



EMPODERAMIENTO ECONÓMICO PARA LAS MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN EL  
CATATUMBO DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER

EMPODERAMIENTO ECONÓMICO PARA LAS MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO  
ARMADO EN EL CATATUMBO DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER

Modalidad:  
Innovación Educativa  
"Business case"

Dulian Paola Jiménez Gallardo  
Edwin Ferney López Carreño  
Angelica María Camacho Pinto

"Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:"  
Magister en proyectos de desarrollo sostenible

Director (a):  
Martha Cecilia Jaimes Castañeda

Universidad EAN  
Ingeniería  
Maestría en proyectos de desarrollo sostenible  
Bogotá D.C., Colombia  
13/abril/2025

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto busca desarrollar una propuesta de negocio con enfoque sostenible que potencie las habilidades y brinde herramientas de empoderamiento económico a mujeres afectadas por el conflicto armado en Catatumbo, Norte de Santander. El empoderamiento en este contexto se entiende como el proceso mediante el cual las mujeres adquieren autonomía económica, fortalecen su autoestima, mejoran su capacidad para tomar decisiones, acceden a recursos productivos y participan activamente en la vida social y económica de sus comunidades. Para lograrlo, se prevé establecer acuerdos con instituciones educativas, así como fomentar alianzas con entidades gubernamentales y organizaciones humanitarias que fortalezcan la atención frente a la situación de desplazamiento que atraviesa la región.

La complejidad del contexto en Catatumbo ha intensificado el desplazamiento forzado, desbordando las capacidades de atención de entidades gubernamentales y organismos de cooperación, originando que las mujeres enfrenten condiciones de vulnerabilidad en el acceso y goce efectivo de sus derechos. En este sentido, se reconoce que el empoderamiento también implica garantizar el acceso equitativo a oportunidades de formación, financiamiento y participación en espacios de decisión, como mecanismos para romper ciclos de exclusión y pobreza.

Mediante el uso de la metodología "¿Cómo podríamos?" (HMW), se identificaron múltiples líneas de acción enfocadas en el fortalecimiento de competencias técnicas y personales de las mujeres, lo que representa una vía efectiva para responder a la actual emergencia humanitaria en el territorio. Estas acciones permitirán generar alianzas con entes interinstitucionales y fomentar la autonomía económica, el liderazgo comunitario, la resiliencia y la participación de las mujeres afectadas por el conflicto. Las diferentes alternativas que se plantean buscan ampliar sus conocimientos y/o habilidades, garantizando soluciones sostenibles que promuevan el desarrollo integral y mejoren sus condiciones de vida. La iniciativa pretende tener un efecto transformador en la región, al proponer soluciones creativas que favorezcan la inclusión social, el empoderamiento estructural y el fortalecimiento económico de las mujeres impactadas por el conflicto.

Palabras clave (español): Empoderamiento Económico, Conflicto Armado Catatumbo, Desplazamiento Forzado Norte de Santander, Alianzas Interinstitucionales, Metodología ¿Cómo Podríamos? (HMW), Sostenibilidad Proyectos Sociales, Resiliencia Mujeres Víctimas, Inclusión Social Emergencia Humanitaria, Competencias Técnicas y Personales, Autonomía Económica Mujeres Rurales, Liderazgo Comunitario, Participación de las Mujeres.

Keywords (inglés): Economic Empowerment, Armed Conflict Catatumbo, Forced Displacement Norte de Santander, Interinstitutional Partnerships, How Might We? (HMW) Methodology, Sustainable Social Projects, Resilience Conflict-Affected Women, Social Inclusion Humanitarian Crisis, Skills Development Vulnerable Populations, Economic Autonomy Rural Women, Community Leadership, Active Female Participation.

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>OBJETIVOS Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>8</b>
1.1	<i>Objetivo general.....</i>	8
1.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	8
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1	<i>Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta .....</i>	9
2.2	<i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno):.....</i>	10
2.3	<i>Mapa de empatía del cliente/usuario:.....</i>	11
2.4	<i>Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW): .....</i>	12
<b>3.</b>	<b>SOLUCIÓN INNOVADORA .....</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Descripción de la solución (storyboard): .....</i>	14
3.2	<i>Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):.....</i>	15
3.3	<i>Propuesta de experiencia del usuario (journey map):.....</i>	16
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA.....</b>	<b>16</b>
4.1	<i>Evaluación de la solución con las partes interesadas:.....</i>	16
4.2	<i>Análisis interno de capacidades.....</i>	19
<b>5.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN BAJO METODOLOGÍAS ÁGILES .....</b>	<b>20</b>
5.1	<i>Roadmap de innovación.....</i>	20
5.2	<i>Metodología de desarrollo (ej. Design Sprint, Lean Startup) .....</i>	21
5.3	<i>Equipo y recursos necesarios (incluir roles de innovación).....</i>	22
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO.....</b>	<b>22</b>
6.1	<i>Proyecciones financieras y ROI de innovación .....</i>	22
6.2	<i>Análisis de escenarios (mejor caso, peor caso, caso más probable) ("Pronóstico de flujo de efectivo pronóstico de flujos de efectivo en ...").....</i>	23
6.3	<i>Impacto social y ambiental .....</i>	24

<b>7.</b>	<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES .....</b>	<b>25</b>
7.1	<i>Matriz de riesgos y estrategias de mitigación .....</i>	<i>26</i>
7.2	<i>Análisis de pivote (opciones).....</i>	<i>27</i>
7.3	<i>Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro .....</i>	<i>27</i>
<b>8.</b>	<b>MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>27</b>
8.1	<i>OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto .....</i>	<i>28</i>
8.2	<i>Métricas de innovación (ej. tasa de adopción, NPS) .....</i>	<i>30</i>
8.3	<i>Plan de medición y evaluación continua .....</i>	<i>31</i>
<b>9.</b>	<b>PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN .....</b>	<b>31</b>
9.1	<i>Estrategia de comunicación interna y externa.....</i>	<i>31</i>
9.2	<i>Plan de capacitación y desarrollo de competencias.....</i>	<i>32</i>
9.3	<i>Cultura de innovación y mejora continua .....</i>	<i>33</i>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS .....</b>	<b>34</b>
<b>11.</b>	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>35</b>
11.1	<i>Detalles técnicos adicionales .....</i>	<i>35</i>
11.2	<i>Investigación de mercado.....</i>	<i>35</i>
11.3	<i>Perfiles del equipo de innovación .....</i>	<i>36</i>
<b>12.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>40</b>
A.	<i>Carta De Viabilidad .....</i>	<i>40</i>
B.	<i>Encuesta.....</i>	<i>40</i>

### Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de la población por grupos etarios en Norte de Santander, Colombia (2024).	9
Tabla 2 Recursos humanos del proyecto .....	22
Tabla 3 Indicadores de impacto social.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4 Tabla de indicadores ambientales .....	25
Tabla 5 Riesgos del proyecto .....	25
Tabla 6 FODA Proyecto .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7 Análisis de pivote .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8 Tablas de KPIS .....	28
Tabla 9 OKR # 1 .....	28
Tabla 10 OKR # 2 .....	28
Tabla 11 OKR # 3 .....	29
Tabla 12 OKR # 4 .....	29
Tabla 13 OKR # 5 .....	30
Tabla 14 Métricas de innovación .....	30
Tabla 15 Estrategia de comunicación interna y externa.....	32

## Lista de Figuras

### Pág.

Figura 1 Indicadores clave de la región del Catatumbo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Actores del proyecto para Norte de Santander.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 Víctimas NDS 2023 - 2025	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 Mapa de empatía de mujeres desplazadas en la región del Catatumbo, Norte de Santander.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Preguntas HMW para el empoderamiento económico de mujeres en el Catatumbo.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Objetivos de desarrollo sostenible impactados	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Pilares PDET	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8 storyboard	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9 Modelo de formación para mujeres víctimas del conflicto en el Catatumbo.	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
Figura 10 Journey map	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11 Productos de impacto positivo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12 Cultivos ilícitos en Norte de Santander.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13 Árbol de problemas falta de autonomía	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14 Roadmap modelo de implementación.	21
Figura 15 Fases de desarrollo	22
Figura 16 Tabla de rentabilidad	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17 Análisis financiero del escenario optimista y pesimista	24
Figura 18 Análisis financiero por escenario	¡Error! Marcador no definido.
Figura 19 Modelo de Plan de Capacitación	¡Error! Marcador no definido.

## **1. OBJETIVOS Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocio sostenible que promueva la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres víctimas de la región del Catatumbo, Norte de Santander, mediante estrategias de inclusión financiera, fortalecimiento de las capacidades productivas y acceso a mercados, contribuyendo al desarrollo social y comunitario.

### **1.2 Objetivos específicos**

Caracterizar el perfil socioeconómico, educativo y productivo de las mujeres del Catatumbo para identificar sus necesidades, oportunidades que permitan lograr su autonomía económica.

Proponer un programa de formación que fortalezca las habilidades técnicas, empresariales y financieras de las mujeres, facilitando la inmersión en mercados productivos sostenibles.

Identificar redes de apoyo, convenios y mecanismos de financiamiento que favorezcan la consolidación y escalabilidad del modelo de negocio sostenible.

Identificar el impacto del modelo de negocio en la generación de ingresos, autonomía financiera y bienestar social de las beneficiarias, mediante indicadores de sostenibilidad y desarrollo económico.

## 2. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN

El presente capítulo analiza la crisis de desplazamiento en los municipios del Catatumbo, Norte de Santander, debido al conflicto armado. Se caracteriza el contexto del departamento identificando la situación actual y las principales necesidades de la población, para ello, se emplea la metodología "How Might We" (HMW) y el mapa de empatía de los usuarios clave, con el fin de definir el problema central y plantear posibles soluciones (DNP, 2021).

### 2.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

El departamento de Norte de Santander, situado en el noreste colombiano, se divide en seis subregiones administrativas conforme a disposiciones legales vigentes. Dentro de este contexto, municipios como Tibú y Ocaña sobresalen por su relevancia poblacional y económica consolidándose como puntos clave para el desarrollo territorial.

De acuerdo con las estimaciones del DANE para 2024, Norte de Santander alberga aproximadamente 1,7 millones de personas, con una proporción de género casi equitativa: 49,26% hombres y 50,74% mujeres, la mayoría de los habitantes del departamento se concentra en zonas urbanas 79,16%, en contraste con un 20,84% que vive en áreas rurales, reflejando una fuerte tendencia hacia la urbanización. Esta concentración urbana pone de manifiesto la creciente urbanización del departamento y la importancia de fortalecer los servicios públicos, la infraestructura y las oportunidades económicas en los centros urbanos, sin descuidar las dinámicas y necesidades del sector rural.

*Tabla 1 Distribución de la población por grupos etarios en Norte de Santander, Colombia (2024).*

Grupos Etarios	Total, población	%
3ra Edad (65-más)	158.856	9,29%
Adultos (25-64)	870.117	50,90%
Jóvenes (18-24)	195.309	11,42%
Adolescentes (13-17)	135.705	7,94%
Infancia (6-12)	194.124	11,36%
1a Infancia (0-5)	155.459	9,09%
Total, Grupos Etarios	1.709.570	100%

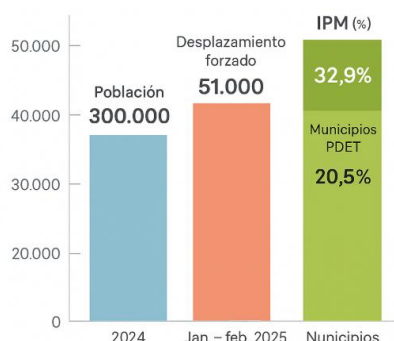
*Nota: Elaboración propia con base en proyecciones del DANE (2024) para Norte de Santander.*

Conformada por 11 municipios y abarcando casi la mitad del territorio de Norte de Santander, la región del Catatumbo vive una profunda crisis marcada por vulnerabilidad social, desplazamientos recurrentes y deficiencias en la prestación de servicios esenciales. En 2025, su población se estima en alrededor de 300.000 personas, con altos niveles de dependencia económica (OCHA, 2025). Solo entre enero y febrero de 2025, más de 51.000 personas fueron desplazadas, consolidando una emergencia humanitaria creciente (CNN, 2025).

Las mujeres víctimas del conflicto son especialmente vulnerables, debido a obstáculos estructurales que restringen su acceso a medios de vida sostenibles, autonomía económica y ejercicio pleno de derechos. Esta propuesta responde mediante una estrategia de fortalecimiento técnico, productivo y comercial, orientada a mujeres rurales, con énfasis en educación financiera, procesos productivos y acceso a mercados.

