

*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 IV

ESTUDIO DE CASO PROGRAMA GENERACIÓN  
DE INGRESOS Y DESARROLLO BASE  
FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA,  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA

ELABORADO POR: ELIZABETH PÉREZ CHAPARRO  
& ALEXANDRA ARÉVALO CUERVO  
DIRIGIDO POR: ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS,  
DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA MAESTRÍA  
EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD



Se agradece, de manera especial, a Beatriz Eugenia Mejía, directora ejecutiva de la Fundación, a Francisco Javier Silva Duque, ingeniero de desarrollo social, y a Pedro Eliécer Hernández Palmar, coordinador de proyectos Zona Sur - Fundación Smurfit Kappa Colombia, por el apoyo en el proceso de documentación del presente caso.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Smurfit Kappa Colombia (FSKC) viene trabajando en el Programa Generación de Ingresos y Desarrollo de Base –o Desarrollo Base– desde 1995. Con él, contribuye a la gestación y al desarrollo de proyectos productivos para las comunidades del área de influencia de la empresa, tanto de sus plantas de producción como de sus zonas de operación forestal, las cuales están ubicadas en 44 municipios de los departamentos de Antioquia, Risaralda, Caldas, Valle del Cauca, Cauca y Quindío.

El Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo de Base brinda a la comunidad la posibilidad de potencializar los proyectos productivos – café, fresa, panela, leche y derivados, tomate, especies menores, ganadería, artesanías, fique, minería, turismo, acueductos y seguridad alimentaria– que hacen parte de la vocación de la región, mediante la tecnificación de procesos, la generación de valor agregado, la asesoría administrativa, la comercialización efectiva de productos y el acompañamiento social para generar empoderamiento y autonomía. Y donde es primordial la integración de las organizaciones base con cadenas productivas y la generación de alianzas para fortalecer y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas.

El estudio de caso se concentra en el Cauca, Departamento en donde nació el Programa como respuesta de la empresa a las presiones sociales que ejercía la población y que estaban afectando el desarrollo de su operación forestal. Estas tenían como trasfondo problemáticas asociadas a la pobreza y a la falta de oportunidades en un territorio que históricamente ha estado azotado por la violencia, la presencia de diferentes grupos armados ilegales, la débil presencia del Estado, la existencia de cultivos ilícitos, y los conflictos asociados a la tenencia de tierras, problema que enfrenta a comunidades indígenas, negras y campesinas.

Para efectos de documentar el estudio de caso en el Departamento del Cauca, se realizaron dos visitas de campo a los municipios en donde la Fundación tiene su radio de acción: Buenos Aires, Suárez, Timbío, Cajibío, El Tambo y Sotará. Allí se entrevistaron beneficiarios del Programa, represen-

tantes de asociaciones y aliados de la Fundación; adicionalmente, se visitó la empresa, ubicada en Jumbo (Valle del Cauca) en donde se dialogó con trabajadores de la empresa y de la Fundación.

Los resultados e impactos del Programa se observan en dos frentes, para las comunidades y para la empresa. En el caso de las primeras, desde la visión de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), se identificaron contribuciones en materia de los objetivos de Fin de la Pobreza, Hambre Cero, Agua Limpia y Saneamiento Básico, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Reducción de las Desigualdades, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y Alianzas para Lograr los Objetivos. En el caso de la empresa, la obtención de la licencia social para operar, la protección por parte de las comunidades y la mejora en la imagen y reputación de la empresa.

En concreto, los resultados más importantes del Programa consisten en la creación y acompañamiento permanente a 32 organizaciones, lo cual ha permitido a los asociados contar con una opción para generar entradas para sus familias y, en más del 50% de los casos, aumentar sus ingresos en un rango igual o mayor al salario mínimo vigente para cada año. De acuerdo con las cifras que brinda la Fundación, entre el 2012 y el 2015, gracias al programa, se han beneficiado 3.091 personas de la región.

A partir de los testimonios de los beneficiarios, de los aliados y de la Fundación, la generación de ingresos y desarrollo de base, se puede enmarcar en dos de las dimensiones de construcción de paz definidas por la Fundación Ideas para la Paz; una de ellas se denomina *emprendimientos para la paz* e implica crear otras opciones de trabajo dignas y sostenibles, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida, a pesar de las condiciones del entorno, que es precisamente uno de los objetivos centrales del Programa; la otra es la *reconciliación y nuevas narrativas* que insta a la contribución en la reconstrucción de vínculos nuevos entre los actores sociales inmersos en un conflicto.

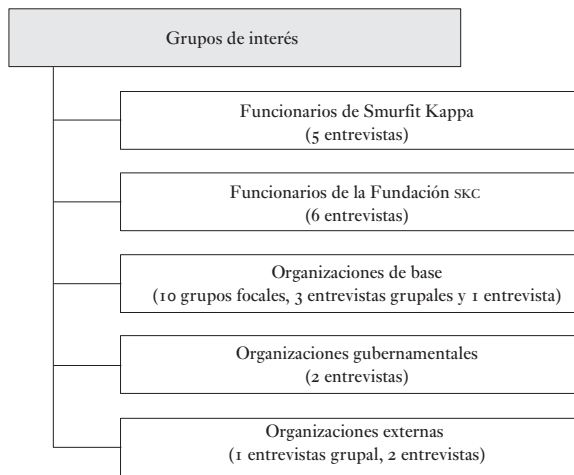
Por otro lado, para responder la pregunta de investigación se empleó la metodología de la Universidad Externado de Colombia, pionera en el campo de la responsabilidad social (RS) en el país, la cual desarrolló una metodología específica para los estudios de caso en esta área, la cual es definida como

un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad prácticas en RS que

están siendo implementadas por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de un contexto, un área geográfica y un período específicos (Pérez, 2016)<sup>1</sup>.

Durante el desarrollo del estudio de caso sobre el Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base de la Fundación Smurfit Kappa Colombia se realizaron dos visitas de campo, cada una de tres días. En terreno se aplicaron técnicas de investigación cualitativas como observación de campo, entrevistas semiestructuradas y grupos focales. En total en las dos visitas se desarrollaron 16 entrevistas individuales, 4 entrevistas grupales, y 10 grupos focales en los territorios. La siguiente Gráfica ilustra los grupos de interés consultados y el tipo de instrumento aplicado.

GRÁFICA 18.  
ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: Elaboración propia

La primera visita al Departamento se llevó a cabo los días 20, 21 y 22 de mayo. En esa ocasión se recorrieron los municipios de Cajibío, El Tambo y Sotará, y se dialogó con algunas familias y Organizaciones de Base (ODB) beneficiadas de los proyectos en sus diferentes líneas (Asmucafé, Asopas,

<sup>1</sup> Para una consulta completa de la metodología revisar: O. I. Pérez. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Asacoa, Asocauribe, Asproavan, Asociación Pinar del Río, Procechiapa, Comunidad de Guambianos, Panelera de Cajibío y Asproleso), con funcionarios de Smurfit Kappa Colombia en el Cauca, con instituciones públicas y organizaciones como el Sena, la Corporación Acción Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros.

La segunda visita se realizó los días 1, 2 y 3 de septiembre. En esa ocasión se trabajó en los municipios de Buenos Aires, Suárez y Timbío, en los que se visitó a las ODB beneficiadas de los proyectos productivos de la zona (ASOM, Asopleb, Red de Líderes del Municipio de Suárez, Acueducto Sachacoco y Corpocuecas), y la planta de Smurfit Kappa Colombia en Yumbo, Valle del Cauca, en donde se sostuvieron entrevistas con directivos de la Fundación y de la empresa.

Las dos visitas fueron valiosas porque permitieron entender mejor la realidad descrita inicialmente en la fase de documentación, y conocer cómo fue la vinculación de las familias con el programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base, los aportes e impactos desde la voz de las personas e incluso entender el significado para ellos de paz y de construcción de paz, en un territorio como el Cauca que durante siglos ha presenciado la violencia y ha visto pasar uno y otro grupo armado.

## I. SMURFIT KAPPA COLOMBIA

El presente capítulo presenta una descripción de la empresa y su actividad económica.

### I. I. EL SECTOR

El papel ha acompañado al hombre en su desarrollo; es un instrumento por medio del cual se han logrado difundir las ideas, el conocimiento, la historia; ha sido una de las principales herramientas de comunicación en las grandes revoluciones y movimientos de cambio de la humanidad. Esto lo ha convertido en uno de los principales motores del desarrollo, en una industria en constante movimiento y evolución, que se adapta a las necesidades del momento y que sigue vigente en medio de los avances y cambios suscitados por las nuevas tecnologías de comunicación.

El papel, hoy, es esencial no solo en la industria gráfica, sino también en las de alimentos y bebidas, transporte, tecnología. Este acompaña gran

parte de los productos en los supermercados, tiendas y exhibiciones, en sus múltiples presentaciones en las que se destacan el desarrollo de cajas y empaques para proteger alimentos y productos de distinto tipo y con diversas exigencias, que permiten que estos le lleguen al cliente en las mejores condiciones, garantizando su calidad, seguridad y presentación.

FOTO 10.

VISTA CULTIVOS SKC, RUMBO A SOTARÁ – CAUCA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo

Sin embargo, aunque la industria del papel ha sido una de las que más ha evolucionado en términos de producción limpia, sostenible y amigable con el medio ambiente, a nivel mundial aún sigue siendo objeto de ataques por parte de algunas organizaciones ambientales que critican el uso de grandes extensiones de tierra y de fuentes hídricas para el desarrollo de su materia prima, la utilización de productos químicos en el proceso productivo, y la ineficiencia en la disposición final de la cadena (Greenpeace, 2006).

Algunas de las principales denuncias a la industria del papel giran en torno a temas como deforestación, contaminación ambiental y eliminación de bosques nativos, en los que una vez cortados se dedican a las plantaciones



de monocultivos forestales que alteran el balance hídrico y contaminan la tierra (Resumen Televisión, 2014).

En países como Indonesia y Sudáfrica la industria de papel y celulosa es una de las principales causantes de conflictos sociales. En Sudáfrica, por ejemplo, a empresas como Sappi y Richards Bay, se les acusa de contaminación del aire, pérdida de la biodiversidad, inundaciones, contaminación auditiva, erosión, deforestación vegetal, decrecimiento de las fuentes de agua, calentamiento global, entre otras denuncias (Environmental Justice Atlas, s.f.).

Para algunos expertos, la industria del papel es un sector que, como muchos otros, causó estragos en el medio ambiente, y fue causante de la destrucción de bosques nativos, y de la contaminación de suelos. No obstante, hoy en día, el mundo se caracteriza por el manejo de procesos ambientalmente sostenibles, y es uno de los pocos sectores en los que la presión de gobiernos, de organismos internacionales, de organizaciones sociales y de comunidades, ha llevado a la existencia de una regulación más exigente, que disminuye los impactos negativos sobre el medio ambiente.

De acuerdo con María Cristina Área, del Programa de Celulosa y Papel de la Universidad Nacional Autónoma de México, la industria del papel es una de las que más ha evolucionado en términos de sostenibilidad, prueba de ello son los diversos estudios hechos por organismos internacionales que desvirtúan afirmaciones acerca de la contaminación causada por esta industria; la investigadora sostiene que muchas de las superficies de plantaciones forestales mediante bosques implantados sustituyen al bosque natural, y ayudan a atenuar los problemas del cambio climático, contribuyen a la recuperación de suelos degradados o erosionados, a mejorar la biodiversidad en áreas degradadas, aumentan la captura y retención de agua; y, contrario a lo que se cree, no son susceptibles a plagas y enfermedades (Área, 2008, p. 401).

En Colombia, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, el sector del cartón, papel y celulosa

se concentra en pocas empresas, con elevadas economías de escala e intensivas en capital. Dentro de las empresas que sobresalen por su nivel de activos están: Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Propal, Cartones América, Colombiana Kimberly, Productos Familia y Papeles Nacionales, entre otras (Cruz & Perdomo, 2011).

Aquí, al igual que en otros países, la industria del cartón y del papel ha tenido bastantes cuestionamientos, sobre todo de grupos de ecologistas y algunas

comunidades que han denunciado la eliminación de bosques nativos, la afectación de ecosistemas y de comunidades indígenas. Los años 90 fueron el epicentro de muchas de estas acusaciones (Broderick, 1998). Sin embargo, muchas de estas críticas han cesado gracias al trabajo que estas empresas han venido realizando en sus áreas de influencia con gobiernos, academia, organizaciones de la sociedad civil y comunidades, demostrando que en un número importante de ocasiones los ataques son fruto de la desinformación y de intereses políticos o económicos de terceros.

La industria del cartón, papel y celulosa en Colombia presenta grandes avances en materia ambiental y de trabajo con comunidades, algunas de sus organizaciones lideran el tema de sostenibilidad ambiental y social. Y se constituyen en fuente de empleo; esta industria “genera más de 80 mil empleos; y según cifras actuales, el valor de los activos de este subsector papelerero en Colombia alcanza los \$8.6 billones, impactando el porcentaje del PIB industrial en 5,7%” (Revista *Dinero*, 2014).

## 1.2. LA EMPRESA

Cartón de Colombia fue fundado en 1944 por empresarios colombianos y el grupo Container Corporation of America (CCA), cada uno con una participación de 50 por ciento. En 1946, inicia operaciones en Yumbo, Valle del Cauca. En sus inicios estuvo enfocada a la fabricación de cajas corrugadas, plegadizas y tubos, y pronto incursionó en la fabricación de pulpa para papel. En 1974, cuando Cartón de Colombia ya había incursionado en la siembra de áreas forestales, Mobil Corporation compró a Container Corporation of America; y en 1986, Jefferson Smurfit adquirió a Mobil Corporation. En ese momento la compañía pasó a llamarse Smurfit Cartón de Colombia.

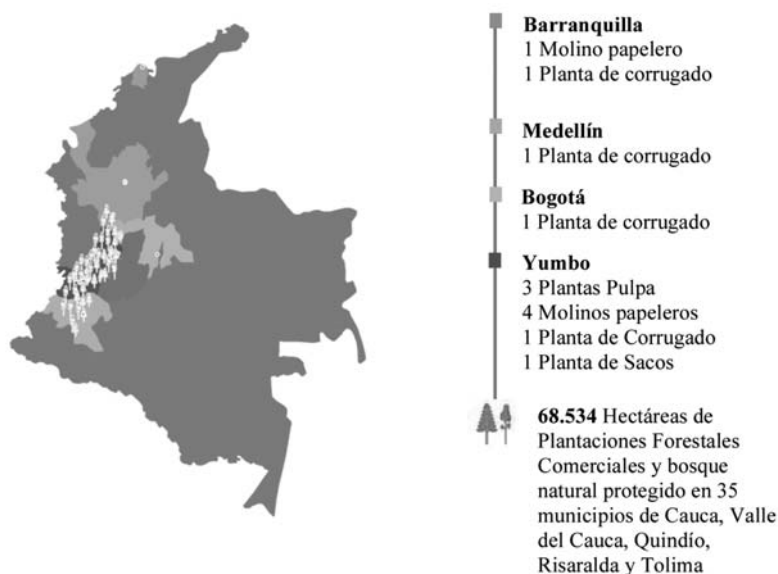
A nivel mundial, en 2005, Jefferson Smurfit Group se une con Kappa Packing para conformar el grupo Smurfit Kappa, una multinacional de origen irlandés, que hace presencia en 34 países, 21 de ellos en Europa y 13 en América, y emplea a más de 45.000 personas en todo el mundo. Para su producción cuenta con 36 molinos de papel, 229 plantas de corrugado, 33 plantas de empaques adicionales y 51 plantas de papel reciclado; en 2015 facturó más de \$8.1 mil millones de euros (Smurfit Kappa Colombia, 2015, p. 2).

En la actualidad, la composición accionaria de la empresa en Colombia está dada de la siguiente manera: el mayor inversionista es Packaging Investments Holdings (PIH) con el 66,65%, seguida por Inversantamonica S.A.

con el 10,39%, y otros inversionistas, entre los que se encuentran la Fundación Smurfit Kappa, empleados de la compañía, empresarios colombianos e inversionistas minoritarios que poseen el porcentaje restante (22.96%), (Smurfit Kappa Colombia, 2015).

En Colombia, Smurfit Kappa Cartón de Colombia hace presencia en ocho departamentos, con plantas que están ubicadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, y sus plantaciones forestales comerciales y el bosque natural protegido, los cuales se encuentran en 35 municipios de los departamentos de Cauca, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Tolima, como se puede ver en el Gráfica 19.

GRÁFICA 19.  
PRESENCIA DE SKCC EN COLOMBIA



Fuente: Imagen suministrada por la División Forestal de Smurfit Kappa Colombia

Tanto la misión como la visión de SKC son las mismas del grupo empresarial a nivel mundial. Tienen como meta principal orientarse al cliente y al mercado, donde la satisfacción de los clientes, el desarrollo personal de los empleados y el respeto por las comunidades locales y el medio ambiente, forman parte integral del objetivo de generar valor para los accionistas. Su promesa de valor es ser reconocidos como la compañía más exitosa de empaques a base

de papel en los mercados en donde participan, y para lograrlo se han puesto la meta de actuar por el bienestar de los países y las comunidades en donde tienen el privilegio de operar, proveer el ambiente de trabajo más seguro posible, un sentido de identidad y una oportunidad de carrera gratificante para los empleados, generar el más alto nivel de satisfacción en los clientes y optimizar las utilidades de los accionistas (Smurfit Kappa Cartón de Colombia, s.f.).

