

*Paz territorial e inversión social privada : contribuciones al ODS 16 /* María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (editores) – Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2018.  
396 páginas : ilustraciones, mapas, gráficos, fotos ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas (páginas 391-396) e índice de gráficas.

ISBN: 9789587728996

1. Fundaciones benéficas – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 2. Responsabilidad social de los negocios – Colombia – Estudios de caso 3. Paz – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 4. Microfinanzas – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 5. Desarrollo comunitario – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título.

658.408

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EAP.

Abril de 2018

ISBN 978-958-772-899-6

© 2018, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDITORES)

© 2018, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: abril de 2018

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: Marco Robayo

Impresión y encuadernación: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO PROYECTO DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES ASOCIATIVAS POR MEDIO  
DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DESARROLLADO  
EN EL CARMEN DE BOLÍVAR POR PARTE  
DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ

ELABORADO POR: NELSON A. CASTAÑO  
Y PAOLA A. VARGAS

DIRIGIDO POR: MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA,  
DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD  
EXTERNADO DE COLOMBIA



Se agradece, de manera especial, a Piedad Monsalve Garcés, gerente de sostenibilidad y comunicaciones del Grupo Argos, a María Clara Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación Crecer en Paz, y a Freddy García, coordinador de proyectos de la Fundación Crecer en Paz, por el apoyo en el proceso de documentación del presente caso.

## INTRODUCCIÓN

Colombia vive un conflicto armado interno desde los años cincuenta, el cual involucra al ejército nacional y a grupos insurgentes –guerrillas y paramilitares–, que han incursionado en el narcotráfico y que tienen presencia a lo largo del territorio nacional. A finales de 2012, el presidente Juan Manuel Santos instaló una mesa de negociación con el objetivo de lograr un acuerdo con la guerrilla de las FARC-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo); y, en octubre de 2016, en el segundo período del mismo mandatario, se propuso otra mesa de diálogos con la guerrilla del ELN (Ejército de Liberación Nacional).

Estas circunstancias abrieron la posibilidad de un período de “posconflicto”, contexto en el cual se piensa que la empresa privada puede encontrar una oportunidad de contribuir a la construcción de lo que en Colombia se ha denominado “una paz estable y duradera”, debido a su determinante papel en ámbitos políticos, medioambientales y económicos.

La inversión social realizada dentro del marco de las estrategias de responsabilidad social de empresas del sector privado, además de originarse por las razones tradicionales ligadas a la compensación por daños ambientales o sociales, a la necesidad de obtener licencia para operar o a la motivación de contar con entornos estables y más desarrollados que les permitan la ampliación de sus mercados, puede aportar de manera significativa a construir escenarios de paz y a mantenerlos, o a incidir en la terminación definitiva del conflicto (Galtung, 1976).

Sin embargo, en la actualidad no hay claridad sobre cuál es el aporte de la empresa privada en el posconflicto, ni sobre las acciones que pueden contribuir a la construcción y al mantenimiento de la paz por parte de ellas, cuestionamientos que circunscriben el problema de investigación y dan paso al desarrollo del presente estudio de caso.

Con el propósito de aportar a la resolución del problema, se han identificado una serie de proyectos emprendidos por empresas y fundaciones empresariales los cuales son considerados como experiencias de construc-

ción de paz por parte de esas organizaciones; dentro de ellas se encuentra la intervención social que, con apoyo del Grupo Argos, realiza la Fundación Crecer en Paz en la región de los Montes de María. Así, la pregunta de investigación que se intenta responder está orientada a determinar, ¿de qué manera la intervención de la Fundación Crecer en Paz, apoyada por el Grupo Argos, ha contribuido a la construcción de paz en el municipio de El Carmen de Bolívar?

El presente estudio de caso se concentrará en el Proyecto de los Negocios Inclusivos<sup>1</sup> y fortalecimiento de capacidades<sup>2</sup> desarrollado en El Carmen de Bolívar, Departamento de Bolívar, Colombia, por parte de la Fundación Crecer en Paz en el período comprendido entre los años 2014 y 2016. Esta Fundación explora fórmulas sobre uso adecuado del suelo para producción agrícola, promueve alianzas entre empresas privadas, otras organizaciones y asociaciones campesinas, además de hacerlo con instituciones locales y nacionales, para conseguir su propósito de implementar iniciativas de desarrollo rural en escenarios para la paz de Colombia. Los investigadores, por su parte, se proponen como meta central de este trabajo documentar, sistematizar y

- 
- 1 Según Cecodes (2016), los negocios inclusivos (NI) son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Un negocio inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. La empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, como proveedores de materia prima o de servicios o como distribuidores, o como consumidores cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos en condiciones accesibles a ellas. Los negocios inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad (crecimiento económico, progreso social y balance ecológico) en el tiempo. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa. Los negocios inclusivos resultan de la evolución de una idea propuesta en 2002 por el profesor Coimbatore Krishnarao Prahalad de la Universidad de Michigan, quien formuló el concepto de negocios con la base de la pirámide (BdP), que se traduce en afirmar que las empresas pueden ganar dinero en los segmentos más pobres de la población, ofreciendo el acceso a bienes y servicios a los que actualmente no pueden acceder (Prahalad, 2012).
- 2 El fortalecimiento de las capacidades es planteado por Amartya Sen (1998), quien afirma que el desarrollo no termina en el aumento de la producción económica nacional, y que por eso su estimación mediante la renta disponible es insuficiente. El desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (...), y así con las capacidades de que disponen, entendidas como las oportunidades para elegir y llevar una u otra clase de vida. Es este el sentido en que una sociedad desarrollada es una sociedad más libre, y en el que el desarrollo es el camino hacia una libertad mayor (Cejudo, 2007, p. 11).

valorar esta experiencia, a la luz de referentes teóricos y conceptuales sobre responsabilidad social empresarial y sobre construcción de paz.

Para conseguir el objetivo general, los investigadores desarrollan los siguientes objetivos específicos: i) identificar y describir el rol que cumple la Fundación Crecer en Paz dentro de la política de responsabilidad social del Grupo Argos; ii) describir el esquema de funcionamiento del proyecto, las etapas y transformaciones que ha tenido en su proceso de implementación; iii) identificar la percepción de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) sobre el Proyecto de Negocios Inclusivos y sus potencialidades de transformación para la comunidad; iv) identificar las principales fortalezas, las debilidades y los retos del proyecto; v) identificar los factores de éxito y las oportunidades de mejora del proyecto; vi) analizar el proyecto a la luz de teorías y de referentes teóricos para identificar si el Proyecto de Negocios Inclusivos y fortalecimiento de capacidades asociativas ha contribuido a la construcción de paz y si es un modelo de negocio que responde a la estrategia de responsabilidad social del Grupo Argos; además, si constituye una forma de intervención que fortalece las capacidades de individuos y comunidades en El Carmen de Bolívar.

La presente investigación se asume como tipo de estudio de caso único<sup>3</sup> y se desarrolla bajo la metodología cualitativa de estudios de caso propuesta por la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016). Los investigadores consultaron fuentes secundarias tales como: artículos de prensa, infografías, videos, revistas académicas, informes técnicos demográficos, estudios sobre los Montes de María, el conflicto, el papel del sector privado y el posconflicto; normatividad relacionada con propiedad y aprovechamiento de las tierras, víctimas, reparación, acuerdos de paz; entrevistas personales con expertos en el tema de negocios inclusivos, construcción de la paz; como fuentes primarias los investigadores contaron con documentos como memorias de sostenibilidad, informes de gestión, material didáctico, planes operativos, aportados por el Grupo Argos, la Fundación Crecer en Paz, Cecodes y Prodesarrollo.

---

3 Este estudio debe tener en consideración la recolección de datos de varios grupos de interés alrededor de una sola organización: Fundación Crecer en Paz del Grupo Argos. Por este motivo se considera de tipo único y por las complejidades del contexto en que se desenvuelve se puede asumir como un caso holístico.

Para la elaboración del presente estudio de caso se abordaron referentes teóricos y conceptuales relacionados con el continuo organizacional en responsabilidad social empresarial del Centro Regional para América Latina y el Caribe (Chávez, 2012); con el capitalismo inclusivo planteado por Prahalad (2010), los negocios inclusivos, con base en los postulados del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible -WBCSD (2010) y Cecodes (2016) y Rodríguez (2002); la construcción de la paz, para lo cual se revisaron autores destacados en el tema como Galtung (1976) Boutros-Ghali (1992) e instituciones como International Alert (Banfield, Gündüz, & Killick, 2006) y la Fundación Ideas para la Paz (Reyes, 2016); el fortalecimiento de capacidades de Sen (1973); al igual que el papel del sector privado en entornos complejos, Prandi y Lozano (2010) y Rettberg (2012).

En desarrollo de la investigación se realizó una salida de campo de 7 días en junio de 2016 al municipio de El Carmen de Bolívar, donde se visitaron las veredas el Charcón, Damasco, la Conquista, el Salado, Fredonia, Tierra Grata, Santa Lucía, Raizal y Caracolicito; posteriormente se concertaron entrevistas en la ciudad de Cartagena y otras por teleconferencia en septiembre del mismo año. En dichas visitas y entrevistas se logró dialogar con las asociaciones campesinas participantes de los proyectos de la Fundación Crecer en Paz, con líderes comunitarios de diversas veredas; con técnicos y profesionales que brindan apoyo a las asociaciones; con colaboradores de la Fundación en todos sus rangos; con miembros de la Junta Directiva y con directivos de organizaciones aliadas.

En una segunda etapa, en los meses posteriores, se realizaron otras entrevistas en las ciudades de Cartagena y Bogotá a directivos de las organizaciones aliadas con la Fundación Crecer en Paz y con algunos miembros de la Junta Directiva. Además, los investigadores mantuvieron contacto telefónico y por medio de correo electrónico con colaboradores de la Fundación Crecer en Paz y del Grupo Argos.

El presente estudio de caso consta de tres partes desarrollados de la siguiente manera: en un primer apartado se muestran las distintas transformaciones que dieron origen al Grupo Argos y a su actual política de sostenibilidad como marco para la gestión de su responsabilidad social empresarial; en el segundo apartado se describe el proyecto de fortalecimiento de capacidades mediante negocios inclusivos de la Fundación Crecer en Paz y se presenta el análisis de su desarrollo y labor en el contexto de la región de Montes de María. Por último, se presentan los factores de éxito identi-

cados, las oportunidades de mejora del proyecto y las lecciones aprendidas a lo largo de la investigación resultante del contacto con actores involucrados, de manera directa e indirecta, con la Fundación Crecer en Paz.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU CONTEXTO

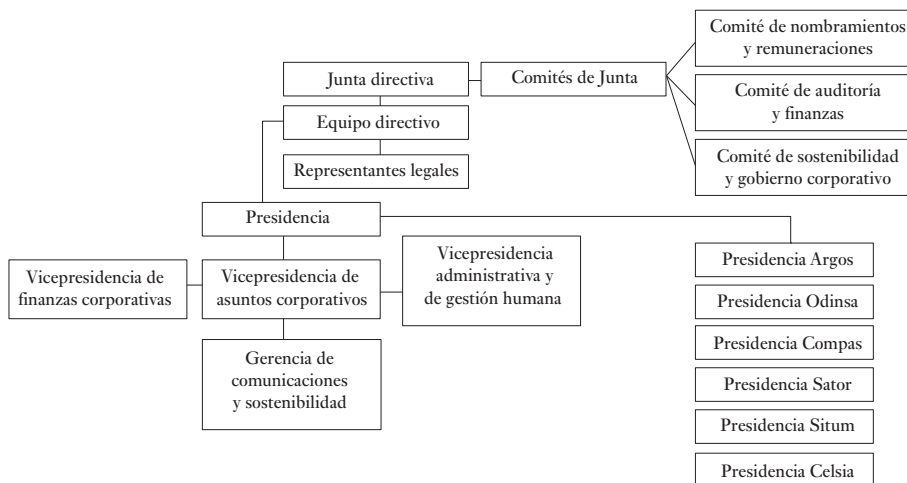
El Grupo Argos es una matriz de inversiones perteneciente al sector económico denominado infraestructura, con negocios estratégicos desarrollados a través de sus filiales: Argos (cemento), Celsia (energía), Odinsa (concesiones viales y aeroportuarias), Compas (puertos) y Pactia (fondo inmobiliario). En el negocio del cemento, Grupo Argos es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con 308 plantas ubicadas en 14 países, con una capacidad instalada total anual de 19,3 millones de toneladas de cemento y 18 millones de metros cúbicos de concreto (Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño, s.f.). Con la empresa de Celsia, tiene presencia en 3 países con actividades de generación, distribución y comercialización de energía. Por su parte, en el negocio de concesiones viales y aeroportuarias, tiene presencia en 6 países. Al cierre de 2015, el Grupo Empresarial Argos contaba con alrededor de 12 mil empleados en sus distintas geografías.

### I.1. ESTRUCTURA DEL GRUPO ARGOS

La estructura organizacional del Grupo Argos se constituye a partir de una sección principal que es la Presidencia, encargada de tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos; esta cabeza trabaja por medio de tres vicepresidencias ejecutivas: la Vicepresidencia de Finanzas Corporativas, la Vicepresidencia Administrativa y de Gestión Humana y la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, desde la cual se lidera el desarrollo de la política corporativa de sostenibilidad (Gerencia de Comunicaciones y Sostenibilidad) y se orienta la gestión de responsabilidad social que se cumple por medio de la Fundación Grupo Argos. Así, desde la Gerencia de Comunicaciones y Sostenibilidad, se establecen lineamientos, principios y mecanismos de articulación entre las fundaciones de las distintas empresas del grupo. De la Presidencia de la casa matriz dependen a la vez los presidentes de las cinco compañías pertenecientes al Grupo Argos. La siguiente gráfica ilustra la estructura organizacional.



GRÁFICA I I .  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GRUPO ARGOS 2016



## I . 2 . RECUENTO HISTÓRICO

Como se indica en el reporte integrado del Grupo Argos (2015), la empresa surge en 1934, en Medellín, Colombia, como una compañía enfocada en la explotación de concreto y de cemento denominada Compañía Colombiana de Cementos Argos. Desde ese entonces, hasta los años ochenta, la empresa se enfoca en posicionarse en el mercado del cemento a nivel nacional. Según el sitio web del Grupo de Argos (s.f.), en los años ochenta y noventa, Cementos Argos da sus primeros pasos de incursión internacional, debido a que se crean alianzas estratégicas para adquirir compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití. Es en este período que la Compañía formula por primera vez un programa de gestión ambiental; y, en los noventa, establece una política de sostenibilidad.

El 2003 representa un momento importante para la Compañía ya que se produce una reorganización corporativa mediante la fusión y la absorción de varias compañías cementeras colombianas: Cementos Paz del Río, Cementos del Valle, Cementos del Caribe, Cementos El Cairo, Tolcemento y Colclinker; también se da inicio a su operación en cercanías a la región de Sucre por medio de su planta Toluviejo. Después, en el 2005, Cementos Argos cambia su nombre por Inversiones Argos y luego en el 2007 la empresa

lanza la marca unificada Argos. En 2008, Inversiones Argos da su primer paso hacia otros sectores tras la adquisición de la Empresa de Energía del Pacífico, Epsa, que se dedica a la generación, distribución y transmisión de energía eléctrica en la zona del Pacífico colombiano.

GRÁFICA 12.  
TRANSFORMACIÓN DE LA RAZÓN SOCIAL DEL GRUPO ARGOS



Fuente: Elaboración propia

En 2011, de acuerdo con el reporte integrado del Grupo Argos (2015), este ingresa de manera formal al mercado estadounidense con la adquisición de varias empresas fabricantes de cemento y concreto. En 2012, Inversiones Argos cambia su nombre por Grupo Argos, y se convierte en una organización *holding* o matriz de inversiones en infraestructura, sumando a las filiales de Cemento (Argos) y Energía (Celsia), las siguientes compañías: Compas, Compañía de Puertos Asociados S.A., la cual es una red de puertos públicos multipropósito; Situm, Compañía de Desarrollo Urbano e Inmobiliario cuya actividad de urbanismo fue absorbida como operación directa del Grupo Argos y su portafolio de renta inmobiliaria se integró al Fondo Inmobiliario Pactia creado con Concreto; y finalmente, Sator SAS, enfocada en la explotación minera. En 2013 Grupo Argos ingresa por primera vez al Índice Global de Sostenibilidad del *Dow Jones*<sup>4</sup>, manteniéndose en el mismo hasta la fecha. En 2014, 2015, 2016 y 2017, Grupo Argos ha recibido la distinción Silver Class en el Anuario de Sostenibilidad de la firma Robecosam<sup>5</sup> (2014),

4 El *Dow Jones Sustainability World Index*. Es un indicador que establece el comportamiento accionario de las empresas líderes mundiales en términos de criterios económicos, ambientales y sociales. Los índices sirven como puntos de referencia para los inversores que integran las consideraciones de sostenibilidad en sus carteras y proporcionan una plataforma de compromiso efectiva para las empresas que quieren adoptar mejores prácticas sostenibles. Adaptado de <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/>

5 Robecosam es el primer gestor de activos exclusivamente sostenibles creado en el mundo, se considera como una de las principales referencias en el mundo de la inversión responsable. Fue fundado en 1995.

el cual destaca las compañías con mejores prácticas económicas, ambientales y sociales por industria en todo el mundo.

### 1.3. POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

Al presentar su modelo de sostenibilidad, la multilatina colombiana Grupo Argos señala que, con visión de largo plazo, gestiona inversiones y negocios dentro del marco de su política de sostenibilidad, buscando el crecimiento sostenible como centro estratégico para generar valor a sus accionistas, teniendo la integridad ética como fundamento de sus actuaciones empresariales. En un marco de actuación transparente, ético e innovador, la sostenibilidad es centro estratégico de las compañías del Grupo Argos, la cual consta de principios y lineamientos que enmarcan los planes, proyectos y programas del *holding* y sus filiales.

Según el reporte integrado del Grupo Argos (2017), todas las actividades del Grupo y de sus filiales están orientadas bajo seis principios: i) mejorar continuamente los resultados económicos, ambientales y sociales, desde la eficiencia en las operaciones; ii) asumir la sostenibilidad como pilar estratégico de los negocios, buscando la disminución de los impactos de las operaciones; iii) atraer, desarrollar y retener el mejor talento humano, con base en una política de inclusión, diversidad y respeto por los derechos humanos; iv) buscar permanentemente altos niveles de seguridad industrial y salud ocupacional de colaboradores, proveedores y clientes; v) contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad; vi) promover la innovación constante en cada una de las actividades, compañías y negocios (Grupo Argos, 2017).

El Grupo considera como un elemento primordial su contribución al desarrollo social y por ese motivo focaliza su actividad de responsabilidad social corporativa para generar impacto en un determinado sector y lo organiza en cinco iniciativas a saber, i) conservación ambiental; ii) transformación de ciudades; iii) procesos sociales; iv) educación; v) cultura. Es así como el Grupo Argos ha buscado generar valor de forma responsable bajo los principios del Pacto Global y los representa en su código llamado Buen Gobierno Corporativo, ambos funcionan como guía de actuación en las actividades requeridas para llevar a cabo los procesos productivos de cada filial, cuidando el balance entre la rentabilidad económica, la inclusión social y la disminución del impacto ambiental (Grupo Argos, 2017).

A continuación, se describen brevemente las iniciativas de contribución al desarrollo social:

– Conservación ambiental: liderada por la Fundación Grupo Argos, que actúa mediante tres líneas de acción: i) conservación de la biodiversidad, proyecto que busca la conservación del oso andino; ii) protección del agua, para la disposición de recursos financieros destinados a proteger las cuencas abastecedoras de este recurso; iii) inclusión social, mediante proyectos rurales en actividades de ganadería y servicios forestales que permiten el desarrollo de capacidades locales y el fortalecimiento de organizaciones productivas; iv) botánica, que da continuidad a la producción y publicación de la Colección Savia, la cual se distribuye sin costo a 1.300 bibliotecas públicas del país.

– Transformación de ciudades: con el respaldo de la filial Sitium, esta iniciativa busca participar en la planeación de las ciudades a largo plazo, buscando que sean más sostenibles, incluyentes, equitativas e integrales, donde el espacio público juegue un papel central en la apropiación y disfrute por parte de los ciudadanos.

– Procesos sociales: liderada por la Fundación Crecer en Paz que, mediante negocios inclusivos, busca desarrollar iniciativas enfocadas al progreso y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas; para ello, se emprenden procesos sociales por medio del fortalecimiento de las capacidades y de las habilidades de las comunidades.

– Educación: es un pilar transversal para generar equidad y nuevas competencias. Grupo Argos trabaja en el mejoramiento de la infraestructura, cobertura y calidad educativa. Una parte importante de esta línea de desarrollo social ha sido ejecutada por la Fundación Cementos Argos.

– Cultura: apoyar diferentes iniciativas que contribuyan al esparcimiento, la formación de lo público y la ciudadanía, realizada por entidades sin ánimo de lucro, museos, fundaciones y corporaciones. El Grupo lo considera como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades, con espacios que satisfacen necesidades humanas como el esparcimiento y la expresión, al tiempo que se forman públicos y mejores ciudadanos.

La concepción que tiene el Grupo Argos sobre *la sostenibilidad*, la cual se ve reflejada en sus políticas y lineamientos de gestión social, y que se aprecian de manera concreta en los proyectos de la Fundación Crecer en Paz, permite identificar una clara coherencia con la propuesta de RSE de la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2007), que define la responsabilidad social empresarial como:

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que arman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley (OIT, 2007).

Y con la acepción aportada por el Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España (Ferse), en el 2007:

La RSE tiene como objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global, y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente. La responsabilidad social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones (Ferse, 2007, pp. 7-8).