Los datos oficiales evidencian profundas brechas territoriales en la región: mientras el índice de pobreza multidimensional (IPM) de Norte de Santander fue del 20,5% en 2023, en los municipios PDET del Catatumbo alcanzó el 32,9% (DANE, 2023). Esta intervención se enfoca específicamente en reducir estas disparidades mediante estrategias que combinan el mejoramiento de ingresos con la inclusión económica sostenible de las mujeres rurales.

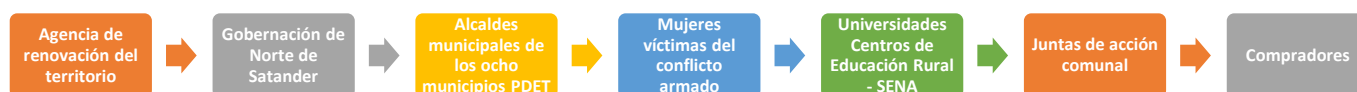
Figura 1 Indicadores clave de la región del Catatumbo.



Nota: DANE 2023

Dentro de los actores que participan en el proyecto encontramos:

Figura 2 Actores del proyecto para Norte de Santander.



Nota: DANE 2023

## 2.2 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio (Diagnóstico interno):

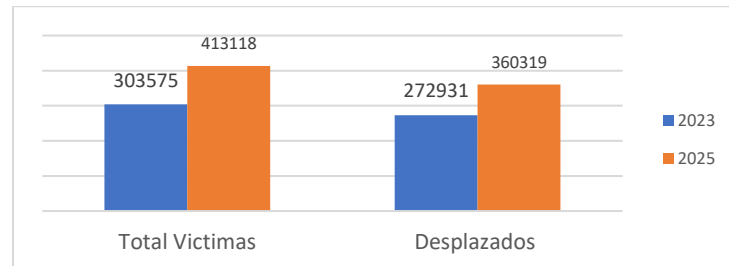
El DANE proyecta para 2024 una población total en Norte de Santander de más de 1,7 millones de personas. Según cifras del Registro Único de Víctimas (RUV), al 30 de diciembre de 2023, cerca del 17,75% de esa población ha sido reconocida como víctima del conflicto armado, el desplazamiento forzado constituye el hecho victimizante más recurrente, afectando a más de 272 mil personas, de acuerdo con el Plan de Desarrollo "Norte Territorio de Paz 2024–2027".

A inicios del año 2025 la situación se ha agravado, como consecuencia de los enfrentamientos entre grupos armados ilegales en el Catatumbo, quienes disputan el control territorial. Esta nueva ola de violencia ha desatado una crisis humanitaria en la región. Según el boletín #61 del Puesto de Mando Unificado (PMU), emitido por la Gobernación de Norte de Santander el 25 de marzo de 2025, 61.038 personas han sido desplazadas recientemente y 16.651 se encuentran en situación de confinamiento, sin posibilidades de movilización ni acceso efectivo a bienes y servicios básicos.

Como resultado, el número de personas reconocidas como víctimas en el departamento aumentó a 413.118 al corte del 28 de febrero de 2025, de las cuales 360.319 corresponden a desplazamiento forzado (Unidad para las Víctimas, 2025). Esta dinámica evidencia la persistencia del

conflicto armado en zonas como el Catatumbo, y la necesidad urgente de implementar intervenciones que garanticen protección, asistencia humanitaria y oportunidades de desarrollo sostenible para las poblaciones afectadas.

Figura 3 Víctimas del conflicto vs desplazados Norte de Santander 2023 - 2025



Nota: Elaboración propia con base en información del Registro Único de Víctimas (RUV 2025) para Norte de Santander

### 2.3 Mapa de empatía del cliente/usuario:

El uso del mapa de empatía permite una comprensión más profunda de las expectativas y preocupaciones de los actores clave, facilitando el diseño de soluciones adaptadas a sus realidades y necesidades operativas (Hammond, 2024).

Para construir el mapa de empatía se recurrió a la recolección de información primaria, mediante un formulario diseñado específicamente para captar las percepciones y vivencias de las beneficiarias. Como Anexo 1, se encuentra el link de las preguntas y un pantallazo de las respuestas obtenidas.

Figura 4 Mapa de empatía de mujeres desplazadas en la región del Catatumbo, Norte de Santander.



Nota: Elaboración propia con base en información sobre el desplazamiento forzado en la región.

La aplicación de la encuesta, como herramienta de recolección primaria, evidencia aspectos claves como la angustia derivada de la falta de ingresos, el anhelo por regresar a sus hogares y el

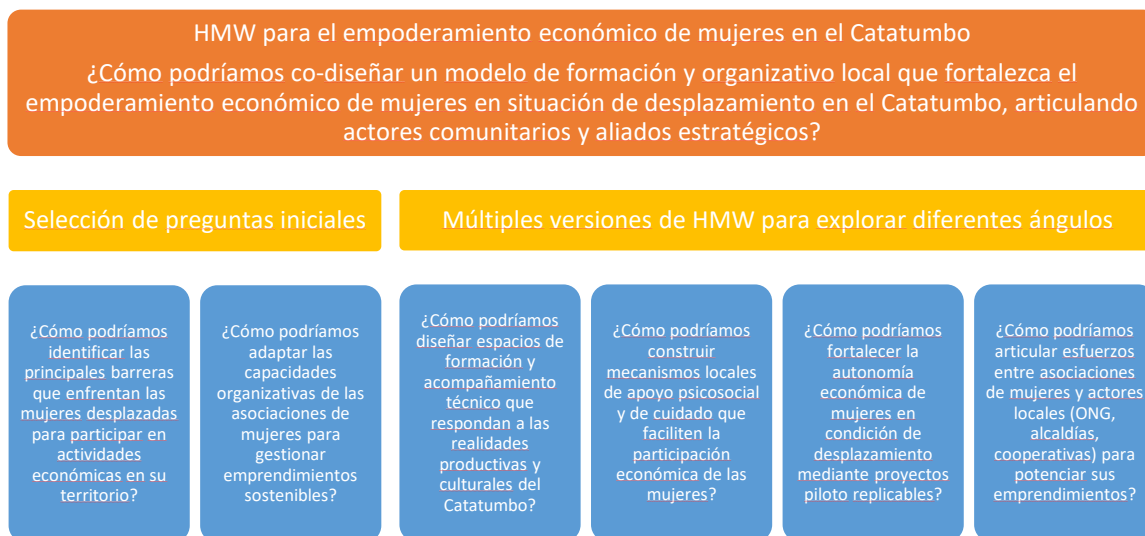
compromiso por adquirir nuevas habilidades mientras protegen a sus familias de amenazas como la violencia basada en género y la trata de personas, se percibe un conflicto armado en escalada y ausencia de negociaciones, lo que impulsa la búsqueda de nuevas formas de sustento. El análisis subraya la necesidad apremiante de implementar estrategias con enfoque de género que aseguren el acceso a empleo, educación, desarrollo de capacidades y condiciones de bienestar integral (Hammond, 2024). Esto se corrobora con el oficio 2025EE-0111 del 22 de abril del 2025, emitido por la Procuraduría General de la Nación, hacia la Gobernación de Norte de Santander, en el cual solicitan de manera urgente unificar rutas y medidas de atención a 21 mujeres víctimas de violencia ante la emergencia humanitaria. Así mismo, en el acto de sesión extraordinaria del Comité Intersectorial Departamental para la prevención de la violencia por razones de sexo y género, la Defensoría del Pueblo ha identificado 43 casos de violencias por razones de sexo y género provenientes del Catatumbo. Se Anexa dichos oficios en el siguiente link, así como el análisis de la información recolectada de la encuesta:

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/acamacho3616\\_universidadean\\_edu\\_co/Evd9dFLC2u5JmitWymMtVvMBvdjv6J6TwzwVIZJZWrL-Kg?e=4wRYE2](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/acamacho3616_universidadean_edu_co/Evd9dFLC2u5JmitWymMtVvMBvdjv6J6TwzwVIZJZWrL-Kg?e=4wRYE2)

#### **2.4 Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):**

El deterioro del orden público en Catatumbo ha exacerbado los procesos de desplazamiento, impactando de manera crítica a las comunidades locales. Ante esta emergencia, el Estado colombiano activó el mecanismo de conmoción interior con base en el Decreto 0062 del 24 de enero de 2025, el cual incluyó tanto al Catatumbo como a municipios cercanos del Cesar y el área metropolitana de Cúcuta, el cual abarca no solo los municipios del Catatumbo, sino también el área metropolitana de Cúcuta y los municipios de Río de Oro y González, en el departamento del Cesar (Gobierno de Colombia, 2025), esta medida busca garantizar la seguridad de la población, restablecer el orden público y coordinar acciones humanitarias, no obstante, la persistencia de la violencia ha desencadenado una crisis humanitaria con efectos directos en el acceso a servicios básicos, el bienestar de las comunidades afectadas y la estabilidad social en la región. A través del lente de la innovación social, la herramienta "How Might We" permite replantear esta crisis como una ocasión para construir propuestas sostenibles y adaptadas a la realidad territorial (Hammond, 2024).

Figura 5 Preguntas HMW para el empoderamiento económico de mujeres en el Catatumbo.



Nota: Elaboración propia con base en problemáticas de desplazamiento forzado y estrategias de intervención, a partir de “¿Qué es la técnica “¿Cómo podríamos?””, por Design Thinking, 2024, <https://designthinking.es/como-podriamos/>.

A través del enfoque ‘How Might We’, es posible replantear la emergencia humanitaria en el norte de Santander como un escenario fértil para idear estrategias creativas y duraderas en la atención de las personas desplazadas. Desde esta perspectiva, el análisis del contexto evidencia la urgencia de fortalecer estrategias de protección, atención humanitaria y generación de medios de vida sostenibles. La implementación de programas que promuevan el acceso a empleo, educación y salud permitirá a las comunidades desplazadas reconstruir sus vidas en condiciones dignas. A través de la aplicación de metodologías de innovación social, es posible diseñar soluciones adaptadas a las necesidades de la población, garantizando un enfoque integral que no solo atienda la emergencia inmediata, sino que también favorezca su integración socioeconómica a largo plazo (DesignThinking, 2024).

La población desplazada en Catatumbo incluye diversos grupos vulnerables como mujeres gestantes, menores de edad, adultos mayores, personas con discapacidad, comunidades campesinas e indígenas. Estos grupos requieren acceso prioritario a alimentos, educación, salud y saneamiento básico para garantizar condiciones mínimas de bienestar. Según el Grupo Inter agencial sobre Flujos Migratorios Mixtos (GIFMM), se han registrado 51.707 personas desplazadas, de las cuales el 14% son niñas, el 14% niños, el 37% mujeres y el 35% hombres (GIFMM, s.f.). Esta crisis demanda una respuesta coordinada que integre asistencia humanitaria inmediata y soluciones a largo plazo para reducir la vulnerabilidad de las comunidades afectadas.

Las mujeres que han sido desplazadas enfrentan desafíos específicos como la violencia de género, el riesgo de trata y barreras para reconstruir sus medios de vida. De acuerdo con Relief Web (2025), es fundamental implementar medidas de protección que garanticen su seguridad y promover estrategias que fortalezcan su bienestar físico y mental. La falta de acceso a recursos y apoyo

institucional aumentan la dificultad de recuperación, dejando en evidencia la necesidad de programas específicos de inclusión laboral, educación y atención en salud. La articulación entre el Estado, organismos internacionales y la sociedad civil es clave para responder de manera efectiva a esta crisis humanitaria.

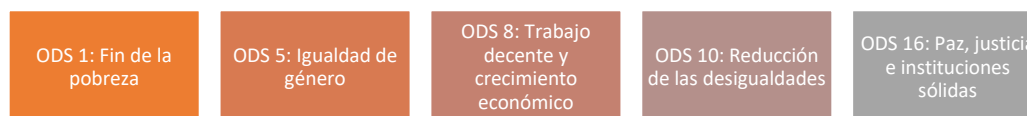
### 3. SOLUCIÓN INNOVADORA

Esta propuesta se alinea con los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), desarrollados de manera participativa con comunidades y autoridades locales, y vinculados a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), diseñados para atender a los municipios más afectados por el conflicto armado, la pobreza y la debilidad institucional. Para el desarrollo de este proceso, contamos con el respaldo por una carta de aval institucional incluida en el Anexo 2 del documento.