Smurfit, en Colombia, se dedica a la producción de empaques, pulpa de fibra virgen (madera proveniente de cultivos forestales), de cajas de cartón corrugados, sacos de papel, papeles para impresión y escritura libres de cloro, y a la producción y comercialización de plántulas de pino y eucalipto, áreas en las que es líder de la industria colombiana.

La cadena de valor de la empresa parte de la operación forestal que se desarrolla en las zonas rurales, a la que también se integra la recolección de material reciclado, que es otra de las formas de producir los productos que desarrolla. Las áreas de producción, diseño y comercialización siguen el enfoque de la compañía a nivel internacional y buscan que los productos respondan a las necesidades del cliente, sean innovadores y sostenibles con el medio ambiente.

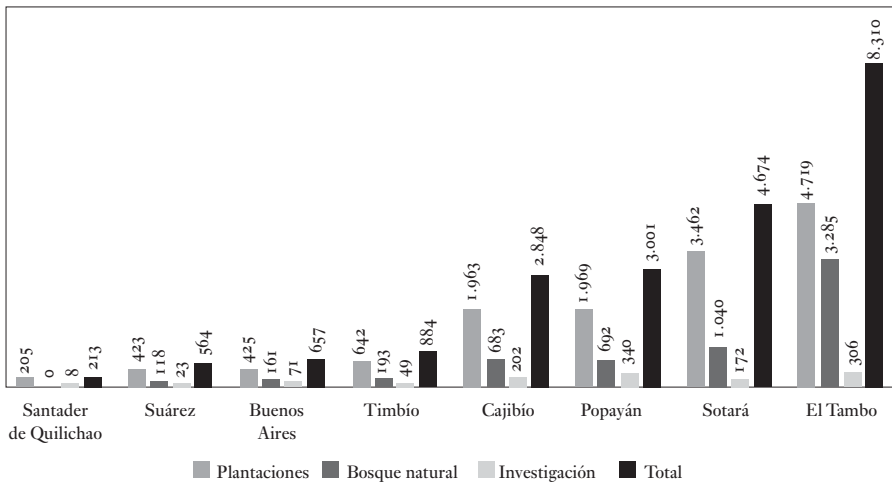
Dentro de la cadena productiva de la pulpa, el papel y el cartón, la División Forestal, que inició en el Departamento del Cauca, en 1969, es una de las áreas fundamentales para el abastecimiento de materia prima. De ella depende la producción nacional y de exportación.

El patrimonio forestal de Smurfit Kappa Cartón de Colombia comprende 68.000 hectáreas, de las cuales 21.886 hectáreas son bosque natural. En el Cauca, la compañía maneja un total de 21.218 hectáreas, de las cuales 14.117 son plantaciones, 6.181 corresponden a bosques naturales protegidos y 920 a otros usos. El área plantada en el Departamento del Cauca representa el 33% del total establecido en las tres zonas en las que está dividido el Proyecto Forestal, de las cuales anualmente se despachan cerca de 350.000 toneladas de madera para la industria del papel y del empaque (Arévalo & Pérez, 2016a). Esta situación convierte al Departamento en una región estratégica para la empresa desde el punto de vista forestal, pues de allí proviene una tercera parte del abastecimiento de materia prima para la planta industrial ubicada en el municipio de Yumbo, Departamento del Valle del Cauca.

En la Gráfica a continuación, se muestra la participación en hectáreas en los municipios del Cauca donde hay plantaciones forestales, las más

representativas son Sotará y El Tambo, pues cada uno de estos tiene una participación del 22,5% y el 39,2%, respectivamente, consolidando así más de la mitad de la producción forestal proveniente de este Departamento.

GRÁFICA 20.  
HECTÁREAS SEMBRADAS POR MUNICIPIO



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por FSKC.

No obstante ser un Departamento estratégico para la empresa, es también una de las áreas que más cuestionamientos ha causado en materia ambiental por las creencias que existen sobre sus impactos y por la adquisición y uso de amplias extensiones de tierras, que en un departamento como el Cauca, donde han persistido durante años litigios al respecto, se convierte en un tema sensible para la población y para los diferentes grupos existentes.

Esta situación llevó a que la empresa fortaleciera su política de cuidado ambiental y de conservación de ecosistemas, e incorporara el desarrollo de investigaciones en las áreas de genética, silvicultura y prevención de plagas y enfermedades, con el propósito de mejorar las especies con las cuales se elaboran los papeles y el empaque, la utilización racional de los recursos suelo y agua, y la protección y conservación de la biodiversidad, procesos en lo que participan reconocidas universidades de las regiones.

Algunas de esas mejoras se ven representadas en el tipo de especies plantadas, en los procesos de reforestación e incluso en materia social, tras la

implementación de la modalidad de plantaciones por medio de contratos de Cuentas en Participación. Estos, consisten en que los propietarios aportan la tierra y la División Forestal de Smurfit Kappa el conocimiento, los insumos y la operación; después de la cosecha se distribuye lo producido de acuerdo con una participación previamente pactada.

Entre los años 80 y 90, recuerda el ingeniero Francisco Silva, coordinador de desarrollo social del Cauca de Smurfit Kappa Colombia,

Se presentaron problemas por movimientos ambientalistas que se expresaban en contra de la reforestación, aparecieron grupos del Valle del Cauca y del Eje Cafetero, por un interés ambiental pero también político, pues la actividad forestal requiere grandes extensiones de tierra y se veía como nociva para el medio ambiente (...) Como respuesta a esta situación la empresa empieza a fortalecer el programa de investigación forestal, se hacen estudios de procedencia, ensayos de progenie, se seleccionan individuos superiores y se inician los rodales y huertos semilleros. Toda esta información técnica y científica que se produce, se empieza a compartir con las universidades, las comunidades, lo que contribuye a que los temores disminuyan (Arévalo & Pérez, 2016a).

En la actualidad, la empresa, coherente con su promesa de valor “sostenibilidad en cada fibra”, cuenta con un Departamento de Investigación Forestal en el que se trabaja en el mejoramiento de las especies cultivadas para lograr una mayor productividad con menores impactos en los terrenos, ecosistemas y fuentes hídricas; se encuentra certificada en las prácticas de manejo y restauración forestal con Forest Stewardship Council (FSC); ha logrado reducir en 22,6% las emisiones de CO<sub>2</sub> fósil por tonelada de papel producido desde 2005; ha implementado una producción circular que permite cerrar el ciclo minimizando la generación de residuos y reutilizando los productos secundarios, y como parte de la intervención integral, ha venido trabajando a nivel mundial en la inclusión de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de la compañía (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2016).

### 1.3 LA FUNDACIÓN

La Fundación Smurfit Kappa Colombia es una organización privada sin ánimo de lucro que desarrolla programas sociales con el propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades vecinas a las áreas de influencia

del Proyecto Forestal y de las plantas de operación de la compañía, en los departamentos de Cauca, Caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca.

La organización nació en 1962, cuando el Fondo Frank Carder, creado tres años antes para fomentar el bienestar de los empleados de la compañía por medio del apoyo para la educación de sus hijos, obtuvo personería jurídica. En 1973 se reforman totalmente sus estatutos y cambia de nombre a Corporación Cartón de Colombia. Finalmente, en 1983, el Consejo de Administración de la Corporación vuelve a transformarse y decide designarse como Fundación Cartón de Colombia (Fundación Smurfit Cartón de Colombia, 2012) y actualmente Fundación Smurfit Kappa Colombia.

FOTO 11.  
ASPROCOFITAMBO



Fuente: Cortesía FSKC

En 1984, en respuesta al terremoto que vivió Popayán el 31 de marzo de 1983, la Fundación Cartón de Colombia –hoy Fundación Smurfit Kappa Colombia– decide hacer una inversión en la zona creando en los municipios de Cajibío y El Tambo, los Hogares Juveniles Campesinos Forestales conocidos actualmente como Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales (ITAF), que son establecimientos de educación básica secundaria y media

técnica, para la formación de niños y jóvenes campesinos. Estos, significaban una apuesta a una de las necesidades más sentidas de estos municipios: la educación. En esta zona los niños debían desplazarse por horas para llegar a la escuela más cercana (Ballesteros, 2016).

En ese mismo año, Smurfit Kappa Cartón de Colombia le entregó a la Fundación un paquete de acciones para conformar su patrimonio autónomo.

De acuerdo con el ingeniero Silva, en los años ochenta y noventa, la compañía operaba en el Cauca en medio de un panorama en el que se combinaban protestas ambientalistas en contra de la empresa con los conflictos derivados de la presencia de grupos ilegales y de la tenencia de tierras; la actitud de la empresa era reactiva y “los proyectos que se desarrollaban por parte de la Fundación eran más asistencia- listas, proyectos de buen vecino y proyectos específicos de seguridad alimentaria y mejoramiento agrícola”. La empresa enfrentaba quemas de plantaciones y bosques naturales, cierres de frentes de trabajo y extorsiones, lo que la llevó a hacer un giro en sus políticas de intervención y a trabajar en el fortalecimiento del trabajo comunitario (Arévalo & Pérez, 2016a).

Así, en 1996, nació oficialmente el Programa de Generación de Ingresos, con el cual se pretende erradicar la pobreza en las comunidades vecinas del proyecto forestal, mediante el acompañamiento y la tecnificación de los procesos productivos, el cual constituye el foco del presente estudio.

Hacia 1998, la Fundación se hace integrante del Consorcio para el Desarrollo Comunitario<sup>2</sup>, lo que le permitió dar los primeros pasos en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de desarrollo.

En el año 2000, cuando se empezó a hacer una intervención más estructurada, se cambió la forma de trabajar al interior de la Fundación, pues antes había solo un ingeniero de comunidades, luego se conformaron equipos de trabajo por proyectos con un responsable que era el ingeniero de desarrollo social de la época, esto generó receptividad y valor agregado para las comunidades vecinas de Cartón de Colombia, pues los procesos de estructuración de proyectos se empezaron a desarrollar de manera participativa (Arévalo & Pérez, 2016a).

---

2 “La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario es una alianza estratégica de cinco importantes fundaciones del país, centrada en la construcción de capital social a través del desarrollo y el fortalecimiento de la capacidad emprendedora, de innovación y gestión de las organizaciones sociales, las redes y alianzas en sus territorios” (Consorcio para el Desarrollo Comunitario, s.f.).



## Hoy, la Fundación tiene como propósito fundamental

ser líder en responsabilidad social, ser la primera opción en desarrollo de proyectos comunitarios, ser catalizador de sinergias en ellos y participar en el mejoramiento continuo de la calidad de vida de las comunidades con las cuales Smurfit Kappa se relaciona, también quiere ser reconocida como una organización no gubernamental promotora de una sociedad justa, donde exista igualdad de libertades y de oportunidades (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2016).

Para cumplir con su misión y avanzar hacia la realización de su visión, la Fundación esgrime sus tres líneas de acción: i) Educación, con la que busca generar capacidades, habilidades y destrezas para la formación de ciudadanos competentes, de esta forma las personas cuentan con mayores y mejores oportunidades económicas y sociales; ii) Generación de ingresos, con lo que pretenden contribuir al incremento de los ingresos de las familias, al fortalecimiento de las actividades productivas y de comercialización, a la sostenibilidad y la proyección e incidencia de las organizaciones de base (ODB) en el territorio donde actúan, y iii) Gestión ciudadana, programa que nació en el 2006, y que tiene como propósito fortalecer las competencias ciudadanas, con enfoque de derechos, en jóvenes vinculados a instituciones educativas y líderes de comunidades rurales representantes de las ODB.

Con base en estas líneas, y actuando como articulador, actualmente la Fundación viene implementando el enfoque de Desarrollo Integral Territorial (DIT), que permite fortalecer las acciones de la empresa en la región y lograr entre las asociaciones, el Estado y las poblaciones, las sinergias necesarias para contribuir a mejorar la competitividad local y a la construcción del territorio deseado.

Es de resaltar que la Fundación, dada su trayectoria en el tema de responsabilidad social, es el referente para el grupo Smurfit Kappa, “nosotros hemos sido el referente para otras cosas que ellos hacen allá. La fundación más antigua que tiene el grupo es la de acá”, señala Beatriz Mejía, directora de la Fundación Smurfit Kappa Colombia (Pérez & Arévalo, 2016b).

Como ya se había mencionado, el estudio de caso se concentra en la línea de acción denominada Generación de Ingresos y Desarrollo Base que se viene implementando desde hace dos décadas, y es catalogada como una manera directa de intervenir en el territorio y construir paz, con base en la inclusión socio-económica de las comunidades de las áreas de influencia. Pues mediante la asistencia técnica y la asesoría que presta la Fundación, contribuye a

mejorar los procesos productivos, los productos y, por ende, los ingresos de las organizaciones, los miembros que las componen y sus familias; impacto que no solo se ve en lo económico sino también en lo social y ambiental.

De los cinco departamentos donde desarrolla la operación forestal Smurfit Kappa, se seleccionó el Cauca como sitio de estudio, teniendo en cuenta que esta ha sido la zona más vulnerada, la que ha tenido más cercanía con el conflicto armado, y con los fenómenos asociados al mismo: desplazamiento, violencia, cultivos ilícitos y reclutamiento, agravado por la falta de tierras y la baja presencia del Estado. La unión de todas estas condiciones en el mismo territorio ha hecho que los retos de la organización para operar sean mayores y resulte significativo analizar las contribuciones de esta hacia la construcción de paz.

## 2. EL CAUCA

El Departamento del Cauca está ubicado en el sur occidente de Colombia, tiene una extensión de 30.169 km<sup>2</sup>, es un territorio que reúne todos los pisos térmicos y es considerado uno de los más ricos en biodiversidad en el país, unido a otros atributos como la existencia de minas de oro y cobre principalmente, y a su riqueza hídrica, que le generan una gran potencia- lidad energética.

El Cauca limita al norte con el Departamento de Valle del Cauca, al oriente con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, al occidente con el océano Pacífico, y al sur con los departamentos de Nariño y Putumayo. Se distingue por ser punto de unión con la ruta al centro del país que lo conecta con importantes centros poblados de la nación como Cali, el eje cafetero e incluso con Bogotá. Su límite con el mar y su cercanía a países como Ecuador, Perú y Brasil hacen que sea el centro de interés de diversos grupos legales e ilegales.

Para Pablo Meneses, técnico de gestión de desarrollo agropecuario de El Tambo, de la Fundación Smurfit Kappa Colombia:

El Cauca, y especialmente aquí en El Tambo, se tienen todas las condiciones, es una zona central, hay un río que es el Patía, está la Panamericana (...) hay oro, entonces esa siempre ha sido zona de conflicto (...) este fue un municipio con presencia de propietarios dedicados a la ganadería extensiva, actividad que fue desapareciendo en la medida que comenzaron hacer presencia grupos armados ilegales. Los grupos al margen de la ley han mirado esta como una zona neurálgica para bajar (...) hay

cadenas montañosas para allá, acá está la cordillera Occidental y hacia este sector de acá hay muchas vías de acceso y lo otro es que permite llegar a la costa, caminando 12 horas usted llega (Pérez, 2016c).

FOTO 12.



Fuente: Cortesía FSKC

El Cauca también es un departamento de contrastes, con una gran diversidad social y cultural, que se origina desde la llegada de los españoles a Popayán, su capital, quienes a la par trajeron esclavos, los cuales junto con los indígenas estaban al servicio de los nobles. Al momento de la independencia negros e indígenas huyeron al macizo escondiéndose en las montañas y en las zonas alejadas de la ciudad; se constituyeron en grupos rezagados que se establecieron en territorios que con el tiempo generarían uno de los conflictos más sensibles que aún vive el Cauca, el de la propiedad de la tierra.

De acuerdo con el análisis que realizó la Universidad Javeriana de Cali (Universidad Javeriana Cali - Incoder, 2013), en el cual cita los estudios sobre territorio y población del Plan Departamental del Cauca, en el Departamento viven 1.346.932 habitantes, de los cuales el 20.5% corresponde a población indígena<sup>3</sup>; el 21.1% es afrodescendiente y el 58.5%, mestiza.

---

3 El Cauca es catalogado como el segundo departamento con mayor población indígena en el país después de La Guajira (DNE, 2005).

Así mismo, y a pesar de la gran riqueza minera que ostenta el Departamento, de acuerdo con el estudio de pobreza multidimensional que sigue la metodología desarrollada por la Universidad de Oxford, en el cual se miden tres aspectos básicos educación, salud (sanidad) y el nivel de vida<sup>4</sup>, en

el Cauca el 71,7% de la población se encuentra en condición de pobreza multidimensional. Al desagregar por zona, mientras que en la urbana se observa una incidencia de 48%, la de la zona rural es casi el doble (87%) (Universidad Javeriana Cali - Incoder, 2013, p. 28).

El informe también afirma, haciendo alusión al estudio del DNP, que

la baja conectividad vial, los suelos de muy baja fertilidad, y la ausencia de entidades que garanticen mínimas condiciones de vida, ocasionan la concentración de pobreza multidimensional en la mayor parte del departamento (Universidad Javeriana Cali - Incoder, 2013, p. 29).

## 2.1 LA LUCHA POR LA TIERRA

En el Cauca, el conflicto por la propiedad de la tierra es una situación con raíces históricas, aún presente, que enfrenta a las comunidades indígenas, negras y campesinas. Este se ha agudizado desde mediados del siglo XX por la llegada de otros actores como campesinos y colonos, y por una reforma agraria que no tuvo en cuenta los reclamos sobre el territorio de los diferentes grupos existentes; y que, por el contrario, favoreció a los grandes terratenientes. Cada uno de estos grupos argumenta y posee títulos de propiedad sobre la tierra, la población negra desde mediados del siglo XX, los campesinos con títulos más recientes, y las comunidades indígenas poseen 47 títulos coloniales y republicanos, y otros 53 reconocidos mediante resoluciones emitidas por el Incoder (Universidad Javeriana Cali - Incoder, 2013).