#### I.4. PROGRAMA DE RSE EN EL MARCO DE SOSTENIBILIDAD

Al interior del Grupo Empresarial Argos, conformado con la compañía *holding* Grupo Argos más sus empresas filiales estratégicas Argos (cemento), Celsia (energía), Odinsa (concesiones viales y aeroportuarias), existen una serie de fundaciones encaminadas a la gestión social o contribución al desarrollo social, las cuales se mencionan a continuación:

- Fundación Cementos Argos: se centra en el desarrollo de infraestructura comunitaria y movilización de iniciativas que promueven el derecho y la calidad de la educación en Colombia (Argos, s.f.a).
- Fundación Celsia: busca el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades a través de proyectos participativos que fortalezcan y

desarrollen capacidades en el sector educativo para el fortalecimiento pedagógico (Celsia, s.f.).

– Fundación Grupo Argos: tiene como foco la conservación ambiental que incluye la preservación, restauración, uso sostenible y protección de la biodiversidad (Argos, s.f.b).

– Fundación Crecer en Paz: cuyo origen fue impulsado por el Grupo Argos, pero con la visión de que fuera totalmente independiente del grupo empresarial y contara con una Junta Directiva autónoma en la toma de decisiones y gestión de la entidad, su objetivo es generar capacidades asociativas por medio de negocios inclusivos que contribuyan al desarrollo territorial, la economía campesina y la construcción de paz en el municipio de Carmen de Bolívar (Grupo Argos, 2017).

## 2. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE NEGOCIOS INCLUSIVOS: EL CASO DE ESTUDIO

Los Montes de María (MM) son una región ubicada en la zona caribe colombiana conformada por 15 municipios de los departamentos de Bolívar y Sucre<sup>6</sup>. Cuenta con una ubicación estratégica que conecta a la costa Caribe con el resto del país, lo que ha sido aprovechado para el tráfico de armas y de estupefacientes desde la década de los ochenta. Según el Instituto Latinoamericano para una Sociedad y un Derecho Alternativos - Ilsa (2012), esta zona se convirtió en un corredor disputado por grupos armados ilegales como guerrillas y paramilitares quienes se enfrentaban con el ejército nacional por el control de dicho territorio.

Según el Observatorio de Derechos Humanos (DDHH), Derecho Internacional Humanitario (DIH) y acción social, la población desplazada (expulsión) en la subregión MM entre 1999 y 2008 fue de 168.499, aproximadamente el 35% del total (Porrás, s.f.a); la tasa de homicidio de los municipios de los MM, entre 2002 y 2006, fue superior a las de Bolívar y Sucre, siendo la más alta la de 2003 cuando el promedio de la subregión llegó a 88,9 homicidios por cada 100.000 habitantes, triplicando la de los dos departamentos (Banco de la República, 2013).

---

6 El Carmen de Bolívar, San Juan Nepomuceno, San Jacinto, Zambrano, El Guamo, Córdoba y María La Baja, son los municipios del Departamento de Bolívar; y Ovejas, Los Palmitos, Colosó, Chalán, Morroa, Tolviejo, San Antonio de Palmito y San Onofre, los del Departamento de Sucre.

Siguiendo las evaluaciones de desempeño integral realizadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), entre los años 2005 y 2010, se evidenció una debilidad del gobierno nacional y local en los departamentos de Bolívar y Sucre, que forman parte de la zona de Montes de María, donde 10 de los 45 municipios de Bolívar obtuvieron un desempeño crítico y solo uno desempeño medio. Mientras que 14 de Sucre resultaron críticos, 11 bajos y solo uno desempeño medio.

Este índice divide el desempeño en cuatro componentes: la eficacia, definida como el estado de avance en el cumplimiento de las metas de producto del plan de desarrollo; la eficiencia, entendida como la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados por un municipio en el proceso de producción de bienes y la prestación de servicios básicos; el cumplimiento de requisitos legales y, finalmente, la gestión administrativa y fiscal, que comprende la capacidad administrativa y financiera de un municipio para materializar los objetivos y metas programados en el plan de desarrollo local (DNP, 2010).

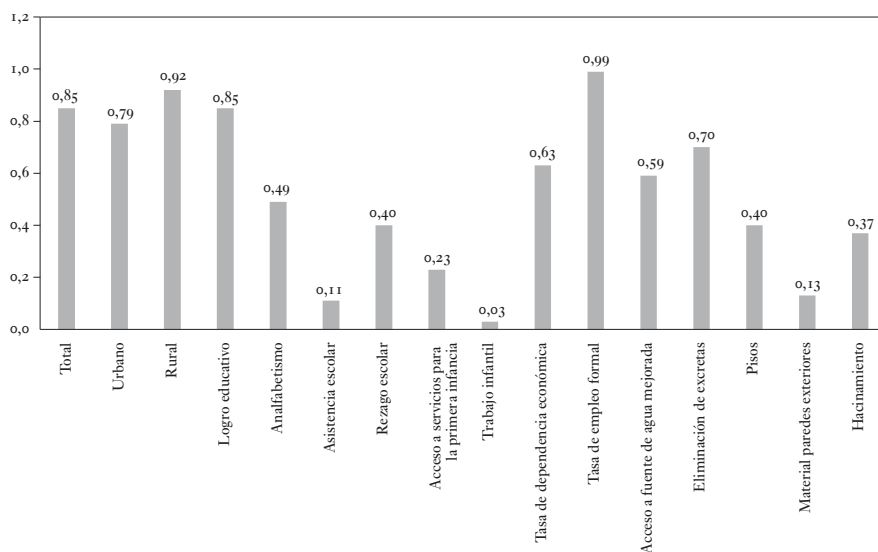
La debilidad institucional arrebató a estos municipios la posibilidad de contar con inversión social en salud, educación, infraestructura, vivienda y actividades económicas productivas. De acuerdo con Houghton (2008, p. 400), “los actos de congelamiento masivo de territorios y la consecuente expulsión de poblaciones, conllevan un desconocimiento del derecho al desarrollo económico, social y cultural”. A su vez, esto ha implicado una violación de los derechos de la región de los Montes de María para disponer y usufructuar libremente las riquezas y los recursos naturales.

Al dominio territorial tomado a la fuerza por los actores armados ilegales, se sumaron los intereses particulares y políticos para la concentración masiva de tierras, lo que generó un mayor deterioro social, daños a los ecosistemas, abigeato, despojos y desplazamientos de las comunidades locales. Al respecto, Machado, C., y Meertens, D. (2010), en el informe *La tierra en disputa*, aseguran que en varias regiones azotadas por la violencia se ha dado el fenómeno de compras masivas de tierras, cuyo ejemplo más claro se encuentra, sin duda, en la región de Montes de María. El epicentro de esas compras es el municipio de El Carmen de Bolívar, y sus efectos se extienden hacia los municipios aledaños de San Jacinto, San Juan de Nepomuceno y Zambrano (Machado y Meertens, 2010).

Con base en el censo de 2005, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reveló que, según el indicador de necesidades básicas

insatisfechas (NBI)<sup>7</sup>, San Jacinto y El Carmen de Bolívar eran los municipios con porcentajes más críticos, triplicando el promedio de pobreza de Colombia y quintuplicando el de miseria. En El Carmen de Bolívar se pasó de tener en 1985 uno de los niveles más bajos de pobreza a uno de los más altos en 2005, para dicho censo se registró la deficiencia de acceso a servicios públicos, bajos índices en calidad de vivienda y un puntaje de 0.99 de desempleo formal. En cuanto a tasas de educación se evidenció un bajo nivel de escolaridad, ya que en la subregión de Montes de María es de 5,7 años de estudios aprobados para la población entre 15 y 64 años de edad, más bajo que los de Colombia (8,2) y el de los departamentos de Bolívar (7,9) y Sucre (6,9) lo que se refleja en un alto indicador de analfabetismo de casi 50 puntos. Ver Gráfica 13 (Dane, 2005).

GRÁFICA 13.  
CIFRAS DE POBREZA MONTES DE MARÍA 2005



Fuente: elaboración propia, adaptado de Ceer Cartagena, con base en censo DANE (2005)

7 El NBI es una metodología que considera como pobre a un hogar que sufra al menos una de las siguientes privaciones, y en miseria dos o más: viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica y viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. Ver más sobre la metodología NBI en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>



Por todas estas razones, en el 2005, el gobierno nacional hizo un llamado al sector privado para apoyar la recuperación y transformación de territorios afectados por el conflicto; la empresa Argos (filial cementera y principal negocio del Grupo Argos) acogió el llamado del gobierno nacional y de acuerdo con el acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz (Grupo Argos, 2015b) entre los años 2005 y 2010, su filial de gestión forestal Tekia, bajo un procedimiento de compra propio<sup>8</sup> y ajustado a las leyes, adquirió 2300 hectáreas de tierra en San Onofre y Sucre con el propósito de adelantar un proyecto forestal con la especie maderable Teca<sup>9</sup> (*Tectona grandis*), como mecanismo de compensación ambiental<sup>10</sup> en los Montes de María; proyecto que fue reconocido en el 2011 como mecanismo de desarrollo limpio por las Naciones Unidas. Luego, entre los años 2009 a 2011, la filial forestal Tekia de Cementos Argos, compró 6.600 hectáreas de tierras en los municipios de El Carmen de Bolívar, San Jacinto, Departamento de Bolívar y en Ovejas, Departamento de Sucre, obedeciendo el mismo procedimiento de compra creado para su inversión años atrás en San Onofre; esto con la intención de continuar su proyecto forestal con sentido de compensación ambiental, en

---

8 El procedimiento de compra de tierras contempla nueve actividades entre las que se destacan la compra de tierras a valores adecuados. Puede ser consultado en <http://www.gestionforestalargos.com/sobre-la-compra-de-tierras/>

9 Según el Rainforest Saver, la teca es considerada una de las maderas duras finas tropicales de alta demanda, las condiciones en el trópico permiten a la madera teca y otras especies de alto valor alcanzar la madurez comercial en 25 años o menos. Un solo árbol de teca que cuesta unos cuarenta mil pesos, tendrá un valor de más de dos millones en quince o veinte años. <http://www.rainforestsaver.org/es/news/no-4-invertir-en-madera-tropical-de-construcci%C3%B3n-para-compensar-emisiones-de-carbono>

Por otro lado, la zona de la cuenca del Magdalena y del Cauca, que se encuentran a 600 metros sobre el nivel del mar, la costa Atlántica, Córdoba, Antioquia, y algunas tierras en los Llanos Orientales cuentan con excelentes suelos, y que están por debajo de los 600 msnm lo que permite producir teca de buena calidad, con un promedio de crecimiento, de 12 a 15 m<sup>3</sup> por año. [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev80/forestal\\_teca.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev80/forestal_teca.pdf)

10 Las compensaciones ambientales son un instrumento fundamental de la gestión ambiental. Su propósito principal es asegurar que los impactos ambientales relacionados con proyectos de desarrollo económico asociados al sector de minería, explotación de petróleo e infraestructura, entre otros, sean compensados mediante acciones de restauración, mejora o preservación de un ecosistema equivalente en lugares diferentes en donde se desarrolla el proyecto. En el caso colombiano, las medidas de compensación ambiental han sido parte de los procesos de licenciamiento ambiental según lo establece el artículo 50, Ley 99 de 1993. Sin embargo, los lineamientos y los criterios para definir y realizar las compensaciones aún siguen siendo desarrollados por las autoridades ambientales. Ver documento <http://fundepublico.org/wp-content/uploads/2014/05/Capitulo-1.pdf>

el marco de la política de sostenibilidad, teniendo en cuenta las actividades industriales desarrolladas (Grupo Argos, 2015b).

Sin embargo, en el 2011, el Congreso de la República de Colombia promulgó la Ley de asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado, Ley 1448/2011<sup>11</sup>, en atención a la problemática de desplazamiento<sup>12</sup> y enajenación de tierras<sup>13</sup> en el país. A causa de la adquisición de grandes extensiones de tierra, algunas personas han acusado al Grupo Argos por “despojador”, asunto que le ha ocasionado problemas legales y reputacionales a la Compañía y que ha motivado demandas judiciales, las cuales se encuentran hoy en proceso en tribunales del país. Al respecto, el Grupo Argos ha reconocido la importancia de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, ha manifestado una posición de respeto a las decisiones que resulten sentenciadas cuando se demuestre la condición de víctimas de los demandantes y se ha concentrado en demostrar ante las autoridades competentes que fue un comprador de buena fe.

En el caso de El Carmen de Bolívar, aunque la compañía señala que las compras se hicieron entre 2010 y 2012, luego de superada la violencia y atendiendo la convocatoria del Estado al sector privado para apoyar la consolidación del territorio, ha recibido reclamaciones de restitución de 1.700

- 11 Según el Minjusticia (2011), la Ley 1448 de 2011 tiene por objeto establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas, en beneficio de las víctimas de las violaciones contempladas en el artículo 3° de la presente Ley, dentro de un marco de justicia transicional, que posibiliten hacer efectivo el goce de sus derechos a la verdad, la justicia y la reparación con garantía de no repetición, de modo que se reconozca su condición de víctimas y se dignifique a través de la materialización de sus derechos constitucionales. En 2016 se expidió el Decreto 440 que en uno de sus artículos se refiere al tema de segundos poseedores. “Si existieren providencias ejecutoriadas que reconocen medidas y mecanismos de atención a segundos ocupantes en la acción de restitución de tierras, la URT (Unidad de Restitución de Tierras) emprenderá las acciones correspondientes a dar cumplimiento efectivo a dichos fallos”.
- 12 Según la Agencia de las Naciones Unidas para los refugiados, los desplazados internos son los individuos o grupos de personas que han sido forzados a huir de sus hogares para escapar del conflicto armado, la violencia generalizada, los abusos de los derechos humanos o los desastres naturales o provocados por el ser humano. <http://www.acnur.org/a-quien-ayuda/desplazados-internos/preguntas-y-respuestas-sobre-desplazados-internos/>
- 13 La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas de Colombia, define la enajenación o transferencia del derecho sobre un predio como el acto por el cual una persona le pasa a otra el derecho del que es titular. Es posible enajenar o transferir un derecho a título gratuito, como en el caso de una donación, o a título oneroso, como ocurre cuando se hace una venta o una permuta. <https://www.restituciondetierras.gov.co/documents/10184/227457/enajenacion.pdf/07daf1e9-e26d-459a-9c09-b70bc4d6e6b8>

hectáreas por parte de campesinos que alegan haber sido despojados por actores distintos a Argos. Dado que en El Carmen de Bolívar la compañía negoció con diferentes inversionistas que habían llegado previamente y no puede dar fe por lo sucedido antes de su adquisición, Argos no se opuso a esas reclamaciones y, en 2014, decidió desistir de su proyecto forestal y transformarlo en una actividad social, haciendo un aporte significativo al posconflicto. Por ello fomentó la creación de la Fundación Crecer en Paz y le donó las 6.600 hectáreas de tierra, más 18 mil millones de pesos en recursos, a razón de 3 mil millones por año durante 6 años, para impulsar proyectos productivos en beneficio único de familias campesinas, con la claridad de que a los legítimos beneficiarios de restitución les sean ofrecidos también los apoyos de la Fundación Crecer en Paz (Argos, s.f.c).

El primer fallo en contra de Argos fue dictado el 17 de febrero de 2016 por el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Cúcuta, a favor de un reclamante de El Carmen de Bolívar, por un terreno con una extensión de 17 hectáreas<sup>14</sup>. El fallo señala que el despojo se realizó en una compraventa anterior a la adquisición del predio por parte de Argos y que, aunque se evidencia que la Compañía no cometió ilícito ni tiene relación con grupos al margen de la ley (reconocimiento de buena fe simple), no tiene derecho a compensación económica por parte del Estado (derecho que según la Ley otorga la condición de buena fe exenta de culpa), puesto que debió haber sido más diligente al investigar la cadena de tradición del terreno en el momento de la compra.

Sobre la restitución ordenada, la Fundación Crecer en Paz, quien es la propietaria actual de las 6.600 hectáreas adquiridas entre 2009 y 2011 por Inversiones Argos, entregó las tierras al demandante y lo invitó a formar parte de sus programas de proyectos productivos, según declaraciones oficiales de la Fundación Crecer en Paz, publicadas en el sitio web de gestión forestal del Grupo Argos (Grupo Argos, 2016d) y luego constatado en entrevista con la directora de la Fundación (Castaño y Vargas, 2016b). A la fecha de elaboración del presente estudio de caso, existen todavía demandas en proceso.

---

14 Sentencia 13244-31-21-001-2014-0004-01 del Tribunal Superior del Distrito Judicial de Cúcuta - Sala Civil Especializada en Restitución de Tierras, por la magistrada ponente Amanda Janneth Sánchez Tocora a favor del señor Uriel Uribe Lambrano Carmona.

La trayectoria que ha tenido la intervención social del Grupo Argos en la zona de Montes de María se inició en 2005, bajo la ejecución de la filial Tekia, que llevó a cabo inversiones de infraestructura en vivienda y escuelas rurales, mejoramiento de vías, apoyo a negocios inclusivos y formación comunitaria, además de la siembra de teca como mecanismo de compensación forestal por las operaciones industriales de la Compañía. En 2012, debido a la escisión de las actividades no cementeras de Cementos Argos (puertos, carbón, urbanismo, inmobiliario, forestal), para conformar una arquitectura de grupo empresarial y ser gestionadas directamente por Grupo Argos (antes Inversiones Argos), esta última, como casa matriz, asumió la conducción de los temas relacionados con los proyectos en Montes de María, impulsando las iniciativas de responsabilidad social en la región y, paralelamente, atendiendo las problemáticas y reclamaciones en el contexto de las nuevas circunstancias legales.

Entre los planes de intervención social, para el componente de negocios inclusivos, se definió como operador al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes) para que trabajara con campesinos propietarios de tierras y habitantes de las zonas de influencia de las actividades de Argos, en la formulación y desarrollo del proyecto, con el propósito de fomentar la economía rural y la producción de corto, mediano y largo plazo, con oportunidades de comercialización y beneficios de negociación a partir de la creación de asociaciones que conllevaran beneficios de negociación y autonomía de su impulsor, Cecodes.

Tras la creación de la Fundación Crecer en Paz y la transferencia por parte del Grupo Argos de la propiedad de las 6.600 hectáreas ubicadas en los municipios de San Jacinto y El Carmen de Bolívar, pertenecientes ambos al Departamento de Bolívar; y, Ovejas, localizado en el Departamento de Sucre, la Fundación ha sido la encargada de continuar el desarrollo de los negocios inclusivos, pero ahora con campesinos que no son propietarios de tierras. En palabras de José Alberto Vélez, ex presidente de Grupo Argos, “las iniciativas productivas que impulsa (la Fundación Crecer en Paz) permitirán el traslado de la propiedad de la tierra no restituida a familias campesinas a título individual o colectivo” (Grupo Argos, 2016, s.f.d).

La lógica de esta intervención se basa en invitar a los campesinos para que conformen asociaciones de productores, recibir un acompañamiento de la Fundación Crecer en Paz para fortalecerlas y a futuro, de manera paulatina, hacer entrega y la correspondiente titulación colectiva de los terrenos utili-

zados a federaciones campesinas, resultantes de la unión de las asociaciones, con el objetivo último de que ellos se conviertan en propietarios de la tierra en toda ley y la usen para generar proyectos e ingresos para sus familias.

## 2.1 FUNDACIÓN CRECER EN PAZ

La Fundación Crecer en Paz (FCP) es una entidad sin ánimo de lucro creada por iniciativa del Grupo Empresarial Argos a finales del 2014; cuenta con autonomía jurídica y administrativa, su objetivo, de acuerdo con los estatutos internos aportados por la gerencia de comunicaciones y sostenibilidad del Grupo Argos, es implementar el fortalecimiento de capacidades asociativas por medio de negocios inclusivos que contribuyan a la construcción de paz en el municipio de El Carmen de Bolívar en la región de los Montes de María. La intención final de este proceso es la entrega de tierras a las asociaciones campesinas, tal vez confederadas, una vez estas se hayan creado y fortalecido (Fundación Crecer en Paz, 2016a).

Según la revista *Dinero* (2014), la Fundación Crecer en Paz cuenta con un patrimonio de 43.000 millones de pesos, representados en 6.600 hectáreas de tierra en la región de los Montes de María. Este constituye el capital base para su funcionamiento y su operación. Además, bajo la figura de donación, la Fundación recibe de parte del Grupo Argos, 3.000 millones anuales en recursos de capital durante seis años, para su sostenimiento y para la ejecución de proyectos de desarrollo rural, con los cuales se benefician más de 600 familias campesinas. La anterior información fue confirmada con el acta de constitución de la Fundación en mención.

La misión de la FCP es promover la economía campesina y la diversidad de cultivos en los Montes de María; para ello, se exploran fórmulas sobre uso adecuado del suelo, combinación de intereses entre la empresa privada y la familia campesina, y modelos de articulación con las instituciones locales y nacionales. También, se planea formular proyectos y gestionar recursos para su implementación, combinando fuentes de crédito y de financiación (Fundación Crecer en Paz, 2016a).

Operativamente, la FCP posee una estructura administrativa jerárquica, liderada por la Junta Directiva, seguida de la Dirección Ejecutiva y, finalmente, de tres áreas de coordinación encargadas de realizar las actividades operativas. La Junta Directiva está conformada por Soraya Montoya, experta en administración pública y seguridad ciudadana, hoy en día es directora

ejecutiva de la Fundación Saldarriaga Concha; Roberto Pizarro, quien es presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE)<sup>15</sup>; Roxana Segovia, actual directora de la Seccional Caribe de la Universidad Jorge Tadeo Lozano; Edgardo Flórez, coordinador de la Mesa Municipal de Víctimas de El Carmen de Bolívar y de la Mesa Departamental de Bolívar; en una iniciativa social del territorio de El Carmen de Bolívar; Martín Carrizosa, quien ha sido asesor económico de la Presidencia de Colombia y jefe de gabinete del secretario general de la Organización de Estados Americanos (OEA); Claudia García, periodista y politóloga de la Universidad Javeriana y directora de la Fundación Semana; y el padre Rafael Castillo es director ejecutivo de la Corporación Desarrollo y Paz, defensor de los derechos humanos de las comunidades de los montes de María, es sociólogo y especialista en derechos humanos, quien en la actualidad es el presidente de la Junta. El único lugar ocupado por un ejecutivo del Grupo Argos es el de Sergio Osorio, vicepresidente administrativo y de gestión humana del Grupo Argos.