#### 3.1 Descripción de la solución (storyboard):

La propuesta contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

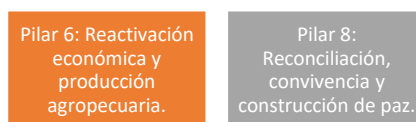
*Figura 6 Objetivos de desarrollo sostenible impactados.*



*Nota: Elaboración propia*

A su vez, también cumple específicamente con dos de los pilares estratégicos de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET:

*Figura 7 Pilares PDET.*

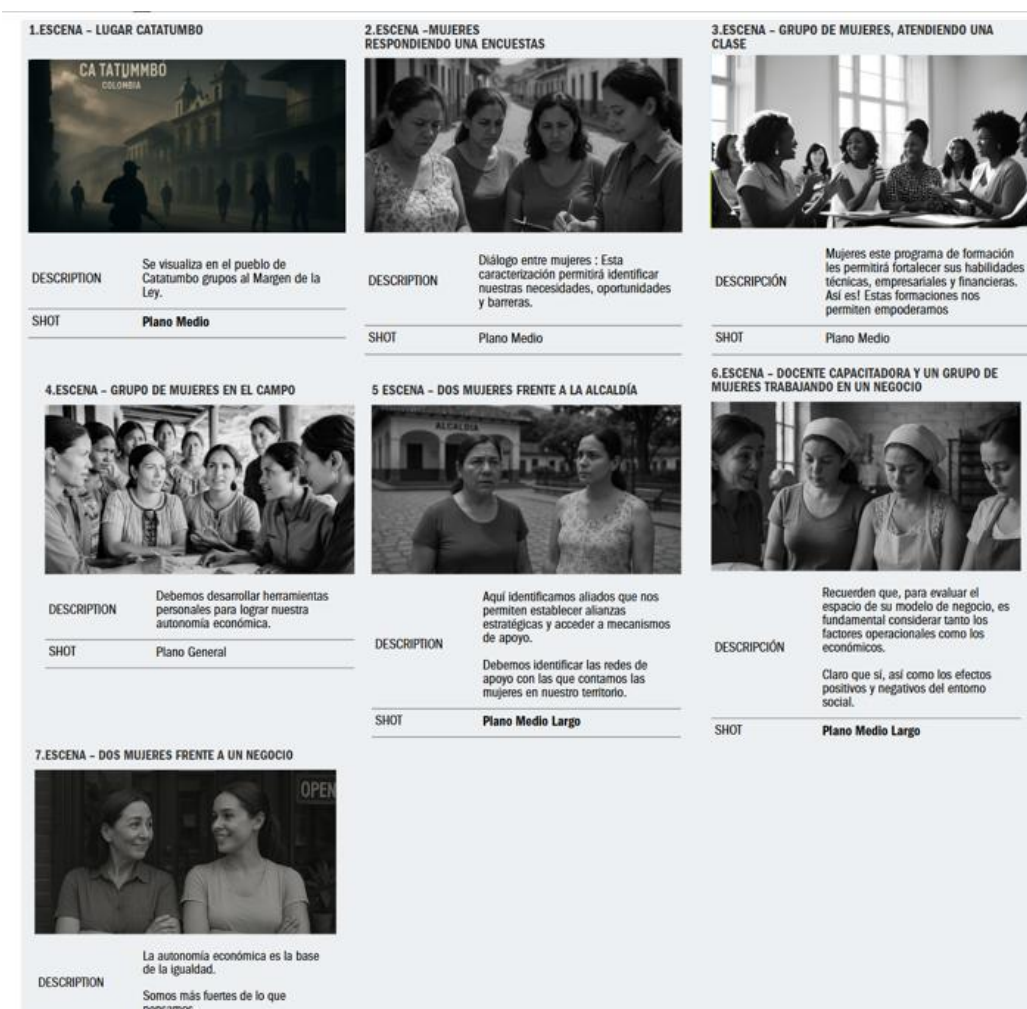


*Nota: Elaboración propia*

El Catatumbo ha sido una de las regiones más afectadas por el conflicto armado interno, lo que ha generado consecuencias estructurales como el desplazamiento forzado, la violencia y la marginación económica. Las mujeres, en particular, han sido doblemente afectadas: por su condición de género y por la falta de acceso a recursos, autonomía económica y espacios de participación. Dado que una gran parte de la población se encuentra en áreas rurales dispersas, el fortalecimiento de unidades productivas lideradas por mujeres víctimas del conflicto armado tanto rurales como urbanas se consolida como una estrategia integral de construcción social, generación de ingresos y empoderamiento femenino.

La innovación social constituye un pilar fundamental de esta iniciativa, definida como el diseño de respuestas sostenibles construidas junto con las comunidades, respetando sus contextos culturales y territoriales (Abreu, 2011). Cualquier acción debe partir de las necesidades reales y esperanzas colectivas de las mujeres del Catatumbo, respetando sus saberes y condiciones particulares.

Figura 8 storyboard.



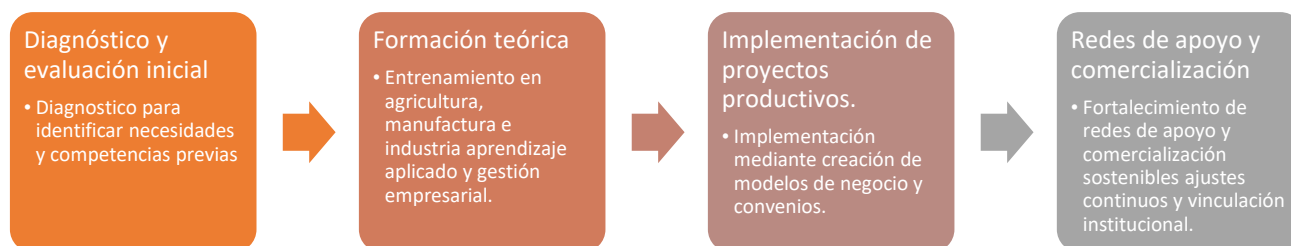
*Nota: Elaboración propia con base en el desarrollo del proyecto*

### 3.2 Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):

La construcción de un modelo sostenible en Catatumbo apunta a generar un impacto positivo en las mujeres víctimas, mediante procesos educativos basados en teorías como las de Vygotsky, que favorezcan el desarrollo de habilidades en agricultura, manufactura e industria. Además, se propone la creación de modelos de negocio, incluyendo empresas privadas, cooperativas y asociaciones campesinas, mediante la gestión eficiente de sus cadenas de valor. Se propone además consolidar redes colaborativas que apoyen la comercialización y fortalezcan las cadenas de suministro de productos locales. Finalmente, se resalta la importancia del respaldo institucional a través del seguimiento de la Gobernación y la obtención de recursos públicos para su financiamiento.

En la Figura 6 se muestra el modelo de formación y empoderamiento económico de mujeres víctimas del conflicto.

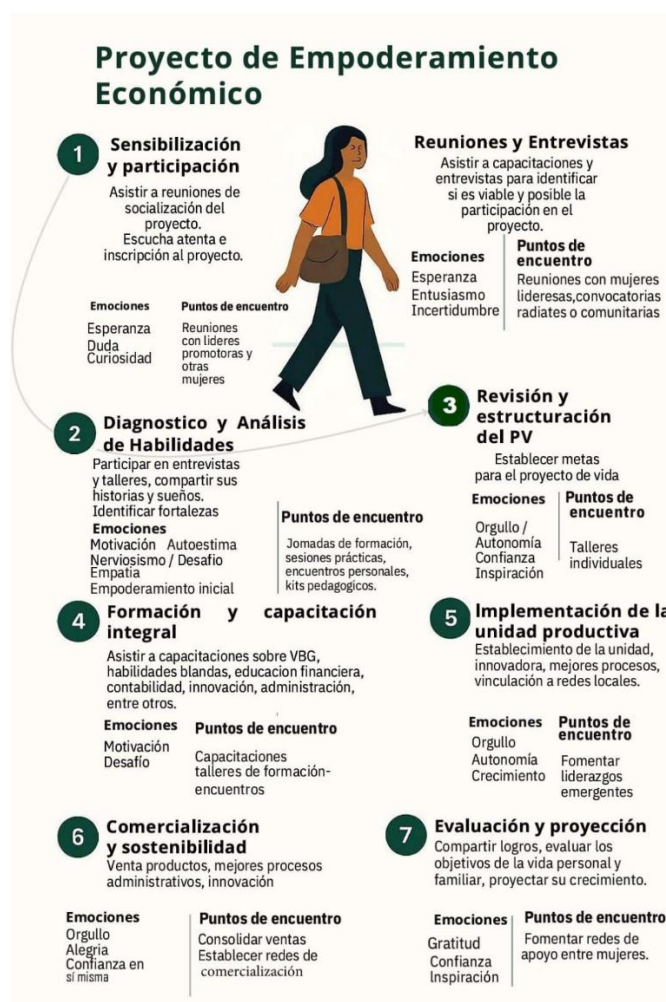
Figura 9 Modelo de formación para mujeres víctimas del conflicto en el Catatumbo.



Nota: Elaboración propia.

### 3.3 Propuesta de experiencia del usuario (journey map):

Figura 10 Journey map.



Nota: Elaboración propia.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

La subregión del Catatumbo se destaca por su diversidad geográfica y climática, con una extensión aproximada de 4.826 km<sup>2</sup> (IGAC, 2023). Sus rangos térmicos, que oscilan entre los 8 °C y los

30 °C, le confieren un alto potencial para diversos usos agrícolas (IDEAM, 2022). Estas condiciones posicionan a la región como un territorio competitivo y diferenciado frente a otras zonas del país, especialmente atractivo para el desarrollo de iniciativas sostenibles. Su riqueza natural, el potencial agropecuario, la diversidad cultural y la presencia de comunidades con conocimientos ancestrales representan ventajas estratégicas que generan valor agregado en el marco del desarrollo territorial sostenible (DANE, 2022; MinAgricultura, 2021).

#### 4.1 Evaluación de la solución con las partes interesadas:

Las condiciones del suelo en esta región favorecen una agricultura variada que incluye productos como café, cacao, legumbres, cereales, tubérculos y palma aceitera. Entre estos, la palma de aceite destaca por ser el cultivo permanente con mayor extensión en el departamento, representando cerca del 42% del área sembrada.

Para el año 2024, la producción de aceite de palma en Norte de Santander llegó a 1,72 millones de toneladas, con Tibú y Sardinata como municipios líderes en esta actividad. La región cuenta con 42.674 hectáreas sembradas con palma, lo que representa el 83,5% del total departamental. El municipio de Tibú, con 35.000 hectáreas, produjo aproximadamente 112.000 toneladas de Racimo de Fruta Fresca (RFF), equivalente al 69,5% de la producción total de Norte de Santander, con un valor estimado de mercado cercano a los \$85.000 millones de pesos.

Esta cadena productiva tiene una importante incidencia en el empleo rural, con más de 5.600 puestos de trabajo directos y más de 8.400 indirectos generados:

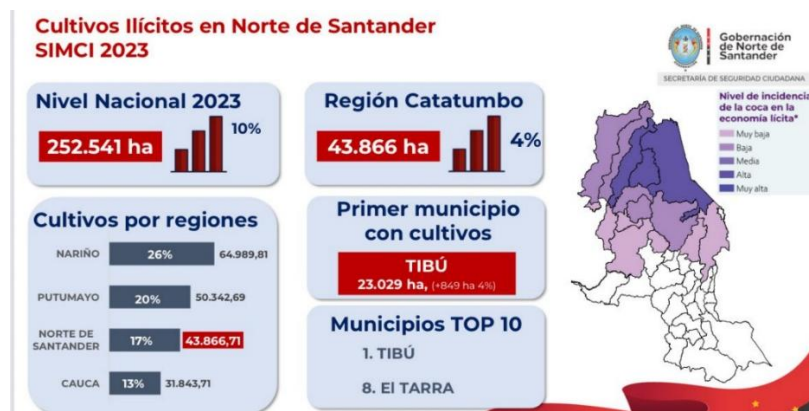
Figura 11 Productos de impacto positivo.



Nota: Elaboración propia.

Aunque cuenta con oportunidades en el ámbito agroindustrial, Catatumbo sigue siendo una de las zonas con mayor presencia de cultivos ilícitos en Colombia. Según el informe de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Monitoreo de Cultivos de Coca 2023), el Catatumbo pasó de tener 42.043 hectáreas de coca en 2022 a 43.866 hectáreas en 2023, consolidándose como una de las zonas más críticas en términos de economía ilícita.

Figura 12 Cultivos ilícitos en Norte de Santander.