---

4 El índice de pobreza multidimensional maneja 10 indicadores: en educación se tienen en cuenta 1. Años de escolarización, 2. Niños escolarizados. En salud (sanidad): 3. Mortalidad infantil, 4. Nutrición. En calidad de vida: 5. Electricidad, 6. Saneamiento, 7. Agua potable, 8. Suelo, 9. Combustible en el hogar, 10. Bienes. Una persona se considera pobre si se considera que no tiene acceso al menos al 30% de los indicadores ponderados (OPHI, 2015).

Para el ingeniero Héctor Fabio Calderón, jefe de proceso social de la División Forestal de Smurfit Kappa Colombia, quien lleva más de 30 años en la compañía,

El Estado siempre ha hecho promesas sobre la tierra, pero nunca se han cumplido, por lo tanto, hay demasiado inconformismo con la tenencia de las tierras, a lo que suma su mala distribución entre los diferentes grupos: indígenas, negritudes y comunidades, el narcotráfico y la falta de presencia de títulos de propiedad en el país, que se evidencia en los resultados del Censo Agropecuario, y que hace que a los campesinos fácilmente se les quite la tierra, se los engañe (Arévalo & Pérez, 2016k).

El Atlas de la propiedad rural en Colombia (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2012, p. 219), señala que en el Cauca la tierra está distribuida de la siguiente manera: el 46,26% grupos privados; 33,61% en manos de minorías; 3,20% áreas protegidas; 0,02% otras comunidades y 16,63% Estado e instituciones. Se afirma que solo una mejor distribución de las tierras puede solucionar el conflicto de tierras que durante décadas ha existido en el territorio.

No obstante, aunque Colombia empezó el proceso de restitución de tierras en el 2012, según un reportaje de *Verdad Abierta*, titulado *La Larga y cruel lucha por la tierra en el Cauca*, en este Departamento el proceso inició en marzo de 2013, con pasos lentos, debido a los enfrentamientos entre grupos armados, bandas criminales, grupos de narcotráfico y la fuerza pública, a los miles de desplazados y a la complejidad que se le suma por “las reclamaciones que hacen indígenas, afrodescendientes y campesinos, y a la protección que hay sobre estas tierras” (*Verdad Abierta*, 2014).

A Smurfit Kappa el conflicto de tierras también lo toca. En estos territorios la compañía recibe amenazas –en unos sitios más que en otros– con el argumento de que es una gran acumuladora de tierras fértiles.

Para Dina Samboní, funcionaria de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Cajibío:

tanto la empresa como la Fundación han trabajado, pero siempre va a haber conflicto de tierras, porque se dice que la empresa está ocupando mucha tierra. Aquí hay mucho conflicto por eso, entonces así la empresa se esmere con la Fundación por hacer mil y una cosas, está el peligro latente, habrá días que dicen que sí, que van a invadir la finca, que se van a tomar otra finca, y estamos a la expectativa de qué va a pasar (Arévalo & Pérez, 2016e).

## 2.2 CONFLICTO ARMADO, CONFLICTO SOCIAL Y CULTIVOS ILÍCITOS

El Cauca ha sido refugio de diversos grupos insurgentes como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Movimiento 19 de Abril (M-19), el Movimiento Quintín Lame, el Movimiento Jaime Bateman Cayón, el Comando Ricardo Franco Frente-Sur, el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y el Comando Pedro León Arboleda (Moren, 2012), que empezaron a llegar al territorio desde los años 60, lo que ha hecho que su población no sepa qué es vivir sin la presencia de grupos armados.

Entre los años 60 y 70 el fortalecimiento de la agroindustria de caña al norte del Departamento, y la expulsión de comunidades afro e indígenas de la zona, hacen que el clima social se torne propicio para la llegada y consolidación en el territorio de los diferentes grupos guerrilleros, quienes libran enfrentamientos entre ellos y el ejército por el control del territorio. En los 80 el auge de los cultivos ilícitos (coca y amapola) se convierten en el principal insumo para el sostenimiento de dos de los principales grupos guerrilleros, quienes, aprovechando la geografía del Departamento: presencia de ríos, el macizo, la salida al mar y la interconexión con los países vecinos, hacen que este se convierta en uno de los territorios más estratégicos para el control del narcotráfico.

En los años noventa, varios de los grupos guerrilleros existentes en el territorio dejaron las armas; solo quedaron en ese momento el ELN y las FARC<sup>5</sup>, quienes junto con los paramilitares al servicio del narcotráfico que llegó a la zona a inicios de los noventa, libran una fuerte lucha por el territorio, los grandes damnificados fueron los habitantes; y la muerte, el abandono de tierras y los desplazamientos se convirtieron en parte del continuo vivir de estas comunidades.

Para las integrantes de la Asociación Municipal de Mujeres de Buenos Aires (ASOM), en la zona siempre han estado las FARC y el ELN y los que más

---

5 El 9 de marzo de 1990 el presidente Virgilio Barco y el Movimiento Revolucionario 19 de abril, conocido como M-19, firman la paz. La entrega de armas se desarrolla en Caloto, Cauca. Un año después, en 1991, durante el gobierno de César Gaviria, el 15 de febrero se desmoviliza el 80 por ciento de los insurgentes pertenecientes al Ejército Popular de Liberación (EPL) y más adelante, el 31 de mayo, lo hace el Movimiento Armado Quintín Lame, quienes entregan sus armas en Caldone, Cauca.

daño hicieron fueron los paramilitares, quienes estuvieron todo el tiempo en la zona.

Esta presencia nos afectó pues las asociadas no podían reunirse pues no era permitido, y cuando se hacían productos de consumo se los quitaban y no recibían dinero a cambio (...) El puente que es un símbolo y el río que es todo, ahí era donde tiraban los muertos (Pérez & Arévalo, 2016f).

De acuerdo con el reportaje de *Verdad Abierta*, *La larga y cruel lucha por la tierra en el Cauca*, ilustra el drama que vivieron los habitantes del Departamento:

Entre 1997 y agosto de 2010, de este departamento salieron desplazadas 140 mil personas, que se calcula abandonaron unos 14 mil predios que suman 73 mil hectáreas, según datos de los antiguos Registros Únicos de Población Desplazada (Rupd) y de Predios y Territorios Abandonados (Rupta) (*Verdad Abierta*, 2014).

Durante los años 2003 y 2004, en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, se desmovilizaron los grupos de autodefensa caucanos, las autodefensas campesinas de Ortega y el Bloque Calima. Sin embargo, quedaron reductos de las llamadas Bandas Criminales (Bacrim), que aún siguen disputándose el territorio y atemorizando a la población.

En el municipio de Suárez, las personas entrevistadas en el grupo focal realizado a la red de líderes, se declaran no como víctimas del conflicto armado, sino como “sobrevivientes del peor infierno causado del 2000 al 2005 por los paramilitares que dejó por lo menos 16 mil víctimas” (Arévalo & Pérez, 2016g). De igual manera, en el municipio de Buenos Aires, las personas comentan que

el proceso de recuperación después de que se fueron los paramilitares ha sido muy lento, pues la zona aún es estigmatizada, en la actualidad hay temor, aún se sienten amenazados. Pues se inculcaron muchos miedos, y aún hay presencia de grupos alrededor de la minería (Pérez & Arévalo, 2016f).

De acuerdo con un informe de la Organización de las Naciones Unidas que se tomó como base para definir las zonas en las que habría concentración de esfuerzos públicos tras la firma del Acuerdo de Paz con las FARC<sup>6</sup>, de los

---

6 El 26 de septiembre de 2016, el gobierno del presidente Juan Manuel Santos y las Fuerzas Ar-

125 municipios priorizados en el país<sup>7</sup>, 20 pertenecían al Cauca, y de ellos se señalan cuatro de los seis donde trabaja la Fundación Smurfit Kappa: El Tambo, Suárez, Cajibío y Buenos Aires, los dos primeros catalogados con una prioridad muy alta y los dos últimos como alta –media (Organización de las Naciones Unidas, 2014, p. 94).

El Cauca es un departamento con pocas fuentes de empleo, la tasa de desempleo en la capital, durante el período de julio a septiembre de 2016, se ubica en el 12,1% (DANE, 2016); sumado a los conflictos sociales existentes, producto de la tenencia de tierras, la falta de vías, la ausencia del Estado y el narcotráfico, han hecho que el negocio de la coca prolifere y persista en el tiempo. La población que tiene pocas fuentes de sustento ha encontrado durante años en el cultivo de marihuana y de cocaína, una nueva alternativa de ingreso, la cual ha afectado a gran parte de los grupos étnicos de la zona, y ha aumentado fenómenos como la delincuencia, la violencia, la prostitución y el alcoholismo, entre otros.

El tema de los cultivos ilícitos en el Cauca es un asunto complejo. En el 2011 hubo varias protestas, marchas y muertes, por la operación del Estado para acabar los cultivos ilícitos (Bolaños, 2011).

En episodios más recientes, de acuerdo con el testimonio de Dina Samboní,

...la comunidad de la vereda Cacahual de Cajibío sacó al Ejército con armas porque llegaron a erradicar los cultivos (...) En Cajibío como en el resto del Cauca, confluye la sinergia tierra, actores armados y cultivos ilícitos. Las personas muchas veces prefieren ocupar sus terrenos de coca o ir a trabajar recogiénola, que en cultivos tradicionales, ganan más (Arévalo & Pérez, 2016e).

El Cauca es el quinto departamento con mayor número de cultivos ilícitos, antecedido por Nariño, Putumayo, Norte de Santander y Caquetá. Los departamentos del sur de país (Nariño, Cauca, Putumayo y Caquetá) y

---

madras Revolucionarias de Colombia (FARC), firman un histórico acuerdo de paz cuyo propósito es el desarme y reintegración a la vida civil de los insurgentes.

7 Los 125 municipios priorizados del país reúnen características comunes: en todos se cultiva coca (de acuerdo con un estudio de brechas de la misma organización en esos territorios se produce el 76% de la coca del país); tienen una alta presencia de las FARC, enfrentamientos entre grupos armados, pobreza, necesidades humanitarias y capacidades locales (Organización de las Naciones Unidas, 2014).



Catatumbo constituyen el principal reto para enfrentar el problema de la producción de cocaína. Allí no solo se encuentra la mayoría de los cultivos de coca (73%), también existen condiciones de vulnerabilidad muy fuertes que limitan la confianza de las comunidades en el Estado (Unodc, 2015, pp. 13-18).

Muchos de los territorios que han sido víctimas de la presencia y el enfrentamiento entre las FARC y otros grupos armados en el país, como el Cauca, se encuentran en medio de la incertidumbre del proceso de implementación de los acuerdos de paz entre las FARC y el gobierno nacional y su impacto en las regiones. En los testimonios recabados a las personas y asociaciones entrevistadas en los meses de mayo y septiembre de 2016, previo al Plebiscito<sup>8</sup>, todos coincidían en que desde que las FARC habían declarado el cese al fuego ya podían salir con tranquilidad, porque no se encontraban en medio del fuego cruzado, que definitivamente se sentía un cambio<sup>9</sup>.

El Cauca es considerado como zona roja, por ejemplo, nosotros los Misak hemos vivido en la parte de abajo, por la Granja, por la Pedregosa, El Carmelo. Hemos pasado por ese cruzado de bala en esos enfrentamientos, allí hemos sufrido bastante, tanto como los de la izquierda como los de la derecha. Ahorita el problema del conflicto entra un poco a calmar, ¡el pasado duro, bien sufrido! Señaló el Mayor de la comunidad Misak, en el grupo focal realizado en el mes de mayo de 2016 en el municipio de Cajibío (Arévalo & Pérez, 2016h).

### 3. GENERACIÓN DE INGRESOS Y DESARROLLO DE BASE: EL PROGRAMA EN EL CAUCA

El Programa de Generación de Ingresos nació en el Cauca, a mediados de los años noventa. Empezó de manera asistencial, y como respuesta a la situación

---

8 Al inicio de negociaciones, y ante la oposición que levantó este proceso, el presidente Juan Manuel Santos se comprometió a someter a consideración de todos los colombianos el texto final de los acuerdos por medio de un proceso plebiscitario.

9 Mientras se avanza en el proceso de paz con las FARC y los compromisos suscritos por las dos partes. Desde el 10 de octubre de 2016 se empezó a hablar de un pronto inicio de conversaciones para desarrollar un proceso de paz con el ELN. Sin embargo, los atentados cometidos por este grupo en diferentes zonas del país, dejan mucho que desear frente a su voluntad de paz. A la par se habla públicamente en diferentes medios de que el ELN, las Bacrim y los grupos paramilitares han ido tomando los territorios que dejaron las FARC.

de violencia de las zonas, donde dada la presión de los grupos guerrilleros, ya se empezaba a ver afectada la operación forestal de la empresa.

FOTO 13.  
ASPROAVAN 2



Fuente: Cortesía. FSKC

Señala Beatriz Mejía, que en el año 95, en Cajibío,

nosotros empezamos a tener mucha más presión de la guerrilla frente a la empresa, presión de extorsión a la cual la empresa no podía acceder (...) Entonces en algún momento nos dicen ‘mire es que aquí hace falta trabajo, la gente no tiene ingresos suficientes’ (...) La condición de pobreza nos lleva a que digamos, ‘bueno, además de educación que es un aporte que la compañía hace en busca de oportunidades para la gente, que es más estructural... hay urgencias que no esperan a que terminemos de educarnos’, entonces de alguna manera esa situación de inseguridad, de violencia nos lleva a decir, además de educación tenemos que actuar en otros frentes (Pérez & Arévalo, 2016b).

A partir de esta situación, la empresa hizo un estudio de caracterización de la zona con el Sena para identificar cuál era la vocación agropecuaria de

Cajibío. Con base en los resultados obtenidos, la Fundación, apalancada con recursos de la cooperación española, inició en 1996 el primer proyecto de generación de ingresos: la Panelera de Cajibío S.A. que, en su momento, estaba enfocado netamente en la comercialización del producto.

### 3. I DESARROLLO DEL PROGRAMA

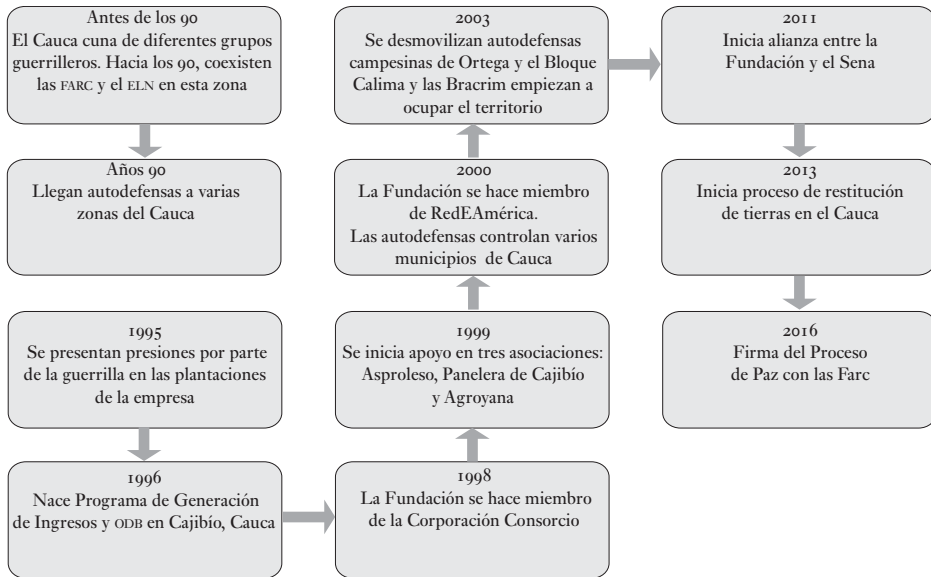
Desde sus inicios, se buscó trabajar con grupos de personas legalmente constituidas que se dedicaran a una actividad predominante de la zona, sin conexión alguna con asuntos ilícitos y que estuvieran dispuestos a aceptar el acompañamiento de la Fundación. En 1999, al acompañamiento que se venía haciendo a la panelera de Cajibío, se sumaron la asociación de productores de leche de Sotará, Asproleso, y la empresa agroforestal Agronaya S.A., dedicada a la siembra de café en el municipio de Buenos Aires; estas se financiaron con recursos del Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (Pademer) que impulsaba el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, especialmente en zonas con altos índices de pobreza y presencia de cultivos ilícitos. En un comienzo el acompañamiento del Programa fue poco estructurado y obedecía más a las necesidades identificadas que a un plan preestablecido de intervención.

Hacia 1998, la Fundación empezó un trabajo de fortalecimiento comunitario con la Fundación Consorcio, y hacia el 2000, se hizo miembro de RedEAmérica (red temática conformada por más de 60 fundaciones empresariales de 12 países de América Latina y el Caribe), la cual es una alianza que nace en el sector empresarial, para promover la metodología del desarrollo de base centrado y el aprendizaje colectivo, entre quienes hacen inversión social privada en la región. La participación de la Fundación en esta alianza la llevó a replantear su enfoque de intervención social.

De acuerdo con el ingeniero Silva, a partir del trabajo con RedEAmérica y el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, se aprendió que lo importante no solo son los temas organizativos y técnicos sino también la proyección social de las organizaciones, el relacionamiento de estas con su entorno, la necesidad de que las comunidades incidan en asuntos públicos. En la red de fundaciones se crearon metodologías y cada fundación salía a sus zonas a hacer implementación de esos nuevos saberes, lo que permitió enriquecer la intervención social. “Todas estas intervenciones profundas que se gestaron en las comunidades llevaron a cambios cualitativos en las personas y en el

medio donde hacía presencia la compañía y su Fundación”, señala (Arévalo & Pérez, 2016a).