La Junta Directiva, en reuniones mensuales, ayuda a direccionar las estrategias en las que se debe enfocar la organización y los proyectos cuentan con la asesoría del padre Francisco de Roux, un sacerdote jesuita que fundó y dirigió el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, y es considerado como una autoridad en asuntos de la población campesina y promoción de la paz en Colombia.

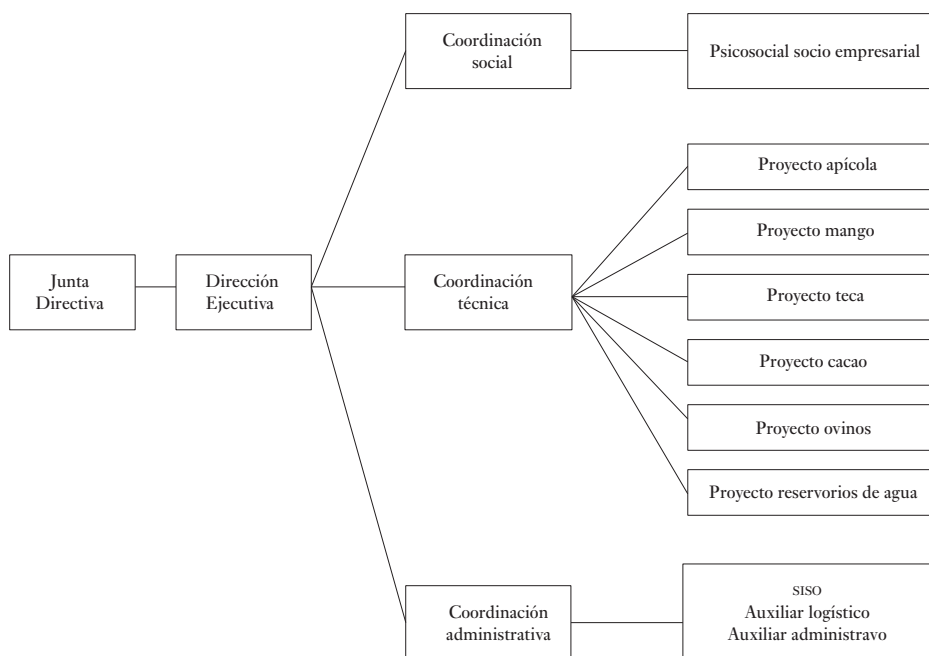
La Dirección Ejecutiva de la FCP, está en manos de María Clara Rodríguez, ingeniera industrial, especialista en política económica y en administración pública, con una amplia experiencia en el sector público de desarrollo rural y consultoría en formulación e implementación de negocios inclusivos rurales. En Cecodes se desempeñó como coordinadora nacional de negocios inclusivos hasta el 2014. La coordinación social de la FCP es dirigida por Fredy García, abogado originario del Departamento de Sucre, formó parte de la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María. La Coordinación Social se encarga de establecer y mantener relaciones interinstitucionales, y desarrollar las capacidades socioempresariales de las asociaciones; la coordinación técnica tiene a cargo el acompañamiento y seguimiento a los negocios inclusivos (en la actualidad la Fundación ha impulsado proyectos: apícola,

---

<sup>15</sup> La AFE, es una entidad gremial que agrupa a cerca de 45 instituciones que promueven el desarrollo social en Colombia.

de mango, de teca, de cacao, de ovinos y reservorios de agua) y es guiada por Jairo Palacios, exfuncionario de la Fundación Argos. Finalmente, está la Coordinación Administrativa, encabezada por David Cohen, quien se encarga del funcionamiento logístico, contractual, mantenimiento y administración de bodegas, insumos, herramientas, entre otras funciones.

GRÁFICA 14.  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN CRECER EN PAZ



Fuente: Elaboración propia

Debido a que la FCP no cuenta con un documento en el que se identifiquen y expongan sus grupos de interés<sup>16</sup>, los investigadores hacen un mapeo siguiendo la norma AA1000<sup>17</sup>. De acuerdo con esta guía, los grupos de interés o *stakeholders* (término en inglés ampliamente utilizado),

16 Este ejercicio de reconocimiento fue revisado y aceptado por la directora de la FCP, en una entrevista personal realizada en Bogotá, en agosto de 2016.

17 La norma AA1000 es desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability y está diseñada para dar precisión sobre la responsabilidad de la organización y para mejorar el desempeño sustentable de las organizaciones.

los grupos de interés no son solo los miembros de las comunidades u organizaciones no gubernamentales. Son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización, en relación con los asuntos abordados en el compromiso (Accountability, 2011, p. 20).

Y como resultado del mapeo, los investigadores plantean la existencia de nueve *stakeholders*, de la siguiente manera: Junta Directiva, Grupo Argos, ambos descritos anteriormente; colegas, donadores, proveedores, comunidad, colaboradores, gobierno y aliados.

Cuando se nombra al grupo *colegas*, se refiere a otras fundaciones que operan en la región. Según palabras de la directora ejecutiva, existe cruce de información con algunas entidades, sin embargo, cada organización tiene su propia agenda y es difícil reunir esfuerzos o socializar los proyectos que llevan a cabo (Castaño y Vargas, 2016c).

Al hacer referencia al grupo *donadores*, la directora afirma que, hasta agosto de 2016, no ha habido donadores, no obstante, considera que, como organización sin ánimo de lucro, está abierta a recibir donaciones que aporten a los proyectos propios de la Fundación.

El grupo de interés *comunidad*, es tal vez el más importante para la FCP, que considera esencial incluir a la población de la base de la pirámide (BdP), un término acuñado por Prahalad (2005), quien reflexiona sobre la manera cómo está distribuida la riqueza en el mundo, y en su obra *La riqueza en la base de la pirámide* presenta cinco niveles y en el cimiento de esa escala está la población más pobre del planeta. Los proyectos productivos de la Fundación se dirigen a campesinos que no poseen tierras, se centran en el contacto permanente con los habitantes de El Carmen de Bolívar, de Ovejas y de San Jacinto; a partir de las conversaciones con colaboradores de la Fundación se reconoce que existe un enfoque humano en la formulación de los proyectos que se refleja en la concepción de la estrategia organizacional, en el ambiente laboral al interior de sus instalaciones y en el relacionamiento con el entorno.

En el grupo de interés *proveedores*, se incluye a la Asociación de Prestadores de Servicios y Comercializadora de Productos Agroforestales de los Montes de María, Asoprescom, una de las asociaciones recién conformadas por habitantes de la región y ex-empleados de la empresa Tekia SAS. Asoprescom se encarga de ofrecer servicios forestales, realizan el mantenimiento de las plantas de teca y el cerramiento de los terrenos de la FCP. Para las reparaciones locativas, se contrata con ferreterías tanto de El Carmen de Bolívar



como de Sincelejo; se cuenta con los servicios profesionales de un arquitecto, quien hace las labores de infraestructura y reparación de los apriscos para los proyectos de ganadería. De igual manera, la FCP requiere de apoyo para acompañar y capacitar a las asociaciones de productores en temas de legalización, administración y contabilidad, para ello contrata a Prodesarrollo Ltda. Y para temas de formalización técnica se pacta con Cecodes quienes se encargan de orientar a los productores en el desarrollo, cuidado, buenas prácticas de sembrado, conservación de semillas y recolección de productos agrícolas y de apicultura.

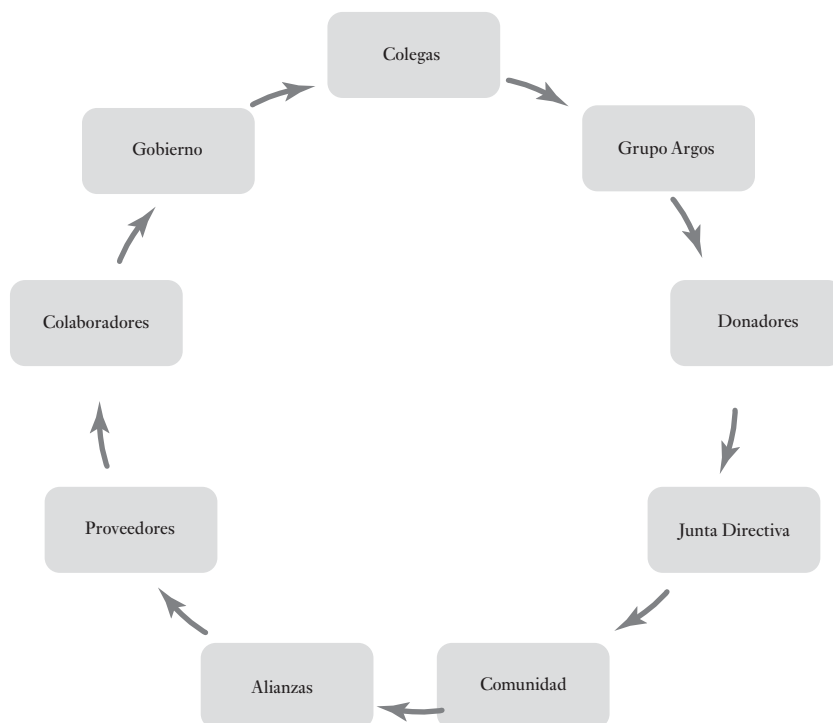
La FCP se reconoce como un actor activo dentro de la dinámica social de El Carmen de Bolívar y ha logrado un acercamiento profundo con los participantes de las veredas; la Organización sabe que se encuentra en una zona que ha sido objeto de numerosas intervenciones sociales motivadas por los llamados del gobierno y de los medios de comunicación, a partir de las masacres y las trágicas historias de vida de sus sobrevivientes acaecidas a finales de los años 90 e inicios del presente siglo. Los montemarianos, fueron testigos de la disputa entre grupos armados y el ejército nacional por lograr el dominio de la zona y de las rutas del narcotráfico y de armas que atravesaban su territorio; luego, vieron cómo decenas de organizaciones públicas y privadas llegaron con ayudas para contribuir en la consolidación de un territorio liberado del conflicto armado, que iban y venían. Así lo constatan habitantes de la vereda El Charcón en entrevista de grupo focal (Castaño y Vargas, 2016k).

El grupo de interés *colaboradores* cuenta con jóvenes de los Montes de María; algunos de ellos hijos de productores, quienes antes se desempeñaban como recolectores de café, conductores de *mototaxi*, o ayudantes en el Terminal de Transportes de Cartagena. Ahora, se encuentran contratados con prestaciones sociales y reciben capacitaciones laborales e incluso clases de alfabetización para aquellos que no saben leer o escribir.

El grupo *gobierno*, se refiere a las entidades del gobierno, que puedan contribuir al cumplimiento de la misión de la FCP, que es la de adelantar con el Estado convenios para encontrar soluciones a necesidades específicas, de la mano de las comunidades. Por eso, la Fundación ha buscado alianzas con la Alcaldía Municipal de Ovejas en temas de salud, logrando jornadas de higiene bucal en julio de 2016 y acuerdos con la Alcaldía de El Carmen de Bolívar frente a temas de educación. La FCP presenta solicitudes al Departamento para la Prosperidad Social (DPS) en su marco de Programas

Activos para la Prosperidad y Consolidación Territorial y presta particular atención a los llamados de los ministerios de posconflicto y de agricultura. A continuación, se sintetiza el mapeo de grupos de interés

GRÁFICA 15.  
MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS FUNDACIÓN CRECER EN PAZ



Fuente: Elaboración propia

Según el acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz del 11 de marzo de 2015 (Grupo Argos, 2015b), el proyecto de fortalecimiento de capacidades asociativas por medio de los negocios inclusivos, busca promover el incremento de la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos con base en actividades económicas rentables y sostenibles; estas actividades se desarrollan de manera concertada con las comunidades, ya sea en las 6.600 hectáreas de tierra que recibieron del Grupo Argos en donación o en las parcelas de propiedad de los campesinos. De esta manera, la FCP trabaja simultáneamente con los productores dueños

de tierra, provenientes de los proyectos que Cementos Argos venía desarrollando con Cecodes, y con participantes no propietarios que siembran en tierras asignadas por la Fundación. La condición para formar parte de los programas productivos, es conformar asociaciones y trabajar la tierra en equipo, para conseguir este fin, la Fundación apoya a los participantes en la formulación de proyectos y en la gestión de recursos reembolsables y no reembolsables destinados a su implementación.

El concepto de negocios inclusivos ha sido creado para designar diversas experiencias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas de la base de la pirámide a la actividad económica mediante la puesta en marcha de “negocios”, protagonizados por colectivos de esos segmentos. Estos emprendimientos están integrados a cadenas productivas en las que las comunidades pueden desempeñar diversos roles: proveedores, agentes que agregan valor o agentes comerciales (vendedores, distribuidores) (Lariú & Strandberg, 2009).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD, fue el que acuñó el término de negocios inclusivos en el 2005 y se refiere a

soluciones de negocios sostenibles que van más allá de la filantropía, amplía el acceso a los bienes, servicios y oportunidades de sustento para las comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables (Lariú & Strandberg, 2009).

En el artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, Prahalad (2012) plantea tres tipos de negocios inclusivos: i) los que vinculan a las poblaciones de bajos ingresos como consumidores. Las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles; ii) los que vinculan a las poblaciones de bajos ingresos como productores, proveedores o distribuidores. Las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos en el desempeño de esas funciones; iii) los que vinculan las poblaciones de bajos ingresos como socios o aliados. Las empresas participan de un proceso de co-creación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos generando una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

Los NI conducen a la creación de oportunidades de empleo para las comunidades de bajos ingresos ya sea directamente o a través de las cadenas de valor de las empresas como proveedores, distribuidores, minoristas y proveedores de servicios. Otra acepción utilizada de NI es la de María Clara

Rodríguez Raga: “es un negocio rentable, social y ambientalmente sostenible, donde la empresa ancla vincula a su cadena de valor a un grupo de población de menores ingresos en una relación gana-gana entre las partes” (Rodríguez, 2002, p. 25).

Al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida, como lo plantean los investigadores Márquez, Reffico & Berger (2009), los NI plasman la importancia vital de lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos, diferenciándose de la generación de negocios en la base de la pirámide o de negocios sociales con los pobres, donde allí son básicamente consumidores.

## 2.2. RECONSTRUYENDO EL PROYECTO

Para hablar del proyecto del Grupo Argos desarrollado por la Fundación Crecer en Paz en El Carmen de Bolívar, es necesario ubicarse en 1983 cuando Cementos Argos constituyó la Sociedad Reforestadora del Caribe S.A. con el objetivo de realizar actividades de reforestación comercial. Es a partir de ese momento cuando la organización empezó a dar sus primeros pasos en el tema de proyectos forestales. Según el acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz (Grupo Argos, 2015b), en el 2004, Cementos Argos realizó un estudio de factibilidad para buscar tierras adecuadas para plantaciones de teca; en dicho estudio se examinaron condiciones de suelo, pisos térmicos y climas óptimos para las plantaciones y se concluyó que ciertas áreas de los Montes de María ofrecían las condiciones requeridas para hacer viables los proyectos forestales<sup>18</sup>; por ello, Cementos Argos consideró invertir, a través de la empresa Tekia SAS (antes denominada Sociedad Reforestadora del Caribe S.A.) e inició el desarrollo del programa de *Proyectos forestales un camino hacia el desarrollo sostenible y la inclusión social*, el cual hacía parte

---

18 Para esa época el gobierno nacional colombiano desarrolló el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social Conpes 3237 que fijó como objetivo primordial las políticas del sistema forestal para orientar la gestión del Estado y estimular la inversión en cultivos forestales. Al igual, en ese mismo año se creó la estrategia de política pública de consolidación territorial en el plan de desarrollo 2002-2006 encaminada a crear mecanismos para la seguridad y participación ciudadana y reintegración, la cual buscaba erradicar los grupos ilegales que constituían factores de violencia en la región de Montes de María principalmente paramilitares y FARC (DNP, 2003).

de la estrategia social y de crecimiento basada en negocios inclusivos que empezó a implementar Cementos Argos para la formalización del campesino en El Carmen de Bolívar.

A su llegada a la región de Montes de María en el 2005, Cementos Argos (ahora Grupo Argos), se encontró con una zona rural sin tradición legal de predios, que atravesaba una etapa de posconflicto, luego de la retirada de los grupos paramilitares y de los frentes de la guerrilla de las FARC-EP, en donde, en consecuencia, existían rupturas del tejido social, un concepto definido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, como

el conjunto de redes personales, categoriales, estructurales, formales y funcionales, de iniciativas o asociativas y mixtas o inter-sistémicas, que constituyen un activo para los individuos y la sociedad pues les permite ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida. La sociedad existe como tejido social de sus ciudadanos y ciudadanas; a mayor tejido social, más sociedad (PNUD, 2014).

Las comunidades de la zona, no solo fueron afectadas en su tejido social, sino que vivían en medio de una precaria dinámica económica y un bajo nivel educativo; además, una delimitación urbana con grandes concentraciones de población campesina desplazada, desempleo y poca inversión privada o pública en infraestructura. La prensa nacional ha señalado la importancia de esta zona:

La región de los Montes de María ha sido reconocida como uno de los lugares de Colombia donde se concentró con más crudeza el conflicto armado que se desató con la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares, narcotraficantes y de las fuerzas armadas del Estado. Como consecuencia, se ha convertido en una especie de laboratorio para las entidades públicas y privadas que atienden el llamado posconflicto en el país y se ha hecho muy visible para la comunidad internacional y las organizaciones que siguen este tipo de intervenciones sociales (Osorio, 2015).

De acuerdo con el acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz (Grupo Argos, 2015b), entre 2005 y 2010, Grupo Argos, a través de su filial Tekia SAS, adquirió 2300 hectáreas de tierra<sup>19</sup> en jurisdicción del municipio

---

19 Según el acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz. (Grupo Argos, 2015b), las áreas donde se compraron las tierras no son zonas de baldíos de la nación, no se encontraron reservas ambientales, no había procesos de reforma agraria, ni restricción de enajenación por riesgo de desplazamiento las tierras; las compras se realizaron a su legítimos propietarios quienes tenían

de San Onofre, Departamento de Sucre y 6.600 hectáreas en los municipios de El Carmen de Bolívar, Departamento de Bolívar y Ovejas Departamento de Sucre. Allí, se estableció un proyecto forestal con la especie teca (*Tectona grandis*) con una proyección a 20 años, iniciativa en la cual participaron fondos internacionales, fondos de pensiones y el Estado colombiano por medio del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finaagro). En paralelo con las actividades forestales en San Onofre, El Carmen de Bolívar y Ovejas, Cementos Argos y Tekia SAS, generaron una política de responsabilidad social teniendo como líneas centrales: construcción de infraestructura escolar pública, soluciones de vivienda rural digna, mejora y mantenimiento de vías terciarias, apoyo e impulso a negocios inclusivos en único beneficio de familias campesinas.

En el 2010, Cecodes y Cementos Argos, con el apoyo de Prodesarrollo, firmaron una alianza estratégica que se denominó *Desarrollo de la Estrategia de Integración de la Empresa dentro del territorio de los Montes de María*, la cual consistía en el fortalecimiento de esta región por medio de negocios inclusivos que permitirían la generación de ingresos de corto, mediano y largo plazo, con los cuales se beneficiaría a todos los actores involucrados, recogiendo la información del acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz (Grupo Argos, 2015b). Luego, en el 2011, Cementos Argos le solicitó a Cecodes formular e implementar una estrategia que le permitiera vincularse de manera armoniosa y sostenible con el entorno geográfico, social, económico y cultural de El Carmen de Bolívar; es así como se identificaron tres componentes complementarios para la estrategia: i) operar el proyecto de manera propia; ii) negocios inclusivos con pequeños productores propietarios de tierras; iii) coordinación, comunicación y divulgación del proyecto con los campesinos en la región.

Desde 2011, Cementos Argos y Cecodes, empezaron a desarrollar e implementar el proyecto *Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo* en el municipio de El Carmen de Bolívar. El proyecto se enfocó en promover negocios productivos incluyendo a pequeños productores de la región, que formaban parte de la población base de la pirámide, BdP, al tiempo en que se realizaron actividades encaminadas al fortalecimiento empresarial, a la reconstrucción del tejido social y a la integración de las familias a partir de

---

títulos de propiedad privada con más de 40 años de presencia en la zona con actividades ganaderas y agrícolas primarias, las condiciones de venta fueron de absoluta normalidad.

los negocios. La estrategia se apoyó en la identificación de aliados estratégicos y de empresas ancla que adquirieran los productos de los campesinos como Postobón (mango), Nutresa (cacao y ajonjolí), Crepes & Waffles (miel) y Prodesarrollo (asociatividad campesina); alianzas desde las cuales se configuraron los negocios inclusivos.

Desde el 2012, el Grupo Argos (antes Inversiones Argos), casa matriz de Cementos Argos<sup>20</sup>, dio la aprobación a Cecodes para el inicio de los proyectos de negocios inclusivos en El Carmen de Bolívar. Según Fredy García, coordinador interinstitucional y social de la FCP, los proyectos que se empezaron a desarrollar fueron:

Apicultura: con el establecimiento de 11 apiarios (250 colmenas), vinculación de 90 personas, con una producción proyectada de 4 toneladas e ingresos proyectados de 32 millones de pesos/ año, empresa ancla Abejas y Miel. Ganadería de leche: establecimiento de hato con 10 padrotes y 315 hembras en 210 hectáreas, producción estimada de 380.000 litros de leche/año, ingresos por 285 millones de pesos al primer año, empresa ancla Ganadería Río Grande/Proleca. Mango: 140 hectáreas de mango en tierras de los productores. Ajonjolí: con la siembra de 17.5 hectáreas, vinculación de 20 veredas, producción proyectada de 20 toneladas e ingresos estimados de 44 millones de pesos/año, empresa ancla Nutresa (Castaño y Vargas, 2016a).

