificar mejores prácticas en la medición del bienestar y la reducción de la pobreza.
- 6.2 **Informes de avance del proyecto:** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre, o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 30 (treinta) días después del plazo de desembolsos, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 6.3 **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *medio* para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia *semestral*. Adicionalmente, toda solicitud de desembolso será revisada por el auditor antes de su envío al BID/FOMIN. Al ser un nuevo ejecutor, se le dará capacitación y asesoría por parte del BID/FOMIN para asegurar que conozca las normas y políticas de la institución y estructure la ejecución de acuerdo con las mismas. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas

áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, identificadas a través del análisis del DNA¹⁰.

- 6.4 El Ejecutor contratará al inicio de la ejecución a los auditores independientes para llevar a cabo durante la vida del proyecto tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.
- 6.5 **Evaluaciones.** Con el objeto de evaluar el proceso de ejecución y el alcance preliminar de los objetivos e indicadores señalados en el marco lógico, se realizará una evaluación de medio término cuando se hayan desembolsado al menos la mitad de los recursos de la contribución del FOMIN. La evaluación de medio término buscará responder las siguientes preguntas: ¿las actividades previstas se han ejecutado? ¿los productos esperados se han alcanzado?, ¿qué cambios en el diseño del proyecto se han tenido que realizar para alcanzar los objetivos?, ¿se han cumplido las metas establecidas en los indicadores del marco lógico?, ¿qué cambios deben introducirse para asegurar el alcance de los resultados e impacto esperados por el proyecto? Para evaluar los resultados del proyecto al culminar su ejecución o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos de la cooperación técnica no reembolsable, se realizará una evaluación final. Dicha evaluación buscará resumir los hallazgos del proceso de monitoreo de las soluciones y analizará en detalle la información recolectada por la agencia ejecutora sobre las soluciones desarrolladas y la población beneficiada. La evaluación final destacará los resultados e impactos obtenidos, la sostenibilidad del proyecto y lecciones aprendidas. Entre las preguntas que esta evaluación espera contestar son: ¿el mecanismo de desarrollo de soluciones propuesto por el proyecto funcionó?, ¿se han alcanzado las metas en cuanto a soluciones identificadas, desarrolladas y escaladas? ¿se atendió a todos los beneficiarios esperados en el proyecto?, ¿qué soluciones han sido efectivas para mejorar las condiciones de pobreza de las familias, por qué?, ¿qué soluciones serán sostenibles en el tiempo y cuáles no y por qué?, ¿se han podido posicionar la innovación social como una estrategia de reducción de pobreza en Colombia? Ambas evaluaciones tanto la intermedia como la final, serán realizadas por un consultor especializado seleccionado y contratado directamente por la representación del FOMIN en Colombia.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1. **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del proyecto serán 15,000 hogares viviendo en condiciones de pobreza y pobreza extrema, los cuales serán se beneficiarán de las soluciones identificadas e incubadas por el modelo. Asimismo, serán beneficiarios del

¹⁰ <http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=CO-M1091&lg=EN>

proyecto distintos innovadores y emprendedores sociales al contar con un entorno que facilitará la promoción de nuevos emprendimientos sociales que se puedan escalar. Por último un estimado de 1,000 estudiantes de universidad se beneficiarán del proyecto mediante las actividades de formación y talleres en innovación social que se realizarán.

- 7.2. **Riesgos.** El principal riesgo identificado está relacionado con la necesidad de lograr un compromiso efectivo con el modelo de innovación social por parte de actores públicos y privados, los cuales apoyen tanto el financiamiento del modelo y la constitución del mecanismo de financiación, como en particular el escalamiento de las soluciones. Como medidas de mitigación de este riesgo, en primer lugar la ANSPE - como ente público coordinador de la Red Unidos - facilitará tanto recursos económicos como en particular el acceso directo para que distintos programas sociales del Gobierno adopten las soluciones identificadas mediante el modelo. En segundo lugar, la red de empresas privadas socias de CCC y la alianza con la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia, constituirán una sólida base para proponer un enfoque de sostenibilidad social y empresarial que atraiga a empresas y fundaciones privadas a financiar e integrarse en la cadena de valor de las soluciones del modelo.

VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1. El proyecto fue aprobado por el Comité de Revisión Social y Ambiental y clasificado como categoría “C”, sin comentarios específicos a la misma.