GRÁFICA 21.  
LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE INGRESOS EN EL CONTEXTO DEL CAUCA



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por FSKC

Para esta red, el Desarrollo de Base es entendido como

la capacidad de los grupos y organizaciones de las poblaciones pobres para auto convocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos y evaluar sus logros y dificultades (Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, 2008, p. 9).

Esta nueva alianza llevó a cambiar el asistencialismo que aún se evidenciaba en el programa por la implementación de un esquema de Organizaciones de Desarrollo Base (ODB), lo cual significaba

dejar de satisfacer necesidades (...) limitar la participación, y pasar a generar capacidades, empoderar a partir de lo que se tiene, fortalecer las organizaciones,

proponer proyectos colectivos, generar corresponsabilidad, permitir la expansión, generar ciudadanía y capital social y promover la democracia (Villar, 2004, p. 15).

Con el modelo de ODB, la Fundación transformó la manera como se relacionaba con las organizaciones a las cuales venía acompañando y empezó a trabajar con los productores de fresa de Sotará, Fresota, en el 2002.

Para la década del año 2000, a pesar de los problemas de orden público (acentuados por la entrada de los paramilitares a la zona), los funcionarios de la Fundación empezaron a tener acceso a zonas a donde antes no podían llegar. Incluso, según los testimonios recogidos, la propia comunidad se convierte en protectora dando aviso sobre los territorios que podían o no ser visitados en un momento dado.

Para el 2003-2004, con la desmovilización de los paramilitares, y aunque persistían las guerrillas y aparecieron las Bacrim, la violencia mermó. La Fundación, gracias al apoyo de la cooperación internacional, de los programas del Ministerio de Agricultura, al apoyo del Sena, de la Federación de Cafeteros, del Departamento del Cauca y de los municipios y de otras organizaciones que se fueron sumando, fortaleció su programa, continuó acompañando a las asociaciones existentes, y empezó a acompañar nuevas asociaciones; en El Tambo desde 2007, en Timbío desde 2010, y en Suárez desde 2012. En estos municipios se trabajó con cultivos de café, frutas, fique, ganadería, entre otros; en ellos participaban poblaciones campesinas, afroamericanas e indígenas.

En 2012, como una necesidad sentida de las asociaciones, la Fundación, junto con la Fundación Corona y Fundefir, apoyaron la implementación de propuestas de microcrédito y de educación financiera para lograr en los grupos comunitarios posibilidades de autofinanciamiento, dos de estos mecanismos son fondos rotatorios<sup>10</sup> o autogestionados, “los cuales son una alternativa económica, financiera y social, mediante la cual una población organizada del sector urbano y rural moviliza recursos propios y/o de terceros para prestarlos entre ellos. Y los Bankomunales, que son pequeñas organizaciones asociativas especializadas en microfinanzas, totalmente

---

10 Estos fondos son catalogados como rotatorios “en la medida en que los recursos de los créditos recuperados se vuelven a prestar. Los fondos tienen el objetivo de facilitar el crédito a una población (personas, familias, grupos y organizaciones) que tiene dificultades para acceder al sistema financiero formal. Adicionalmente, algunos fondos tienen el objetivo complementario de fomentar el ahorro mediante aportes” (Villarraga, 2008, p. 10).

autogestionadas, que se forman a partir de capitales aportados por los propios socios, con el fin de invertir y prestarse entre sí servicios de crédito” (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2015a).

Al término de 2016, el Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base sigue desarrollando alianzas entre las asociaciones con participación de la alcaldía y/o la gobernación, de la cooperación internacional y de empresas y otras organizaciones tales como Epsa, Alpina, la Fundación Corona, la Fundación Social, entre otras. En la actualidad, con 32 asociaciones acompañadas, se tiene definida la ruta de intervención y el compromiso que las partes deben asumir para alcanzar un mayor impacto.

Con la experiencia y el aprendizaje proveniente de estas alianzas, señala el ingeniero Silva,

...la Fundación empezó a realizar un trabajo más integral en el que se buscó principalmente generar capacidades en las organizaciones y cada vez menos dependencia. Se logró que ellas lideraran, administraran y gestionaran su propio desarrollo (Arévalo & Pérez, 2016a).

En la actualidad, la Fundación Smurfit Kappa Colombia brinda a las iniciativas presentadas por la comunidad organizada de sus zonas de influencia, la posibilidad de potencializar sus proyectos productivos acorde con la vocación de la región, mediante la tecnificación de procesos, la generación de valor agregado, la asesoría administrativa y de comercialización efectiva de productos, y el acompañamiento social para generar empoderamiento y autonomía.

### 3.2. METODOLOGÍA DE LAS ODB

En las Organizaciones de Base, la intervención se da en tres niveles: el micro, el meso y el macro. En el micro se encuentran las familias asociadas, en el meso las organizaciones están articuladas a redes con organizaciones pares, y en el macro están las organizaciones, redes y las alianzas interviniendo en asuntos públicos. En este sentido, las metodologías de trabajo que se utilizan, están orientadas a la consolidación de las capacidades colectivas de las organizaciones de base, asociada a los niveles micro y meso y en la promoción de entornos institucionales favorables para la acción y la participación de dichas organizaciones, principalmente en el nivel macro (Villar, 2004).

Según lo menciona Pedro Hernández (Arévalo & Pérez, 2016i), el primer paso para la intervención de las organizaciones es la solicitud que estas hacen a la Fundación. Dichas solicitudes se evalúan en el Comité Social conformado por el equipo social de la División Forestal, la Gerencia de Operaciones y la Directora Ejecutiva de la Fundación SKC; y, de acuerdo con la planeación anual, se establece si es posible o no acompañarla. Para iniciar el trabajo, se realiza un taller con los miembros de la organización para conocer el nivel de fortalecimiento en el que se encuentran y las necesidades de acompañamiento.

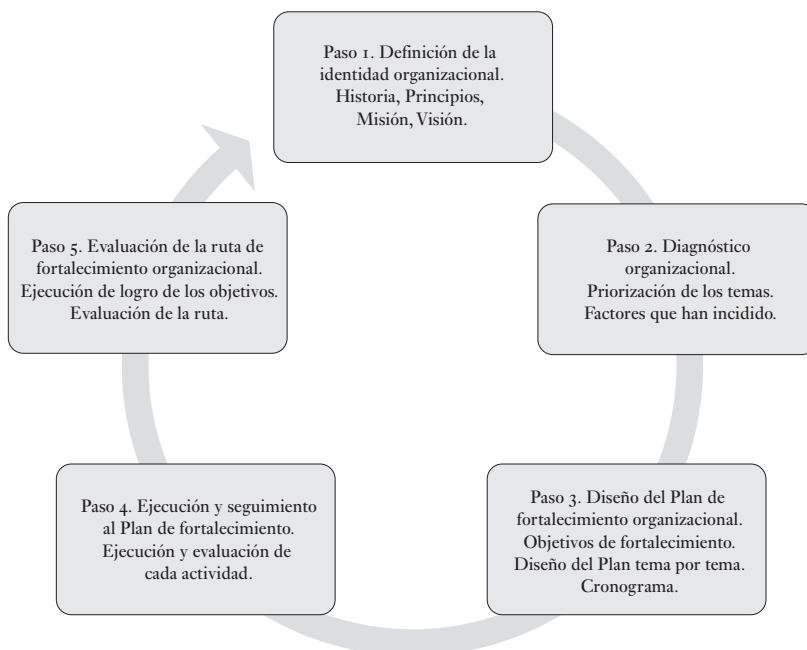
Para este efecto, la Fundación ha definido una ruta de intervención de las organizaciones que se muestra en la Gráfica 22, y que se ejecuta a través del desarrollo de cinco pasos. Inicia con la identificación de la identidad de la organización y luego se aplican una serie de instrumentos que permiten establecer cómo se encuentra frente a cinco dimensiones, las cuales se explicarán más adelante. Con este diagnóstico se priorizan los temas que deben ser abordados y se genera un plan de trabajo que debe ser ejecutado con o sin el acompañamiento de la Fundación, pues dependiendo de la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y/o económicos, la Fundación con el equipo de profesionales encargado de asistir a las organizaciones define en qué y cómo apoyan los procesos de fortalecimiento.

“Cada uno de los miembros de la Fundación apoya a las asociaciones dependiendo de las necesidades que estas tengan; si el tema es de asociatividad, si es técnico o administrativo, será uno u otro profesional el que haga el acompañamiento”, señala Lorena Astudillo, coordinadora de proyectos de El Tambo y Suárez de la Fundación SKC (Arévalo, 2016j).

Una vez se ha estructurado el plan de intervención, viene la etapa de implementación, seguimiento y evaluación de las acciones. Las etapas de seguimiento y evaluación permiten realizar ajustes al plan de acompañamiento en períodos posteriores. Así lo confirma el coordinador de la zona sur:

Acompañamos a las organizaciones en la construcción de su plan de acción para su fortalecimiento, y comenzamos a trabajar. Si la organización no cumple, se evalúan las razones, pues parte de culpa puede ser del mismo técnico y del mismo coordinador que soy yo. Hay organizaciones que un año no cumplieron algunas cosas, pues el siguiente año promovemos el cumplimiento de eso. Para que saquemos una organización tiene que ser porque hubo algún mal manejo de algo, o porque definitivamente uno ve que ya no hay líderes y ya no hay gente (Arévalo & Pérez, 2016i).

GRÁFICA 22.  
 RUTA DE ACOMPAÑAMIENTO



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por FSKC

Los instrumentos de trabajo para realizar el diagnóstico están estandarizados en la metodología que se ha desarrollado como resultado de la experiencia con RedEAmérica y la Corporación Consorcio, y son utilizados por los profesionales de la Fundación con el objetivo de garantizar el análisis y la valoración de todas las dimensiones y los temas del fortalecimiento. Con este propósito se han definido cinco dimensiones, que se evalúan conjuntamente con los asociados con el fin de identificar la madurez de la organización y las necesidades priorizadas de intervención. Estas son:

i) *Dimensión de orientación estratégica*: consiste en que las organizaciones tengan claro el objeto común que los une y los elementos estratégicos que deben incorporar para lograr mayor efectividad en las acciones que emprendan. Por este motivo en cada organización se analiza la identidad organizacional y jurídica, los procesos de planeación, seguimiento y evaluación que ejecuta la organización y la sistematización de los mismos, estrategias para la sostenibilidad, la formulación y la gestión de proyectos y cultura de calidad.



ii) *Dimensión sociopolítica*: esta dimensión está asociada con el aprendizaje de los niveles meso y macro, pues en la medida en que las organizaciones conocen los temas públicos y las instancias de participación, pueden hacerse más visibles e incidir en las políticas, las directrices y los presupuestos del territorio, y de esta manera potenciar las oportunidades que presenta su entorno. En esta dimensión se evalúa el conocimiento de las políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos, la conformación de redes y alianzas, la comunicación para el desarrollo, la planeación participativa, la visibilización de las organizaciones como agentes locales y la negociación y concertación.

iii) *Dimensión humana*: dado que las organizaciones están constituidas por personas con condiciones y características diversas, es necesario fortalecer aspectos asociados al plano personal y la relación con su entorno. Para este efecto, se realiza un análisis sobre campos como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación interna y el desarrollo personal.

iv) *Dimensión administrativa y financiera*: una vez la dimensión estratégica es clara, se incorporan temas de gestión que permiten mejorar el manejo operacional de la organización. Los temas que se analizan son estructura administrativa, funciones y tareas, normas y procedimientos, administración y manejo de información, presupuesto, fuentes de financiación y estados financieros.

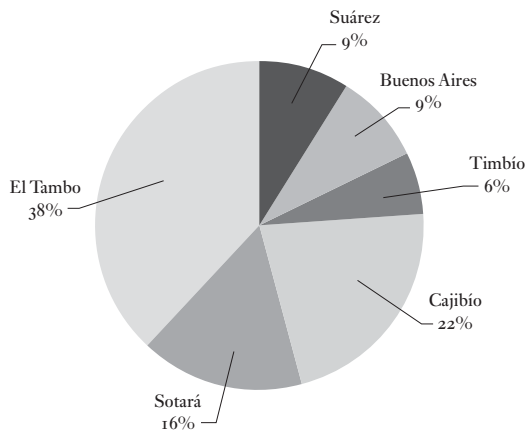
v) *Dimensión productiva*: en esta fase se identifican los elementos productivos con los que cuenta la organización y las condiciones que se deben alcanzar para lograr más y mejores resultados en los proyectos que emprenda. En este sentido es necesario analizar la articulación al mercado, los procesos de producción y los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.

Una vez finaliza la aplicación del diagnóstico, se priorizan los temas y se determinan las acciones que serán ejecutadas durante el siguiente año, las cuales, como se había mencionado antes, deben ser implementadas independientemente de si la Fundación va o no a intervenirlas. Esto, debido a que la capacidad de la Fundación y sus profesionales es limitado, pero además porque “en cualquier actividad que se ejecute todas las partes deben aportar, inclusive las organizaciones (bien sea en dinero o en especie), pues este es uno de los mecanismos para fomentar el sentido de pertenencia de los asociados”, señala Pedro Hernández (Arévalo & Pérez, 2016i).

### 3.3. RESULTADOS DEL PROGRAMA

Desde el inicio del Programa en 1996, y la implementación de la metodología de Desarrollo de Base en el 2000, la Fundación ha acompañado a 32 organizaciones en el Cauca, las cuales se ubican en seis municipios: Sotará, Cajibío, El Tambo, Timbío, Suárez y Buenos Aires. La mayor parte de organizaciones que acompaña la Fundación, 12 de ellas, están ubicadas en el municipio de El Tambo, lo que corresponde a una participación del 37,5% sobre el total—dado que en este municipio, Smurfit Kappa detenta el mayor patrimonio forestal en el Cauca, 39,2%—, le siguen Cajibío, Sotará, Suárez, Buenos Aires y Timbío.

GRÁFICA 23.  
ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DE BASE (ODB)  
POR MUNICIPIO



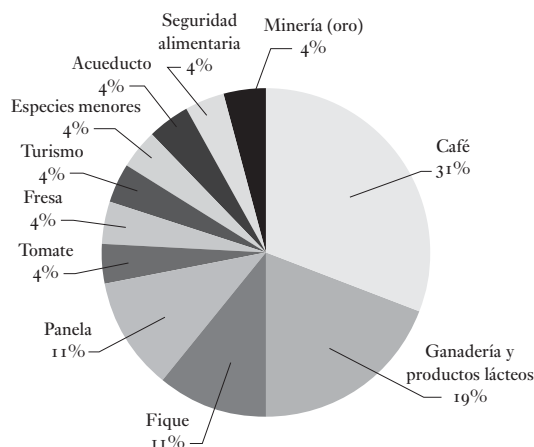
Fuente: Elaboración propia con información suministrada por FSKC

En estos municipios, la Fundación ha acompañado once líneas productivas, que como lo menciona el coordinador de la Zona Sur, “procuran mantener la vocación de la tierra y el territorio” (Arévalo & Pérez, 2016i). Las líneas son: café, fresa, panela, leche y derivados, tomate, especies menores, ganadería, artesanías, fique, minería, turismo, acueductos y seguridad alimentaria. Como se puede ver en la Gráfica 24, la línea productiva más representativa es el café, seguida por la ganadería y la panela. Es importante señalar que

al tratarse de pequeños productores, algunas organizaciones tienen más de una línea productiva, como sucede con cinco de ellas.

Con lo que inicia la asociación es la ganadería, y más que al mejoramiento de la ganadería, mira lo de las pasturas, porque las praderas en ese tiempo estaban en pésimas condiciones (...) Cuando ya se empieza a mejorar el pasto, las personas empiezan a comprar su ganadito, a mejorar la genética, es gente que tiene ya vaquitas que producen más leche y eso es lo que se quiere; pero entonces ya se pasaron cuatro o cinco años, y de ahí ya se empieza a enfocarse en el café. Señala un integrante de la Asociación Asproaban, una de las beneficiarias del Programa, durante el desarrollo del grupo focal en el municipio de El Tambo (Pérez, 2016k).

GRÁFICA 24.  
LÍNEAS APOYADAS POR LA FUNDACIÓN



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por FSKC

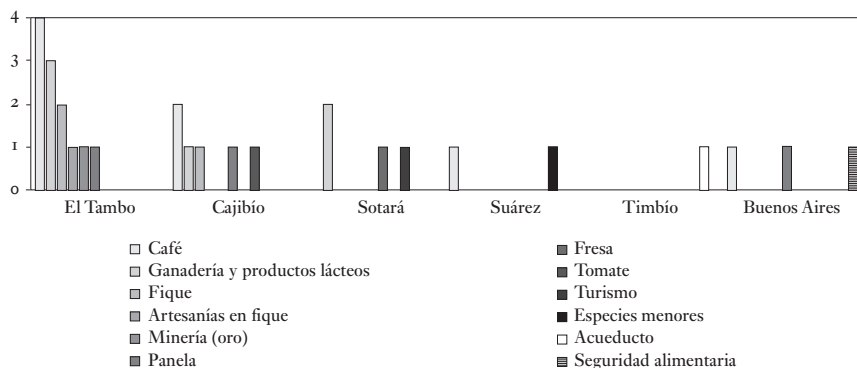
Dadas las diferencias geográficas y climáticas de los seis municipios del Cauca, se observa que el único que no desarrolla la línea de café es Sotará, porque la mayor parte de esta zona tiene bajas temperaturas. El municipio se encuentra sobre los 3.000 msnm, lo que hace que este producto no sea compatible con la vocación de la tierra<sup>11</sup>. En Sotará el desarrollo productivo está asociado principalmente a la ganadería, fresas, mora y papa. En Tim-

11 De acuerdo con el coordinador de zona (Arévalo & Pérez, 2016i) recientemente en la parte baja

bío, la vocación de la tierra corresponde al café, la ganadería, los cultivos de plátano y de hortofruticultura; en el Tambo y Cajibío priman el café y la panela; en Suárez el café, la pesca y la minería, y en Buenos Aires el café, la caña panelera, la ganadería, la pesca, la minería y la producción de arena.