Lo anterior se puede analizar de mejor manera en la siguiente Tabla según el tipo de negocio inclusivo mencionado:

---

20 En el 2012 Argos cambió su nombre a Grupo Argos, el cual se convierte en una matriz de inversiones.

TABLA 8.  
PROYECTOS DESARROLLADOS POR CECODES DESDE 2012

NEGOCIO INCLUSIVO	EMPRESA ANCLA	INSUMOS	PRODUCCIÓN ESTIMADA	COMUNIDAD VINCULADA	INGRESOS PROYECTADOS
Apicultura	Abejas y miel Crepes & Waffles	2 apiarios con 250 colmenas	4 toneladas/ semestre	90 personas	\$32 millones/ año
Ganadería de leche	Río Grande Proleca	1 hato con 10 padrotes y 315 hembras en 210 hectáreas	380.000 litros/ año	Sin datos	285 millones/ año
Mango	Postobón	140 hectáreas	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Ajonjolí	Nutresa	17,5 hectáreas,	20 toneladas/ año	20 veredas	\$44 millones/ año

Fuente: elaboración propia con base en Castaño y Vargas, 2016a

En 2014, Grupo Argos decidió transformar su proyecto forestal en una iniciativa social del territorio de El Carmen de Bolívar y, como lo menciona el acta de constitución de la FCP (Grupo Argos, 2015b), constituir la Fundación Crecer en Paz, FCP, para que en adelante fuera la encargada de manejar los proyectos que Cecodes, Cementos Argos, Tekia y Fundación Argos estaban realizando en esa región. Tras su constitución, la FCP recibió como donación del Grupo Argos, 6.600 hectáreas de tierras en los municipios de El Carmen de Bolívar, Departamento de Bolívar y Ovejas Departamento de Sucre, en las cuales hay sembradas 1.000 hectáreas con cultivos forestales de teca. Para ese momento, ya el grupo empresarial era blanco de críticas por acumulación de tierra, e incluso denuncias por despojo, iniciadas por distintos actores de la sociedad civil, tales como prensa, campesinos desplazados, ONG y algunos líderes de la izquierda política colombiana<sup>21</sup>.

Luego, en el 2015, la FCP asumió oficialmente los proyectos y continuó con el proyecto de fortalecimiento de capacidades asociativas a partir de negocios inclusivos, al que ya estaban vinculadas 197 familias de 29 comunidades del área de El Carmen de Bolívar. Estas participan en actividades productivas las cuales tienen canales de comercialización asegurados antes de iniciar la producción; las familias reciben asistencia técnica y empresarial y se agrupan en asociaciones de productores que los representan ante las diferentes instancias comerciales e institucionales. El proyecto busca generar

21 La cadena de televisión Telesur realizó un reportaje sobre los Montes de María y la situación que se estaba presentando con el Grupo Argos en el municipio de El Carmen de Bolívar, donde se recogen diferentes perspectivas sobre la situación de tierras (Telesur TV, 2016).



ingresos a corto, mediano y largo plazo con la producción de ajonjolí, tabaco, miel, mango y maderables en sus propias parcelas, donde además continúan sembrando cultivos de pancoger<sup>22</sup> para su seguridad alimentaria.

A partir de 2015, la Fundación Crecer en Paz focaliza sus esfuerzos en trabajar con las comunidades que no poseen tierras, debido a que antes los proyectos desarrollados por Cecodes solo incluían campesinos poseedores de parcelas. Es así como la FCP utiliza la experiencia de Cecodes en los negocios inclusivos y a la empresa Prodesarrollo Ltda.<sup>23</sup>, experta en asesoría y consultoría en proyectos empresariales de inversión rural para la constitución y el fortalecimiento de asociaciones campesinas.

### 2.3. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los negocios inclusivos, como antes se mencionó, son una iniciativa empresarial que sin perder de vista el objeto final de generar ingresos contribuyen a la superación de la pobreza con la incorporación de la población de la base de la pirámide (BdP) a la cadena de valor. Los negocios inclusivos se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad económica, social y ambiental en el tiempo, su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes a partir de una colaboración activa y equitativa (Cecodes, 2008). Para el presente caso, el Grupo Argos hace el papel de financiador de los negocios inclusivos y la Fundación Crecer en Paz, la organización articuladora y ejecutora de los recursos para su realización.

Según Franco (2011) para considerar una inversión social un negocio inclusivo, debe cumplir con tres condiciones:

i) ser autosustentable: esto quiere decir, que su viabilidad en el mediano y largo plazo no puede depender de subsidios o apoyos externos a la lógica del mercado en el que opera, salvo al inicio y únicamente hasta el momento de su consolidación;

ii) ser ambientalmente responsable: esto responde al hecho comprobado de que los colectivos de la BdP son los más perjudicados por el impacto ambiental de los sistemas productivos.

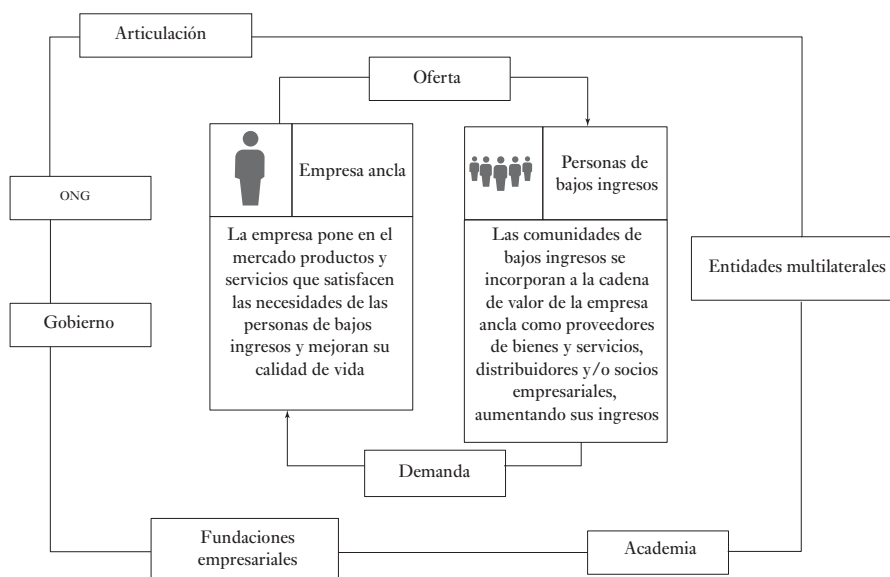
---

22 Conjunto de productos agrícolas de primera necesidad.

23 Prodesarrollo es una empresa colombiana encargada de prestar servicios de asesoría y consultoría en proyectos empresariales de inversión rural y que es contratada por la Fundación Crecer en Paz para apoyar la creación y fortalecimiento de las asociaciones campesinas.

iii) generar una mejora real en la calidad de vida: no alcanza con que un emprendimiento permita generar ingresos económicos si en el mediano y largo plazo perdura la situación de abandono de sus participantes. Lo anterior se puede comprender de manera más detallada en la Gráfica 16.

GRÁFICA 16.  
DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS



Fuente: CECODES, 2017

Los negocios inclusivos buscan ir más allá del pensamiento convencional donde es viable hacer negocios con las personas de bajos recursos y abrir nuevos mercados, ello implica determinar el potencial oculto que existe en un mercado inexplorado y significativo, tradicionalmente ignorado a favor de una minoría de clientes de mayores ingresos o proveedores fuertemente calificados. El negocio inclusivo, como una nueva concepción del negocio, le ofrece a la empresa la posibilidad de aliviar la pobreza e incrementar las oportunidades para todos, por ello Cecodes (2008), clasifica a los negocios inclusivos en dos categorías:

- Las personas de la base de la pirámide como consumidores: la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles.

– Las personas de la base de la pirámide como proveedores o distribuidores: al incorporarlos como pequeños empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.

### 2.3.1. ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Para el desarrollo de los negocios inclusivos, la Fundación Crecer en Paz tiene planteado un esquema de implementación, que es transmitido desde la dirección a sus colaboradores directos y a los operadores técnicos. El esquema es descrito por Fredy García, coordinador institucional y social de la Fundación (Castaño y Vargas, 2016a) de la siguiente manera:

i) se inicia con un estudio de prefactibilidad sobre un producto o un negocio que la FCP considera puede ser rentable para las familias que resuelvan participar en los proyectos;

ii) se buscan aliados y empresas ancla para así garantizar la compra de los productos generados por los campesinos, como también conocer los productos agrícolas que necesitan las empresas;

iii) se hace un análisis de los terrenos para identificar la disponibilidad de agua y la viabilidad de la zona para cultivar los productos solicitados por la empresa;

iv) el área de coordinación social de la Fundación hace un acercamiento a las juntas de acción local (JAL) de El Carmen de Bolívar y socializa los proyectos con los líderes de las comunidades, con el propósito de que ellos transmitan esta información a las familias; las que resultan interesadas se organizan y contactan a la Fundación para ser parte del proyecto<sup>24</sup>;

v) se generan espacios de diálogo y concertación sobre el proyecto y se inicia la creación de la asociación campesina, con el apoyo directo de Prodesarrollo Ltda., compañía experta en asesoría y consultoría en proyectos empresariales de inversión rural,

vi) la FCP, con ayuda de aliados, entre ellos las empresas ancla, inician capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento permanente al proyecto;

---

24 De acuerdo con García (Castaño y Vargas, 2016a) es política de la Fundación que la iniciativa de participación en el proyecto surja de las comunidades, razón por la cual deben ser las familias quienes se organicen y busquen a la Fundación para concretar su participación.

vii) las comunidades preparan los terrenos y reciben un capital semilla que depende del tipo de proyecto que van a emprender; si es proyecto agrícola, reciben insumos y materiales y si es proyecto apícola se les entrega 10 cajas para colmenas, 2 trajes, 1 ahumador y material biológico;

viii) en la fase de producción, los participantes deben asistir a reuniones periódicas, donde comparten sus experiencias, resuelven dudas y hacen una rendición de cuentas sobre los avances de los proyectos en los terrenos asignados, el estado de los reservorios de agua y las necesidades de las familias vinculadas;

ix) representantes de las empresas ancla hacen visitas de campo para asesorar a los campesinos y a los técnicos, los resultados se verifican con los reportes internos de las visitas, actas de los comités, y se miden por medio de indicadores técnicos, sociales, ambientales y financieros;

x) los presidentes de cada asociación, junto con otros líderes, asisten a reuniones donde se interactúa con las empresas ancla ya vinculadas al proyecto; y también se pueden conectar con otros aliados comerciales para llegar a contratos mercantiles, acordar precios, cantidades, especificaciones sobre la entrega de los productos, lugar y forma de entrega, embalaje, transporte, entre otros;

xi) las asociaciones reciben directamente el dinero de la producción pagado por las empresas ancla y deciden si lo reinvierten o si lo destinan a otras actividades;

xii) finalmente, se hace una reunión entre la FCP, las asociaciones y las empresas ancla para hacer un análisis de los resultados del proyecto y establecer los ajustes correspondientes para dar inicio al siguiente ciclo.

A manera de incentivo, durante el 2016, la Fundación cofinanció en una relación 1-1 a los apicultores con material para incrementar sus apiarios (Castaño y Vargas, 2016a). De acuerdo con la directora de la FCP, este esquema de implementación puede ser sujeto de modificaciones de acuerdo con las eventualidades que surjan, tales como circunstancias climáticas que pueden afectar proyectos como los fenómenos de El Niño<sup>25</sup>, de La Niña<sup>26</sup> o las sugerencias de los técnicos según sus interacciones con las

---

25 El Fenómeno de El Niño es un evento climático que se presenta cada cierto número de años por el calentamiento del océano Pacífico. En Colombia su efecto está relacionado principalmente con la disminución de las precipitaciones y el aumento de la temperatura (Ideam, 2016).

26 El Fenómeno de La Niña es un evento climático que se presenta por el enfriamiento del océano

comunidades (Castaño y Vargas, 2016b). La entrega y la correspondiente titulación colectiva de los terrenos de la Fundación a manos de las federaciones campesinas, resultantes de la unión de las asociaciones, depende de un esquema que aún no ha sido definido por la Junta Directiva de la Fundación Crecer en Paz.

### 2.3.2. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS ANCLA

Una componente fundamental de los negocios inclusivos (NI) son las empresas ancla, las cuales necesitan conseguir productos de calidad y proveedores locales. En el caso de Postobón y Crepes & Waffles, al llegar a los Montes de María vieron que no se cultivaban los productos requeridos como insumos para la preparación de los platos que ofrecen a sus clientes; la violencia que por muchos años afectó esta zona hacía que la comunidad solo sembrara lo necesario para sobrevivir, desaprovechando las tierras de la región. Además, los campesinos no conocían los requerimientos de productos agrícolas de los empresarios y, eventualmente, no podían competir con los proveedores tradicionales, por carecer de precios competitivos derivados de procesos asociativos y/o de suficientes recursos de inversión que les permitiera cultivar buenas cantidades de productos de calidad.

La estrategia de la Fundación Crecer en Paz con las empresas ancla, consiste en sembrar alimentos para diferentes ciclos, es decir, cultivar productos para el corto plazo (ajonjolí, miel, frijón), mediano (mango, aguacate, carneros) y largo plazo (teca), para así asegurar a la comunidad participante de los proyectos un ingreso de dinero por la venta de sus productos en varias épocas.

Al vincularse a los negocios inclusivos, las empresas ancla logran contar con abastecimiento regional reduciendo sus costos de transacción, los suministros por parte de las empresas locales acortan los tiempos de entrega del producto, en muchos casos los gastos de transporte se reducen en más de un 80% o desaparecen al ser pactados con los productores. De acuerdo con Sergio Rengifo, director de Negocios Inclusivos de Cecodes (Castaño y Vargas, 2016p), las empresas vinculadas logran visibilidad en nuevos mercados por prestigio, logran hacer una trazabilidad y control de la materia

---

Pacífico. En Colombia, su efecto está relacionado principalmente con el aumento de las precipitaciones y la disminución de la temperatura (Ideam, 2016a).

prima directamente en el territorio, pueden tener mejores relaciones con las comunidades y acceso al conocimiento regional.

#### 2.4 DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

En el presente acápite se exponen las dificultades afrontadas por la Fundación Crecer en Paz en el desarrollo de los proyectos de negocios inclusivos en El Carmen de Bolívar, según fueron identificadas en desarrollo de la investigación, y las acciones emprendidas por esta organización para superarlas. Algunas de estas pueden clasificarse como dificultades relacionadas con el entorno físico-geográfico de las 6.600 hectáreas de tierra pertenecientes a la FCP, mientras que otras están ligadas a las realidades sociales y económicas de la población participante de los proyectos.

Las características geográficas de Montes de María dificultan la viabilidad de programas agrícolas, forestales o ganaderos, por cuanto se sabe que existe poca disponibilidad de agua. La escasez de este recurso ha afectado, históricamente, la producción agrícola de los campesinos de esta región; por ello, la FCP contrató una consultoría<sup>27</sup> para establecer un sistema de información técnica y estratégica para la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos en El Carmen de Bolívar. Este estudio establece la disponibilidad hídrica, el tipo de suelos, la morfología, la tipología y la ubicación de los terrenos, de acuerdo con un sistema de información geográfico y con base en el análisis de la zona; de ese modo se define qué tipos de cultivos se deben sembrar en determinadas zonas de la región. Como lo manifiesta Celso Chamorro, presidente de la Asociación Inter-veredal para la participación comunitaria de las comunidades de El Charcón, Damasco, La Conquista, Las Babillas y San Jacinto:

La Fundación viene desarrollando, con la comunidad, el proyecto Ceiba el cual está enfocado en llegar a la construcción de 90 reservorios de agua en diferentes zonas de El Carmen de Bolívar para garantizar el acceso hídrico a las comunidades, a sus proyectos productivos y procurando lograr seguridad alimentaria, si no hay

---

27 Urbina Consultores se encuentra realizando el estudio de desarrollo territorial en El Carmen de Bolívar, con el fin de establecer un sistema de información técnica para la toma de decisiones en el territorio y establecer la disponibilidad hídrica en la región, características del suelo y demás información con el fin de proponer con criterios técnicos proyectos sostenibles para las comunidades y la Fundación.

cosecha de agua no se pueden hacer proyectos productivos y si no hay desarrollo no hay paz (Castaño y Vargas, 2016g).

Desde la perspectiva de las particularidades sociales las dificultades más destacadas de la población en relación con los proyectos se refieren a la ruptura de tejido social, ya explicada anteriormente, a la desconfianza y a la desesperanza aprendida<sup>28</sup>, como secuelas del conflicto armado. La construcción de confianza ha sido entonces uno de los retos importantes de la Fundación, y para ello se han puesto en marcha distintas estrategias de acercamiento. La experiencia de Cecodes ha sido clave para la Fundación ya que esta empezó, por ejemplo, a realizar campeonatos de fútbol con la participación de diferentes veredas, también sancochos comunitarios; en una región en la que una vereda podía tener influencia paramilitar y otra influencia guerrillera, la generación de estos espacios ha sido trascendental, pues entre unos y otros pueblos, ha existido una suerte de “barrera invisible”, en donde trasladarse de una vereda a otra podía significar exponerse a la muerte, como lo mencionaron algunos de sus pobladores durante el trabajo de campo realizado. Por ello, la FCP ha generado otros espacios de encuentro como actividades en la época decembrina o patrocinar viajes a través de las empresas ancla como la Nacional de Chocolates para llevar a actividades a algunos líderes de las asociaciones, que compartan sus conocimientos, se capaciten y aprendan de otros colegas. Lo anterior ha sido de gran valor en la reconstrucción de relaciones, en la dejación de odios y de prejuicios entre los habitantes de la zona.

Por otra parte, los productores tienen técnicas de cultivo muy ligadas a su vocación campesina y a la transmisión oral de saberes ancestrales sobre formas de cultivar, épocas de siembra y cosecha, selección y cuidado de semillas, riego y tipos de productos a sembrar, que no siempre constituyen buenas prácticas (quemados de suelo, técnicas inadecuadas de sembrado, inapropiado manejo de semillas) y que son difíciles de transformar debido al arraigo cultural que sobre ellas existe.

Los fenómenos climáticos tienden a ser una limitante constante para los negocios inclusivos. A inicios de 2016, por ejemplo, la región se vio azotada por el fenómeno de El Niño, lo que afectó de manera particular el proyecto

---

28 El psicólogo Martín Seligman acuñó el término “desesperanza aprendida” para referir a un estado en que la persona se siente indefensa, cree no tener control sobre la situación y piensa que cualquier cosa que haga será inútil.

de siembra de mango cuya producción estaba comprometida con Postobón; los campesinos no lograron cumplir con la cantidad pactada y tanto productores como empresas fueron a pérdida debido a factores externos del clima.

El aspecto económico, caracterizado por una pobreza extrema, tiene una incidencia directa en indicadores sociales como salud, educación, vivienda, alimentación y trabajo infantil. Por ejemplo, en relación con la educación, a los niños tradicionalmente se les obligaba a trabajar en el campo al culminar la primaria, mientras que a las niñas se las mandaba a estudiar, siempre que tuvieran escuelas cercanas. Sin embargo, debido a la carencia de infraestructura, no existen colegios con bachillerato sino en municipios cercanos. En el corregimiento de El Hobo, la comunidad entrevistada indicó que para 350 estudiantes se cuenta con una sola escuela de secundaria (hasta grado 9°); hay tres centros de niñez, tres de preescolar y tres de primaria. En el caso de la población de Pajonalito, solo hay educación preescolar y básica primaria, hay un único docente en la institución educativa que dirige todos los cursos. La sede educativa de la vereda Caracolcito se encuentra ubicada en zona de alto riesgo al lado del arroyo Alférez, fue construida en el 2012 por Cementos Argos y alberga a 110 alumnos. En general, se presenta deserción escolar en la región en época de invierno, de una parte, por el pésimo estado de las vías y, de otra, por las necesidades económicas tanto porque las familias no tienen dinero para pagar el transporte o la estadía en los cascos urbanos de los municipios que ofrecen formación superior, como por la necesidad de mantener a los niños y jóvenes como mano de obra que apoye la consecución de medios de subsistencia para la familia en su vereda.

Además, la Fundación encuentra que las familias de El Carmen de Bolívar participantes del proyecto, no cuentan con oportunidades laborales, no poseen terrenos para cultivar sus productos, carecen de opciones viables de comercialización con empresas que otorguen buenos precios a los productos que ellos cultivan, no cuentan con capacitación en técnicas agropecuarias ni con opciones de apalancamiento para iniciar los proyectos.

Por todas estas razones, a lo largo de la implementación de los negocios inclusivos, la Fundación capacita a las familias participantes en técnicas agropecuarias y administrativas para suplir esos vacíos que se hacen más profundos debido a las dificultades de transporte que enfrentan los pobladores y a la poca oferta académica en todos los niveles y áreas de formación.

Incluso la Fundación Crecer en Paz ha iniciado un proceso de alfabetización desde el interior de la organización para algunos de sus colaboradores,



que como ya se mencionó provienen de la región. Adicionalmente, al saber que los campesinos pueden tener el interés, pero no el dinero para transportarse y asistir a una reunión a la sede de la FCP en El Carmen de Bolívar, el equipo de la Fundación visita diferentes comunidades para dar a conocer sus proyectos, brindar asesoría y escuchar las necesidades de los habitantes.