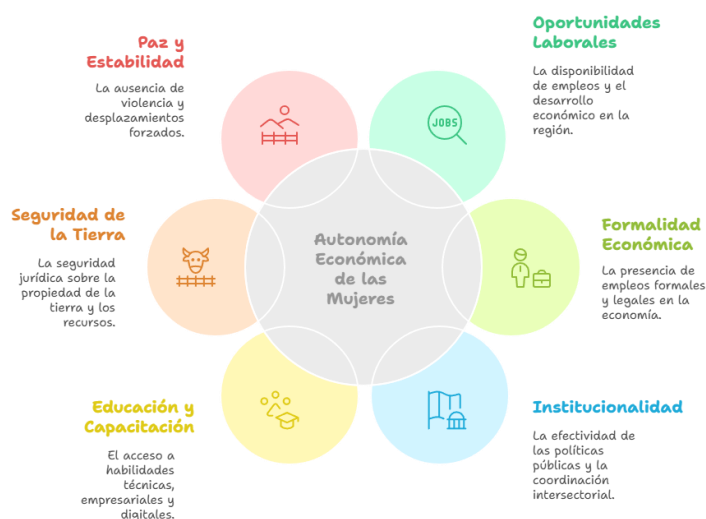


Nota: secretaria de Seguridad de Norte de Santander - 2025

En los últimos años, el valor del kilogramo de hoja de coca ha experimentado una caída significativa, afectando directamente la economía de numerosas familias campesinas en regiones como el Catatumbo. Según el *Boletín Técnico de Monitoreo de Precios de Drogas Ilícitas* del Ministerio de Justicia (2021-2022), el precio pasó de \$2.300 en 2021 a \$2.400 en 2022. Sin embargo, informes posteriores y análisis de expertos como Ana María Rueda, de la Fundación Ideas para la Paz (FIP), evidencian que a partir de mediados de 2021 el precio comenzó a desplomarse, especialmente en zonas como el Catatumbo.

Frente a esta realidad, se hace prioritaria la ejecución de iniciativas que promuevan el reemplazo de economías ilegales por alternativas productivas sostenibles, especialmente enfocadas en mujeres víctimas. Para ello, el presente proyecto incorpora herramientas como el análisis PESTEL, que permite entender el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como un benchmarking estratégico (Kotler & Keller, 2016) que analiza programas similares y buenas prácticas en el país, para fortalecer la pertinencia y efectividad de la propuesta.

Figura 13 Análisis de problemas falta de autonomía



Nota: elaboración propia análisis del problema

## 4.2 Análisis interno de capacidades

La propuesta busca principalmente potenciar las competencias técnicas, productivas y comerciales de mujeres afectadas por el conflicto en Catatumbo, con el objetivo de promover su autosostenibilidad económica. Esta iniciativa surge como respuesta directa a las demandas expresadas por las propias beneficiarias durante los espacios de socialización del Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027, liderados por la Gobernación de Norte de Santander a través de la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género.

En dichos espacios participativos, las mujeres manifestaron la necesidad de contar con alternativas productivas agroindustriales que les permitieran generar ingresos propios y mejorar su calidad de vida, en un contexto de alta vulnerabilidad socioeconómica derivado del conflicto armado. Como resultado, se identifican conjuntamente alternativas basadas en:

El fortalecimiento productivo de las unidades económicas lideradas por mujeres, la entrega de activos productivos con acompañamiento técnico integral, la mejora de los procesos de comercialización y fortalecimiento de esquemas de asociatividad.

Estas alternativas han sido identificadas por la entidad territorial, quienes evalúan la pertinencia y capacidad para responder satisfactoriamente a las condiciones del territorio y las brechas estructurales que se tienen.

En este marco, la Gobernación de Norte de Santander evalúa las siguientes alternativas:

Estructurar técnicamente el proyecto conforme a los lineamientos del Sistema General de Regalías (SGR) y adelantar las gestiones administrativas y de presentación para su viabilización y financiación.

Coordinar el levantamiento de información territorial, la identificación y validación de beneficiarias, y las jornadas de socialización y concertación con las comunidades y con la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Establecer canales de articulación técnica con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los cuales han manifestado su voluntad de acompañar técnicamente el proceso de formulación y evaluación del proyecto, garantizando su alineación con políticas sectoriales y de desarrollo rural con enfoque territorial.

Por otra parte, se incluye a ASOJUNTAS, gobiernos municipales involucrados y las posibles beneficiarias del proyecto para la propuesta de algunos objetivos:

Participar activamente en los procesos de socialización, ejecución y seguimiento del proyecto, ejercer veeduría ciudadana y control social durante su implementación, desarrollar cabalmente las acciones previstas en la alternativa productiva, garantizar la sostenibilidad operativa y comercial de las iniciativas una vez finalice el proceso de intervención.

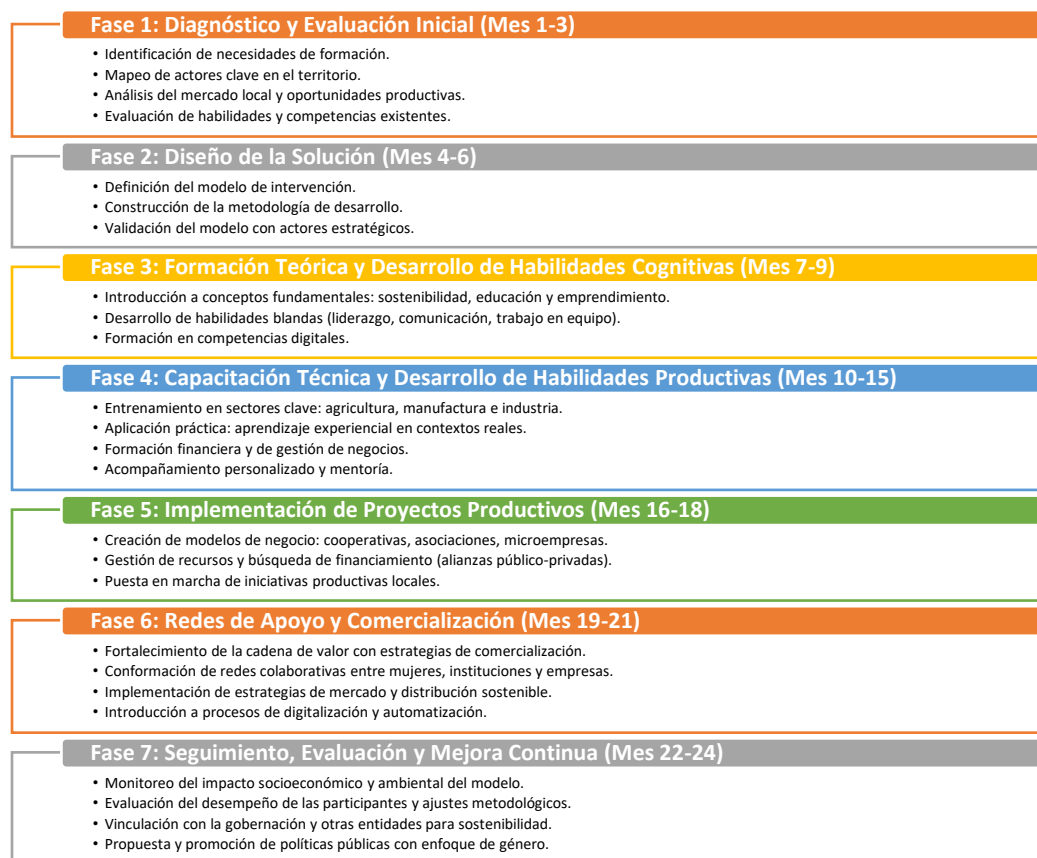
El proceso de concertación interinstitucional e intersectorial que se planea desarrollar para la formulación de esta iniciativa permite consolidar una propuesta técnica que responde a las necesidades del territorio, se fundamenta en el diálogo social y cumple con los criterios exigidos por los instrumentos de planeación y financiación pública. Todas las partes involucradas compartieron la alternativa como una estrategia idónea para impulsar la reactivación económica local, contribuir al empoderamiento económico de las mujeres y avanzar en la construcción de paz territorial en el Catatumbo.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN BAJO METODOLOGÍAS ÁGILES**

Este capítulo describe la implementación del proyecto utilizando el enfoque ágil Scrum, resaltando su flexibilidad y capacidad de entrega iterativa. El desarrollo se estructura en fases como la planificación de sprints, reuniones diarias (daily stand-ups), revisiones y retrospectivas (Schwaber & Sutherland, 2020), complementadas con el uso de herramientas visuales como el tablero Kanban (Rubin, 2012). La elección de metodologías ágiles se justifica por su adaptabilidad ante entornos dinámicos y su eficacia en la gestión de cambios (Rigby et al., 2016). Se proponen estrategias para mitigar riesgos asociados, como la resistencia al cambio organizacional (Cohn, 2009). Esta metodología fue seleccionada en referencia a las condiciones cambiantes del territorio generadas por el conflicto, donde el número de beneficiarias puede variar en función del contexto social y de seguridad. Scrum permite adaptarse rápidamente a estos cambios, ajustando la planificación según las circunstancias, además, facilita la priorización de tareas con mayor impacto y evita inversiones innecesarias, gracias a la continua reevaluación y ajuste del product backlog.

### **5.1 Roadmap de innovación**

Figura 14 Roadmap modelo de implementación.



Nota: Elaboración propia ruta de implementación.

## 5.2 Metodología de desarrollo (ej. Design Sprint, Lean Startup)

El proyecto plantea una ruta metodológica basada en Agile/Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020), enfocada en promover el empoderamiento económico de mujeres víctimas del conflicto armado en el Catatumbo, mediante un proceso flexible, participativo y adaptativo.

Se estructura en cuatro fases:

Figura 15 Fases de desarrollo

<b>Diagnóstico participativo:</b>	Identificación de necesidades y oportunidades mediante encuestas, entrevistas y mapeo de actores, con apoyo de herramientas de Design Thinking (Brown, 2008).
<b>Diseño y validación:</b>	Co-creación de soluciones con las beneficiarias, aplicando principios de Lean Startup (Ries, 2011) para validar modelos socioeconómicos mediante pilotos ajustables.
<b>Implementación :</b>	Capacitaciones iterativas en habilidades técnicas, financieras y de liderazgo, mentorías personalizadas y acceso a esquemas de financiación solidaria (Kabeer, 2005), aplicando Sprints y retroalimentación continua.
<b>Escalamiento y sostenibilidad:</b>	Ampliación del modelo validado a través de contenidos digitales, redes de apoyo, alianzas interinstitucionales y un sistema de monitoreo con indicadores de impacto como ingresos sostenibles, empleabilidad y autonomía económica (Rossi et al., 2004).

*Nota: Elaboración propia.*

El uso de Scrum garantiza eficiencia operativa, adaptabilidad al contexto y protagonismo de las mujeres en la toma de decisiones. Esta metodología no solo fortalece capacidades, sino que genera insumos clave para políticas públicas orientadas a la inclusión económica femenina (World Bank, 2012).

### 5.3 Equipo y recursos necesarios (incluir roles de innovación)

Para el proyecto se requiere los siguientes recursos humanos:

Tabla 2 Recursos humanos del proyecto

Product Owner	Define los objetivos y prioridades del proyecto
<b>Scrum Master</b>	El facilita la metodología ágil
<b>Diseñador de plataforma</b>	Encargo de la arquitectura y el diseño y el desarrollo del software de capacitación.
<b>Especialista en trabajo social</b>	Encargado de la caracterización y el manejo de los temas sociales más relevantes de la población objeto del proyecto.
<b>Mentores de diversas áreas</b>	Encargados de ampliar habilidades blandas de la población objeto del proyecto.
<b>Especialistas en finanzas</b>	Facilita el análisis de los créditos y otras modalidades de inversión y los indicadores de éxito a realizar para el empoderamiento de las mujeres víctimas de conflicto.
<b>Coordinador de convenios</b>	Profesional cuyo objetivo es fortalecer la colaboración con entidades clave.
<b>Comunicador y gestor de comunidad</b>	Se encarga de la difusión y fortalecimiento de redes de apoyo

*Nota: elaboración propia*

Adicional al personal, los recursos necesarios incluyen infraestructura física y digital, como espacios de formación, plataformas de aprendizaje en línea y acceso a internet.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE IMPACTO

Este capítulo evalúa la viabilidad económica del proyecto y su impacto social o ambiental. Para ello, se utilizarán herramientas como el análisis de flujos de caja proyectados, el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (Damodaran, 2012). Además, se incluirá un análisis de sensibilidad para identificar cómo cambios en variables clave (como costos, ingresos o tasas de interés) podrían afectar los resultados financieros (Brealey, Myers, & Allen, 2020). En cuanto al impacto, se medirán indicadores cuantitativos y cualitativos, como la generación de empleo, la reducción de la pobreza o la sostenibilidad ambiental, utilizando metodologías como el Retorno Social sobre la Inversión (SROI) o estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Emerson et al., 2000).

### 6.1 Proyecciones financieras y ROI de innovación

Para el análisis financiero del proyecto, se realiza la herramienta de evaluación de proyectos de la MGA, arrojando los siguientes resultados:

Figura 16 Tabla de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad			Indicadores de costo-eficiencia	Indicadores de costo mínimo	
Valor Presente Neto (VPN)	Tasa Interna de Retorno (TIR)	Relación Costo Beneficio (RCB)	Costo por beneficiario	Valor presente de los costos	Costo Anual Equivalente (CAE)
<b>Alternativa:</b> Fortalecimiento de la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres residentes en el departamento Norte de Santander					
\$631.353.087,04	24,51 %	1,37	\$14.185.386,24	\$1.702.246.348,28	\$162.316.116,35

Costo por capacidad

Producto	Costo unitario (valor presente)
Servicio de apoyo a unidades productivas individuales para la generación de ingresos (Producto principal del proyecto)	\$14.185.386,24

Nota: Elaboración propia en base a la metodóloga general ajustada.