Como se puede ver en la Gráfica 25, en todos los municipios se realizan actividades que van más allá de la vocación del territorio. Sin embargo, en todos se mantiene la tradición de las actividades productivas. El caso de Timbío es muy particular, pues allí se ha acompañado al acueducto, por las necesidades latentes de agua que presenta la región.

GRÁFICA 25.  
LÍNEAS PRODUCTIVAS POR MUNICIPIO



Fuente: Elaboración propia con información entregada por FSKC.

Cualquier acompañamiento que realiza la Fundación parte de la demanda de las organizaciones. Sin embargo, dado que los recursos económicos y humanos son limitados, es necesario acudir a la búsqueda y consolidación de alianzas y proyectos que permitan fortalecer la capacidad de las ODB y tener mayor cobertura, aspecto fundamental con el que ha operado la Fundación, desde el inicio de su Programa de Generación de Ingresos.

Esta estrategia de trabajo, como lo menciona el Ingeniero Silva, “surgió hacia el año 2000 cuando se identificó que el Estado colombiano tenía programas de desarrollo rural, en los que era viable que la Fundación se

---

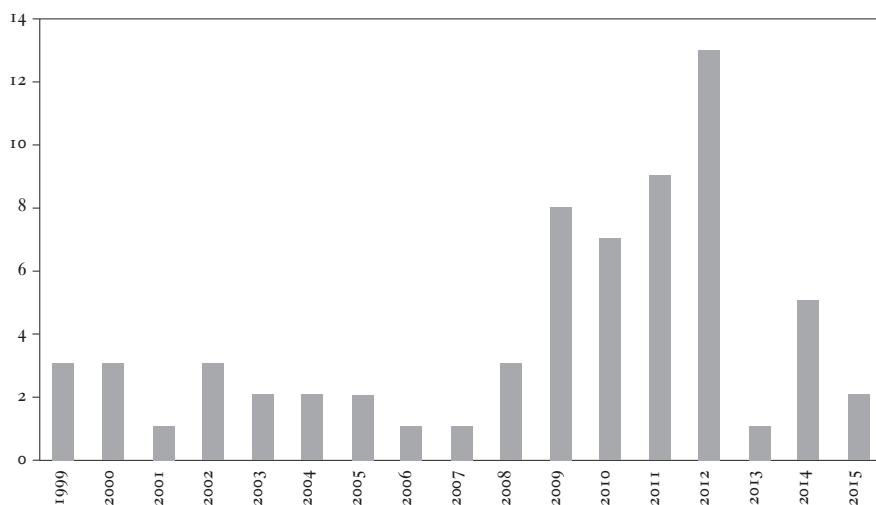
del municipio de Sotará, donde la temperatura es un poco más de clima templado, se inició con la siembra de algunos cultivos de café.

presentara y pudiera ofertar su infraestructura y su conocimiento de la región, para hacer programas” (Arévalo & Pérez, 2016a).

La inversión realizada en él, desde el inicio hasta la fecha, se calcula en \$11.460 millones aproximadamente; de los cuales, en promedio, la Fundación ha aportado el 30% que corresponde a \$3.438 millones y el 70% corresponde a los recursos gestionados con aliados entre los que se destacan el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Industria, las alcaldías, Focus, RedEAmérica, entre otros.

En este sentido, como se muestra en la Gráfica 26, la cantidad de organizaciones intervenidas varía cada año, y depende de la oferta de proyectos, el número de alianzas que la Fundación realice o el tipo de actividades que se prioricen para las ODB. Un ejemplo de este caso se presenta en los años 2012 y 2013; para el primero, se dio un incremento en el número de asociaciones intervenidas debido a que el Ministerio de Agricultura y otras organizaciones hicieron convocatorias en las que la Fundación participó con las diferentes asociaciones. En contraste, en el 2013, el indicador es bajo porque durante este período se cerraron los proyectos del año anterior y no hubo muchas oportunidades de desarrollo de proyectos.

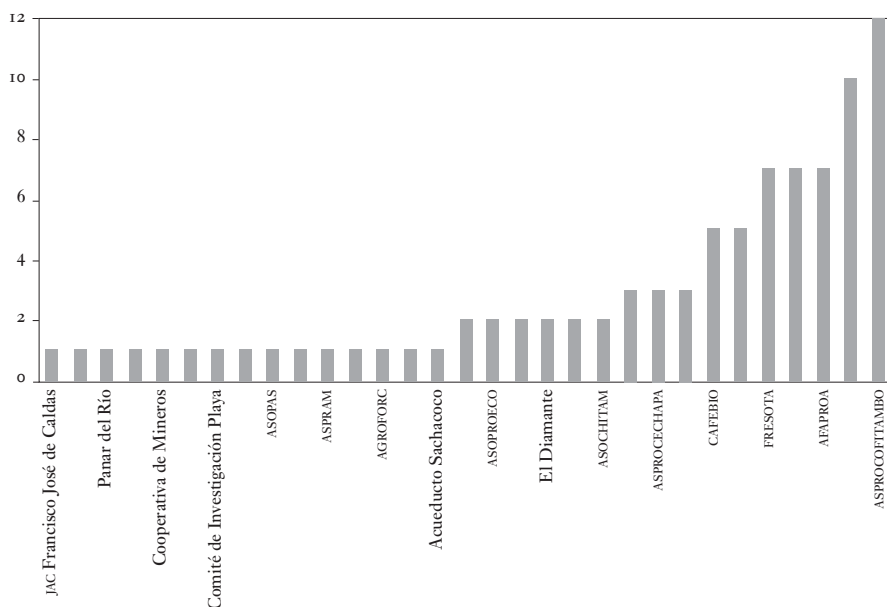
GRÁFICA 26.  
ORGANIZACIONES ACOMPAÑADAS AÑO TRAS AÑO



Fuente: Elaboración propia con información entregada por FSKC

En la Gráfica 27, se observa que el 47% de las organizaciones que han hecho parte del programa de generación de ingresos han sido acompañadas por un año, el 19% por dos años, el 10% durante tres años, el 7% durante 5 años y el 17% por más de 7 años. Las que se han acompañado durante más tiempo, son aquellas con las que empezó el Programa, pues como ya se ha mencionado, no se tenía una ruta clara de intervención, sino que se intervenía de acuerdo con la demanda de las ODB.

GRÁFICA 27.  
TIEMPO DE ACOMPAÑAMIENTO A LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Elaboración propia con información entregada por FSKC

Con las organizaciones que empezamos a intervenir desde el inicio del Programa nos demorábamos 12, 13 años, con las nuevas ya no tanto, porque ya conocemos la ruta. Ahora el acompañamiento es más rápido, más eficiente, ya tenemos la experiencia (...) Esto no quiere decir que con las que mayor tiempo se acompañaron se hubiera perdido el trabajo, pues al contrario acompañar durante largos periodos a las organizaciones ha permitido que se fortalezcan, para que puedan seguir solas y ser referentes de otras, ese es el caso de Fresota y Asoproleso, señala Pedro Hernández (Arévalo & Pérez, 2016i).

La Fundación busca hacer una intervención integral mediante el acompañamiento que brinda en las cinco fases explicadas previamente. Es así como a partir del diagnóstico que realiza a cada organización establece qué dimensiones y temas debe fortalecer. Como se puede ver en la Gráfica 28, las Dimensiones Administrativa y Financiera, Humana y Estratégica, son las que mayores debilidades evidencian en las ODB, y dentro de estas, los temas de procesos de fuentes de financiación, estructura administrativa, sentido de pertenencia, intercambio de experiencias y cumplimiento de la normatividad.

Con el proyecto nos fortalecimos en la parte administrativa, financiera, empresarial y en llevar los estados financieros de la organización al día. Porque cuando iniciamos teníamos deudas que no conocíamos ante la Dian, la Cámara de Comercio, todo estaba desactualizado (...) llevábamos unas deudas como de 5 millones y ahí entró el contador a llevarnos todo bien, entonces ahí sí ya comenzamos a fortalecernos y ya ahorita vamos al día, ya no tenemos ningún problema. Señala uno de los integrantes de la Asociación Pinar del Río, durante el grupo focal realizado en el Tambo (Pérez, 2016).

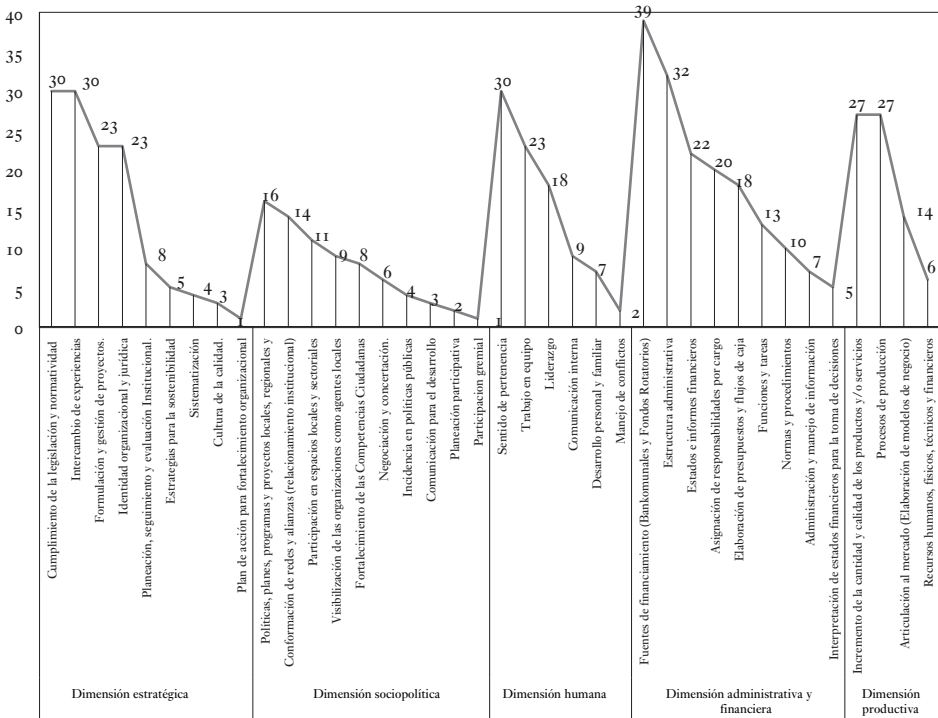
Uno de los temas que más requieren en ODB, como se puede observar en la Gráfica 28, es el de fuentes de financiamiento, y en este campo la Fundación, en compañía de la Fundación Corona y de Funfedir, ha venido apoyando esta necesidad por medio de alternativas como los Bankomunales y los Fondos Rotatorios.

De acuerdo con información entregada por la Fundación, al finalizar el 2016, en el Cauca había un total de 8 Bankomunales, ubicados en los municipios de Cajibío, El Tambo, Popayán y Sotará. Estos manejaban un total de 152 socios, un capital de 55.428.494 pesos, y han otorgado 1008 créditos, que en su momento sumaban 299.305.320 pesos. Así mismo, se habían creado once fondos rotatorios pertenecientes a ODB de los municipios de Cajibío, El Tambo y Sotará, con un capital que en la actualidad está en 1.110.187.955 de pesos.

De otro lado, uno de los indicadores más importantes es el que tiene que ver con los beneficiados. Durante los 20 años de vigencia del Programa, de acuerdo con los datos de la Fundación, se ha tenido un total de 5.948 participantes en los proyectos, que corresponden a 2.316 beneficiarios directos. Así mismo, según el informe de sostenibilidad de la Fundación de 2015, “el 61% de las familias acompañadas alcanzarán ingresos iguales o superiores a un salario mínimo legal mensual vigente” (Fundación Smurfit

Kappa Colombia, 2015a), lo cual constituye un claro indicador del impacto del Programa en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias que hacen parte de las asociaciones participantes.

GRÁFICA 28.  
DIMENSIONES Y TEMAS QUE LA FUNDACIÓN  
HA TRABAJADO CON LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Elaboración propia con información entregada por la Fundación

### 3.4 IMPACTOS DEL PROGRAMA SOBRE LAS COMUNIDADES

Los impactos en el marco del estudio de caso son catalogados como los efectos o cambios que ha tenido el proceso de implementación del Programa de responsabilidad social en sus diferentes dimensiones, en relación con sus grupos de interés. Estos pueden ser vistos según su calidad, intensidad, extensión, manifestación y capacidad de recuperación y toman en cuenta para el análisis, las causas que han motivado las transformaciones (Pérez, 2016).



Para efectos de este estudio, el análisis de impactos se hizo a la luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>12</sup>, el cual arrojó que si bien el Programa de Generación de Ingresos contribuye, en mayor o menor medida, en 10 de los 17 ODS, sus principales aportes se concentran en seis de ellos, en los que algunas de sus metas se interrelacionan con los otros cuatro, fortaleciendo el desarrollo de las acciones y ayudando a potencializar sus impactos.

### 3.4.1. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA

Uno de los principales propósitos de la Fundación, en relación con el Programa, es contribuir a disminuir los altos índices de pobreza que tienen los habitantes ubicados en los municipios circunvecinos a las zonas agroforestales de Smurfit Kappa Colombia. La pobreza, entendida no solo como la carencia de ingresos, bienes y servicios, sino como

...un problema asociado a la falta de capacidades de las personas (información, conocimiento y habilidades), que además carecen de recursos, de voz y de vínculos para buscar y aprovechar las oportunidades, para influir en las decisiones públicas y para decidir sobre su propio destino (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2013).

En ese sentido, desde un programa de inversión social estratégica –el Programa de Generación de Ingresos y ODB–, la Fundación contribuye al ODS n.º 1, *fin de la pobreza*, en la medida en que, como se mencionó antes, para el 2015, el 61% de los asociados habría visto incrementados sus ingresos, alcanzando un nivel igual o mayor al salario mínimo<sup>13</sup>.

---

12 Los ODS –promulgados por la ONU en septiembre de 2015 y que entraron en vigencia desde el 1º de enero de 2016– sustituyeron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio vigentes del 2000 al 2015, y que permitieron avanzar en asuntos importantes para la humanidad como la pobreza, el hambre, la educación, entre otros. Los ODS son más amplios, y le apuntan al cumplimiento pleno de varias metas del milenio, mientras incluyen una perspectiva de sostenibilidad vista en componentes sociales, económicos y ambientales. Es importante resaltar que los 17 ODS con sus 169 metas, son compromisos al que todos le tenemos que aportar: Estado, empresas, sociedad civil, comunidades e individuos, con lo que se “pretende para el año 2030, alcanzar las metas de equidad, competitividad, productividad y desarrollo” (ONU, 2016).

13 En el país, hoy, la generación de ingresos hace parte de las políticas de desarrollo del gobierno que está dirigida especialmente a poblaciones desplazadas y busca “desarrollar e incrementar el potencial productivo de la población pobre extrema y desplazada (PPED), aprovechando sus capacidades y creando las oportunidades para que puedan acceder y acumular activos y, en el mediano y largo plazo, alcanzar la estabilización socioeconómica”, de manera que se pueda fomentar la

Para uno de los asociados de la Asociación de Productores de Leche de Sotará (Asoproleso):

cuando empezó con la Asociación había malas condiciones de vida (...) La gente vivía mal. Ahora ha habido un mejoramiento de la calidad de vida, se han construido 60 viviendas con el apoyo de la Fundación y del gobierno, se ha hecho mejoramiento de fincas y cercas, se cuentan con la tienda comunal (Arévalo & Pérez, 2016n).

En el mismo sentido, los participantes de diferentes asociaciones mencionaron que han mejorado su forma de vestir, sus viviendas, sus fincas, han ido adquiriendo tierra, han empezado a proyectarse hacia el futuro ahorrando e invirtiendo en la educación de sus hijos, quienes antes no avanzaban más allá de una primaria o bachillerato.

Uno de los asociados de Asociación Pinar del Río dice:

Cambios sí se han notado, porque las familias, la manera de vivir ya es otra a la de antes de estar con Cartón. Antes era una situación y ahorita hay más organización, ya los hijos están estudiando (...). Ya no les toca como nos tocó a nosotros que era el quinto y echar azadón y machete. Entonces sí ha habido cambios y el sistema de vida también, antes andaba uno en caballito, ahora anda es en la moto (Pérez, 2016l).

El impacto generado en los asociados, también se muestra en el video *Fresota: empresa comunitaria que genera desarrollo en el Cauca*, elaborado por RedEAmérica, donde los beneficiarios y la alcaldesa confirman que a partir del trabajo en el Programa han mejorado su calidad de vida y sus viviendas (RedEAmérica, 2013).

Es de resaltar que dada la gran conexión que hay entre muchos de los ODS, el impacto que tiene el Programa sobre la eliminación de la pobreza, también contribuye a reducir las inequidades presentes en el Departamento, en especial en las zonas rurales. De esta forma, frente al objetivo 10, reducir las desigualdades, el Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base, le apunta a la meta de potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.

---

independencia económica y reducir el carácter asistencial en materia de este tipo de inversiones (Departamento Nacional de Planeación, DNP, 2011).