Otra de las dificultades identificadas surge como consecuencia de la presencia excesiva de organizaciones que desde el 2002 entraron en la región de Montes de María, situación que ha generado una sobre intervención respaldada en el asistencialismo liderado por el gobierno y por diferentes ONG. Este fenómeno, sumado a la inactividad a la que los habitantes de la región fueron sometidos por años de conflicto armado, resultó en la pérdida de hábitos de trabajo. Por ello los proyectos de la FCP buscan que se adquieran dichos hábitos de nuevo, recogiendo la experiencia de Tekia que en el 2012

buscó emplear a personas de la zona, pero se encontró con ausentismos, falta de compromiso y deserción por parte de sus trabajadores recién vinculados, alegando que no querían cumplir con una jornada laboral de 8 horas diarias sin importarles los pagos prestacionales, ni el sueldo que recibían (Castaño y Vargas, 2016h).

En el marco de estas dificultades, los proyectos de la FCP de negocios inclusivos y fortalecimiento de capacidades, tienen como propósito crear espacios productivos para que los habitantes se organicen entre ellos mismos e inicien la construcción de lazos de confianza, el fortalecimiento de sus capacidades como personas y como administradores de asociaciones campesinas, que cumplen la función de ser puentes entre las empresas ancla y los productores. Además, en consecuencia, se pretenden mejorar los ingresos económicos de las comunidades por medio de la comercialización de sus productos y servicios.

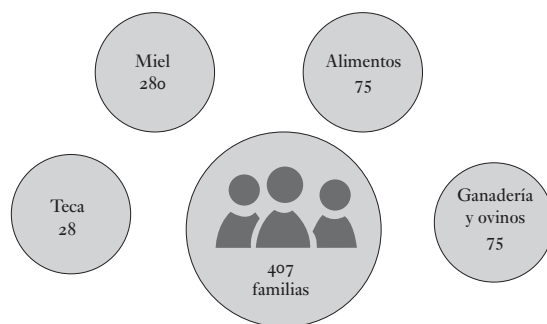
## 2.5. RESULTADOS DEL PROYECTO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

### 2.5.1. POBLACIÓN VINCULADA Y PROYECTOS PRODUCTIVOS EMPRENDIDOS

Desde el 2014 hasta julio de 2016, los proyectos de la FCP han logrado involucrar a 407 familias de El Carmen de Bolívar quienes han desarrollado diversos negocios inclusivos como la prestación de servicios de mantenimien-

to de árboles de teca, la siembra y comercialización de frutos y proyectos de ganadería o apicultura. A mayo de 2015, la asociación Asoprescon, con 28 familias afiliadas, ha sido contratada por la FCP como proveedora para el mantenimiento de teca en 700 hectáreas cultivadas, a lo largo de 27 veredas; la asociación Aspromontes de María a 2016, cuenta con 15 apiarios en 10 veredas, con una producción de 14 toneladas de miel que involucra a 180 familias; también en la producción de miel, la asociación Asoproacebni a 2016, cuenta con 11 apiarios en 10 veredas, produce 12 toneladas de este producto con la participación de 100 familias. Respecto al cultivo y comercialización de alimentos, hay 40 familias participantes en 2 veredas, en la siembra de ñame, batata, cacao y aguacate, quienes están en la etapa de conformación de su asociación; y en la siembra de ajonjolí, hay 35 familias de 20 veredas, pertenecientes a Asoproacebni con cultivos en 17.5 hectáreas. Finalmente, en cuanto a los negocios inclusivos de ganadería y ovinos, en el año 2014 en el proyecto de ganadería, participaron 4 familias en una vereda y a la fecha continúa en desarrollo; en el de ovinos 20 familias iniciaron en abril de 2016 con un rebaño de 200 hembras y 6 machos utilizando 213 hectáreas de la FCP<sup>29</sup>.

GRÁFICA 17.  
FAMILIAS PARTICIPANTES EN NEGOCIOS INCLUSIVOS  
DE FCP A JULIO DE 2016



Fuente: Elaboración propia

29 Datos suministrados por la Fundación Crecer en Paz en consolidado de proyectos realizados hasta el primer semestre de 2016.

## 2.5.2. PROCESOS ASOCIATIVOS, QUÉ ASOCIACIONES SE HAN CREADO, Y CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE TRABAJAR ASOCIATIVAMENTE

Fredy García, coordinador interinstitucional y social de la FCP (Castaño y Vargas, 2016a) explica que en 2016 la Fundación, con el apoyo de Prodesarrollo, fortaleció la asociación campesina Asopreacebni –Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos–, conformada en su totalidad por habitantes de Montes de María. La agrupación cuenta con su personería jurídica y organización administrativa, lo que sirvió para formular proyectos de fortalecimiento apícola y presentarlos ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el programa de alianzas productivas; así mismo, dicha Asociación obtuvo un reconocimiento del Departamento de la Prosperidad Social, DPS, y recursos para la compra de trampas para apitoxina. “Estamos esperando el resultado de un laboratorio para saber si la apitoxina de las abejas es de calidad y así comenzar a vender la apitoxina que puede llegar a valer entre 70 mil y 150 mil pesos” (Castaño y Vargas, 2016i).

La segunda organización creada es Asoprescom –Asociación de Prestadores de Servicios y Comercializadora de Productos Agroforestales de los Montes de María– que, con el apoyo de la FCP, consolidó su organización administrativa, ya tiene clientes y pretende posicionar a sus asociados como prestadores de servicios. El último resultado, en relación con asociaciones, a la fecha de elaboración de este estudio de caso, es el de la conformación de Aspromontes –Asociación de Productores y Comercializadores de los Montes de María– que en noviembre de 2016, eligió su Junta Directiva.

Durante el mismo año la FCP inició, en sus propias tierras, un proyecto de 15 apiarios en 10 veredas de El Carmen de Bolívar; así mismo, contrató el estudio *Diagnóstico del potencial hidrogeológico en El Carmen de Bolívar* con el propósito de estimar la oferta y demanda de agua; a partir de los resultados de dicho estudio, la FCP, inició el desarrollo y la adecuación de sistemas de almacenamiento de agua (Jagüey) redes y equipos de tratamiento de agua potable. Adicionalmente, la FCP suscribió un convenio con la Universidad de La Salle para facilitar las prácticas universitarias que permitan a los pasantes obtener el título de ingeniería agronómica en el marco del programa *Utopía* de esta Universidad.

Por otro lado, la FCP dio inicio a dos proyectos: i) Proyecto de ovinos, con un rebaño de 200 hembras y 6 machos en El Carmen de Bolívar en tierras de la Fundación, 11 personas vinculadas, producción estimada de 19 toneladas de carne al año, ingresos estimados por venta de carne de 90 millones de pesos en el primer año, empresa ancla Korderos SAS; y, ii) Proyecto Cacao (fase 1): siembra de 40 hectáreas en tierras de la Fundación, 30 personas vinculadas, producción estimada de 150 toneladas de cacao a partir del 6º año, ventas estimadas de 825 millones de pesos/año, empresa ancla Nutresa. Finalmente, la Fundación Crecer en Paz dio inicio a la instalación de un tanque de enfriamiento de 2000 litros como centro de acopio de leche en El Carmen de Bolívar y contrató el estudio territorial integral de las unidades productivas localizadas en el área de influencia de la FCP (Castaño y Vargas, 2016a). Así mismo, se ha logrado la construcción de los reservorios de agua del proyecto CEIBA, “a julio de 2016 se tenían 5 pozos profundos de agua implementados para las comunidades de El Carmen de Bolívar, esto gracias a las alianzas que la FCP ha realizado con otras organizaciones como lo son Patrimonio Natural y Fundación Semana” (Fundación Crecer en Paz, 2016b).

Es importante resaltar que todas las asociaciones reciben formación de Prodesarrollo en temas de asociatividad, cuentan con herramientas que les permiten negociar los precios de sus productos y generar ingresos económicos para los campesinos pertenecientes a las asociaciones. Permite también que los líderes tengan un rol de mayor importancia ante las instituciones gubernamentales para lograr gestiones políticas en las comunidades de sus afiliados, por ejemplo, solicitar que lleguen a sus veredas campañas de salud y educación y visibilizar las necesidades de estas zonas para conseguir beneficios.

Los jóvenes que se han involucrado en el proyecto han logrado un cambio de mentalidad adquiriendo conocimientos relacionados con la forma correcta de cultivar así como aprendizajes técnicos y mejora de sus ingresos, con el dinero obtenido de los proyectos y el apoyo económico de la Fundación, la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado, Asojopros (conformada en 2010) adquirió un vehículo Jeep para movilizar sus productos y también para el desplazamiento de sus miembros: “cuando iniciamos en el 2010 con el proyecto de apicultura nos empezó a ir mal en el proyecto porque a pesar que teníamos las capacitaciones no teníamos experiencia y poco a poco fuimos aprendiendo, ahora esta Asociación está enfocada en los proyectos

productivos de mango, ajonjolí, frijol y miel que son apoyados de manera técnica por Cecodes” (Castaño y Vargas, 2016e).

### 2.5.3. FORTALECIMIENTO DE TÉCNICAS AGROPECUARIAS Y DE PRODUCCIÓN SOSTENIBLE

En cuanto a la labor agrícola, un buen resultado es la diversificación de cultivos y el mejoramiento en las técnicas de producción. Tras el acompañamiento de la FCP, ya no solo se cultiva ñame y yuca, ahora se han aprendido a cultivar otros productos, a tener herramientas para mejorar la forma de cultivar y a hacer otras actividades agropecuarias.

Antes del Proyecto de Negocios Inclusivos de la FCP, los campesinos de la región solo cultivaban productos tradicionales bajo conocimientos ancestrales, como lo manifiesta Javier Montes, miembro de Asojopros, “Grupo Argos fue la única empresa que vino a esta región y empezó a poner la tierra para hacer proyectos a los que no tenían tierra, también nos enseñó a sembrar y cultivar la tierra” (Castaño y Vargas, 2016e).

La estrategia de la FCP apunta a la sostenibilidad, por eso se aseguran de contar con agua para hacer viables los cultivos y lo logran con los reservorios de agua; en adición, promueven las buenas prácticas agropecuarias, exigiendo que las capacitaciones transmitan el sentido de cuidado por la naturaleza y entenderla como un recurso agotable que requiere de un uso razonable. Bajo estos lineamientos, los campesinos participantes de los proyectos, aprendieron a cumplir con acciones como limpiar y preparar el terreno con rastrillos y no mediante quemas, a cuidar las semillas y los germinados sin recurrir a plaguicidas, a respetar los cauces naturales de los ríos. Mediante las asociaciones campesinas, ahora se siembran nuevos productos con técnicas y prácticas amigables con el ambiente que hacen más eficiente su trabajo.

Las capacitaciones también están orientadas a cumplir con los estándares de calidad que los productos cultivados deben alcanzar para ser comercializados con las empresas ancla y eso los llevó a hacer un seguimiento más detallado de sus cultivos, tener una comunicación permanente con las asociaciones campesinas, invitar a la participación activa en las reuniones de seguimiento, pedir que los frutos, la leche y la miel se entreguen siguiendo los requerimientos establecidos para evitar que sean rechazados.

Los técnicos van a las parcelas y estudian la tierra para ayudar a la planificación de cultivos y a través de ellos se implementan con buenas

prácticas ambientales. Los apiarios son buenos, porque dan ingresos 2 veces al año, “yo creo que en general los proyectos han ayudado a las comunidades a conocerse, se han roto esas barreras de miedo y no hablarse entre las comunidades, también han servido para generar empleo una necesidad grande en esta región. Ahora parece que todos fuéramos una familia, hay mucho interés de las comunidades por hacer parte de los proyectos de la Fundación”, afirma Tomasa Calonge, técnico apícola de la FCP. (Castaño y Vargas, 2016j).

El impacto del proyecto se observa en el hecho de que se han adoptado mejores prácticas ambientales, que se difunden en la región y se ha generado una visión abierta frente a nuevos negocios como los proyectos apícolas, nuevos deseos de concebirse como socios - propietarios de las asociaciones.

#### 2.5.4. BENEFICIOS ECONÓMICOS POR LA EXISTENCIA DE EMPRESAS ANCLA

Los proyectos de la FCP tienen como propósito central crear espacios productivos para que las comunidades se organicen entre ellos mismos e inicien la construcción de lazos de confianza, el fortalecimiento de sus capacidades como personas y como administradores de asociaciones campesinas, que cumplen la función de ser puentes entre las empresas ancla y los productores. Además, en consecuencia, mejorar los ingresos económicos de las comunidades por medio de la comercialización de sus productos y servicios. La garantía de tener un mercado para los productos que los campesinos cultivan, genera mayor compromiso, y la generación de ingresos, produce un mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos.

Los campesinos de la región son ahora proveedores de las empresas ancla cuya relación se establece por medio de las asociaciones. Las empresas ancla, de esta forma, se transforman en un agente activo del desarrollo local al conseguir un vínculo más próximo con sus proveedores con relaciones comerciales a largo plazo que les permite mejorar la eficiencia de su funcionamiento interno como actor negociador y como facilitador de oportunidades de negocios; para los campesinos, por su parte, la existencia de empresas ancla genera: i) garantía de que los productos cultivados van a tener un mercado asegurado, ii) negociación directa empresa-asociaciones campesinas a buen precio sin intermediarios, iii) asistencia técnica y estandarización de productos según la empresa ancla lo establezca.

### 2.5.5. ESTUDIO SOBRE SUELOS Y DISPONIBILIDAD DE AGUA

La realización del estudio de desarrollo territorial en El Carmen de Bolívar, contratado por la FCP, va a permitir a la organización tomar decisiones acertadas en el territorio y, con argumentos técnicos, establecer dónde es más conveniente realizar la siembra de cultivos, según disponibilidad hídrica en la región y las características del suelo. Esto hará más rentables los proyectos que se inicien a futuro. En la región de El Carmen de Bolívar no existen estudios que hayan abordado dicho tema de una manera tan precisa, en relación con proyectos productivos agrícolas. Según lo afirma uno de los miembros de la comunidad de El Charcón, “gracias al apoyo de la Fundación Crecer en Paz, se ha logrado ver cuáles son zonas adecuadas para que las familias podamos cultivar bien, se ha conseguido un sentido de conciencia, pertenencia y cuidado por parte de los habitantes frente a los reservorios de agua” (Castaño y Vargas, 2016k).

### 2.5.6. TRANSFORMACIONES EN TÉRMINOS DE RELACIONAMIENTO, CONVIVENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL

La estrategia planteada para desarrollar los cultivos de forma asociada y no solo familiar, jalonó a los habitantes a tener un contacto cercano con otras veredas, compartir sus ideas, trabajar en equipo y comprender que el mercado de ahora resulta más eficiente porque se asocian para competir y, por tanto, logran buenos precios basados en mayores cantidades y de mejor calidad. En este punto la Fundación Crecer en Paz, consciente de las exigencias de las empresas ancla, asume la labor de formación en capacidad técnica, asociatividad y liderazgo para darle la oportunidad a los campesinos de acceder a un mercado, abierto hasta ahora, solo para asociaciones organizadas o proveedores calificados. Las comunidades ven este tipo de proyectos como medio de generación de ingresos, pero es interesante escuchar de la voz de los participantes que aunque la motivación económica en un inicio es el mayor atractivo, luego se entusiasman más con la idea de conocer y de relacionarse con más gente, con la posibilidad de retomar hábitos de trabajo que les permiten explotar sus habilidades y rescatar el valor del trabajo como una forma digna de ganar dinero sin hacer daño a los demás y mostrarle a

los más pequeños que la vida en el campo es una alternativa posible. Carlos Padilla, representante de Asipacon, afirma que:

Cuando hay trabajo se genera paz y así se tiene más disposición a escuchar, perdonar y tener tolerancia entre todos, sentimos que con los proyectos de la Fundación Crecer en Paz podemos tener una paz palpable. Los proyectos de la Fundación no discriminan porque ellos piensan que todas las personas tienen habilidades así sea tuerta o coja, ellos los tienen en cuenta, no importa si son hombres o mujeres ellos reciben señoras hasta de 60 años (Castaño y Vargas, 2016h).

La Fundación Crecer en Paz se ha convertido en un generador de empleo en El Carmen de Bolívar, actualmente tiene 25 personas vinculadas directamente con contratos a término indefinido y con prestaciones de ley. Además, ha promovido la generación de ingresos para las comunidades, mediante la creación e impulso de sus asociaciones; este es el caso particular de Asoprescom que ya ha sido contratada por la FCP para prestar sus servicios agroforestales en el mantenimiento, rocería, poda, encerramiento con cercas eléctricas y alambres de púa en los predios de propiedad de la FCP y quienes, a partir de esta experiencia, tienen planeado seguir presentándose ante Corpoica para lograr contrataciones que permiten a su vez requerir de personal local para llevar a cabo sus actividades.

Unas de las dificultades más destacadas de la población en relación con los proyectos se refieren a la ruptura de tejido social, a la desconfianza y a la desesperanza aprendida, conceptos abordados anteriormente en el texto, como secuelas del conflicto armado. Las estrategias de la Fundación Crecer en Paz frente a la reconstrucción del tejido social, ha arrojado resultados palpables en los encuentros veredales, en los espacios de encuentro que tienen los productores para rendir cuentas y compartir sus experiencias ante las asociaciones, en donde también han encontrado la oportunidad de transmitir conocimientos y tradiciones ancestrales entre las familias y sus nuevas generaciones.

La metodología de la FCP contempla una ayuda inicial a las comunidades por medio de semillas, pie de crías, formación en fortalecimiento administrativo, sostenimiento de las asociaciones, manejo de libros contables, charlas sobre buena convivencia y relaciones interpersonales, capacitación dirigida a mujeres en manejo de gallinas y huertas de hortalizas, de las cuales ya 33 han sido formadas.



Además, en abril de 2016, se logró la conformación de un grupo de solo mujeres para que asumieran un proyecto apícola, con el que se ha logrado su empoderamiento; ellas han descubierto que pueden organizarse y hacer actividades productivas agrícolas y pecuarias, que les generan ingresos, sin necesidad de depender de sus esposos. Ha sido un grupo bien recibido por los hombres y, en general, por los habitantes de la vereda El Salitral.

“Los proyectos de la Fundación Crecer en Paz ayudan a ocuparnos haciendo algo productivo, lo que ha generado la confianza y recuperado la esperanza en las comunidades para hacer algo de importancia para la vida”, así lo manifiestan las mujeres de la Asociación Mujeres del Salitral (Castaño y Vargas, 2016f).

La recuperación de la confianza es un logro sólido del diseño de la Fundación Creer en Paz para llevar a los campesinos a conformar asociaciones y ser visibilizados como proveedores de empresas ancla, hay una reconstrucción de tejido social alrededor de los negocios inclusivos, porque la comunidad busca trabajar unida y en paz. Al respecto, Irán Cohen, líder de Asproacebni –Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos– asegura que: “Ya podemos saludarnos el uno al otro, ir de una vereda a otra, tenemos amigos en los proyectos, sentimos que los proyectos de la Fundación han servido para reconstruir confianza y solidaridad” (Castaño y Vargas, 2016i).

Este tipo de testimonios se encontraron a lo largo del territorio de El Carmen de Bolívar, desde Macayepo al sur occidente, hasta El Salado al otro lado de la región, donde las comunidades hablan de la presencia de la Fundación Crecer en Paz y de la oportunidad de trabajo que encuentran en el modelo asociativo de proyectos productivos. En una entrevista realizada en el corregimiento del Salado a Javier Montes, miembro de Asojopros, se habla de confianza, equidad y convivencia:

Yo veo que los proyectos de la Fundación nos han servido para generar confianza y reconstruir el tejido social, ya que ha existido mucha desconfianza entre las comunidades debido a la violencia y en especial a las masacres que nos han azotado, antes no había la libertad de salir o reunirse para trabajar, hemos logrado conocernos en los proyectos y saber que los otros también son buenas personas. Para mí los proyectos de la Fundación contribuyen a la paz porque sanan heridas, construyen confianza, hacen que todo sea más equitativo y sociedades equitativas contribuyen a la paz (Castaño y Vargas, 2016e).

### 3. UN CAMINO CORTO CON MÚLTIPLES ENSEÑANZAS

A pesar del corto tiempo de funcionamiento de la Fundación Crecer en Paz (marzo de 2014), la organización ha mantenido un relacionamiento cercano con las comunidades de El Carmen de Bolívar, y esta cercanía, sumada a la experiencia previa de los directivos en los procesos de negocios inclusivos, facultó la consolidación de una estrategia de implementación encaminada a la sostenibilidad, la cual permitió, además, la vivencia y aprendizaje de situaciones cotidianas que pueden ser usadas para fortalecer los proyectos productivos.

#### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

En el acápite a continuación se resaltan aquellas acciones que han permitido la buena marcha de la Fundación en pro de sus objetivos y que, de acuerdo con la literatura consultada, aportan a la construcción de la paz y se alinean con las propuestas de los negocios inclusivos como un modelo replicable en otras regiones con características similares a las ya expuestas. La información aportada por la Fundación y recolectada en las comunidades, a partir de las entrevistas focales en las salidas de campo, reafirmaron estas circunstancias como factores de éxito.

##### 3.1.1. VISIBILIDAD Y TRASCENDENCIA DE LAS COMUNIDADES

La convocatoria de participación, a través de las juntas de acción local, permite una comunicación más directa y clara con los campesinos. Debido a la precariedad de vías terciarias y la dificultad de transporte, fue una buena decisión llevar la convocatoria hasta las veredas y ponerla en boca de los líderes comunitarios. La elección por parte de los interesados entre terrenos y proyectos disponibles, permite a los interesados seguir con su vocación campesina; eligen, según su lugar de residencia, el proyecto más cercano o el producto que más les llama la atención, dentro de una oferta predefinida por la Fundación, en función de la variabilidad del clima, de la vocación del suelo y de las demandas del mercado.

Las condiciones sobre formación y trabajo en equipo son, desde el comienzo, un filtro para la Fundación y para las futuras asociaciones, porque

les permite afianzar disciplina y constancia en su compromiso con el cuidado del cultivo y, por ende, el éxito de la cosecha y su correspondiente comercialización. Conocer desde el inicio los requisitos de las empresas ancla y de los estándares de productos para competir en el mercado, es un factor clave, al que se suma la puesta en práctica de los aprendizajes recibidos por los técnicos agropecuarios y de los líderes de otras asociaciones en pro de la convivencia, la resolución de conflictos y el liderazgo.