Al realizar la evaluación del proyecto se puede evidenciar que el Valor Presente Neto (VPN): \$631.353.087,04, lo que indica que el proyecto generará beneficios económicos y es financieramente sostenible. La Tasa Interna de Retorno (TIR): 24,51 %, es una tasa interna de retorno alta, y resulta atractiva para los inversores. Y la relación costo- beneficio, es de 1.37, es decir, por cada peso que se invierte se obtienen \$1,37 en retorno, lo que refleja una asignación eficiente de recursos.

La Evaluación de Costos y Eficiencia, se tiene un costo por beneficiario de \$14.185.386,24, este monto representa el costo asociado a la capacitación y al apoyo de medios de vida que se entregará a cada participante. El Valor presente de los costos: \$1.702.246.348,28, reflejando la inversión total necesaria para la implementación del proyecto. Y, el Costo Anual Equivalente (CAE) es de \$162.316.116,35, lo que indica que el costo promedio anual del proyecto, facilitando el análisis de su sostenibilidad.

Al realizar el costo de Análisis de Costos y Viabilidad, se encuentra que el costo por capacidad, es decir que al revisar el producto clave del programa "Servicio de apoyo a unidades productivas individuales para la generación de ingresos", el costo unitario asciende a \$14.185.386,24, valor que coincide con el costo por beneficiario.

## 6.2 Análisis de escenarios (mejor caso, peor caso, caso más probable) (“Pronóstico de flujo de efectivo pronóstico de flujos de efectivo en ...”)

El análisis de escenarios se realiza en los proyectos con el fin de anticipar cómo podrían comportarse los resultados financieros y operativos bajo diferentes condiciones futuras, permitiendo a los tomadores de decisiones evaluar los riesgos, la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto en contextos variables. Este enfoque facilita una mejor planificación estratégica, ya que identifica el rango de posibles resultados desde el peor hasta el mejor caso, ayudando a desarrollar estrategias de mitigación y contingencia ante incertidumbres. Además, mejora la calidad del análisis financiero al considerar múltiples variables que pueden influir en el desempeño del proyecto, como cambios en los costos, ingresos o condiciones del entorno (Kerzner, 2017; Gido & Clements, 2018).

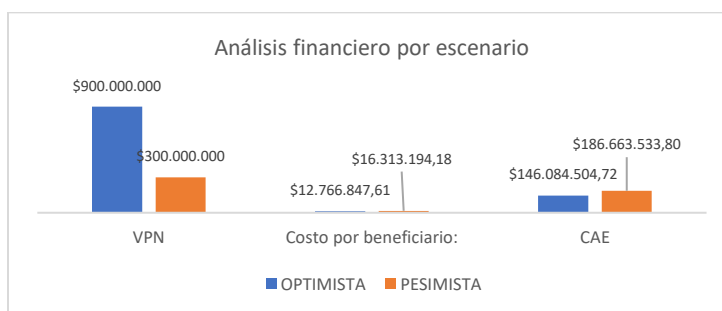
Se realiza el ejercicio con el caso optimista y el pesimista brindando la siguiente información:

Tabla 3 Análisis financiero de dos escenarios

ESEENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
VPN: ~\$900.000.000	VPN: ~\$300.000.000
TIR: ~30 %	TIR: ~16 %
B/C: ~1,55	B/C: ~1,10
Costo por beneficiario: ~\$12.766.847,61	Costo por beneficiario: ~\$16.313.194,18
CAE: ~\$146.084.504,72	CAE: ~\$186.663.533,80

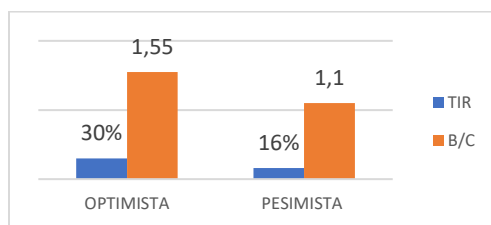
Nota: Elaboración Propia.

Figura 17 Análisis financiero del escenario optimista y pesimista



Nota: Elaboración Propia.

Figura 18 Análisis financiero por escenario



Nota: Elaboración propia.

Con el análisis de estos dos escenarios se puede demostrar que el proyecto tiene un margen razonable de tolerancia ante variaciones en costos y beneficios. Sin embargo, se requiere la implementación de estrategias de gestión de riesgos y control presupuestal para garantizar que se mantenga cercano al optimista.

### 6.3 Impacto social y ambiental

El análisis de impacto social y ambiental en un proyecto es esencial porque permite identificar, prever y mitigar los efectos positivos o negativos que la intervención puede generar sobre las comunidades y el entorno natural. Este tipo de análisis no solo ayuda a proteger los recursos ambientales y los derechos de las poblaciones afectadas, sino que también mejora la sostenibilidad del proyecto, su aceptación social y su cumplimiento normativo. Además, facilita la toma de decisiones informadas, promueve la equidad social y fortalece la responsabilidad ética del equipo ejecutor. En el contexto actual, los proyectos deben alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y para

ello es indispensable evaluar su coherencia con criterios sociales y ambientales desde las etapas tempranas de formulación (Vanclay, 2003; Toro et al., 2010).

*Tabla 4 Indicadores de impacto social*

Componentes del Proyecto	Actividades Clave	Resultados Esperados (Corto Plazo)	Impacto Esperado (Mediano y Largo Plazo)	Indicadores Clave
<b>1. Focalización y caracterización</b>	- Aplicación de instrumentos de caracterización - Diagnóstico participativo	- Línea base de 150 mujeres caracterizadas según perfiles y necesidades	- Plan de acompañamiento diferencial según contexto étnico, social y territorial	- % de mujeres caracterizadas con ficha completa - N.º de perfiles definidos por línea productiva
<b>2. Formación técnico-laboral</b>	- Diseño e implementación de capacitaciones - Talleres en habilidades blandas y técnicas	- Mujeres con competencias certificadas en áreas técnicas, digitales y laborales	- Aumento de empleabilidad y generación de ingresos propios	- N.º de mujeres certificadas - % de mejora en pruebas de habilidades técnicas y blandas
<b>3. Capacitación empresarial, psicosocial y de prevención de VBG</b>	- Talleres psicosociales - Formación en gestión empresarial y liderazgo	- Mujeres con mayor autoestima, autonomía y capacidad de toma de decisiones - Planes de negocio formulados	- Reducción de dependencia económica y riesgo de VBG - Mayor asociatividad y participación comunitaria	- % de mujeres que reportan mejora en autoestima/autonomía - N.º de planes de negocio formulados
<b>4. Entrega de activos productivos</b>	- Compra y entrega de insumos, equipos y herramientas - Acompañamiento técnico post-entrega	- Mujeres con medios materiales para iniciar/emprender sus negocios	- Sostenibilidad económica de unidades productivas - Generación de empleo local	- N.º de activos entregados por perfil productivo - % de negocios activos después de 6 meses
<b>5. Seguimiento y evaluación de impacto</b>	- Diseño del sistema de monitoreo - Evaluaciones trimestrales de avances	- Datos sistematizados sobre avances y resultados	- Toma de decisiones basada en evidencia - Replicabilidad del modelo en otros territorios	- N.º de informes generados - N.º de ajustes implementados en tiempo real

*Nota: elaboración propia*

*Tabla 5 de indicadores ambientales*

Línea Ambiental	Estrategia Aplicada	Indicador Asociado
<b>Producción sostenible</b>	Priorización de prácticas limpias, agroecología, reciclaje y bajo impacto	% de emprendimientos con prácticas sostenibles
<b>Uso de recursos</b>	Capacitación en eficiencia y manejo de residuos	N.º de talleres ambientales realizados
<b>Mitigación de impactos</b>	Asesoría técnica para minimizar externalidades negativas	N.º de planes de manejo ambiental por emprendimiento

*Nota: elaboración propia*

## 7. GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Se identifica, evalúa y propone estrategias para mitigar los riesgos potenciales del proyecto, así como aprovechar las oportunidades emergentes. Se utiliza la metodología de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para contextualizar los riesgos y oportunidades en el entorno del proyecto (Hill & Westbrook, 1997). Además, se implementará una matriz de riesgos que clasifique las amenazas según su probabilidad e impacto, priorizando aquellas que requieren acciones inmediatas (Project Management Institute, 2021). Para cada riesgo identificado, se definirán planes de contingencia y estrategias de mitigación, como la diversificación, transferencia de riesgos (por ejemplo, seguros) o la implementación de controles preventivos (Kaplan & Mikes, 2012). Paralelamente, se destacarán las oportunidades que podrían generar valor adicional, como tendencias de mercado, avances tecnológicos o convenios, proponiendo acciones para capitalizarlas.

*Tabla 6 Riesgos del proyecto*

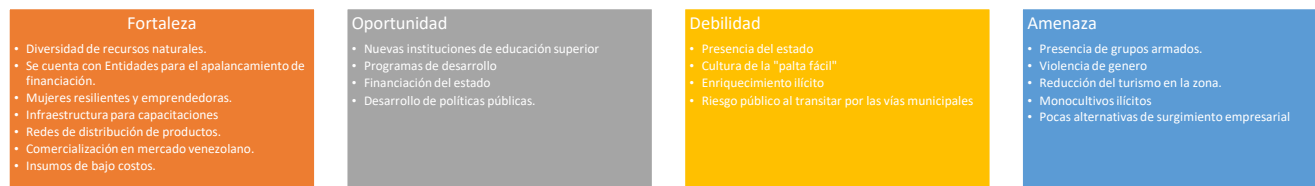
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad e impacto	Efectos	Medidas de mitigación
Administrativo	Demoras en los procesos	Probabilidad: 3. Alto / Impacto: 3. Alto	Retraso en el cronograma, actos	Generación de un instructivo detallado del alcance del contrato y sus actividades requeridas de acuerdo con lo solicitado por el

	administrativos de realización del convenio y/o contrato.		administrativos sancionatorios en caso de incumplimiento.	contratante. Solicitar un valor asegurado para el cumplimiento del contrato. Realizar seguimiento y gestión oportuna ante el área encargada del desarrollo de los convenios y/o contratos.
Administrativo	Cambios en la normatividad y aumento en los impuestos en los ejecutores	Probabilidad: 2. Moderado/ Impacto: 4. Crítico	Prórrogas, adiciones, disminución del alcance.	Hacer seguimiento jurídico-tributario constante. Incluir ajustes presupuestales preventivos.
Administrativo	Cambio en la situación política, sistema de gobierno y cambio en las condiciones sociales que tengan impacto en la ejecución del contrato	Probabilidad: 3. Alto/ Impacto: 4. Crítico	Retrasos en la ejecución contractual por rotación del personal administrativo	Desarrollar un plan de continuidad institucional o transferencia de la información. Capacitar personal en gestión del cambio. Mantener comunicación constante con actores claves del entorno político.
De mercado	Incumplimiento de los tiempos establecidos para la ejecución del proyecto	Probabilidad: 3. Alto / Impacto: 3. Alto	Retrasos en el cronograma de ejecución.	Seguimiento permanente en la ejecución del proyecto y controles periódicos al cumplimiento del cronograma por parte de la supervisión. Garantizar el cumplimiento con pólizas de garantía.
De costos	Variación en el valor de los insumos requeridos para el desarrollo de las actividades.	Probabilidad: 3. Alto / Impacto: 3. Alto	No se logran los resultados esperados. Desequilibrio financiero.	Realizar en etapa precontractual estudio de mercado que permita identificar los aspectos de demanda de los insumos al igual que el valor de estos.
De mercado	Defectos en la calidad y consistencia de los materiales encontrados en el mercado y utilizados para el proyecto	Probabilidad: 3. Alto / Impacto: 3. Alto	Defectos y daños en los equipos, herramientas e insumos entregados a los beneficiarios.	Eficacia en la implementación de la supervisión a los insumos utilizados. Contemplar pólizas de calidad.
De mercado	Fluctuación de precios de los oferentes	Probabilidad: 3. Alto/ Impacto: 3. Alto	Aumento del presupuesto estimado, dificultad para contratar servicios.	Incluir cláusulas de ajuste de precios en los contratos. Realizar análisis periódico del mercado. Diversificar oferentes.
Operacional	Baja participación de las beneficiarias	Probabilidad: 2. Moderado / Impacto: 4. Crítico	Reducción del alcance del proyecto, incumplimiento de metas.	Fortalecer la estrategia de sensibilización comunitaria. Incluir incentivos y acompañamiento psicosocial. Ajustar horarios y logística según disponibilidad.
Financiero	Falta de consecución financiera o riesgo de iliquidez	Probabilidad: 2. Moderado+CS / Impacto: 4. Crítico	Paralización de actividades, incumplimiento de cronograma, pérdida de credibilidad.	Diseñar un plan de financiación diversificado (cooperación, sector público y privado). Establecer fondo de contingencia. Programar entregas por fases para reducir costos iniciales.
Público	Dificultad para la realización de actividades por el conflicto armado que vive la zona.	Probabilidad: 3. Alto / Impacto: 4. Crítico	Incumplimiento en el desarrollo de las actividades	Ajustar horarios y logística según disponibilidad.