### 3.4.2. REACTIVACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN EL CAMPO

El ODS n.º 2, *no más hambre*, tiene como objetivo,

poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible para lo cual se ha planteado, entre otras, las siguientes metas: i) duplicar la productividad agrícola e ingresos mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades; ii) asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, y la de aumentar las inversiones en áreas rurales a fin de mejorar la producción agrícola, especialmente en países en desarrollo (Naciones Unidas, s.f.).

Estas metas están alineadas con la esencia del Programa, pues con el trabajo que se desarrolla con la metodología de ODB y las cinco dimensiones, se promueve la asociatividad y el fomento y desarrollo de las líneas de producción agropecuarias de las zonas de una manera tecnificada. Para los entrevistados, gracias a este tipo de intervención, de las capacitaciones que le ha dado la Fundación y del acompañamiento que han tenido por parte de los técnicos, han evidenciado mejoras en el desarrollo de sus procesos productivos<sup>14</sup>, los productos obtenidos son de mejor calidad, han empezado a manejar nuevas líneas y han podido optimizar el manejo y aprovechamiento de residuos sólidos y orgánicos. Situación que ha permitido aumentar los ingresos de las organizaciones y, por ende, el de sus asociados y sus familias.

Antes se recogía todo independiente de cómo estaba el grano, se ponía a secar en cualquier lugar, donde le pasaban los perros, las gallinas y hasta el mismo productor, pues lo único que interesaba era salir a venderlo rápido. Hoy en día se piensa de otra forma, el café es un alimento que debe ser procesado con higiene, esto se debe a las capacitaciones con el Sena, la Fundación, la Cruz Roja, entre otros (Arévalo, 2016m).

---

14 Aunque las capacitaciones y el desarrollo de competencias en temas de producción agrícola, administración de empresa y desarrollo personal, entre otras, que se desarrollan en la población adulta perteneciente a las asociaciones, permiten afirmar que el Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base también le apunta al ODS n.º 4. de Educación de Calidad, se considera que este trabajo está inmerso tanto en este ODS de hambre cero y fomento de la producción agrícola, así como en el ODS No. 8, que habla del empleo y el desarrollo de capacidades.

En líneas productivas como ganado y leche, los asociados señalan que ahora tienen mejores pastos, una mejor producción de leche, han empezado a producir otros productos lácteos como yogurt, quesos; en el fique han aumentado la calidad y la cantidad de producción; en panela las mejoras están vistas en la diversificación del producto, y en la incorporación de buenas prácticas. Y en el café, que es la línea con mayor presencia en los distintos municipios, los cambios se han visto en la calidad del producto, lo cual ha permitido que varios de los asociados hayan sido seleccionados como las mejores tazas de café en las subastas cafeteras que se desarrollan en el Departamento y que convocan a empresas y compradores internacionales.

Para Pablo Meneses, técnico de gestión de desarrollo agropecuario FSKC, ya es común que los asociados participen en los concursos que se realizan para elegir las mejores tazas de café de la región y que sean seleccionados. “En el concurso de la mejor taza de café recientemente a uno de los productores de la organización le pagaron a 60 dólares la libra. Esto es lo que queremos seguir fomentando” (Pérez, 2016c).

### 3.4.3. EQUIDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

Desde los inicios, el Programa contempló alternativas de trabajo y consecución de ingresos para las mujeres que se concretan con su participación en las asociaciones, tradicionalmente conformadas por hombres, e incluso con la constitución de sus propias organizaciones. Esta situación ha permitido que ellas se reconozcan y refuercen su valía como persona, que se sientan sujetos de derechos y que tengan capacidades para aportar a las finanzas del hogar, transformando la situación original de dependencia. Antes, su papel se limitaba a permanecer en la casa al cuidado de los hijos, cocinar, realizar tareas domésticas, lo que a su vez las exponía a situaciones de abandono y de maltrato por parte de sus parejas.

En este sentido, el Programa aporta al ODS n.º 5 *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas*, que establece, entre otras metas, las de velar por la participación plena y efectiva de las mujeres, su igualdad de oportunidades y de liderazgo. Al tiempo en que busca emprender reformas que otorguen a las mujeres, en condiciones de igualdad, el derecho a los recursos económicos (Naciones Unidas, s.f.).

Para Yuri Delgado, coordinador de la zona centro de la Fundación Smurfit, algo que destaca del Programa de Generación de Ingresos en las diferentes zonas, es que

...las mujeres tienen otro papel dentro de sus hogares. Uno de los logros es que han organizado grupos de mujeres para producir y ahora se interesan en participar en lo institucional, y en otros espacios donde cuentan su experiencia (Pérez & Arévalo, 2016q).

En el grupo focal realizado con la Asociación Mujeres Productoras Agropecuarias, Asmucafé, en El Tambo, los asistentes, señalan que,

...las mujeres han cambiado la forma de comportarse, ellas son ahorradoras y se han podido superar, incluso han mejorado la autoestima, pues había valores que ellas desconocían por ser mujeres”. Adicionalmente, comentan que “con la existencia de los fondos rotatorios y los Bankomunales ha sido mucho más fácil acceder a créditos que antes no eran posibles. En el cambio de rol, las mujeres comentan que han tenido gran apoyo de los hombres, pues se han tenido que equilibrar las tareas en el hogar. Ahora ellas perciben que se relacionan más y mejor (Arévalo, 2016r).

#### 3.4.4. GENERACIÓN DE EMPLEO EN LAS ZONAS

Otro de los ODS en los que el Programa tiene altas contribuciones es en el ODS n.º 8 de *Promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*, el cual está ligado, en este caso, al objetivo de desarrollo 2, de cero hambre y desarrollo productivo del campo.

El impulso dado por el Programa a las asociaciones<sup>15</sup>, ha permitido crecer y generar trabajo no solo para sus asociados, sino también, aunque en menor escala, para sus comunidades. Un ejemplo claro es el caso de Fresota, que incrementó sus ventas en el 2015 en un 33% en relación con el año anterior:

se vendieron \$2.347 millones y se generaron más de 80 empleos directos para el proceso de despitonado de la fruta, de igual forma se establecieron 15 nuevas hectáreas de cultivos con recursos de crédito de IC Fundación por un valor de \$150

---

15 Recuérdese que algunas de ellas llevan más de 10 años de existencia.

millones y aportes propios de los asociados (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2015b, pp. 35).

En sus testimonios los asociados cuentan que ya no tienen que emplearse en la región o irse a otras zonas a trabajar, sino que lo hacen en sus proyectos; involucran en muchos casos a más miembros de su familia, a sus vecinos y generan redes de colaboración. El hecho de que las personas encuentren fuentes de empleo y de producción en el campo les genera un mayor sentido de arraigo, de querer quedarse en su tierra, a pesar de las circunstancias.

Uno de los miembros de la Asociación Asproavan, durante el grupo focal señaló:

A partir de que nosotros entramos a la asociación ha sido de gran bendición porque esto nos ha llevado a mejores ingresos, a un mejor futuro, a una forma de trabajar diferente a como veníamos haciéndolo (...) La vida de nosotros anteriormente era una vida dura, difícil, primeramente, por los conflictos armados, nos tocaba desplazarnos. A mí me tocó desplazarme, y a otros compañeros de la misma vereda nos tocaba irnos a ganar el sustento, el diario en otras partes, en el Huila, Caldas, Risaralda, porque no teníamos una forma clara nosotros de poder sobrevivir. Pero ahora gracias a Dios (...) hemos tenido capacitaciones y ya tenemos otra mentalidad, ya tenemos un deseo diferente de trabajar, ya sabemos hacia dónde vamos, hacia qué estamos dirigidos (Pérez, 2016t).

En este mismo sentido, la generación de empleo y de ingresos ayuda a evitar que la población se dedique a actividades ilícitas. Para Dina Samboní, los proyectos de la Fundación sí han tenido una influencia: “aquí la gente tiene de que echar mano, tiene su finca, su café, su caña de panela, su unidad productiva, su organización y trabajan en torno a ella, no van a decir me hoy para allá abajo a raspar, no” (Arévalo & Pérez, 2016e).

El Programa de Generación de Ingresos también le ha permitido a Smurfit, disminuir la dependencia directa e indirecta que tenían las comunidades locales de la operación forestal. En este sentido la empresa ha venido vinculado en el Programa no solo a las comunidades vecinas, sino también a sus trabajadores, lo que permite que estos tengan otras fuentes de ingresos, y no dependan exclusivamente de la compañía.

Tanto la Empresa como la Fundación trabajan cada vez más unidas generando una ruta de intervención para que sus trabajadores se asocien y sean capaces de formular sus propios proyectos y jalonar sus propios recursos, lo que se pretende es que tengan autonomía, sostenibilidad y mayor indepen-

dencia sobre la fuente de ingresos. De acuerdo con Francisco Silva, ingeniero de desarrollo social, “desde hace dos años la empresa viene acompañando los procesos productivos de los trabajadores y sus familias, con el objetivo de que la gente que trabaje con la empresa no se vuelva forestodependiente” (Arévalo & Pérez, 2016a).

Finalmente, los Bankomunales, cuyo mecanismo de funcionamiento ya fue explicado, son otra forma de aportar al ODS 8.

### 3.4.5. COMUNIDADES SOSTENIBLES Y EN PAZ

El Programa de Generación de Ingresos se relaciona también con la construcción de territorios sostenibles y en paz, que se liga de una u otra manera a los ODS 11 y 17.

Frente a estos dos ODS el Programa ha permitido, gracias a su accionar en la reducción de la pobreza y generación de empleo, que las personas en el campo puedan mejorar su calidad de vida, tengan más alternativas y oportunidades. En ese sentido, y dadas las condiciones del territorio, el Programa mediante el modelo asociativo ha ayudado a fortalecer los lazos entre las personas y el arraigo por sus territorios, al punto que muchos pobladores han decidido permanecer allí o regresar a él para trabajar por un sueño común. Como lo menciona el ingeniero Héctor Fabio Calderón, jefe del proceso social División Forestal “Se fomenta el re arraigo, algo los jalona a volver pues se ha creado un proyecto de vida e ingresos” (Arévalo & Pérez, 2016k).

El fortalecimiento de ese arraigo cultural se evidencia en distintas situaciones, pues las comunidades afro e indígenas señalan que, mediante los procesos de asociatividad, han empezado a reforzar sus raíces y su cultura, ahora las personas quieren quedarse, apoyar la reconstrucción de sus territorios y el desarrollo social.

Para una de las integrantes de Asom, Organización de Mujeres del Municipio de Buenos Aires, donde predomina la raza negra, “mediante la asociación se han rescatado las costumbres de nuestros ancestros, tratamientos para el cuerpo, la piel, el cabello” (Pérez & Arévalo, 2016f). En este mismo marco, el Programa ha contribuido a tejer redes y lazos de unión entre las personas, ayudando de manera importante a mejorar las relaciones entre los asociados, sus familias y las comunidades.

Así mismo, han logrado mayor involucramiento de los integrantes de las asociaciones con sus comunidades y con las instituciones públicas y privadas,

lo que lleva a que las personas de las asociaciones se conecten más y mejor con sus instituciones, a que se generen proyectos colectivos y se apunte a la sostenibilidad de los mismos.

Ya no los ven como ciudadanos comunes a quienes en muchos casos no atienden, sino que los reconocen como representantes de organizaciones importantes para el desarrollo de la sociedad. Su voz y peticiones tienen mayor eco frente a las instituciones, incluso como asociados han llegado a fortalecer sus procesos de producción y comercialización. “Como organización nos tienen más en cuenta que si fuéramos por sí solos, ahora somos escuchados pues vamos en representación de las asociaciones. Esto facilita para tocar puertas”, afirma uno de los asociados de Asopas, durante el desarrollo del grupo focal (Arévalo & Pérez, 2016o).

Para Luis Javier Vivas, de la Corporación Colombia Internacional, el trabajo de la Fundación en el Programa con las asociaciones tiene un alto impacto en el empoderamiento organizacional, porque eso ayuda a mejorar sus ingresos. Ellos ya ven que tienen que trabajar como empresa y estar por encima de un salario, ya dimensionan que su unidad productiva es una organización (Pérez, 2016p).

#### 3.4.6. ACCESO AL AGUA

Otro de los impactos que ha tenido el Programa es el que se da en el objetivo n.º 6. *Agua y saneamiento básico*, ya que en el marco de la alianza con el Fondo Focus y RedEAmérica, se ha contribuido al desarrollo de los acueductos veredales de las asociaciones Sachacoco y Corpocuecas, del municipio de Timbío, los cuales son una de las principales fuentes de abastecimiento de agua potable, para los municipios de Timbío, Sotará y El Tambo.

Con este acompañamiento, el Programa ha logrado contribuir a garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, mediante el cumplimiento de las metas de acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible de estas comunidades, y apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.



#### 4. INVERSIÓN SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

La responsabilidad social es un concepto que ha ido mutando y fortaleciéndose en el tiempo y que parte del compromiso y de la responsabilidad que todos tienen de cuidar el entorno. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible reiteran el rol que juegan las personas, el gobierno y las empresas para contribuir a la construcción de un mundo con mejor calidad de vida, en armonía con el medio ambiente.

FOTO 14.  
ASPROAVAN Y PINAR DEL RÍO. EL TAMBO



Fuente: Cortesía FSKC

En este marco, la responsabilidad social, vista desde el plano corporativo invita a que las empresas actúen como ciudadanos responsables, guiados por principios éticos y de transparencia, que vayan más allá de lo que exige el cumplimiento de las leyes, y que a partir de su quehacer minimicen sus impactos negativos; y que desde una visión estratégica en la que se tenga en cuenta su cadena de valor, contribuyan a lograr un desarrollo social, económico y ambiental sostenible del sitio en donde operan, trabajando con sus empleados, proveedores, comunidades, gobiernos y demás grupos de interés.

Para Beatriz Mejía, directora de la Fundación Smurfit Kappa Colombia,

la sostenibilidad es parte de nuestro ADN, incluye a prácticamente todas las dependencias (...) Nuestro entendimiento sobre responsabilidad social empresarial cubre todos los ejes de la empresa que tienen que ver con el desarrollo sostenible

(...) Nosotros seremos responsables económicamente si les respondemos a los inversionistas con utilidades; somos ambientalmente responsables si logramos ser ecoeficientes. Esta empresa utiliza recursos naturales en gran cantidad (...) tenemos que ser ambientalmente responsables para poder mantener esos recursos en el tiempo, y en inversión social buscamos generar equidad social en dos frentes con quienes trabajamos aquí en la empresa y también con las comunidades” (Pérez & Arévalo, 2016b).

#### 4.1. INVERSIÓN SOCIAL

Ahora bien, la acción socialmente responsable de las empresas se concreta de muy diversas maneras, una de ellas es la inversión social, la cual puede entenderse como “la inversión estratégica en el entorno para una sostenibilidad corporativa a largo plazo” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 14); o como la entiende Alonso (2012) cuando afirma que la inversión social es una forma instrumental que ayuda a cumplir el objetivo de las empresas al reducir las resistencias que la población local tiene frente a un proyecto empresarial. “Ganar el respaldo de las comunidades locales le puede ser útil para el coste de instalación (...) la política de RS le puede comportar a la empresa unos costes, pero se supone menores que los que le generarían su ausencia” (Alonso, 2012, p. 96).

En este sentido lo ha entendido la FSKC. Afirma su directora que,

Nosotros estamos en ambientes poco favorables especialmente en zonas donde ha habido conflicto, no vamos a desconocer que nosotros tenemos un propósito que es que esta compañía pueda operar de manera fluida, tranquila; pero para lograrlo tenemos que hacer inversión social y desde esa inversión social que hacemos en las comunidades generar también desarrollo económico y ambiental, entonces uno podría decir que ese triángulo desde aquí uno podría generar otro triángulo para el accionar social de la Fundación donde todos los programas que nosotros hacemos incluyen temas ambientales y temas económicos especialmente el de generación de ingresos (Pérez & Arévalo, 2016b).

Por ello, es dable afirmar que la inversión social realizada por Smurfit en el Departamento del Cauca es estratégica, en el sentido de que la empresa tiene un programa estructurado a partir del cual se realizan inversiones en las comunidades circunvecinas a sus plantaciones, lo que constituye una apuesta al presente y al futuro de la compañía al facilitar el desarrollo y el mantenimiento del núcleo de su trabajo; esto es, la operación forestal.

Es decir, la inversión social hecha a favor de estas comunidades, es uno de los elementos que les permite obtener la denominada *licencia social para operar en el territorio* (LSO), que hace referencia al visto bueno o aval que dan las comunidades para que se desarrolle un proyecto, lo cual se logra gracias a la creación y mantenimiento de relaciones de confianza basadas en la ética, el respeto, y diálogo, y en los resultados e impactos que generan los procesos que allí se adelantan.

Los testimonios recogidos y ya mencionados en la primera parte de este texto, dan cuenta de la importancia que tuvo para la empresa SKC el desarrollo de los programas de inversión social, en particular el que tiene que ver con generación de ingreso y desarrollo de base, en lo concerniente al relacionamiento con las comunidades.

En este punto, parece clave hablar de las ganancias de la inversión social. De acuerdo con lo expuesto en la página web de la Mining Association of Canada, las licencias sociales son dinámicas, pueden cambiar en el tiempo por diferentes razones y, por lo tanto, es necesario mantener y cuidar las relaciones con la comunidad. Contar con la licencia para operar reduce el riesgo de la generación de conflictos sociales y ayuda a mejorar la reputación de las compañías, porque cuando se tiene una relación de confianza y de respeto con las personas, se logran relaciones de ganar-ganar; se pueden ver los problemas abiertamente y buscar soluciones conjuntas que favorecen a las partes. Así mismo, la no existencia, se constituye en un costo muy alto para las organizaciones, que muchas veces tienen que sufrir actos de vandalismo, pérdida de maquinaria, retrasos en sus operaciones, posibles cierres, deterioro de relaciones y el cubrimiento de medios con noticias que deterioran la imagen y reputación (Mining Association of Canada, s.f.).