El componente ambiental, como un determinante de la viabilidad de los cultivos, se asume con una preocupación constante por la disponibilidad del recurso hídrico, por ello la Fundación Crecer en Paz explora previamente sus terrenos y estudia el acceso al agua para el buen crecimiento de los productos, lo que permite promover determinado producto en una zona específica, acompañado de un proyecto de aseguramiento de líquido, mediante la construcción de reservorios de agua, en alianza con otras entidades y con la colaboración de la misma comunidad.

### 3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ

Los primeros factores están relacionados con la estructura organizacional de la Fundación Crecer en Paz que conformó una junta directiva con características especiales, entre ellas: i) la participación de profesionales y de expertos con gran experiencia y conocimiento de la zona de Montes de María, así como en temas de paz y de negocios inclusivos; ii) la Junta indica los lineamientos y direcciona las acciones estratégicas en las que se debe enfocar la Fundación, con total independencia del Grupo Argos; iii) los miembros de la junta tienen un acercamiento frecuente con las comunidades de la zona y algunos son oriundos del Departamento del Bolívar, lo que ha permitido que tengan una interacción directa con la población de la zona, así como entender y conocer sus necesidades para estructurar los proyectos con base en ellas. La Junta cuenta con la asesoría del padre Francisco de Roux, un sacerdote jesuita considerado como una autoridad en asuntos de la población campesina y promoción de la paz en Colombia. La Fundación Crecer en Paz cuenta con una Junta bien estructurada y públicamente conocida, que se diferencia de otras organizaciones que intervienen en los Montes de María y tienen personal foráneo, que no conoce la región ni sus comunidades, por lo que han sido fuertemente criticadas.

### 3.1.3. LA ASOCIATIVIDAD COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

La asociatividad es la orientación que tienen las personas hacia la búsqueda de un objetivo común, que permita el desarrollo de una actividad productiva determinada bajo un enfoque rural; la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación, que contribuye a que las familias participantes mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva; esto facilita el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a los mercados con productos diferenciados y también a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen posibilidad de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica (Sena, 2010).

La Fundación Crecer en Paz, en el marco de sus seis proyectos: ovino, apícola, mango, teca, cacao y reservorios de agua, brinda acompañamiento, asistencia técnica, capacitación y asesoría a las familias participantes en temas de gestión asociativa; así mismo, genera espacios para fortalecer la participación y la capacidad organizativa de las comunidades para que por medio de los proyectos logren establecer lazos de confianza entre las familias, minimicen los miedos y acepten las diferencias ideológicas.

Un factor indispensable en el proceso de implementación es la libertad de autorregulación al interior de las asociaciones en cuanto a gestión, participación, manejo de ganancias, etc. Una ventaja que les permite desarrollar sus habilidades de relacionamiento interpersonal, crear una cultura de trabajo, poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre la constitución jurídica de las asociaciones, lograr la apropiación de los proyectos, sus recursos, exigencias y ganancias por parte de los participantes, y lo más importante, les permite madurar como proveedores competentes sin generar dependencia de la Fundación Crecer en Paz ni de otras organizaciones. En este punto es importante aclarar que la Fundación mediante sus aliados, hace un acompañamiento periódico donde se verifican los resultados reportados y se miden por medio de indicadores técnicos, sociales, ambientales y financieros; todo ello, para determinar el cumplimiento de las metas de cada asociación. En últimas, con estas acciones se espera que las asociaciones aprendan de estas experiencias y logren su autonomía.

### 3.1.4. ESTABILIDAD EN LOS RECURSOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La FCP posee recursos fijos de financiamiento por parte del Grupo Argos durante 6 años, a partir de su conformación, además cuenta con la propiedad de 6.600 hectáreas en El Carmen de Bolívar y Ovejas, condición que le permite tener una operación estable y lograr la consolidación y el fortalecimiento de los proyectos en la región. Este horizonte de largo plazo, genera mayor confianza en las comunidades.

### 3.1.5. COMBINACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

El impulso de negocios inclusivos en productos que tienen ciclos de producción distintas en el tiempo, ha permitido a las comunidades volver a creer en el futuro, al tiempo en que les da opciones para conseguir recursos de subsistencia en el presente. Así, proyectos como los de teca generan perspectivas de obtener recursos importantes en un lapso de 20 años que con seguridad significarán un mejoramiento de su calidad de vida; mientras el mango, el ajonjolí y otros, les permiten obtener recursos para la subsistencia diaria. Así lo manifiesta la gerente de sostenibilidad del Grupo Argos:

En el territorio de los Montes de María las plantaciones de Teca no tendrían mucho futuro sin el apoyo y la inclusión de las comunidades ya que los árboles tardan en crecer unos 20 años y al ser de tan largo plazo, las necesidades de la población son más inmediatas y debían conjugar el desarrollo social. Así que Grupo Argos decide crear la FCP con una garantía de financiamiento y también enfocada en el desarrollo de los proyectos de negocios inclusivos, los cuales les pueden generar ingresos en el corto y mediano plazo a las comunidades. Grupo Argos identificó que los programas de las fundaciones o entes gubernamentales que operan en El Carmen de Bolívar no están enfocados en otorgar herramientas para que los campesinos fueran productivos ni generar ingresos, sino que eran más asistencialistas (Castaño y Vargas, 2016m).

### 3.1.6. ALIADOS ESTRATÉGICOS COMPROMETIDOS

Las alianzas de la Fundación Crecer en Paz realizadas con Cecodes, Fundación Semana, Prodesarrollo, el Fondo Patrimonio Natural y las empresas

ancla, han servido para el fortalecimiento de los proyectos de negocios inclusivos, ya que estos necesitan articular diferentes esfuerzos para que puedan ser viables a largo plazo, así mismo, la capacitación socio-empresarial brindada desde estas organizaciones permite que las comunidades fortalezcan sus capacidades y puedan aplicar, de manera práctica, los conocimientos aprendidos e ir mejorando sus técnicas agrícolas de manera asociativa.

De acuerdo con FAO (2005), las alianzas productivas no son un proceso lineal e indefinido, son un proceso cíclico que se desarrolla en un contexto económico, sin embargo, se pueden realizar alianzas estratégicas en diferentes ámbitos ya sea social, económico, político, sectorial y cultural. El Grupo Argos más que un aliado, fue el actor que ideó, promovió, convocó y generó la creación de la Fundación Crecer en Paz, según el acta de constitución (Grupo Argos, s.f.a) y juega un papel importante en el esquema de financiamiento y funcionamiento de la Fundación.

El papel del gobierno nacional en el modelo de los negocios inclusivos es el de ser un financiador a través de entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Financiera de Desarrollo Territorial, el Departamento de la Prosperidad Social; servir de promotor con el Departamento Nacional de Planeación, y constituirse en canalizador de asistencia técnica con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena; así mismo, ser articulador de los proyectos en el involucramiento de ONG, de fundaciones y de la empresa privada.

Un aporte clave del gobierno nacional para el país fue la formulación de la política Conpes 3616 de 2009 (DNP; 2009); dicha política se concentra en el aumento del potencial productivo de la población de bajos ingresos, con el fin de mejorar la oferta de mano de obra, apoyar la creación de proyectos productivos por medio de mecanismos como alianzas público privadas, alianzas productivas o negocios inclusivos y todo ello para generar empleos para las comunidades que no cuentan con las herramientas para desarrollar sus propios proyectos.

La suma de acciones e intenciones por parte de diversos actores como el interés de los habitantes por conseguir ingresos económicos dentro de su región, unido al apoyo de empresas privadas como Grupo Argos, Prodesarrollo, Nutresa, Abejas y Miel, Postobón, Crepes & Waffles y Korderos, bajo la articulación de la Fundación Crecer en Paz como organización líder, contando con la participación de organizaciones de la sociedad civil como Cecdos y Fundación Semana, entidades públicas como el Departamento para

la Prosperidad Social (DPS), el Ministerio de Agricultura y el Sena, puede verse como un aporte a la construcción de la paz en El Carmen de Bolívar.

### 3.1.7. ESQUEMA DE ENTREGA DE TIERRAS A LOS CAMPESINOS VINCULADOS AL PROYECTO

El esquema de propiedad de tierra propuesto por la FCP consiste en que las tierras donde se realizan los negocios inclusivos pasen a manos de los campesinos, pero no de manera individual, sino tras la conformación de una federación compuesta por las organizaciones de productores que se han ido constituyendo a lo largo del proceso. Este esquema garantiza que las tierras se mantengan en poder de la comunidad y mitiga el riesgo de venta particular de las mismas, lo que a su vez permite que, en el largo plazo, se dé continuidad a los proyectos que las comunidades vienen desarrollando.

De acuerdo con Roxana Segovia, miembro de la Junta Directiva de la Fundación Crecer en Paz, “tener las tierras de una forma asociativa beneficia a la comunidad y a los miembros de la asociación ya que si fuera de propiedad individual ocurriría lo que siempre ha hecho el campesino: vende la tierra, recibe el dinero y se va a otro lugar” (Castaño y Vargas, 2016n).

Además, de acuerdo con Wennmann (2011), en medio de un ambiente de posconflicto lo que se espera es reducir sustancialmente los orígenes del conflicto ya sean estructurales o coyunturales para generar las nuevas bases económicas del país. Factores como la propiedad de la tierra o la distribución de la riqueza, exigen un especial cuidado y normalmente están estrechamente ligados a las empresas privadas. Las condiciones frente al uso de las tierras de la Fundación y sus limitantes.

### 3.1.8. ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN A PARTIR DE LA MODALIDAD DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Tradicionalmente, los campesinos han enfrentado muchas dificultades para transar los alimentos que cultivan; al hacerlo de manera individual, dependen de terceros que compran sus productos al regateo y muchas veces el resultado genera pérdidas debido a la sobreoferta o a la falta de calidad de los bienes ofrecidos. Cuando los campesinos trabajan de forma asociada, pueden encontrar oportunidades para comercializar sus productos y suplir las necesidades de empresas privadas para que los incluyan en su cadena de

valor. Esto corresponde a lo propuesto por Prahalad (2012) quien afirma que las empresas pueden ganar dinero en los segmentos más pobres de la población, ofreciendo el acceso a bienes y servicios a los que actualmente no pueden acceder, siendo un tipo de negocio inclusivo los que vinculan a las poblaciones de bajos ingresos como productores, proveedores o distribuidores.

Los NI buscan fortalecer a las comunidades participantes y cubrir factores económicos, sociales y ambientales. En el caso de la FCP, se detecta como factor de éxito la contratación de una empresa como Prodesarrollo, que tiene gran experiencia en procesos de empresarización rural, logrando que las asociaciones sean estables y consigan su objetivo de ayudar a los campesinos de la región, mediante su capacidad de negociación en transacciones comerciales y liderazgo en encuentros con entidades públicas o con organizaciones de la sociedad civil. Cuando la FCP, va más allá de brindar terrenos para cultivos de pancoger y facilita la siembra de alimentos “transables”, jalona la asociatividad, asegura un comprador final y, además, acompaña con formación en administración y técnicas agropecuarias, recorre un sendero de desarrollo humano y economía sostenible, totalmente ligado con los principios declarados por Amartya Sen “El desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser” (Sen, 1973).

### 3.1.9. GESTIÓN DEL RECURSO HÍDRICO

Un elemento innovador e identificado durante la investigación como factor de éxito, fue lograr que los proyectos agrícolas de negocios inclusivos logran tener acceso al recurso hídrico. Por ello, la FCP desarrolló un análisis hidrológico de los sistemas para el almacenamiento de agua y determinó los lugares adecuados para la construcción de “jagüeyes”, los cuales son depósitos superficiales de agua, en los que se acumula agua sobre zanjas o depresiones en el terreno, en especial en zonas con sequías prolongadas; estos reservorios de agua aseguran la sostenibilidad de los cultivos y el acceso al recurso por parte de las comunidades, así mismo, para una gestión adecuada del agua la FCP debió realizar capacitaciones y establecer asociaciones responsables de los reservorios encargados de cuidar y velar por el buen uso del recurso, así como estrategias de riego, protección y reforestación de las rondas hídricas.



### 3.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES DERIVADAS

En este acápite se exponen asuntos identificados como posibilidades de mejoramiento y fortalecimiento del proyecto. Empezando, eso sí, por una advertencia inicial: el Grupo Argos debe vigilar, de manera más cautelosa, futuras adquisiciones de tierra en Colombia, en especial, en aquellos territorios que fueron afectados de manera directa por el conflicto armado; es además recomendable contar con estudios de riesgos e impactos sociales asociados con el desarrollo de proyectos forestales.

#### 3.2.1. CARENCIA DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROYECTOS APOYADOS Y PUESTOS EN MARCHA POR LA FCP

Los proyectos de negocios inclusivos pueden verse como un mecanismo para la construcción de paz en comunidades que han sido afectadas por el conflicto, por ello se hace necesario que la Fundación Crecer en Paz implemente un sistema de registro, archivo y memorias de cada proyecto de NI iniciado, con el fin de contar con una memoria histórica, identificar las transformaciones sociales producidas, los beneficios y resultados obtenidos y hacer una trazabilidad a cada proyecto.

#### 3.2.2. AUSENCIA DE ASESORÍA INTEGRAL AL PRODUCTOR Y DE ACOMPAÑAMIENTO JURÍDICO

Esta oportunidad de mejora contempla dos aspectos que se interrelacionan. Por una parte, las mayores fuentes de jornales de la región diferentes a la actividad agropecuaria, según el estudio de la Fundación Semana (2014), son el corte de palma y la extracción de piedra y arena, pero los ingresos son bajos por los costos del transporte. Esta situación también afecta a los NI de la Fundación ya que se hace necesaria una estrategia de logística de producción, cosecha, transformación, transporte y comercialización que aún sigue siendo precaria y que termina afectando los ingresos del productor, sumado a ello también se hace necesario el acompañamiento y la asesoría técnico-legal-financiera de la Fundación Crecer en Paz a las asociaciones en temas como el cumplimiento de compromisos legales, registros sanitarios,

normatividad fitosanitaria, licencias del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, empaque, alimentos, entre otros.

Por otra, las asociaciones campesinas no cuentan con acompañamiento y asesoramiento jurídico en los procesos de negociación de los productos y de realización de contratos con las empresas ancla. En varias ocasiones, los representantes de las asociaciones Asoprescom y Asproacebni indicaron que no entendían muchos temas relacionados con los procedimientos jurídicos o administrativos para cerrar un negocio.

En la actualidad, la FCP solo acompaña a las asociaciones hasta la consecución de la empresa ancla, pero deja en libertad a las asociaciones campesinas en el proceso de negociación. En entrevista grupal realizada con miembros de las comunidades de Caracolito, El Salitral, Ovejas, Raizal, Santa Lucía y Tierra Grata manifestaron que:

las empresas ancla deben tener un compromiso social más tangible con las comunidades de El Carmen de Bolívar con las condiciones que ofrecen, en especial porque conocen los precios de los productos en Bogotá y de otras grandes ciudades y así nos pueden dar un precio más favorable, nada más una bolsita de ajonjolí cuesta seis mil pesos en Bogotá y aquí no nos pagan ni la mitad (Castaño y Vargas, 2016o).

Las comunidades, en general, consideran que el mundo de los negocios es un campo nuevo para ellos, y piensan que es difícil llegar a un buen acuerdo por la presión que se vive en el momento de negociar con las empresas.

### 3.2.3. AUSENCIA DE ESPACIOS DE FORMACIÓN SOBRE LOS TEMAS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

La FCP viene trabajando los negocios inclusivos como un mecanismo para la construcción de paz en El Carmen de Bolívar, pero no se están realizando capacitaciones, talleres o conversatorios relacionados con los temas de la paz, esto podría ser complementado con un acompañamiento psicosocial para las comunidades; así, desde lo social, es posible abordar asuntos relacionados con temas de convivencia, de comportamiento ciudadano y de bienestar comunitario; y desde lo psicológico, manejar profesionalmente las secuelas que dejó el conflicto ayudando a perdonar, a reconciliarse con ellos mismos y con la sociedad, a fortalecer el tejido social y a comprender las razones del conflicto para lograr el mantenimiento de la paz.

Son útiles aquí las propuestas de Prandi & Lozano (2010), a propósito de líneas de acción que pueden ser implementadas por las empresas en pro de la contribución a la paz:

Facilitar formación técnica y en valores (derechos humanos y paz) a colectivos involucrados en el conflicto para fomentar así su empleabilidad y el desarrollo de sus capacidades tanto técnicas como personales; emplear o subcontratar a colectivos involucrados en el conflicto mediante un acompañamiento y una atención personalizada, que contempla una visión integral del empleado, de su familia y de la comunidad en la que se inserta; forjar alianzas con las comunidades locales y sus organizaciones políticas, económicas y sociales y apoyando su desarrollo comunitario (Prandi & Lozano, 2010, p. 47).

#### 3.2.4. ENFOQUE EXCLUSIVO DEL PROYECTO EN PRODUCTOS PRIMARIOS QUE TIENEN UN MERCADO ESPECÍFICO Y PRECIOS LÍMITE

Aunque los apiarios generan ingresos a las comunidades dos veces al año, las asociaciones se están concentrando en producir miel y esto hace que el precio se reduzca por sobreoferta del producto. Para minimizar esta desventaja, sería importante que los proyectos contemplen una fase de transformación y generación de valor agregado; otros productos derivados de la apicultura que podrían comercializarse en el futuro son la apitoxina, cera, jalea real, polen y propóleos, esto generaría menor competencia de producto y mayor mercado de oportunidades para los campesinos.

#### 3.2.5. DIAGNÓSTICO INADECUADO POR PARTE DE LA FUNDACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES DE EDUCACIÓN Y ALFABETIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Durante las capacitaciones y el proceso de formación técnica, la FCP detectó que algunas asociaciones presentaron rezago en el avance educativo, y esto se debía a que algunos de los campesinos no sabían leer ni escribir; a ello se sumó que algunos de los colaboradores contratados por la Fundación adolecían de las mismas competencias en lecto-escritura. Por esto, es necesario que la FCP genere procesos de nivelación y alfabetización para sus colaboradores y para los campesinos que trabajan los proyectos de negocios inclusivos.

### 3.2.6. DEPENDENCIA EXCLUSIVA DE UN FINANCIADOR PARA LA OPERACIÓN DE LA FUNDACIÓN

La Fundación Crecer en Paz cuenta con una única fuente de ingresos para su funcionamiento y ejecución de proyectos, estos recursos son brindados por el Grupo Argos. Esta realidad la hace totalmente dependiente de una organización. Para superar esa debilidad, se hace necesario buscar otro tipo de donantes para que en un horizonte de largo plazo, la FCP pueda tener otras fuentes de ingresos, innovar en proyectos diversos, apoyar con más fuerza a las asociaciones y garantizar su funcionamiento.

### 3.2.7. TRADICIÓN ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE LOS MONTEMARIANOS

A pesar de su cercanía con ciudades intermedias como Cartagena o Sincelejo, la cultura montemariana es muy tradicionalista, en especial en el tema de la alimentación. Los conocimientos en nutrición y cocina de las comunidades campesinas de El Carmen de Bolívar se limitan, en su gran mayoría, a la preparación del ñame, de la yuca y del plátano, y como fuente proteínica recurren al huevo de gallina, mientras que frutos como la berenjena son poco consumidos, y más bien destinados a alimentar a los perros. La FCP puede encontrar en este comportamiento una alternativa para su plan de ayuda integral a los participantes de los proyectos, por eso podría enseñar a las comunidades temas de buena nutrición y cocina lo que, a su vez, podría generar interés en explorar la siembra de otros productos de pancoger, y así lograr seguridad alimentaria y mejorar los índices de nutrición y salud.

### 3.2.8. LAS ASOCIACIONES COMO GENERADORAS DE PROYECTOS

Las herramientas brindadas por la Fundación Crecer en Paz a las comunidades de El Carmen de Bolívar para hacer parte de los negocios inclusivos han servido para la consolidación de las asociaciones campesinas y de sus proyectos; sin embargo, es recomendable que en la búsqueda del fortalecimiento de dichas asociaciones la FCP genere una línea de formación enfocada a la formulación de proyectos, lo que permitirá a las asociaciones, de una

manera más metódica y autónoma, conseguir recursos a partir de convocatorias realizadas por el Estado y otras entidades.

### 3.3. OTRAS RECOMENDACIONES GENERALES

#### 3.3.1. ACOMPAÑAR, NUNCA REEMPLAZAR

Si bien es cierto que los proyectos y las inversiones realizadas por la FCP han tenido un impacto positivo en El Carmen de Bolívar, no se puede dejar esta labor bajo la responsabilidad exclusiva de organizaciones de la sociedad civil o en las empresas privadas. Para lograr un mayor desarrollo de las actividades agropecuarias y de turismo se necesita que el Estado haga inversiones de bienes públicos, tales como vías, sistemas de riego, cambios tecnológicos, especialmente en investigación agrícola, capacitación para el trabajo incrementando la educación tecnológica para la formación agroindustrial y minera, acorde con la dinámica productiva de la zona.

#### 3.3.2. MÁS INTEGRACIÓN Y MENOS INTERMEDIACIÓN

Es importante que se continúe promoviendo la integración entre la pequeña, mediana y gran empresa con encadenamientos productivos que permitan un trabajo conjunto y con mayor productividad, estableciendo alianzas comerciales directas con compañías industriales, aprovechando a las asociaciones de productores de la zona y eliminando los intermediarios de las cadenas productivas. Además, los proyectos de NI deben enfocarse en darle mayor valor agregado a las materias primas transformándolos en productos terminados para el consumo o como materias primas procesadas para las industrias de alimentos, farmacéutica, cosmética y otras.