*Nota: elaboración propia*

## 7.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

Figura 19 FODA Proyecto



Nota: elaboración propia

## 7.2 Análisis de pivote (opciones)

Figura 20 Análisis de pivote.



Nota: elaboración propia

## 7.3 Oportunidades de escalabilidad y crecimiento futuro

El proyecto de empoderamiento económico de las mujeres en el Catatumbo se plantea como una estrategia de transformación territorial aprovechando las condiciones productivas locales, la vocación agrícola de la región y el respaldo institucional existente para promover emprendimientos sostenibles. Este modelo tiene como propuesta impulsar la participación de las mujeres en actividades económicas, la inclusión en espacios de toma de decisiones y fortaleciendo el capital humano con enfoque de género e igualdad. La diversidad de actividades productivas en zonas menos afectadas por el conflicto aporta estabilidad y sostenibilidad al proceso, contribuyendo a la construcción de un modelo de desarrollo territorial con enfoque diferencial y de género.

## 8. MÉTRICAS DE ÉXITO Y KPIS DE INNOVACIÓN

En este capítulo se definen indicadores clave que permiten medir el impacto y la eficacia de las iniciativas innovadoras dentro del proyecto. Estas métricas deben incluir tanto aspectos cuantitativos, como el número de ideas implementadas, el tiempo de desarrollo de nuevos productos o servicios, y el retorno sobre la inversión en innovación (ROI), como aspectos cualitativos, como la satisfacción del cliente y la mejora en la experiencia del usuario (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008). Además, es crucial incorporar KPIS específicos para la innovación, como la tasa de adopción de nuevas tecnologías, el porcentaje de ingresos generados por productos innovadores, y el nivel de colaboración entre equipos

multidisciplinarios (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). La justificación de estas métricas se basa en su capacidad para proporcionar una visión clara del progreso, identificar áreas de mejora y asegurar que la innovación esté alineada con los objetivos estratégicos del negocio (Kaplan & Norton, 1996). Este enfoque garantiza que la innovación no solo sea creativa, sino también medible y orientada a resultados.

*Tabla 7 Tablas de KPIS*

<b>Porcentaje de mujeres con ingresos sostenibles:</b>	<b>Meta: 70% de las beneficiarias generan ingresos estables después de 12 meses.</b>	<b>(Número de mujeres con ingresos estables después de 12 meses / Total de beneficiarias) *100</b>
<b>Tasa de acceso a empleo formal:</b>	Meta: 50% de las mujeres consiguen empleo formal o emprendimientos registrados.	(Número de mujeres que consiguen empleo formal o emprenden / Total de beneficiarias) *100
<b>Nivel de satisfacción de las beneficiarias:</b>	Meta: 90% de satisfacción reportada en encuestas de percepción.	(Número de respuestas positivas en encuesta de percepción / Número total de encuestas) * 100
<b>Número de mujeres capacitadas:</b>	Meta: 500 mujeres capacitadas en habilidades técnicas y financieras en el primer año.	Número de mujeres que completaron las capacitaciones técnicas y financieras.
<b>Tasa de retención en el programa:</b>	Meta: 80% de las mujeres completan el programa.	(Número de mujeres que completaron el programa / Total de beneficiarias) *100
<b>Impacto en la comunidad:</b>	Meta: 30% de aumento en la participación de mujeres en actividades económicas locales.	(Incremento en número de mujeres en actividades económicas / Línea base de mujeres en actividades económicas) *100

*Nota: elaboración propia*

## 8.1 OKRs (Objectives and Key Results) del proyecto

*Tabla 8 OKR # 1*

<b>OKR 1.</b>		<b>Diseñar un modelo de negocio sostenible que promueva la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres víctimas de la región del Catatumbo, Norte de Santander.</b>				
No.	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Frecuencia	Responsable
1	Contar con un modelo de negocio validado y contextualizado para 150 mujeres víctimas del conflicto en el Catatumbo, que integre inclusión financiera, desarrollo productivo y acceso a mercados.	Desarrollar un enfoque participativo e inclusivo que combine formación, diagnóstico territorial, convenios y pruebas piloto de las iniciativas productivas con mayor viabilidad.	Realizar diagnóstico de capacidades y recursos disponibles en las comunidades  Desarrollar talleres de creación del modelo con las mujeres.  Establecer alianzas con entidades financieras y comerciales.  Ejecutar un piloto del modelo en una comunidad seleccionada.	Modelo de negocio documentado y validado (sí/no).  - Número de mujeres participantes en talleres (meta: 150).  - Número de alianzas establecidas (meta: 3).  - Nivel de satisfacción de las beneficiarias en la prueba piloto (mínimo 80%), F3	Semestral	Coordinador del proyecto.

*Nota: elaboración propia*

*Tabla 9 OKR # 2*

<b>OKR 2.</b>		<b>Caracterizar el perfil socioeconómico, educativo y productivo de las mujeres del Catatumbo para identificar sus necesidades, oportunidades y barreras que limitan su autonomía económica.</b>				
No.	Meta	Estrategia	Actividad	Indicadores	Frecuencia	Responsable
2	Obtener una caracterización completa y confiable de al menos 200 mujeres víctimas del conflicto en 5 municipios del Catatumbo, antes de finalizar el trimestre.	Aplicar una metodología participativa y territorializada que combine instrumentos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas y grupos focales), garantizando enfoque diferencial y enfoque de género.	Diseñar el instrumento de caracterización (encuesta y guía de entrevista).  Seleccionar y capacitar al equipo local de recolección de datos.  Aplicar los instrumentos en campo (encuestas, entrevistas y grupos focales).	Número de mujeres caracterizadas  Número de mujeres caracterizadas  Número de municipios cubiertos	Mensual	Comunicador y gestor de comunidad.

Sistematizar y analizar la información recolectada.	Informe de caracterización elaborado y validado (sí/no).
Socializar resultados con actores locales y organizaciones de mujeres.	Porcentaje de participación de mujeres víctimas en el proceso (mínimo 80%).

*Nota: elaboración propia*  
**Tabla 10 OKR # 3**

**OKR 3. Desarrollar un programa de formación integral que fortalezca las habilidades técnicas, empresariales y financieras de las mujeres del Catatumbo, promoviendo su inserción en mercados productivos sostenibles y con enfoque de género.**

Diseñar e implementar un programa de formación para al menos 150 mujeres del Catatumbo, con módulos técnicos, empresariales y financieros, alineado con las vocaciones productivas del territorio y con certificación.	Diseñar un modelo flexible, adaptado a los perfiles identificados en la caracterización previa, en alianza con instituciones de formación técnica, entidades de emprendimiento y organizaciones sociales con experiencia en enfoque de género.	Diseñar los contenidos y módulos del programa (técnico, empresarial, financiero).	Número de mujeres formadas (meta: 150).	Mensual	Especialista en trabajo social
		Formalizar alianzas con instituciones educativas (SENA, universidades, ONGs).	Número de módulos implementados (mínimo 3: técnico, empresarial y financiero).		
		Convocar y seleccionar a las participantes.	Porcentaje de mujeres que completan la formación (mínimo 85%).		
		Implementar el programa de formación de manera semipresencial o itinerante.	Porcentaje de mujeres que mejoran su preparación para acceder a mercados (medido por encuestas después de la formación).		
		Evaluar el aprendizaje y emitir certificaciones.	Número de mujeres con calificación al 80% en la evaluación		

*Nota: elaboración propia*  
**Tabla 11 OKR # 4**

**OKR 4. Identificar redes de apoyo, convenios y notas de financiamiento que fortalezcan la implementación, consolidación y escalabilidad del modelo de negocio sostenible liderado por mujeres víctimas del conflicto en el Catatumbo.**

No	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Frecuencia	Responsable
1	Establecer al menos 5 convenios y 3 mecanismos de financiamiento concretos que apoyen la consolidación y sostenibilidad del modelo de negocio antes de 6 meses.	Realizar un mapeo de actores clave (públicos, privados, ONGs, cooperación) y desarrollar una ruta de relacionamiento institucional orientada a generar sinergias en formación, financiación, comercialización y apoyo técnico.	Elaborar un mapeo de actores relevantes a nivel local, regional y nacional.	Número de convenios formalizados (meta: 5).	Mensual	Coordinador de convenios.
			Concertar espacios de diálogo y presentación del modelo de negocio a potenciales aliados.	Número de Notas de financiamiento identificadas y aplicadas (meta: 3).		
			Identificar convocatorias, fondos o líneas de crédito favorables para iniciativas lideradas por mujeres.	Número de reuniones o mesas de trabajo realizadas con aliados (meta: 10).		

4. Establecer convenios o cartas de intención con al menos 5 actores. Numero de cartas de intención aceptadas por los actores.

Diseñar un plan de gestión de alianzas y recursos para el corto y mediano plazo. Documento del plan de gestión de alianzas (sí/no).

*Nota: elaboración propia*  
**Tabla 12 OKR # 5**

<b>OKR. 5</b>						
<b>Evaluar el impacto del modelo de negocio en la generación de ingresos, autonomía financiera y bienestar social de las mujeres beneficiarias, utilizando indicadores de sostenibilidad y desarrollo económico con enfoque de género y territorial.</b>						
No.	Meta	Estrategia	Actividad	Indicador	Frecuencia	Responsabilidad
	Medir y documentar el impacto del modelo de negocio en al menos 100 mujeres beneficiarias, mediante una evaluación participativa basada en indicadores económicos, sociales y de sostenibilidad, en un periodo de 6 a 12 meses posterior a la implementación.	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) con indicadores claros de impacto económico, autonomía financiera y bienestar social, usando herramientas participativas, encuestas comparativas y estudios de caso.	Diseñar la metodología de evaluación de impacto (línea base y línea final). Recolectar datos cuantitativos y cualitativos antes y después de la intervención. Aplicar encuestas de ingresos, autonomía y bienestar. Analizar los cambios en los indicadores definidos. Socializar resultados y lecciones aprendidas con las comunidades y aliados.	Porcentaje de beneficiarias con aumento en sus ingresos (meta: 30%). Porcentaje de mujeres que reportan mayor autonomía en el manejo de sus finanzas (meta: 30%). Índice de satisfacción y bienestar percibido (mínimo 50% satisfacción). Informe final de evaluación de impacto elaborado y validado. Número de lecciones aprendidas y/o planes de mejoramiento	Trimestral	Evaluación y control

*Nota: elaboración propia*

## 8.2 Métricas de innovación (ej. tasa de adopción, NPS)

Se elaboraron el siguiente conjunto de métricas de innovación para evaluar de manera específica la efectividad del proyecto de capacitación y emprendimiento para las mujeres víctimas de la región del Catatumbo.

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
<b>Focalización y caracterización sociodemográfica de las 150 mujeres.</b>	Número de mujeres con caracterización sociodemográfica	150	SEMANTAL Durante el primer mes Bimensual después del primer mes
<b>Servicios de capacitación para el empoderamiento de las mujeres fortalecimiento en la vida laboral</b>	Porcentaje de mujeres formadas en carreras técnicas Porcentaje de mujeres capacitadas en diplomados	100%	SEMANTAL Durante todos los 5 meses de capacitación y formación
<b>Entrega de elementos o activos productivos</b>	Tasa de creación de negocios nuevos (Número de negocios creados / Número de beneficiarias) * 100	150	MENSUAL Después de la entrega de los elementos activos para medios de vida
<b>Logística y administración del proyecto</b>	Porcentaje de avance en la ejecución del proyecto	100%	SEMANTAL Seguimiento desde el día 1 del proyecto hasta el cierre de este
<b>Logística, seguimiento, mentoría y asesoría personalizada</b>	Tasa de supervivencia de emprendimientos Emprendimientos activos después de 1 año/ Total de emprendimientos 150)	70%	Mensual – después de la entrega y cierre del proyecto.