En el caso de Smurfit, esa licencia social de operación, también ha traído como consecuencia una especie de “anillo de protección o de seguridad” que se evidencia en que la gente se abstenga muchas veces de invadir las fincas de la compañía, en la información que brinda la comunidad sobre orden público, y en la posibilidad de que los técnicos de la Fundación y de la Empresa puedan tener presencia en territorios a los que en ocasiones solo llegan ellos.

La gente que invade muchas veces viene de afuera, son organizaciones que prometen tierra, y buscan invadir fincas. Afortunadamente las de Cartón no las han invadido, nos han cortado árboles pequeños algunas veces, pero no hemos tenido invasiones, uno porque muchas comunidades nos quieren, otra porque Cartón tiene el respaldo de la ley. [Comenta Pedro Hernández, quien añade que] hace 3

o 4 años, en Cajibío, algunos agitadores citaron a la comunidad, para ir en contra de la empresa y las personas dijeron que no, que ellos estaban contentos con la empresa (Arévalo & Pérez, 2016i).

Esta misma idea de cómo la comunidad logra ser una barrera de protección frente al accionar de la empresa, la corrobora Edgar Pérez, quien comenta que los programas de inversión social de la empresa han logrado generar una dinámica positiva con las comunidades, y ellos mismos se convierten en protectores de la empresa: “en los sitios donde hay presencia activa de la Fundación con proyectos, hay una dinámica favorable con la comunidad, la cual lo favorece a uno (...) Cuando vamos a salir a un sitio nosotros llamamos o más bien la gente, trabajadores, comunidad, nos llama con mucha frecuencia a avisarnos como está el ambiente, y nos dice ingeniero no vaya a subir, porque hay gente rara, está pasando esto, lo otro” (Arévalo & Pérez, 2016s).

Otro de los beneficios obtenidos por la Fundación con sus programas de inversión social está relacionado con el mejoramiento de la imagen y de la reputación de la empresa a nivel local. Durante las entrevistas y en desarrollo de los grupos focales, si bien algunas personas aún señalan a la empresa como una “multinacional”, en el sentido de que están por encima de las personas y piensan solo en ellas; otras señalan que Smurfit o Cartón de Colombia, como aún le dicen “es una multinacional que no solamente piensa en su prosperidad, sino que está pensando ya en la gente” (Pérez, 2016l).

Para Willington Serna, líder de la Panelera de Cajibío, en la región se encuentra todo tipo de opiniones, “hay quienes hablan bien y otros que piensan que deberían entregar tierras, pues es una multinacional muy poderosa, dueña de grandes extensiones. Pero en general la gente reconoce y valora la gestión de la Fundación y de la empresa” (Arévalo & Pérez, 2016w).

De hecho, la buena imagen y reputación se reflejan en su amplio poder de convocatoria en los territorios y en el hecho de que las instituciones confíen en ellos. Dice Pedro Hernández

Hay impacto en las zonas, hay muchas cosas que se han hecho, que se han mitigado, que se han mejorado. Se ha ganado mucha credibilidad. Si yo cito en una vereda a la comunidad para un trabajo con Smurfit, las personas llegan, donde no nos conocen tienen peros cuando nos conocen cambian su mentalidad y no damos abasto (Arévalo & Pérez, 2016i).

#### 4.2. EMPRESA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

De acuerdo con el informe 2015-2016 de Amnistía Internacional, en el mundo existen 15 conflictos armados activos a lo largo de los cinco continentes, los cuales generan permanente violación de derechos humanos y situaciones sociales, económicas y culturales complejas en las que las afectadas son las personas y las comunidades que se encuentran en medio del conflicto. Así mismo, las empresas y las organizaciones que hacen presencia en estos territorios, se ven expuestas a condiciones que hacen difícil su operación y su sostenibilidad, al tener que asumir costos directos de seguridad, de gestión de riesgos, material, personal y de reputación; e indirectos como humanos, sociales, económicos, medio ambientales y políticos (Prandi & Lozano, 2010).

Esta conflictividad del entorno en el que deben operar las empresas, se da por la existencia de por lo menos una de las siguientes situaciones: “presencia de actores armados al margen de la ley, economías ilegales, débil institucionalidad y/o frágil gobernabilidad” (Prandi & Lozano, 2010, p. 103). En Colombia, como lo señala este mismo documento, es fácil identificar territorios en los que concurren estos cuatro fenómenos; el Cauca es, sin duda, uno de ellos.

Pedro Hernández de la FSKC señala:

Estas zonas donde se encuentra la compañía son muy complicadas por violencia la cual ha estado presente por muchos años: son territorios con grupos armados, vías en mal estado, sin apoyo, o muy poquito, corredores de narcotráfico (...) Nosotros, la empresa, ha estado en medio del conflicto. Yo he estado aquí en zonas que me ha tocado quedarme en la vía porque hay enfrentamientos, ellos han quedado en medio de eso y hay muchas zonas donde la gente ha muerto por bombardeos, porque atacan el pueblo, atacan las cabeceras (...) muchas personas han sido víctimas, hay muchas zonas donde han reclutado jóvenes, niños, mujeres, se los han llevado (Arévalo & Pérez, 2016i).

En estos contextos, las acciones de la empresa tienen efectos, directos e indirectos, sobre su entorno y pueden incidir en uno de tres sentidos: o bien contribuir a que se mantenga el conflicto; o, lidiar con el conflicto; o reducir el conflicto y construir paz (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, Consejo Internacional de Industria Sueca y Fundación Ideas para la Paz, 2014).

La Empresa SKC, de acuerdo con los testimonios aportados, se relacionó con el conflicto en los dos últimos sentidos; esto es: al inicio “lidió” con el conflicto; pero luego, las circunstancias impulsaron a la empresa a trabajar en la reducción del mismo y en la construcción de paz. Durante los primeros años de presencia en el territorio,

...la relación con la comunidad era muy débil, la empresa respondía de forma reactiva. Hacia finales de 1999 e inicios del 2000 hubo mucho conflicto con el ELN y posteriormente con las FARC. El ELN en Toribío y Sotará, y las FARC en El Tambo. El ELN promovió quemas de casas en las fincas de Cartón y quema de maquinaria, mientras las FARC incendios forestales. Si bien ya se había iniciado acercamiento con la comunidad, estas circunstancias lo hacían más perentorio, adicionalmente porque por política de la empresa no se podía responder a las exigencias de los grupos armados, entonces la respuesta fue realizar más trabajo comunitario. Señala el ingeniero Silva, recordando lo tiempos en que la empresa era víctima del conflicto armado (Arévalo & Pérez, 2016a).

En este contexto, y como se ha mencionado, el trabajo comunitario que se venía realizando con los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, ITAF, se fortaleció con el Programa de Generación de Ingresos y desarrollo base.

#### 4.2.1. PAZ NEGATIVA, PAZ POSITIVA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ<sup>16</sup>

Según Johan Galtung, sociólogo noruego, reconocido como uno de los principales investigadores sobre paz y conflictividad, la paz se puede definir desde dos ópticas: una “paz negativa”, que corresponde a la supresión o ausencia de manifestaciones de violencia, y una “paz positiva”, que se caracteriza por la ausencia de una violencia estructural (pobreza, hambre, segregación, discriminación, injusticia social), por relaciones de colaboración, transformación y construcción conjunta de un entorno de paz duradera y de prevención de la violencia (Grewal, 2003, pp. 1-7).

---

<sup>16</sup> Los acápite 5.2.1 y 5.2.2 fueron contruidos a partir de los testimonios de las personas involucradas en el desarrollo del programa; a ellas se les preguntó acerca de qué es paz, cómo se construye y acerca de los aportes de la Fundación y el Programa de Generación de Ingresos a esa construcción de paz.

En el caso del Cauca, el conflicto se convirtió en un estado permanente con el cual las comunidades aprendieron a convivir. De acuerdo con los relatos de las diferentes personas y asociaciones entrevistadas durante el trabajo de campo, los años noventa y el 2000 fueron tiempos duros, en los cuales hubo mucha gente desplazada por la violencia. En las declaraciones de la comunidad de los municipios del centro, como El Tambo, salió a colación la desolación y la “normalidad” con la que empezaron a ver los habitantes el conflicto. Los testimonios dan cuenta de ello:

“...esta zona siempre ha sido muy conflictiva, y todo el mundo ha tenido por lo menos un sufrimiento por una muerte violenta. Se volvió normal tener muertos diarios (...) En esta región no saben qué es vivir sin conflicto, pues siempre hay grupos armados, si uno se va, llega otro, nos suelta uno y nos agarra el otro” relató uno de los integrantes de la asociación Asopas (Arévalo & Pérez, 2016o).

En este contexto, las preguntas hechas a las personas acerca del significado de paz, manifiestan su comprensión desde las dos ópticas. La consecución de paz, desde la perspectiva de no violencia –paz negativa–, se percibe en el alivio que algunos expresan al poder transitar de un lado al otro sin el miedo de no regresar y en las expectativas optimistas que se tienen sobre los resultados de los diálogos de paz con las FARC en este sentido; es decir, en la desaparición de los grupos armados.

Por su parte, la paz en sentido positivo emerge como un deseo de alcanzar las condiciones que se requieren para lograr transformaciones; condiciones que a su parecer habrían de sustentarse en un marco de derechos y de valores, en forma tal que se atiendan las necesidades de un territorio que, a su juicio, ha estado olvidado, y cuyo olvido ha constituido una de las principales causas de la presencia de grupos armados.

Para Carlos Rodrigo Solarte, coordinador del Cauca de la Federación Nacional de Cafeteros, por ejemplo:

la paz es muy difícil porque nosotros nunca hemos vivido en paz, tenemos que conocerla para saber qué es la paz. Pero yo creo que la paz debería llegar en la medida en que nosotros podamos disminuir las brechas sociales que hay en Colombia, que la gente tenga acceso al trabajo, que podamos disminuir la inequidad que tiene nuestro país y de nuestro departamento que es bastante grande también. En el sentido en que la gente pueda trabajar dignamente y pueda vivir dignamente en el campo, en nuestro departamento que es esencialmente rural (Pérez, 2016u).

Ahora bien, el concepto de paz es intrínseco al de construcción de paz, que emerge como un conjunto de condiciones, de estados y de deseos; de esa idea o ideal de lo que se quiere alcanzar. En ese sentido Escolapau (s.f.), señala tres tipos de medidas de construcción de paz: i) aquellas que intentan limitar el impacto de la violencia armada y sus consecuencias, y que hace referencias a las medidas para contener o evitar el conflicto; ii) las que van encaminadas a construir una paz duradera y actúan sobre las causas estructurales del conflicto por medio del análisis y las propuestas de solución de las mismas, y iii) las que facilitan los medios para hacer posible una transformación no violenta creando canales de diálogo y de manejo del conflicto.

Para muchos de los entrevistados, la paz ha de centrarse en la segunda categoría, para lo cual se requiere la atención del Estado y la solución de problemas estructurales. De acuerdo con Carlos Solarte de la Federación Nacional de Cafeteros,

el 70% de la población caucana es rural, pero las condiciones de vida de la gente en el campo realmente no son dignas. Los servicios públicos, el acceso a la salud y a la educación son muy precarios. La paz se logra en la medida que podamos tener mejores condiciones de vida entre los habitantes de nuestros territorios y eso es un tema que no lo vamos a conseguir rápido sino con mucho, mucho tiempo (Pérez, 2016u).

La paz duradera va unida a valores, a oportunidades, que como se ve en los testimonios están ligadas a fuentes de trabajo, de ingreso, a la construcción de vías, a la inversión en el campo que genere alternativas de desarrollo; y, por supuesto, a la participación activa del Estado como garante de seguridad, de salud y de condiciones básicas para el desarrollo integral.

Manifiestan los miembros de la Asociación Procechiapa que,

la paz se construye con proyectos, con ideas que fortalezcan, que enriquezcan la familia, desde las mismas familias. Claro, con trabajo comprometido, con más inversión en el campo, con educación, con mejores infraestructuras (...) Creemos que eso no se va a dar, si no hay una inversión desde el Estado, de lo más pequeño, desde las alcaldías, gobernación y nación, digamos que nosotros seguimos en banca rota y hablar de paz acá sería en vano. Desde que no haya una inversión social en el campo estamos lejos de eso (Pérez, 2016v).

Agreden las comunidades consultadas que además de la inversión del Estado, en la consecución de la paz las familias tienen un papel central. Es su tarea



“guiar y educar a las nuevas generaciones, enseñarles a trabajar, marcarles un camino distinto al de la violencia y evitar que los niños y los jóvenes busquen las vías de la delincuencia y de los grupos subversivos” (Pérez, 2016t). Para muchos de los asociados dos elementos fundamentales para hacer sostenible la paz son la buena educación y la enseñanza de valores en el hogar.

#### 4.2.2. EL PROGRAMA Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Para reducir el conflicto y construir paz, las empresas pueden contribuir a partir de acciones propias del negocio, realizar inversión social o motivar acciones políticas. De acuerdo con Lederach, citado en Prandi & Lozano (2010, p. 28), la construcción de paz se entiende como un “concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles”.

En este sentido, y con base en los testimonios recabados, Smurfit Kappa y su Fundación construyen paz en el territorio caucano; lo hacen por medio de su Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base, de la educación, de la apuesta al fortalecimiento de competencias y liderazgo, y por medio de la interacción y el fortalecimiento de redes en los territorios. Algunos afirman que la Fundación les ha enseñado a volver a soñar, a tener metas, a querer quedarse en el campo. Algunos destacan la presencia de valores en la empresa que esperarían encontrar en las instituciones públicas: justicia, equidad, transparencia.

Smurfit nos crea ilusiones de trabajar, de proyectarnos hacia algo para que nuestra familia, nuestros hijos no se queden simplemente en lo que es violencia, conflicto. Porque igual los jóvenes ahora se dedican más que todo a eso por falta de los recursos, por falta de fortalecimiento hacia el campo, por parte de la alcaldía, por parte del gobierno. Entonces sí nos aporta y nos aporta unas ilusiones muy grandes para querer ser mejores, crecer mejores personas en esta vida y en la parte económica también. Señalan los miembros de la Organización Pinar del Río (Pérez, 2016l).

La Fundación Ideas para la Paz (FIP), en el mismo sentido de Lederach, afirma que,

...es necesario aumentar el número de iniciativas empresariales para la paz, revisar cuáles líneas le apuntan a la construcción de paz, al logro de transformaciones y al

cierre de brechas territoriales que rompan con los ciclos de violencia. Considera que los empresarios pueden ser un motor de cambio de cara al fin del conflicto armado, y para trabajar en ello, propone “seis dimensiones de intervención que le apuntan al fortalecimiento de las instituciones propias de la democracia, a la gestión responsable y al desarrollo de iniciativas de inclusión económica, social y política<sup>17</sup>” (Fundación Ideas para la Paz, 2016).

Una de estas dimensiones es la de *emprendimientos para la paz* que

implica crear condiciones dignas y sostenibles para sus habitantes, más allá de las economías ilegales y a pesar de la fragilidad de las legales. [La FIP hace énfasis en que] trabajar en esta agenda empresarial para la paz no es solo un asunto de dinero, [...] es una apuesta del sector privado frente a lo público [lo que supone] el desarrollo de iniciativas que le apunten a transformar realidades profundamente imbricadas con el conflicto y la violencia (Fundación Ideas para la Paz, 2016).

Esta perspectiva es compartida por Yuri Delgado, coordinador de la Zona Centro, quien señala que “las personas en el programa deben tener un proyecto de vida para mejorar (...) La plata es un instrumento que le permita crecer como personas, familia y sociedad”. (Pérez & Arévalo, 2016q). En el mismo sentido se expresa Héctor Fabio Calderón, jefe de proceso social División Forestal de SKCC, quien piensa que el Programa de Generación de Ingresos debe tener un impacto para la comunidad y permitir que crezca, pues “si una persona que participa en el Proyecto de Generación de Ingresos, lo que obtiene se lo bebe y luego maltrata a la familia, no se le ha dado una herramienta sino un arma y hay que quitársela”, señala (Arévalo & Pérez, 2016k).

Los anteriores testimonios dan cuenta de la convicción de que los programas de generación de ingresos se consolidan como emprendimientos para la paz cuando, además de permitir el aumento de los ingresos de las comunidades, logran transformar sus expectativas de vida y sus formas de relacionamiento.

Con el desarrollo de sus líneas productivas, las personas asociadas han aprendido a mostrarle otra realidad a sus hijos, a sus nietos, a sus familias; la

---

17 Las seis dimensiones propuestas por la FIP son: i) fortalecimiento de capacidades locales, ii) transparencia y contrarrestar prácticas ligadas a la corrupción; iii) ampliación de la democracia y de la ciudadanía, iv) emprendimientos para la paz; v) gestión responsable; vi) reconciliación y nuevas narrativas (Fundación Ideas para la Paz, 2016).

de que hay cosas que hacer en el campo, que vale la pena quedarse y que las dos únicas opciones que hay no son el irse a la ciudad, o irse por el camino de la ilegalidad.