#### 3.3.3. MÁS SEGURIDAD CON ACOMPAÑAMIENTO DE ENTIDADES OFICIALES

La FCP no es ajena a los ataques recibidos por parte de manos criminales en donde se han presentado casos de envenenamiento de apiarios, invasión de

terrenos, incluso burros sin piel<sup>30</sup>, lo cual puede generar nuevos brotes de violencia donde la comunidad se toma la justicia por su propia cuenta o se genera temor de participar en los NI impulsados por la Fundación. Por eso es importante conformar mesas de seguridad que cuenten con la participación de los habitantes de El Carmen de Bolívar y Ovejas, la Policía y el Ejército Nacional, alcaldías, la FCP y otras organizaciones civiles, para que formulen estrategias de prevención y fortalezcan lazos de confianza con el Estado.

#### 4. VALORACIÓN DEL PROYECTO A LA LUZ DE REFERENTES TEÓRICOS

El presente estudio de caso, presenta características que impulsan a hacer una revisión del proyecto a la luz de varios enfoques teóricos y conceptuales. En este acápite se propone una mirada del proyecto que involucra la inversión en comunidades y los negocios inclusivos, como modalidades de responsabilidad social empresarial, por una parte; y el fortalecimiento de capacidades y la construcción de paz desde el sector privado, por la otra.

##### 4.1. LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ COMO INVERSIÓN EN COMUNIDADES

Una de las prácticas que ha cobrado mayor dinamismo dentro de las estrategias de responsabilidad social que vienen desarrollando las empresas en Colombia, es la que se orienta a realizar inversiones sociales dirigidas a las comunidades en las que se desarrolla la operación de una organización, o en donde esta hace presencia de alguna manera.

La Secretaría para los Principios de la Inversión Social<sup>31</sup>, ha propuesto un modelo conocido como el Continuo Organizacional en el que se clasifican los tipos de inversión social de acuerdo con la mayor o menor contribución que dichas inversiones hacen en términos económicos y sociales, tanto para

---

30 El hecho se presentó en la vereda Caracolito y Santa Helena, en el municipio de El Carmen de Bolívar donde fueron sacrificados por manos criminales cinco burros, a los que solo les quitaron la piel, también se ha presentado el robo y muerte de vacas, gallinas, entre otros animales (*El Universal*, 2016).

31 Iniciativa lanzada por el Pacto Global de las Naciones Unidas en el 2011 con el fin de lograr mayor eficiencia en las inversiones sociales realizadas por las empresas.

la empresa como para las comunidades a las que se dirige. El Continuo fue adaptado por Romero (2016) con base en el estudio de un número importante de experiencias desarrolladas en Colombia. El ejercicio arrojó cinco modalidades así: i) proyecto de inversión responsable; ii) negocio inclusivo; iii) negocio o emprendimiento social; iv) inversión en comunidades; y v) proyecto filantrópico.

El proceso de investigación realizado para el presente estudio de caso, permite identificar que la modalidad de responsabilidad social a la que corresponde la creación de la Fundación Crecer en Paz, por parte del Grupo Argos, se clasifica dentro de la inversión en comunidades, que de acuerdo con Romero (2016) es la que,

corresponde a programas que las organizaciones emprenden con el fin de contribuir a la mejora de las condiciones de vida y al bienestar de las comunidades que residen en sus zonas de influencia y que no necesariamente están ligados con el *core* de su negocio [...]. Esta modalidad suele ejecutarse en respuesta a presiones de grupos externos a la organización, en vez de ser una idea interna que surge para mejorar su posición competitiva. Las organizaciones que ejecutan esta modalidad de inversión social son vistas como parte de las problemáticas que afectan a las comunidades, de modo que se enfrentan a una tensión latente entre la empresa y la sociedad (pp. 45 y 46).

Para Porter y Kramer, por su parte, la inversión en comunidades se asocia con la inversión social estratégica –término acogido por la Secretaría de Principios de Inversión Social– y las motivaciones de las empresas para emprenderla tienen que ver con cuatro aspectos, a saber: uno, la obligación moral, esto es, el deseo de contar con una imagen de buen ciudadano corporativo; dos, con apuestas por la sustentabilidad, lo que podría entenderse como la necesidad o deseo de mitigar los impactos ambientales que se generan con la operación; tres, la licencia para operar, relacionada con la necesidad que tienen las empresas de contar con entornos estables y sanos; y cuatro, la reputación y posicionamiento de marca (Porter y Kramer, 2006).

Schwab (2008), asocia la inversión social con la filantropía estratégica, lo que se entendería si se tiene en cuenta la afirmación de Kerr (2003) cuando expresa que las empresas dedicadas a la inversión social se ven con frecuencia como buenos ciudadanos corporativos que cultivan una amplia visión de su propio interés, mientras instintiva y simultáneamente buscan las maneras de alinear su propio interés con el bien general.

En este sentido, la inversión realizada por el Grupo Argos para la creación de la Fundación Crecer en Paz, presenta varias de las características expuestas por diferentes autores.

Primera: la reputación constituye un asunto material para el Grupo, así como su impacto en distintos niveles de grupos de interés. Ante un momento de coyuntura nacional, como lo sucedido con la expedición de la Ley 1448 de 2011, y al verse relacionados con asuntos de restitución de tierras por ser propietarios de terrenos en una zona con antecedentes de despojo y desplazamiento por violencia, el grupo empresarial decide renunciar a un importante proyecto forestal de compensación ambiental y lo transforma en una iniciativa que aporte al posconflicto en el país; lo que sigue las ideas expuestas por Porter y Kramer.

Segunda: la inversión del Grupo Argos para la creación de la Fundación Crecer en Paz y la donación de las 6.600 hectáreas de tierra, coincide entonces con un momento de tensión entre las comunidades de los Montes de María y la empresa y se da en respuesta a esa situación; en correspondencia con lo expuesto por Pérez y Romero (2016).

Tercera: pero, además, coincide con el propósito para el cual fue creada la Fundación, en el sentido de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, idea expuesta por todos los autores mencionados. Incluido Leisinger (2012) citado por Chávez (2012) quien “reconoce que la inversión social normalmente implica a la organización, utilizando recursos centrales de la entidad y competencias como base para la donación. La base de la donación es generalmente clara (...)”

La salida a medios de la creación de la Fundación Crecer en Paz, el manejo de comunicaciones frente a las acciones que asume la Fundación en temas de restitución y la escogencia de una junta directiva tan distinguida, dan cuenta de la seria intención del Grupo Argos por darle un respaldo a esta organización sin ánimo de lucro para que consiga beneficios para los habitantes de Montes de María y el nombre de la empresa no resulte afectado ante ningún grupo de interés.

#### 4.2. LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ COMO NEGOCIOS INCLUSIVOS

Una vez constituida la Fundación, su apuesta de intervención se hace a partir de un modelo de negocios inclusivos. A propósito de estos, se han expuesto



varias posiciones a lo largo del texto, en particular en el acápite 2.3., en el que con claridad se establece la afinidad del proyecto con la modalidad de negocio inclusivo, por cuanto, se trata de vincular poblaciones vulnerables a la cadena de valor de empresas ancla. No obstante, se ofrecen en esta sección nuevos aportes al respecto.

Para considerarse como un negocio inclusivo, según Franco (2011), este debe cumplir con tres condiciones: i) ser autosustentable, ii) ser ambientalmente responsable y iii) generar una mejora real en la calidad de vida. Las actividades de la Fundación han permitido que las asociaciones de productores se fortalezcan para lograr independencia al conseguir sus propios clientes y alianzas de manera que alcancen la sostenibilidad; por otra parte, en los contenidos de capacitaciones y en los procesos de cultivo y cosecha, se vela por las buenas prácticas agrícolas y el uso apropiado del agua; finalmente, se ha incluido a los campesinos que no poseen tierras propias para que puedan generar ingresos económicos, tanto en el corto como en el largo plazo, lo que evita la desertión del programa.

Dirigir los esfuerzos de organizaciones como la FCP en adelantar NI, requiere un compromiso serio y un trabajo constante de parte de los trabajadores de la Fundación. Bien lo dice el director nacional de negocios inclusivos para Colombia “Hay que pasar del escritorio al territorio” (Castaño y Vargas, 2016p).

#### 4.3. LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ COMO FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El fortalecimiento de capacidades según propuesta de Sen (1998), tiene que ver con lo que las personas pueden realmente hacer o ser a partir de las capacidades de las que disponen. Capacidades entendidas como las oportunidades para elegir y llevar una u otra clase de vida. Cuando la Fundación Crecer en Paz implementa el modelo de NI en la zona de Montes de María, identifica que el encadenamiento productivo no solo requiere de empresas que incluyan a la población de base de la pirámide en sus cadenas de suministro, sino que, además, estas deben fortalecer al campesino víctima de la violencia, para que pueda mejorar su calidad de vida.

Lo anterior nos muestra que el fortalecimiento de capacidades entonces, tiene dos aspectos fundamentales en el caso de los NI en los Montes de María: uno del ser humano, más cercano a los planteamientos de Sen y otro

de carácter productivo, más cercano a los postulados actuales de la OCDE (2015) que impulsan a los gobiernos a desarrollar las habilidades de todos los miembros de la sociedad y a asegurarse de que todas esas habilidades sean usadas eficientemente.

#### 4.4. PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CRECER EN PAZ COMO CONSTRUCTORES DE PAZ

Aunque los estudios sobre el sector privado y la construcción de paz son recientes en Colombia y son escasos en general, para la elaboración del presente estudio de caso se revisaron artículos, tesis y publicaciones de organizaciones y de autores que se han dedicado al tema. Entre ellos, se destaca el trabajo de Angélica Rettberg (2012) quien resalta el papel clave que tienen las empresas privadas en la construcción de paz, al reconocer el poder de influencia que tienen estas organizaciones sobre los comportamientos de los individuos y sobre las percepciones de la ciudadanía, gracias a su amplio y constante contacto con consumidores y en las relaciones empleador-empleado.

Se rescatan también los planteamientos de Prandi y Lozano (2010) frente a la responsabilidad de la empresa como ciudadano corporativo y como agente activo en la sociedad; además de la necesidad de compensar el daño causado o de obtener licencia social para desarrollar sus actividades.

Se siguen las propuestas de International Alert (Banfield, Gündüz & Killick, 2006), que aseguran que el potencial de aporte de las empresas a la paz, se centra en cuatro dimensiones: económica, seguridad, asuntos políticos y asuntos de reconciliación.

Por su parte, la Fundación Ideas para la Paz (FIP), presentó en 2016 un informe titulado *La oportunidad de la paz* en el que propone que el aporte de las empresas a la construcción de paz, se debe establecer en seis dimensiones, a saber: i) fortalecimiento de capacidades locales; ii) transparencia y anticorrupción; iii) gestión responsable; iv) ampliación de la ciudadanía; v) emprendimientos para la paz; vi) reconciliación y nuevas narrativas.

A partir del análisis de los procesos de documentación y visitas de campo fue posible encontrar que el aporte a la construcción de paz por parte de los proyectos de la Fundación Crecer en Paz, se puntualiza en tres de las seis dimensiones propuestas por la FIP. Una, reconciliación y nuevas narrativas; dos, fortalecimiento de capacidades locales; y tres, emprendimientos para la paz. Estas actividades contribuyen a la gestión responsable del Grupo

Argos y al desarrollo de iniciativas de inclusión económica, social y política en territorios históricamente afectados por el conflicto armado.

La primera dimensión fue percibida en los testimonios recogidos durante las entrevistas y grupos focales realizados en El Carmen de Bolívar. Una síntesis de sus expresiones permite mencionar que los habitantes de la región no olvidan la época de violencia, las tomas de los grupos armados ilegales, el despojo y las tantas violaciones a los derechos humanos; sin embargo, permite también afirmar que el ambiente que se vive en la zona es de reconciliación, que las personas que se quedaron y aquellas que decidieron volver después de los desplazamientos masivos se caracterizan por un deseo de cambio.

En entrevista realizada a un miembro de Asojopros, el 16 de junio de 2016, manifestó:

Cuando iniciamos con el proyecto de apicultura nos empezó a ir mal en el proyecto porque solo teníamos capacitaciones teóricas y no teníamos la experiencia en el terreno, poco a poco fuimos aprendiendo, yo veo que los proyectos de la Fundación nos han servido para generar confianza y reconstruir el tejido social, ya que ha existido mucha desconfianza entre las comunidades debido a la violencia y en especial a las masacres que nos han azotado, antes no había la libertad de salir o reunirse para trabajar, hemos logrado conocernos en los proyectos y saber que los otros también son buenas personas. Para mí los proyectos de la Fundación contribuyen a la paz porque sanan heridas, construyen confianza, hacen que todo sea más equitativo y sociedades equitativas contribuyen a la paz (Castaño y Vargas, 2016e).

Con innumerables testimonios aseguran que tienen esperanza en un mejor futuro, muestran que la confianza puede ser recuperada y la valoran como un elemento fundamental para salir adelante y conseguir la paz. Con la participación en los proyectos productivos, los campesinos se han repensado como comunidad y su mentalidad ha dejado de quedarse en el corto plazo a una proyectada hasta la universidad de sus hijos. En esa nueva narrativa se visualizan como empresarios del campo y como protagonistas del cambio de sus veredas. Saben que aún falta mucho por hacer, pero están recuperando su amor por la tierra, su fe en la reconciliación, sus hábitos de trabajo y sus habilidades sociales para trabajar en equipo. Al consultar a las comunidades sobre la percepción frente al tema de la paz, sus palabras dan una idea del significado e importancia en sus vidas:

Para nosotros la paz significa tranquilidad, diálogo en familia, paz con inclusión social, unión, respeto, vivir sin temor, igualdad de condiciones, salud, seguridad,

tierras para trabajar, menos pobreza, tolerancia, educación y menos analfabetismo, compartir con los demás, unión entre todos los campesinos, no muertes ni guerra, asociatividad, solidaridad y perdonar al otro (Castaño y Vargas, 2016o).

La segunda dimensión se refleja en el incremento de la capacidad de articulación con distintos actores estatales y civiles, logrado gracias al fortalecimiento de las asociaciones quienes representan a un importante número de afiliados. Sus líderes ahora se sienten más empoderados para entablar conversaciones con instituciones con el fin de lograr beneficios directos para sus comunidades, están haciendo más visibles las necesidades de sus veredas y han logrado figurar en proyectos agrícolas, así como lograr un trato preferencial en entidades públicas de salud. Algunas de las organizaciones contactadas han sido la Federación de Ajonjoliceros, el PNUD, la Secretaría de Salud de Sucre, Patrimonio Natural, el Comité Regional del Departamento del Cauca de la Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura, CPAA, y la Federación Colombiana de Criadores de Abejas, Fedeebejas, donde Asproacebnip podrá mostrar y promover sus productos.

Afirmaciones como las siguientes dan cuenta de ello: “la gente está motivada porque se han ganado reconocimientos por el Departamento de la Prosperidad Social, DPS (...) Como asociación tenemos responsabilidades con la gente y por eso vamos allá y pedimos que deben mejorar salud y educación, darnos convenios para una carrera técnica” (Castaño y Vargas, 2016i). “Pienso que con la educación se sale adelante y por eso exigimos más educación para nosotros” (Castaño y Vargas, 2016o). “El problema es el mercado, se dice que Colombia es el tercer o cuarto productor de alimentos, yo creo que hay que buscar una forma de llegar a ese mercado” (Castaño y Vargas, 2016g).

La tercera dimensión de construcción de paz, es la de emprendimientos para la paz. Esta dimensión está siendo desarrollada por el Grupo Argos al permitir y financiar las actividades de la Fundación Crecer en Paz. Su apuesta por los Montes de María inició como un proyecto de gestión forestal y terminó convertido en un modelo sostenible de inversión social; los negocios inclusivos, concebidos para generar oportunidades de trabajo, incluyendo económicamente a los más pobres de una región devastada por la violencia y el abandono del Estado, ha generado fortalezas que le quitan espacio a actividades criminales y favorecen la dinámica económica, la consolidación del Estado, la legalidad y la fuerza pública. “El Grupo Argos es una compañía

que genera mensajes de responsabilidad a sus empleados, como parte de una sociedad. Se rige por principios y actúa de manera responsable porque va más allá de la norma”, afirma Piedad Monsalve, gerente de sostenibilidad del Grupo Argos (Castaño y Vargas, 2016m).

La inclusión de grupos vulnerables de las zonas que fueron afectadas por el conflicto armado dentro de la cadena de valor y la operación de las empresas ancla es una estrategia que contribuye al fortalecimiento de las economías locales, puesto que abre oportunidades para nuevos negocios y motiva a las asociaciones de productores para que amplíen sus mercados. Por otra parte, el apoyo a emprendimientos productivos en un contexto como el colombiano se considera como una manera efectiva de contribución a la paz, debido a que, por un lado, combate algunas de las causas estructurales del conflicto como son la pobreza extrema y la inequidad, evita el resurgimiento de confrontaciones y, además, contribuye a la estabilidad de territorios y comunidades más fuertes e independientes en aspectos de capacidades humanas, laborales y económicas.

Aunque ha pasado más de una década desde la última masacre efectuada por los grupos armados ilegales como las FARC y las AUC en los Montes de María, la recuperación del tejido social es todavía una tarea en desarrollo, aún persisten la desconfianza, el dolor, el miedo, la pobreza extrema y los efectos del desplazamiento. Los proyectos de la FCP subsanan los impactos del conflicto armado al entenderse como emprendimientos para la paz, que de acuerdo con la FIP (2016), implican que las empresas creen condiciones dignas y sostenibles para habitantes de zonas históricamente relegadas, más allá de las economías ilegales.

La FCP conoce las particularidades que como víctimas caracterizan a la población de El Carmen de Bolívar; y los proyectos productivos, no solo resultan ser un modelo de mejoramiento de condiciones económicas para pequeños productores, sino que, además, estos proyectos están diseñados para lograr impactos positivos en el aspecto social y ambiental del municipio. El trabajo en equipo como requisito para participar en los programas permite el nacimiento de lazos entre veredas que antes, por orden de los grupos ilegales, tenían prohibido relacionarse. Su contacto permite el intercambio de experiencias y el autorreconocimiento de los campesinos como víctimas y hermanos; el respaldo de la FCP en la creación de asociaciones ayuda a desarrollar habilidades de liderazgo, administración y resolución pacífica de conflictos, tantos en hombres como mujeres.

Lo anterior corresponde a la dimensión de reconciliación y nuevas narrativas planteado por la FIP (2016), que hace referencia al apoyo del empresariado en el desarrollo de iniciativas que transformen la percepción del otro para reconstruir los vínculos entre diferentes actores. Así mismo, las propuestas International Alert (Banfield, Gündüz & Killick, 2006), invitan a las empresas a promover la reconciliación en los lugares de trabajo, y en este caso en las asociaciones donde se desarrollan los proyectos.

De acuerdo con International Alert (Banfield, Gündüz & Killick, 2006), las organizaciones privadas pueden ayudar a reconfigurar el orden económico que tradicionalmente ha segregado a diversos grupos de la sociedad. Hasta julio de 2016, los proyectos de la Fundación Crecer en Paz, han contado con 658 participantes quienes, en su mayoría, perdieron familiares a manos de la guerrilla de las FARC, de las autodefensas o cayeron en medio del fuego cruzado con las fuerzas. Estos proyectos, como se ha mencionado, se iniciaron en El Carmen de Bolívar, uno de los municipios más afectados por el fenómeno de desplazamiento a causa de la violencia, epicentro de compras masivas de fincas y ahora uno de los lugares con mayor número de demandas por restitución de tierras, bajo la Ley 1448 de 2011.

El fortalecimiento de capacidades promovido por aliados claves como Prodesarrollo y el Sena promueven en las asociaciones habilidades que les permiten generar mayor visibilidad ante la institucionalidad y de esta manera hacer veeduría ciudadana exigiendo sus derechos y jalonando recursos para sus comunidades. Dichas acciones, impulsadas por la Fundación Crecer en Paz, están relacionadas con la línea de fortalecimiento de capacidades locales propuesto por la FIP (Reyes, 2016), la cual convoca a las empresas a utilizar el potencial que tiene para incidir sobre sus entornos de operación y contribuir a la construcción de lo público desde lo local.

Otro factor diferencial que apunta a la construcción de paz es el esquema de propiedad de tierra propuesto por la FCP, en el que se busca que las tierras donde se realizan los negocios inclusivos queden en manos de una gran federación de campesinos conformada por población con los ingresos de renta más bajos de la pirámide social y no en manos de particulares. Esto garantiza, además, que estas no vayan a ser vendidas por la comunidad, lo que permite que en el largo plazo se mantengan los proyectos que las comunidades vienen desarrollando.

Permitir el uso de la tierra para productos comercializables y cultivos de pancoger, remedia un problema de la pobreza extrema a causa del conflicto.

Aunque la restitución de tierras y la adquisición de terrenos es un problema de gran envergadura en la región de Montes de María, la posibilidad que tienen las familias participantes de cultivar sus productos de consumo diario en las parcelas de la FCP, resulta ser un alivio frente a la precaria oferta laboral en la región y los altos niveles de desnutrición que la población infantil presenta; ejercer como campesinos productores les ha ayudado a los participantes a cambiar su percepción de comercialización de alimentos y la transformación de materias primas.

En complemento, la junta directiva tiene determinada la entrega de las tierras a las asociaciones campesinas, de manera que la propiedad de las 6.600 hectáreas terminará en títulos colectivos, situación que resarce, aunque en pequeña medida y sin responsabilidad absoluta en los privados, la carencia de acceso a la tierra, una de las causas estructurales del conflicto armado en Colombia. En general, dichas acciones apuntan a combatir las causas profundas del conflicto, en especial a la pobreza y el rezago; y, por otro lado, contribuyen a la consolidación de la legalidad en las comunidades de la mano del Estado (Nelson, 2002).