*Tabla 13 Métricas de innovación*

*Nota: elaboración propia*

### **8.3 Plan de medición y evaluación continua**

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se propone un plan de medición y evaluación continua, se establecieron inicialmente indicadores cuantificables, que incluyen fórmulas claras y frecuencias de seguimiento. Este plan contempla el monitoreo de la caracterización sociodemográfica de las 150 mujeres beneficiarias, con una medición inicial durante el primer mes y seguimiento bimensual. La evaluación de la capacitación se realizará semanalmente, controlando el porcentaje de mujeres formadas en carreras técnicas y en diplomados, asegurando así su empoderamiento en la vida laboral. Asimismo, se establece un control mensual de la tasa de creación de negocios nuevos, a través de la relación entre los emprendimientos creados y el total de beneficiarias, como medida del impacto inmediato de la entrega de activos productivos. El avance general del proyecto será evaluado semanalmente desde el inicio hasta el cierre, con una meta del 100 %, lo que permite verificar la eficiencia en la logística y ejecución. Finalmente, la tasa de supervivencia de los emprendimientos será medida mensualmente tras la finalización del proyecto, identificando el porcentaje de unidades productivas que permanecen activas después de un año. Este plan de evaluación continua permite la retroalimentación oportuna, la toma de decisiones informadas y la mejora permanente del proyecto, fortaleciendo así su sostenibilidad y escalabilidad.

## **9. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADOPCIÓN**

El objetivo de este plan es facilitar una transición inclusiva y sostenible para la población objeto, identificando la sensibilidad del tema. Por lo anterior, este plan prioriza la seguridad, la confianza y la participación como pilares fundamentales. El impacto esperado de este proyecto social y económico, y también busca mejorar el bienestar y la autonomía de las mujeres, permitiendo la descripción del Cambio que busca es fortalecer habilidades, oportunidades económicas, fortalecimiento psicosocial, participación en redes de apoyo, reconocimiento de sus derechos. De igual manera la justificación del Cambio está limitada a la disponibilidad de oportunidades para las mujeres participantes en este estudio promoviendo la necesidad de implementar estrategias integrales, para generar mayores ingresos y fortalecer su bienestar psicosocial mediante la participación en redes de apoyo. Se busca que el impacto del cambio fomente la confianza de la población objetivo a través del desarrollo de nuevas habilidades para aumentar sus ingresos.

Evaluando el estado actual con lo deseado, la inseguridad pública predominante en la zona restringe significativamente las iniciativas de las mujeres en diversos proyectos. Lo que se busca es empoderar a estas mujeres mediante el desarrollo de nuevas habilidades que fortalezcan su potencial y confianza, adquiriendo herramientas para generar mayores ingresos y mejorar su calidad de vida.

### **9.1 Estrategia de comunicación interna y externa**

La estrategia de comunicación interna y externa del proyecto busca fortalecer la articulación entre los actores involucrados y visibilizar el impacto positivo en la vida de las mujeres víctimas del

conflicto. Internamente, se promoverá una comunicación fluida y participativa entre el equipo técnico, aliados y lideresas comunitarias mediante canales digitales y reuniones periódicas. Externamente, se desarrollarán campañas de sensibilización y difusión en medios locales y redes sociales para posicionar el proyecto y movilizar apoyo institucional y comunitario. Se priorizará un lenguaje inclusivo, respetuoso y culturalmente pertinente. Además, se documentarán historias de vida y logros para inspirar la réplica del modelo en otros territorios.

*Tabla 14 Estrategia de comunicación interna y externa.*

Nombre del Interesado	Responsable de enviar la información	Sprints	Método de comunicación	Información por comunicar	Fecha o Frecuencia de envío
Beneficiarias	Coordinador del proyecto	1	Reuniones presenciales / WhatsApp	Avances del proyecto, cronograma, capacitaciones	Semanal
Aliadas comunitarias	Equipo técnico	2	Reuniones / Llamadas	Resultados, dificultades, avances en procesos de empoderamiento	Quincenal
ONG interesadas	Coordinador del proyecto	3	Informes escritos / Correo	Indicadores, resultados parciales, reportes de ejecución	Mensual
Entidad financiadora	Dirección del proyecto	1	Informes escritos / Presentación	Estado financiero, resultados de impacto y sostenibilidad	Trimestral
Gobierno local / alcaldía	Dirección del proyecto	2	Reuniones / Correo institucional	Avances del proyecto, articulación institucional	Mensual o según requerimiento
Cooperativas de crédito aliadas	Equipo de inclusión financiera	3	Visitas técnicas / Correo	Información de acceso a créditos, formación financiera	Mensual
Medios de comunicación local	Líder de comunicaciones	2	Notas de prensa / redes sociales	Historias de vida, logros, visibilidad del impacto del proyecto	Mensual
Ministerio de Igualdad	Dirección del proyecto	1	Informes / Reuniones virtuales	Indicadores de género, resultados de empoderamiento económico	Bimestral
Comunidad en general	Líder de comunicaciones	2	Redes sociales / eventos públicos	Resultados del proyecto, eventos, mensajes de sensibilización	Mensual / eventos clave
Equipo técnico del proyecto	Coordinador del proyecto	1	Reuniones internas / Documentos	Indicadores, avances operativos, ajustes a planes de trabajo	Semanal
Gobernación de Norte de Santander	Dirección general del programa	1	Informes / Reuniones ejecutivas	Seguimiento estratégico y toma de decisiones	Mensual o según avance de hitos críticos

*Nota: elaboración propia*

## 9.2 Plan de capacitación y desarrollo de competencias

Tomando en cuenta las necesidades expuestas por las mujeres en la encuesta, se logra desarrollar un plan de capacitación, robusto estructurado por módulos formativos que integran el enfoque de género, el desarrollo personal y la formación técnica y empresarial.

Este plan de capacitación, se espera desarrollarlo en 6.5 meses, más 4 meses de seguimiento, que permitirán el acompañamiento personal a cada una de las mujeres beneficiarias de este proyecto.

Tomando en cuenta Kabeer, N. (1999), Reflexiones sobre la medición del empoderamiento de las mujeres, encontramos que es importante contar con:

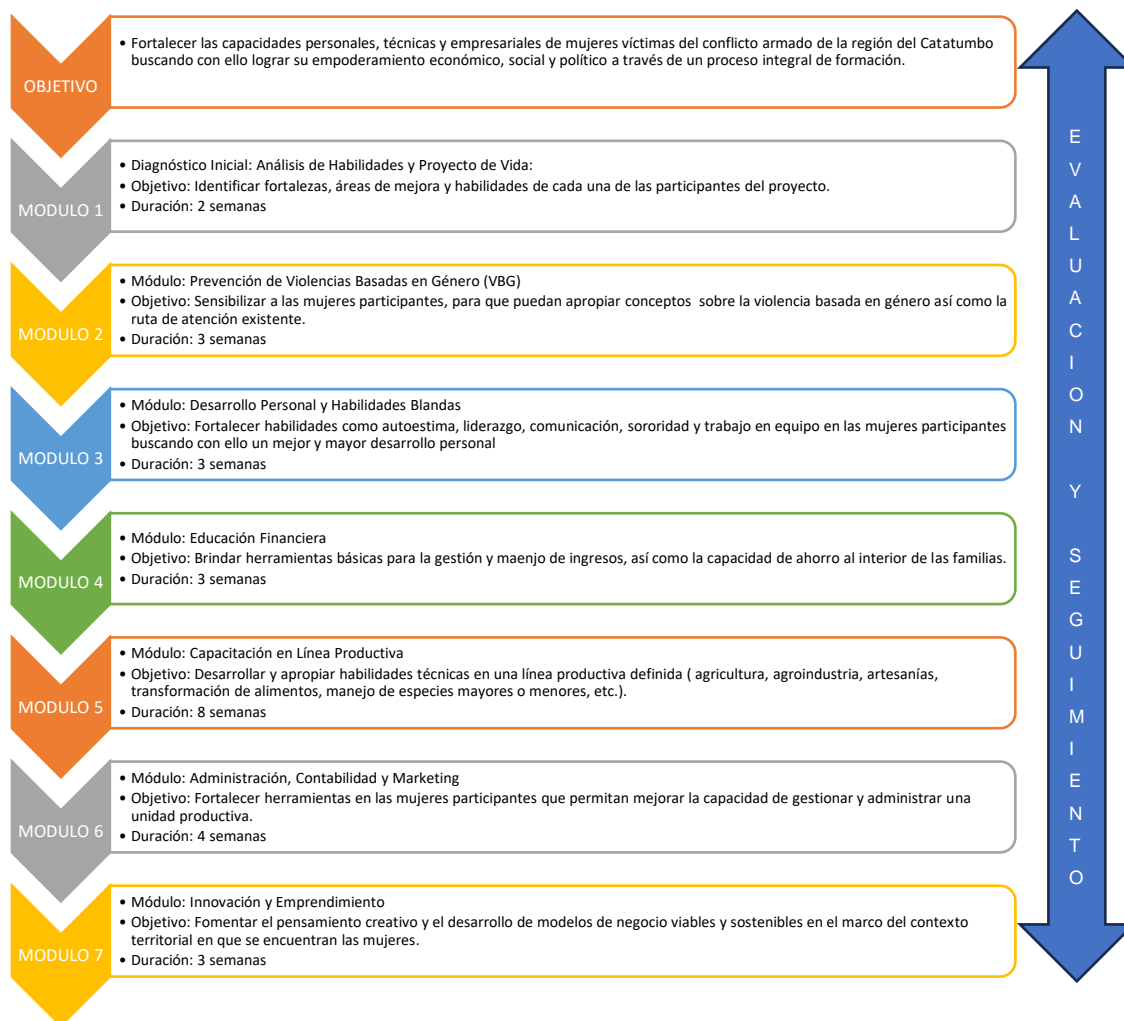
- Recursos: acceso a activos materiales, sociales y humanos (educación, ingresos, redes de apoyo).
- Agencia: Capacidad para definir metas y actuar en función de ellas (habilidades, autoconfianza, liderazgo).

- Logros: Resultados alcanzados a través del ejercicio de ese emprendimiento (proyectos de vida, autonomía económica, reducción de violencia).

Es por esto por lo que cada módulo contribuye al fortalecimiento de estas dimensiones:

- Educación financiera, contabilidad y línea productiva = Recursos
- Proyecto de vida, habilidades blandas, prevención de VBG = Agencia
- Montaje de unidades productivas y comercialización = Logros

Figura 21 Modelo de Plan de Capacitación



*Nota: elaboración propia*

El proceso de evaluación y seguimiento se realizará de manera pre y post en cada módulo. Así mismo, se llevará un seguimiento individual de evidencias, un seguimiento de metas del proyecto de vida. Y el desarrollo de mentoría técnica y psicosocial durante 4 meses.

### 9.3 Cultura de innovación y mejora continua

Con el fin de fortalecer la transformación social y garantizar la sostenibilidad del proyecto, se propone una cultura de innovación y mejora continua que acompañe el plan de gestión del cambio y

adopción. Esta cultura debe estar centrada en la participación de las beneficiarias, un aprendizaje colectivo y adaptabilidad frente a los retos que les ofrece la Región. Fomentar un ambiente colaborativo donde las mujeres, el equipo técnico y los aliados estratégicos sean partícipes de espacios de generación de ideas para la brindar soluciones y una evaluación constante de resultados e identificación de oportunidades de mejora.

La innovación social se tratará como un eje transversal mediante la incorporación de metodologías participativas, tecnologías apropiadas, mecanismos de retroalimentación y la creación de espacios para generar ideas que ayuden a resolver desafíos relacionados con el empoderamiento económico, psicosocial y comunitario de las mujeres.

Se propone la implementación de ciclos de mejora continua a través de la revisión periódica de indicadores, reuniones con el equipo y abrir espacios para la retroalimentación con las beneficiarias para fortalecer el impacto del proyecto. La comunicación interna y externa cumple un papel clave en este proceso, al permitir compartir buenas prácticas y documentar las lecciones aprendidas. De esta manera, la cultura de innovación y mejora continua no solo contribuirá a optimizar los procesos internos del proyecto, sino que consolidará su capacidad de transformación social, fomentando la autonomía, la resiliencia y la generación de oportunidades sostenibles para las mujeres víctimas del conflicto en la Región del Catatumbo.

## **10. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS**

Este business case demuestra la viabilidad técnica, social y financiera de un modelo integral de empoderamiento económico para mujeres víctimas del conflicto armado en el Catatumbo, el empoderamiento en este contexto se entiende como el proceso mediante el cual las mujeres adquieren autonomía económica, fortalecen su autoestima, mejoran su capacidad para tomar decisiones, acceden a recursos productivos y participan activamente en la vida social y económica de sus comunidades, a través de formación, activos productivos, acompañamiento psicosocial y redes de apoyo, se fortalece la autonomía femenina y se generan ingresos sostenibles, impactando positivamente tanto en lo económico como en lo social. El análisis financiero refleja un Valor Presente Neto positivo, una TIR superior al costo de oportunidad y una favorable relación costo-beneficio, lo que respalda su sostenibilidad.

El diseño del plan de gestión del cambio, junto con metodologías ágiles y una estrategia de comunicación participativa, permite una implementación contextualizada y con enfoque de género. El modelo es adaptable, escalable y replicable en otros territorios afectados por el conflicto, alineándose con tendencias de consumo consciente y oportunidades de mercado con valor social.

Este proyecto representa una respuesta estructurada a la urgencia humanitaria de la región y una estrategia replicable a nivel nacional para la inclusión social, la equidad territorial y la construcción de paz. Su articulación con actores públicos, privados y de cooperación internacional fortalece su potencial de transformación sostenible en contextos de alta vulnerabilidad.

## 11. APÉNDICES

### 11.1 Detalles técnicos adicionales

Como parte del fortalecimiento del modelo de empoderamiento económico para mujeres víctimas del conflicto armado en el Catatumbo, se proponen una serie de mejoras técnicas orientadas a generar valor agregado desde perspectivas territoriales, organizacionales, de mercado y ambientales. Estas propuestas están respaldadas por experiencias exitosas y marcos teóricos como el análisis de cadenas de valor (Porter, 2008), el enfoque de ciclo de vida para medir impactos ambientales (Toro et al., 2010), y estrategias de inclusión económica con enfoque de género documentadas por FAO (2021), CEPAL (2020) y el Banco Mundial (2012). Su incorporación podría optimizar la eficiencia, escalar el impacto del modelo y consolidar una estrategia integral de desarrollo territorial sostenible.

Figura 22 Lograr el desarrollo sostenible



Nota: elaboración propia

### 11.2 Investigación de mercado

Como parte del fortalecimiento del modelo de empoderamiento económico para mujeres víctimas del conflicto armado en el Catatumbo, se presentan propuestas respaldadas por literatura especializada y casos exitosos. El Catatumbo tiene potencial agroindustrial con productos como cacao, café y hortalizas, alineados con el crecimiento del mercado agroecológico colombiano, que alcanzará un valor de USD 15.690 millones en 2029, creciendo a una tasa del 6,88% anual (Mordor Intelligence, 2024). Además, el mercado de alimentos orgánicos en Colombia crecerá hasta los USD 86,17 millones en 2030 (Digiroads Research, 2024).

A pesar del aumento del consumo consciente, persisten brechas en comercialización, especialmente en proyectos liderados por mujeres, por lo que se requieren estrategias digitales, asociativas y narrativas con enfoque de impacto. Casos como el proyecto "Raíces" en Colombia (ONU Mujeres, 2025) y Art Diversia en España (El País, 2025) demuestran que la inclusión económica femenina es viable con metodologías participativas.

El análisis PESTEL evidencia avances políticos (levantamiento del estado de conmoción interior en Catatumbo, La Época, 2025), fortalecimiento del desarrollo rural (MinAgricultura, 2024), tecnologías Agrotech y Fintech (Contxto, 2024), equidad de género (OCDE, 2023) y sostenibilidad ambiental (MinAmbiente, 2022).

Se identifican tres perfiles de consumidor: urbano consciente, institucional e internacional. Se propone como producto estrella el cacao orgánico, con alto potencial de valor agregado y exportación. La estrategia comercial se basa en precios diferenciados, canales como comercio justo, plataformas digitales y narrativa de origen social, fortaleciendo la escalabilidad del modelo.

### **11.3 Perfiles del equipo de innovación**

Dulian Paola Jiménez: Ingeniera Ambiental – Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo, encargada de la implementación de enfoques participativos y creativos bajo metodologías que involucran activamente a la población objeto en la identificación de necesidades y la toma de decisiones, fomentado espacios de construcción colectiva y aprovechando el conocimiento tácito.

Edwin Ferney Lopez Carreño: Ingeniero ambiental con experiencia en sostenibilidad, HSEQ y economía circular. Lidera proyectos en energías renovables, uso eficiente del agua, análisis de ciclo de vida y eventos carbono neutro. Combina visión estratégica, docencia y consultoría, integrando criterios ESG en sectores diversos y promoviendo impacto social en comunidades vulnerables.

Angélica María Camacho Pinto: Psicóloga, especialista en Gestión Social y candidata a Magíster en Administración Pública (ESAP). Experta en formulación, coordinación y evaluación de proyectos psicosociales para población vulnerable (niños, adolescentes, mujeres). Integra psicología, equidad de género, sostenibilidad y participación comunitaria, con enfoque en derechos humanos, desarrollo local y empoderamiento.

## **12. REFERENCIAS**

Alcaldía de Cúcuta. (s.f.). Proyecto 'Cúcuta se llama Mujer' busca apoyar a mujeres víctimas del conflicto armado. Recuperado de <https://cucuta.gov.co/proyecto-cucuta-se-llama-mujer-busca-apoyar-a-mujeres-victimas-del-conflicto-armado/>

Alcaldía de Piedecuesta. (s.f.). Mujeres víctimas del conflicto de Piedecuesta mejorarán su calidad de vida con proyecto de confecciones. Recuperado de <https://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/publicaciones/590/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Mujer y empleo: Desafíos y oportunidades en América Latina. BID.

- Banco Mundial. (2012). World Development Report 2012: Gender Equality and Development. World Bank Publications. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4391>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). McGraw-Hill.
- Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review.
- CEPAL. (2020). Autonomía de las mujeres e igualdad en el mercado laboral. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45346-autonomia-las-mujeres-igualdad-mercado-laboral>
- Cohn, M. (2009). Succeeding with agile: Software development using Scrum. Addison-Wesley.
- Contxto. (2024). Innovatech 2.0 seleccionará a 15 startups rurales. <https://contxto.com/es/agriculture/innovatech-2-0/>
- Damodaran, A. (2012). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Proyección de población por departamentos y municipios 2020–2025. DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Indicadores del mercado laboral en Colombia: Trimestre octubre-diciembre 2024. DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). Metodologías para la formulación de políticas públicas con enfoque participativo. DNP.
- DesignThinking. (2024). Guía sobre innovación y metodologías de diseño centrado en el usuario. <https://designthinking.com>
- Digiroads Research. (2024). Organic Food Market in Colombia. <https://digiroadsresearch.com/es/report/organic-food-market-in-colombia/>
- El País. (2025). Vendedores ambulantes de arte y diversidad. <https://elpais.com/economia/negocios/2025-04-24/>
- Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. The Roberts Foundation.
- FAO. (2021). Mujeres rurales: motores del desarrollo sostenible. <https://www.fao.org/rural-women>
- Gido, J., & Clements, J. P. (2018). Successful project management (7th ed.). Cengage Learning.
- Gobierno de Colombia. (2025). Decreto 0062 del 24 de enero de 2025. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos (GIFMM). (s.f.). Informe sobre desplazamiento forzado en el Catatumbo.
- Hammond, M. (2024). Qué es un mapa de empatía y cómo crearlo paso a paso. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/mapa-empatia>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal. *Gender & Development*, 13(1), 13–24.

<https://doi.org/10.1080/13552070512331332273>

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

La Época. (2025). Gobierno levantó estado de conmoción interior en Catatumbo. <https://www.la-epoca.com.bo/2025/04/24/>

Manos Unidas. (s.f.). Empoderamiento productivo de mujeres víctimas del conflicto armado en el Medio Baudó e Istmina. <https://www.manosunidas.org/proyecto/empoderamiento-productivo-mujeres-victimas-conflicto-armado-medio-baudo-istmina>

MinAgricultura. (2024). Plan de Acción Institucional 2024. <https://www.minagricultura.gov.co>

MinAmbiente. (2022). Tendencias de mercado de Negocios Verdes. <https://www.minambiente.gov.co>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Mujeres más productivas 2022. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mujeres-mas-productivas-2022>

Mordor Intelligence. (2024). Agriculture in Colombia Market. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/agriculture-in-colombia>

OCDE. (2023). Gender Equality in Colombia. <https://www.oecd.org>

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. (2022). Informe sobre situación humanitaria en Colombia: Desplazamiento y vulnerabilidad en el Catatumbo. OCHA.

ONU Mujeres. (2025). Mujeres rurales sembrando progreso. <https://lac.unwomen.org/es/stories/entrevista/2025/03/>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). El futuro del trabajo y la equidad de género en América Latina. OIT.

Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Review Press.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.

Puesto de Mando Unificado. (2025). Informe sobre desplazamiento forzado en el Catatumbo. Gobierno de Colombia.

ReliefWeb. (2025). Evaluación de necesidades humanitarias en el Catatumbo. Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. <https://reliefweb.int>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A systematic approach (7th ed.). Sage Publications.

Rubin, K. S. (2012). Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process. Addison-Wesley.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. Scrum.org. <https://scrumguides.org>

Significadosweb. (s.f.). Concepto de modelo educativo según autores: Qué es, definición, significado y ejemplos. Recuperado el 2 de marzo de 2025, de <https://significadosweb.com/concepto-de-modelo-educativo-segun-autores-que-es-definicion-significado-y-ejemplos/>

Toro, J., Requena, I., Duarte, O., & Zamorano, M. (2010). Metodología para la evaluación del impacto ambiental: una visión integradora. Universidad de Granada.

Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. Impact Assessment and Project Appraisal, 21(1), 5–11. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>.

IGAC (2023). Información geográfica y extensión territorial del Catatumbo. <https://www.igac.gov.co>

IDEAM (2022). Caracterización climática del nororiente colombiano. <https://www.ideam.gov.co>

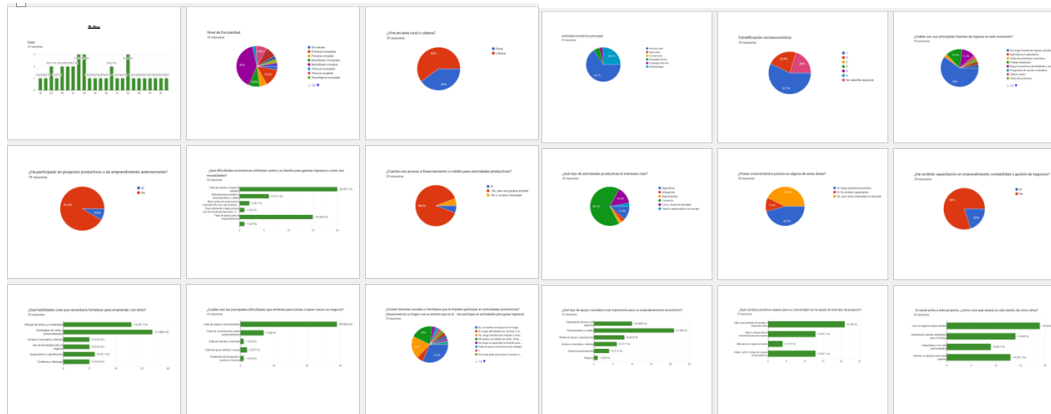
DANE (2022). Estadísticas sectoriales y demográficas de Norte de Santander. <https://www.dane.gov.co>

Ministerio de Agricultura (2021). Potencial productivo de zonas rurales priorizadas. <https://www.minagricultura.gov.co>

### 13. ANEXO.

#### A. Encuesta

Enlace: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSctVMA2DwKn0QIt3Knbp-xxuyw59cf26liBb4JZdWibJs71g/viewform?usp=header>



#### B. Carta De Viabilidad



DG - 1000

San José de Cúcuta, 10 de abril de 2025

Señores  
**TRABAJO DE GRADO**  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **DULIAN PAOLA JIMÉNEZ GALLARDO** identificada con cédula de ciudadanía N° 37.339.576, **EDWIN FERNEY LOPEZ CARREÑO** identificada con cédula de ciudadanía N° 1030569031, **ANGELICA MARIA CAMACHO PINTO** identificada con cédula de ciudadanía N° 37.293.616, estudiantes del programa de MAESTRIA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE de la Universidad EAN, para que realice en la Gobernación de Norte de Santander, su trabajo de grado titulado: **EMPODERAMIENTO ECONÓMICO PARA LAS MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO EN EL CATATUMBO DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER**, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como entidad nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la entidad:  
NOMBRE DEL CONTACTO: Ivon Vanessa Rincón Maldonado  
CARGO QUE OCUPA: Profesional Universitario  
TELÉFONO: 3228941199  
CORREO ELECTRÓNICO: [ivon.rincon@nortedesantander.gov.co](mailto:ivon.rincon@nortedesantander.gov.co)

Cordialmente,

**WILLIAM VILLAMIZAR LAGUADO**  
Gobernador  
Departamento Norte de Santander

William Villamizar  
GOBERNADOR DE NORTE DE SANTANDER

Avenida 5 calles 13 y 14 Palacio de Gobierno  
tel: 3226000 - 01 8000 85783  
Email: [gobernacion@nortedesantander.gov.co](mailto:gobernacion@nortedesantander.gov.co)