Finalmente, se puede considerar que el Grupo Argos aporta a la construcción de paz en el país, con la creación y el apoyo financiero otorgado a la Fundación Crecer en Paz. La transformación del proyecto forestal de compensación ambiental del holding en una iniciativa que contribuye a las comunidades más vulnerables de Montes de María, responde a varias de las propuestas de Rettberg (2012), quien hace énfasis en el reconocimiento de los negocios como un actor clave en la resolución de los conflictos sociales y en el beneficio que obtienen las empresas al gozar de un ambiente de paz que representa oportunidades de inversión, apertura de nuevos mercados y una mayor presencia en el territorio.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS: DEL ESCRITORIO AL TERRITORIO MUTUA GANANCIA

Los negocios inclusivos se han mostrado como una importante modalidad gana-gana que supera el tema de la comercialización de los productos generados por los campesinos al contar con aliados estratégicos y empresas ancla que compren los productos; sin embargo, los proyectos de la FCP demostraron que el tener asegurada la comercialización, no necesariamente garantiza el

éxito o la rentabilidad de los proyectos y que fenómenos climáticos pueden generar pérdidas para las partes implicadas.

#### FENÓMENOS CLIMÁTICOS

Las siembras de cultivos durante las épocas que se presenta el fenómeno de El Niño, dejaron como aprendizaje que los cultivos siempre requieren bastantes cantidades de agua y su escasez hace que no se produzcan buenas cosechas en esa temporada, como dicho fenómeno se repite aproximadamente cada cuatro años, es necesario prepararse en dos frentes: uno en el de la búsqueda de mercado para otro tipo de cultivos que sean rentables y adecuados para las épocas de sequía; y como dos, la necesidad de proteger y fortalecer los reservorios de agua para que logren mantener una buena capacidad durante las épocas del fenómeno de La Niña.

#### ESPACIOS RECREATIVOS PARA LA CONVIVENCIA

Para poder relacionarse con las comunidades, la FCP aprendió que un buen mecanismo para acercarse era a través de los partidos de fútbol, actividad originada en 2010, por Cecodes, ya que la realización de torneos acompañados de comidas comunitarias, ayudó a integrar a las comunidades, generó lazos de confianza en un ambiente de cordialidad que podía promover la participación en proyectos como los NI.

#### GENERACIÓN DE FUENTE DE INGRESO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Permitir la siembra de cultivos de pancoger a las familias vinculadas a los programas de la FCP en las tierras de propiedad de la Fundación, pero a disposición de los participantes, se presenta como una herramienta que lucha en contra de la pobreza extrema y el hambre. Además, el impulso de negocios inclusivos, desarrollados de forma íntegra con capacitación y buenas prácticas ambientales constituyen acciones de construcción de paz y de desarrollo sostenible en un territorio profundamente afectado por la violencia.



## AUTORREGULACIÓN

El autocontrol de las asociaciones campesinas, desempeña un papel relevante, porque se crearon de forma autónoma e independiente, mecanismos como sanciones económicas, listas de asistencia, comités y reducción de las ganancias finales a los participantes que no se comprometían o participaban menos en el proyecto y su mantenimiento.

## APRENDER DE LOS ERRORES PROPIOS Y AJENOS

Las intervenciones sociales, muchas veces se centran en obtener resultados en un plazo corto, de uno o dos años, debido a que el financiamiento o las condiciones del proyecto así lo establecen. Por esta razón, en muchas ocasiones, se impulsa al campesino a sembrar productos inadecuados o sin las condiciones necesarias para una buena cosecha. La FCP, conocedora de esta debilidad, planteó un horizonte a un plazo más largo para los proyectos de NI, para realmente hacer proyectos rentables, en donde el campesino tuviera confianza de involucrarse y que fueran sostenibles en el tiempo. Gran parte de su política de “cero asistencialismo”, se ve reflejada en el tipo de productos, el tiempo y el número de conformación de asociaciones, las capacitaciones, ruedas de negocio y reuniones semanales de seguimiento con líderes de la Fundación, Cecodes y otras organizaciones aliadas.

## CONSOLIDAR LA REPRESENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES EN LA JUNTA DIRECTIVA

La sólida estructura con que cuenta la Fundación Crecer en Paz y la presencia de expertos en diversas áreas en su junta directiva, permite que las comunidades que hacen parte de los negocios inclusivos se sientan partícipes de las decisiones porque las involucran, esto lo reafirma Reginaldo Ovalle, líder del Movimiento Pacífico de Alta Montaña al indicar que:

Fue importante incluir un representante de las asociaciones campesinas en la Junta Directiva de la Fundación, quien tiene un papel relevante para el proceso por cuanto puede transmitir de forma más clara cuáles son nuestras necesidades, las de las asociaciones y también poder mostrar los avances de los proyectos a la Junta, así como servir como un enlace entre la Junta y las comunidades para mantenerlos informados sobre las estrategias y decisiones que se toman (Castaño y Vargas, 2016l).

A la fecha de entrega del presente estudio de caso, la Fundación Crecer en Paz hizo público el anuncio del nombramiento de Edgardo Flórez, productor de la región, como parte de la Junta Directiva de la Fundación, ocupando el lugar de Alexandra Guáqueta, experta en posconflicto, empresa y derechos humanos, quien cedió su lugar. Así la Fundación dio respuesta al llamado de la comunidad para sentirse más incluida en las decisiones que las afectaban.

## CONCLUSIONES

La intervención de la Fundación Crecer en Paz apoyada por el Grupo Argos ha contribuido a la construcción de paz en el municipio de El Carmen de Bolívar, por diversas razones: i) los proyectos ayudan a subsanar los impactos del conflicto armado vividos por la población de Montes de María; ii) los proyectos involucran a la población base de la pirámide como parte de la cadena de valor de diferentes empresas ancla; iii) fortalece sus capacidades bajo un esquema de aliados estratégicos que les brindan herramientas, conocimientos y habilidades que buscan la autonomía de las asociaciones y la sostenibilidad de los proyectos. Además, contribuye a la reconfiguración de la identidad de las víctimas a una identidad de emprendedores, campesinos y ciudadanos con derechos; iv) la FCP trabaja bajo un modelo de negocios inclusivos que desarrolla proyectos productivos sostenibles en el que las comunidades mejoran sus condiciones de vida, con la posibilidad de obtener ingresos económicos a corto, mediano y largo plazo, aplican prácticas agropecuarias responsables; v) las comunidades participantes logran tener acceso a la tierra por medio del esquema de propiedad colectiva de los terrenos, mitigando una de las causas históricas del conflicto colombiano; vi) el esquema de implementación de NI, promueve la reconciliación y la reconstrucción del tejido social, a través del trabajo en equipo, que permite la recuperación de confianza entre la población.

El diseño de los proyectos productivos bajo la modalidad de los NI, en manos de la FCP, fue una alternativa creada con visión de negocio, donde las comunidades de bajos ingresos son proveedoras de las empresas ancla y permiten que las compañías obtengan productos de calidad de las familias participantes llegando a pagarles un mejor precio que el establecido por el mercado, contribuyendo así a la mejoría de los ingresos de las familias. Los negocios inclusivos que desarrolla la FCP no son filantropía, asistencialismo o el otorgamiento de subsidios a la población de la base de la pirámide, por

el contrario, se han mostrado como una importante modalidad de doble beneficio, tanto para la empresa como para el productor de El Carmen de Bolívar que supera el tema de la comercialización de los productos generados por los campesinos al contar con aliados estratégicos y empresas que compren los productos.

El esquema de propiedad de tierra propuesto por la FCP, busca que las tierras donde se realizan los negocios inclusivos queden en manos de una gran federación de campesinos, no en manos de particulares, esto garantiza, además, que estas no vayan a ser vendidas de manera individual por la comunidad, lo que permite que en el largo plazo se mantengan los proyectos que las asociaciones vienen desarrollando.

Un factor preponderante que se debe tener en cuenta son los fenómenos climáticos que dejaron claro que los negocios inclusivos siempre van a tener una limitante por factores como el fenómeno de El Niño (sequía) o La Niña (lluvias). Este factor lleva a que los NI puedan enfocarse no solo a ver el campesino como productor, sino también en la generación de servicios como es el caso de Asociación de Productores Forestales de El Carmen de Bolívar Asoprescom, dedicado a brindar servicios relacionados con los temas de protección y cuidado forestal.

La generación de unas mejores prácticas agropecuarias, sumado a una conciencia ambiental por parte de las familias participantes de los proyectos, aumentó debido al apoyo técnico y capacitación brindado por el Sena y la Fundación Crecer en Paz, los productos agrícolas ahora son orgánicos, cultivados sin químicos, quemados del suelo, cosechado agua, se han creado vínculos por participar en los proyectos con lo cual se ha contribuido a que la gente adquiera la oportunidad de relacionarse compartiendo sus aprendizajes y experiencias sin temor.

El papel de las empresas en el posconflicto colombiano puede considerarse dentro de un marco de creación de valor compartido y sostenible que refleje en sus operaciones las políticas de responsabilidad social corporativa; y mediante su relacionamiento con grupos de interés, logre la inclusión activa de las comunidades del área de influencia afectadas por el conflicto armado, para apoyar el desarrollo de iniciativas surgidas a partir de diálogos concertados que reconozcan sus realidades y necesidades, y mitiguen o compensen, de forma responsable, el impacto de las actividades propias de la industria.

En el caso de decidir el emprendimiento de negocios inclusivos se requiere el diseño de proyectos rurales sostenibles, con estrategias que contribuyan

al mejoramiento de la productividad, la competitividad, el cuidado por el medio ambiente y el fortalecimiento de capacidades de las comunidades para mejorar la calidad de vida en la región.

Si bien los proyectos y las inversiones realizadas por el Grupo Argos y la Fundación Crecer en Paz han tenido un impacto positivo en el desarrollo económico, el bienestar social y ambiental de las comunidades de El Carmen de Bolívar, el Estado no puede sopesar esta responsabilidad en las organizaciones de la sociedad civil. Para lograr un mayor desarrollo de las actividades agropecuarias y de turismo se necesita que el Estado haga inversiones en infraestructura, vías, sistemas de riego, renovación tecnológica para el agro, fomento y patrocine la investigación agrícola, la educación técnica y tecnológica para el trabajo agroindustrial y minero, acorde con la dinámica productiva de la zona.

Grupo Argos y la FCP aportan a la construcción de la paz en el contexto de posconflicto en la región de Montes de María, gracias a su trabajo desde y en el territorio, y a la suma de acciones por parte de diversos actores: el interés de los habitantes por trabajar en proyectos que les enseñan a ser agricultores competitivos con herramientas técnicas y capacitación aplicada, conseguir ingresos económicos dentro de su región y el apoyo de organizaciones como Prodesarrollo y Cecodes, empresas privadas como Nutresa, Miel y Abejas, Postobón, Crepes & Waffles y Korderos, que si bien buscan obtener a buenos precios y con calidad los productos generados por los campesinos, también generan una transformación en las regiones afectadas por el conflicto brindando oportunidades a las comunidades.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCOUNTABILITY. (2011, noviembre). AA1000 Stakeholder Engagement Standard.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (2013). *Documentos de trabajo sobre economía regional*. Cartagena: Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER). Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_195.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_195.pdf)
- BANFIELD, J.; GÜNDÜZ, C. & KILLICK, N. (2006). *Las empresas locales y la paz: el potencial de construcción de paz del sector empresarial nacional*. Londres: International.
- BOUTROS-GHALI, B. (17/06/1992). *Un programa de paz. Diplomacia preventiva, establecimiento de la paz y mantenimiento de la paz*. Informe Asamblea General Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016a). Entrevista realizada a Fredy García, coordinador interinstitucional y social de la Fundación Crecer en Paz, el 13 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016b). Entrevista realizada a María Clara Rodríguez Raga, directora ejecutiva de la Fundación Crecer en Paz, el 15 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016c). Entrevista realizada a María Clara Rodríguez Raga, directora ejecutiva de la Fundación Crecer en Paz, el 17 de agosto de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016e). Entrevista realizada a Javier Montes, miembro de Asojopros, el 16 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016f). Entrevista grupal realizada a la Asociación Mujeres del Salitral, El Salitral, Ovejas, Raizal y Tierra Grata, el 16 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016g). Entrevista realizada a Celso Chamorro, presidente de Asipacon, el 14 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016h). Entrevista realizada a Carlos Padilla, representante de Asipacon, el 14 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016i). Entrevista realizada a Irán Cohen, presidente de Asproacebni, el 13 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016j). Entrevista realizada a Tomasa Calonge, técnica apícola contratista Fundación Crecer en Paz, el 16 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016k). Entrevista grupal realizada a la comunidad de El Charcón, el 14 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016l). Entrevista realizada a Reginaldo Ovalle, líder del Movimiento Pacífico de Alta Montaña, el 17 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016m). Entrevista realizada a Piedad Monsalve, gerente de sostenibilidad del Grupo Argos, el 12 de junio de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016n). Entrevista realizada a Roxana Segovia, miembro de la Junta Directiva de la Fundación Crecer en Paz, el 25 de agosto de 2016.
- CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016o). Entrevista grupal realizada a la comunidad de Caracolito, El Salitral, Ovejas, Raizal, Santa Lucía y Tierra Grata, el 16 de junio de 2016.

CASTAÑO, N. y VARGAS, P. (2016p). Entrevista realizada a Sergio Rengifo, director de negocios inclusivos de Cecodes, el 09 de septiembre de 2016.

Cecodes. (2008). *Negocios inclusivos*. Perú: Ediciones WBCSD.

CECODES. (11/11/2016). *Los negocios inclusivos una oportunidad de desarrollo*. Obtenido de: <http://www.cecodes.org.co/site/los-negocios-inclusivos-una-oportunidad-de-desarrollo/>

CECODES. (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social*. Colombia: Ediciones Cecodes.

CEJUDO, R. (2007). Capacidades y libertad. Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología*, 65 (47).

CELSIA. (s.f.). Fundación Celsia. Obtenido de: <http://www.celsia.com/fundaciones>

CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Principios para inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (10/06/2011). *Medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones* [Ley 1448 de 2011]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43043>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (10/06/2011). *Ley de víctimas del conflicto armado* [Ley 1448 de 2011]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43043>

CORPORACIÓN EMPRESARIAL DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO. (s.f.). *Cementos Argos S.A.* Obtenido de: <http://www.ceo.org.co/afiliacion/afiliados-ceo/sector-minero/353-cementos-argos-s-a>

CHÁVEZ, D. (2012). *Principios para inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.

DANE. (2005). *Índice de pobreza multidimensional*. Recuperado de <https://goo.gl/Qe77Fy>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (11/08/2003). *Política de estímulo a la reforestación comercial en Colombia: 2003-2006* (Documento Conpes 3237 de 2003). Bogotá: DNP

- DNP. (28/09/2009). *Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento* (Documentos Conpes 3616 de 2009). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2010). *Desempeño fiscal de los departamentos y municipios 2009*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- El Universal*. (23/06/2016). Siguen apareciendo burros sin piel en El Carmen. *El Universal*. Obtenido de: <http://www.eluniversal.com.co/regional/bolivar/siguen-apareciendo-burros-sin-piel-en-el-carmen-231163>
- FAO. (2005). Alianzas productivas en agrocadenas, experiencias de la FAO en América Latina. Obtenido de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ag861s/ag861soo.pdf>
- FERSE. (2007). Informe del Foro de expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España. Obtenido de: [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos\\_rse\\_informe.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos_rse_informe.pdf)
- FRANCO, H. A. (2011). *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*. Madrid: Editorial Complutense.
- FUNDACIÓN CRECER EN PAZ. (2016a). *¿Qué es Crecer en Paz?* Obtenido de <http://crecerenpaz.org/sobre-crecer-en-paz>
- FUNDACIÓN CRECER EN PAZ. (2016b). *¿Qué programas desarrolla?* Obtenido de <http://crecerenpaz.org/sobre-crecer-en-paz>
- FUNDACIÓN SEMANA. (2014). *Resultados consolidados de la priorización de acciones a nivel de los municipios*. Obtenido de: <http://www.rutamontesdemaria.com/sites/default/files/2016-05/Hoja%20de%20Ruta%20Municipal.pdf>
- GALTUNG, J. (1976). *Peace, war and defense*. Leiden: BRILL.
- GRUPO ARGOS. (2015a). *Informe integrado*. Obtenido de: <http://www.argos.co/ir/Media/Default/images/Reporte%20Integrado%202015.pdf>
- GRUPO ARGOS. (11/03/2015b). Acta de constitución de la Fundación Crecer en Paz.
- GRUPO ARGOS. (2016a). *Página corporativa*. Obtenido de <http://www.gestionforestalargos.com>
- GRUPO ARGOS. (2016b). Posición sobre restitución de tierras. Obtenido de <http://www.gestionforestalargos.com/posicion-sobre-restitucion-de-tierras/>

- GRUPO ARGOS. (2017). *Informe integrado*. Obtenido de: <http://www.argos.co/ir/Media/Default/images/Reporte%20Integrado%202016.pdf>
- GRUPO ARGOS. (s.f.a). Quiénes somos. Obtenido de: <https://www.grupoargos.com/es-es/Quienes-Somos>
- GRUPO ARGOS. (s.f.b). Fundación Grupo Argos. Obtenido de: <https://www.grupoargos.com/es-es/fundacion>
- HOUGHTON, J. (2008). *La tierra contra la muerte: conflictos territoriales de los pueblos indígenas en Colombia*. Cecoin.
- IDEAM. (2016). Fenómeno El Niño en Colombia. [Archivo de video]. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=-HYuc35jqx4>
- IDEAM. (2016a). Fenómeno La Niña en Colombia. [Archivo de video]. Obtenido de: [https://www.youtube.com/watch?v=y-dbLt\\_zKW0](https://www.youtube.com/watch?v=y-dbLt_zKW0)
- ILSA. (2012). *Montes de María: Entre la consolidación del territorio y el acaparamiento de tierras. Aproximación a la situación de derechos humanos y del derecho internacional humanitario en la región (2006-2012)*. Bogotá D.C.: Publicaciones Ilsa.
- KERR, S. (2003, enero). The Best-Laid Incentive Plans. *Harvard Business Review*, pp. 27-37.
- LARIÚ, A. & STRANDBERG, L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Cátedra "la Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*. Obtenido de: [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205\\_tcm4-39620.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf)
- MACHADO, C. & MEERTENS, D. (2010). *La Tierra en disputa: Memorias del despojo y resistencia campesina en la costa Caribe: 1960-2010*. Bogotá: Centro de Memoria Histórica.
- MÁRQUEZ, P.; REFFICO, E. & BERGER, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*. 87(5). pp. 28-38.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. (22/12/1993). Artículo 50 [Título VIII]. *Sistema Nacional Ambiental, Sina*. [Ley 99 de 1993]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- NELSON, J. (2002). *El negocio de la paz: El sector privado como socio en la prevención del conflicto*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.



- Ocde. (2015). *Habilidades para el progreso social: el poder de las habilidades sociales y emocionales*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/edu/ceri/skills-for-social-progress-executive-summary-spanish.pdf>
- OIT. (2007). *Guía para la responsabilidad social de la empresa*. Organización Internacional del Trabajo.
- OSORIO, C. (22/11/2015). *La difícil reconciliación de Argos con Montes de María*. Portal La Silla Vacía. Obtenido de: <http://lasillavacia.com/historia/la-dificil-reconciliacion-de-argos-con-montes-de-maria-52428>
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PNUD, I. R. D. D. H. (2014). *Humano 2013-2014. Seguridad ciudadana con rostro humano: Diagnóstico y propuestas para América Latina*. Nueva York: PNUD.
- PORTER, M. & KRAMER, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. 84 (12), 42-56.
- PRHALAD, C. K. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Una confirmación de por qué el modelo de C. K. Prahalad funciona*. Bogotá: Editorial Norma.
- PRHALAD, C. K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Ediciones Juan Granica.
- PRHALAD, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29 (1), 6-12.
- PRANDI, M. & LOZANO, J. M. (Eds.). (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau.
- RETTBERG, A. (2012). *El sector empresarial y la construcción de paz en Construcción de paz en Colombia*. Bogotá.
- REVISTA DINERO. (23/10/2014). Argos aporta 6.600 hectáreas de tierra para la creación de una iniciativa de paz en Montes de María. *Revista Dinero*. Obtenido de: <https://goo.gl/JMc49Z>
- REYES, E. (18/02/2016). *La oportunidad de la paz: desafíos y transformaciones claves*. Obtenido de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1289>

- ROBECOSAM, A. G. (2014). *The sustainability yearbook 2016*. Obtenido de: <http://yearbook.robecosam.com/leaders-by-country.html>
- RODRÍGUEZ, M. (2002). *De las alianzas productivas a los negocios*. Ed. Popular.
- ROMERO, M. C. (2016). Responsabilidad social. En O. PÉREZ. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (pp. 33-49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- SCHWAB, K. (2008, enero-febrero). Global Corporate Citizenship; worikin with Governments and Civil Society. *Foreing Affairs*, 87 (1), 107-115.
- SEN, A. (1973). *On economic inequality*. Oxfor: Oxford University Press.
- SENA. (2010). *Manejo social para la asociatividad*. Bogotá: Editorial Sociedad de Agricultores de Colombia.
- TELESUR TV. (01/06/2016). *Reportajes: Montes de María, Colombia*. [Archivo de Video]. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=QIUUiSV7MY4>
- TRIBUNAL SUPERIOR DEL DISTRITO JUDICIAL DE CÚCUTA, SALA CIVIL ESPECIALIZADA EN RESTITUCIÓN DE TIERRAS. (17/02/2016). Sentencia 13244-31-21-001-2014-0004-0. [M.P. Amanda Janneth Sánchez Tocora.]
- WENNMANN, A. (2011). *The role of business in armed violence reduction and prevention*. Obtenido de: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/review/2012/irrc-887-wennmann.pdf>
- WBCSD, F. (2010). *The Inclusive Business Challenge. Identifying opportunities to engage low-income communities across the value chain*. Future Leaders Team.