Yo miro desde que hemos entrado a la Asociación hemos tenido paz, por la sencilla razón de que somos apoyados. Hemos venido teniendo otra mentalidad de que nosotros tenemos que buscar lo bueno, hacer lo bueno y que si nosotros cada día mejoramos lo que tenemos entonces ahí viene la paz para nuestra familia y podemos servir al vecino, decirle camine yo le enseño o camine mire lo que yo tengo, mire esto se trabaja de tal manera... eso es paz porque yo estoy construyendo lo bueno, y así como yo quiero lo bueno para mí, lo quiero también para mi vecino, señala uno de los integrantes de Asproavan durante el desarrollo del grupo focal (Pérez, 2016t).

FOTO 15.  
ASMUCAFÉ. EL TAMBO



Fuente: Cortesía FSKC

Por su parte, para Carlos Rodrigo Solarte de la Federación de Cafeteros del Cauca, el Programa de Generación de Ingresos se convierte en herramienta eficaz, capaz de hacer frente a los problemas sentidos del territorio como son los cultivos ilícitos y los grupos armados.

Yo creo que el tema de la generación de ingresos con proyectos productivos en las zonas rurales, debe convertirse en el símbolo de resistencia contra los cultivos ilícitos o en el sentido de resistencia a que los hijos de los campesinos se vayan a las zonas armadas legales o insurgentes, porque tienen buenos ingresos o porque tienen la oportunidad de vivir dignamente en el campo. Entonces creo que los proyectos productivos en donde, entre otros, está el café, son la resistencia a todo ese tipo de injusticias que se tienen o de alternativas malas que tiene la gente en el campo (Pérez, 2016u).

También, dada la integralidad del Programa y la metodología de organizaciones de base, es posible afirmar que este trabaja sobre la sexta dimensión propuesta por la FIP para la acción empresarial: *Reconciliación y nuevas narrativas*, entendida como aquella que “responde a la necesidad de construir y reconstruir vínculos entre diferentes actores, con el objetivo de transformar relaciones antagónicas en relaciones solidarias” (Fundación Ideas para la Paz, 2016).

Si bien con esta propuesta la FIP pone énfasis en las iniciativas empresariales que busquen la verdad y la no repetición, en el caso objeto del presente estudio, puede interpretarse como la capacidad que ha tenido el Programa de Generación de Ingresos para construir redes de confianza entre los miembros de las asociaciones, en particular, pero también entre los miembros de la comunidad, en general.

Antes de existir las organizaciones cada uno era por su lado, no había mucha comunicación ni esos lazos de amistad, pues ahora cualquier noticia o convocatoria se comunica entre todos los vecinos. Las reuniones que se hacen son una forma de socializar y encontrarse para compartir no solo como asociados sino como amigos (...) La asociatividad ha dado muy buen resultado, por la afinidad y la amistad que ha generado, comenta uno de los integrantes de Asocauribe (Arévalo, 2016m).

Finalmente, es interesante observar cómo, a partir del Programa, se ha generado empoderamiento y apropiación de los procesos de desarrollo por parte de las comunidades; así lo demuestran las voces de los integrantes de la Asociación Procechiapa cuando afirman que: “así como lo hace la Fundación, nosotros desde nuestra organización también estamos generando empleo, educación y desarrollo social con nuestras comunidades, entonces como organización también estamos construyendo paz” (Pérez, 2016v).

## 5. LECCIONES DEL CASO

Las lecciones del caso se presentan en la forma de factores de éxito y de oportunidades de mejora. De acuerdo con la metodología que se siguió para la elaboración del presente estudio, los primeros –factores de éxito– son considerados como aquellos elementos que permiten a la organización alcanzar objetivos específicos, a los cuales se les recomienda dar continuidad o seguir fortaleciendo; las oportunidades de mejora, por su parte, son los factores que podrían ser ajustados con el fin de mejorar y potenciar la ejecución de las prácticas en función de los resultados de la triple cuenta (Pérez, 2016, p. 123).

FOTO 16.  
ASOPAS. EL TAMBO



Fuente: Cortesía FSKC

### 5.1 FACTORES DE ÉXITO

— CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO ESTABLES  
Y CON ALTA CALIDAD TÉCNICA Y HUMANA

La interdisciplinaridad, las competencias técnicas, el conocimiento de las personas y de los territorios, la permanencia en los cargos y la calidad hu-

mana del equipo de la Fundación que acompaña a las organizaciones, ha favorecido la generación de lazos de confianza y la obtención de resultados positivos del Programa.

– ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
CON ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

El establecimiento de alianzas entre la Fundación, los gobiernos locales y organizaciones públicas y privadas como el Sena, la Federación Nacional de Cafeteros, las alcaldías, el Ministerio de Agricultura, Epsa, entre otras, ha permitido llevar a las asociaciones la oferta institucional disponible en atención a los intereses y a las necesidades que se derivan del desarrollo de los proyectos productivos; en particular, en lo que tiene que ver con capacitación y acceso a recursos.

– FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD

Es una característica del programa que se considera como acierto relevante por cuanto la promoción del trabajo con personas de la misma o de diferentes veredas, ha generado solidaridad, capacidad de trabajo colectivo y creación de confianza, como antes se mencionó.

– FOMENTO DE LÍNEAS PRODUCTIVAS RELACIONADAS  
CON LA VOCACIÓN DEL TERRITORIO

El trabajo a partir de la vocación de la tierra permite aprovechar las riquezas de la región, al tiempo en que permite a las personas aplicar sus conocimientos tradicionales –lo que les enseñaron a hacer sus padres y abuelos– en el desarrollo de los cultivos. Es un factor de éxito, también ligado a la sostenibilidad de los proyectos. En desarrollo del estudio se pudo apreciar que la mayoría de las asociaciones que se han mantenido en el tiempo, trabajan en cultivos que corresponden a la vocación del territorio. Por el contrario, algunas de las que no han logrado subsistir, son las que se alejaron de dicha vocación.

– GENERACIÓN DE CORRESPONSABILIDAD  
EN LOS BENEFICIARIOS

Para la Fundación es claro que el asistencialismo no es la manera de aportar al crecimiento de las comunidades vecinas, por este motivo, para el desarrollo de los proyectos es necesario que las organizaciones participantes aporten una parte de los recursos requeridos, con el propósito de que se genere mayor responsabilidad y sentido de pertenencia en los asociados. Ellos sienten que invierten en su empresa y en su futuro, esto hace que valoren más los procesos y quieran sacarles el mejor partido a las oportunidades.

– CREACIÓN DE MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

La creación de fondos rotatorios de crédito y de Bankomunales, ha facilitado a las organizaciones el acceso a recursos para invertir en los proyectos productivos y a cubrir las necesidades básicas de los individuos y sus familias.

– INTERVENCIÓN CON ENFOQUE INTEGRAL – ODB

El enfoque de ODB, a través de las cinco dimensiones de trabajo (orientación estratégica, sociopolítica, humana, administrativa y financiera y productiva), ha permitido generar una dinámica integral, en la que no solo se fortalecen los aspectos técnicos y administrativos de las asociaciones y de las personas, sino también lo ontológico. La generación de ingresos no solo se debe analizar desde el punto de vista económico sino también frente al impacto que tiene en la mejora de las relaciones y del manejo de conflictos familiares y sociales. De nada valdría generar ingresos si las personas como seres humanos no avanzan y no aportan a la mejora de su entorno.

5.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

– ELEVADAS CARGAS LABORALES EN EL EQUIPO DE  
TRABAJO DE LA FUNDACIÓN

El equipo tiene una carga laboral muy alta que se acrecienta por la lejanía de los sitios y el aumento de beneficiarios.

FOTO 17.  
GRUPO FOCAL SUÁREZ



Fuente: Cortesía FSK

– FALTA DE PROMOCIÓN DE RELEVOS  
GENERACIONALES EN EL CAMPO

Se aprecian potenciales dificultades relacionadas con el relevo generacional en las organizaciones, lo que puede poner en peligro su estabilidad y su sostenibilidad.

– DIFICULTADES EN LA COMERCIALIZACIÓN  
DE LOS PRODUCTOS

Este es un aspecto en el que, aunque hay algunos avances, aún falta desarrollo, pues muchas veces no hay a quien venderle o quien pague lo que es, como comenta uno de los integrantes de la Asociación Procechiapa, “de nada sirve tener mejores productos sino hay como venderlos”.

– FORTALECIMIENTO ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

Algunas organizaciones siguen siendo críticas del trabajo de Smurfit, creen que para ser multinacional no aporta lo suficiente al territorio o desconocen lo que hace.



– DESCONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIARIOS  
DE LA RUTA DE INTERVENCIÓN

Durante las entrevistas y grupos focales, las personas elogiaron el apoyo que la Fundación brinda con el Programa, señalaron el tiempo de acompañamiento, cómo han cambiado sus vidas. No obstante, no tienen claras las etapas y/o campos en los que se viene trabajando, los tiempos previstos y los avances, solo se identifican aspectos materiales y técnicos.

– DEPENDENCIA DE LAS ASOCIACIONES  
HACIA LA FUNDACIÓN

En los grupos focales y entrevistas se observó que, dado que el acceso a información sobre procesos en zonas rurales es deficiente, gran parte de las asociaciones dependen de la información que les da la Fundación para el fortalecimiento y consecución de nuevos proyectos, esto genera una alta dependencia en relación con la búsqueda de oportunidades.

FALTA ACOMPAÑAMIENTO GERENCIAL  
ODB MÁS DESARROLLADAS

Debido a que las organizaciones que llevan más tiempo en el mercado tienen necesidades de fortalecimiento diferentes a las que están iniciando, se hace evidente la falta de herramientas gerenciales que les permita mejorar las competencias de quienes hacen parte de las ODB.

– SE REQUIEREN DIRECTRICES CLARAS  
DE RELACIONAMIENTO CON LAS COMUNIDADES

Un punto positivo del Programa es que apoya a las ODB de los territorios priorizados. No obstante, el hecho de que en ocasiones se otorgue más a unos municipios que a otros, genera inconformidades por parte de algunas asociaciones que creen que la Fundación y la empresa se han olvidado de ellas. Y, por tanto, consideran que las vías de hecho pueden ser una alternativa para que los vuelvan a tener en cuenta.

– FALTA ALINEAR RESULTADOS ESPERADOS  
A INICIATIVAS GLOBALES DE SOSTENIBILIDAD

Al realizar el análisis de los impactos que ha tenido el programa, se encontraron resultados evidentes en relación con el número de beneficiarios, las inversiones realizadas y el aumento de los ingresos de los beneficiarios; pero, no se encuentra una cuantificación frente a cómo este tipo de inversión social aporta a compromisos globales como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

5.3. RECOMENDACIONES

– Contratar más profesionales para que acompañen a las organizaciones. En la actualidad, los profesionales existentes deben estar pendientes de un gran número de proyectos en los diferentes municipios ubicados en áreas rurales, lo que implica varias horas de desplazamiento.

FOTO 18.  
ASPROAVAN 3



Fuente: Cortesía FSKC

– Generar estrategias de trabajo e intervención que propicien la integración de personas más jóvenes a las organizaciones, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de las mismas y no se dependa exclusivamente de los fundadores.

– Generar nuevos espacios y redes que amplíen la comercialización de los productos de las organizaciones, las cuales actualmente producen lo necesario para cubrir los mercados locales. Una alternativa es vincular a las organizaciones a cadenas productivas de la región.

– Fortalecer la estrategia de comunicaciones con el propósito de dar a conocer qué viene haciendo la Fundación en el tema de generación de ingresos y desarrollo base, y brindar espacios para que sean las propias comunidades las que cuenten, desde su experiencia, los beneficios que ha traído el Programa.

– Fortalecer el conocimiento del proceso que se desarrolla en las organizaciones en todos los miembros, de manera que identifiquen más allá de los aspectos materiales y técnicos, la esencia del programa, de dónde se parte, qué se busca, sus fases, metas y avances. Los funcionarios de la Fundación dan por hecho que los participantes en los programas y proyectos conocen la estructura de la intervención y esto solo es de dominio de algunos miembros de las juntas directivas de las ODB.

– Crear un banco de proyectos y de información descentralizada al que las organizaciones tengan un acceso fácil, para que puedan aprovechar las ofertas de su sector.

– Fortalecer el acompañamiento a las organizaciones que tienen una larga trayectoria y se encuentran en otro nivel, en el que, con seguridad, requieren fortalecer capacidades más gerenciales, que les permitan visionar su accionar más allá del territorio y lograr la sostenibilidad de sus proyectos productivos.

– Generar espacios de diálogo frecuentes para escuchar a las organizaciones y a la comunidad, y conocer de primera mano la percepción sobre la acción de la Fundación y de la Empresa.

– Crear mecanismos claros y públicos de relacionamiento y actuar en comunidades, para evitar que la comunidad mediante acciones de hecho sea la que marque la ruta de la Fundación. Aquí es muy importante detectar con anticipación situaciones potencialmente conflictivas en las comunidades, sobre todo en aquellas donde hay poca o nula presencia del Estado, pues terminan presionando a la empresa en asuntos que en muchas ocasiones no son de su competencia.

– Generar alianzas con actores públicos, privados y de cooperación internacional que permitan hacer frente a la precariedad que existe en la zona en materia de vías, medios de comunicación, centros de acopio, acceso a crédito, etc.; esto, beneficiaría a las asociaciones en materia de comercialización de sus productos. El Acuerdo de Paz con las FARC, donde se hace énfasis en el desarrollo del campo, podría convertirse en una ventana de oportunidad para impulsar los cambios que se requieren en la región.

– En este documento se hace un análisis del Programa y su alineación con los ODS. Como se comentó, es necesario que se haga un despliegue mayor, definiendo los indicadores por medio de los cuales la Fundación realizaría la medición, las líneas base necesarias y las metas específicas para cada uno; esto tendría dos principales beneficios: el primero de ellos, se podría evidenciar, de manera más clara, la contribución en materia de impacto del Programa en el marco de los ODS; el segundo, ayudaría a que la Fundación se piense, se planee y se organice en términos de las metas antes mencionadas.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio de caso sobre el Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, nos permite evidenciar, a partir de los testimonios y tomando como referente algunos autores expertos en el tema, que la Fundación viene construyendo paz en el territorio, desde el 2000 aproximadamente, cuando empezó a trabajar de manera más estructurada e integral sobre las cinco dimensiones para la intervención de las ODB, con el propósito de aportar en la transformación de las realidades de las zonas donde operan y el desarrollo de las comunidades.

De acuerdo con el planteamiento de Ledarech, citado en (Prandi & Lozano, 2010), la construcción de paz desde las empresas tiene que ver con los procesos, planteamientos y etapas que se desarrollan y permiten transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles; y esto es lo que se ha visto con las asociaciones que ha venido acompañando la Fundación en el marco de su Programa de Generación de Ingresos y Desarrollo Base; la mencionada integralidad del Programa, ha logrado que las comunidades no solo trabajen en pro de sus objetivos comunes y mejoren sus procesos y su productividad, sino que también ha logrado transformar la manera cómo se relacionan, la cual se ha tornado más respetuosa y colaborativa no solo entre sus miembros y familias, sino con otras asociaciones.

Otro de los aportes teóricos que nos permiten entender la contribución de la Fundación a la construcción de paz, es el de la Fundación Ideas para la Paz, que describe seis escenarios a través de los cuales las empresas pueden aportar a la paz, uno de ellos es el de Emprendimientos para la Paz, que se caracterizan por desarrollar acciones que permitan generar “condiciones dignas y sostenibles para sus habitantes, más allá de las economías ilegales y a pesar de la fragilidad de las legales” (Fundación Ideas para la Paz, 2016). Esto es evidente, en el Programa dado que en la mayoría de entrevistas las personas plantearon que el programa se ha convertido en una opción legal en medio de la ilegalidad, que les había permitido no solo aumentar los ingresos, sino también permanecer en su tierra, con sus familias, mejorar su calidad de vida y pensar en un futuro diferente para sus familias, “les ha dado motivos para quedarse y soñar con un mejor entorno”.

Finalmente, como se presentó en este documento, es claro cómo con la inversión social que realiza la Fundación aporta a varios de los ODS de manera directa, como lo son, Fin de la Pobreza, Hambre Cero, Educación de Calidad, Agua Limpia y Saneamiento Básico, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Reducción de las Desigualdades, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y Alianzas para lograr los objetivos. Sin embargo, el gran reto para la Fundación y, en general, para el empresariado colombiano, es definir las líneas base y las metas con las cuales se comprometerán, para que en el 2030 sea claro para todos los grupos de interés la contribución a los ODS.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, J. A. (2012). Mercado, valores, competencia y empresa. In F. CAROLINA. *La empresa en tiempos de cambio: La RS y los negocios inclusivos* (p. 96). Madrid - España: Siglo XXI España.
- AREA, M. C. (2008, 09 4). *La industria de pulpa y papel y el medio ambiente en Iberoamérica*. Instituto de Materiales de Misiones (UNAM-Cocinet). Ciudad de México: ResearchGate.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016b). Entrevista realizada a Beatriz Eugenia Mejía Arango, Directora Fundación Smurfit Kappa Colombia, el 1.º de septiembre de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016f). Entrevista grupal, Asociación Municipal de Mujeres de Buenos Aires (ASOM), el 2 de septiembre de 2016.

- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016q). Entrevista realizada a Yuri Guillermo Delgado, coordinador de la Zona Centro, el 3 de septiembre de 2016.
- ARÉVALO, A. (2016j). Entrevista realizada a Lorena Astundillo, coordinadora de proyectos El Tambo y Suárez, el 21 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. (05/21/2016m). Entrevista realizada al Grupo Focal Asocauribe. Generación de Ingresos, El Tambo, el 21 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. (2016r). Entrevista realizada al Grupo Focal Asmucafé. El Tambo, Cauca, Colombia, el 21 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016a). Entrevista realizada a Francisco Silva, ingeniero de desarrollo social, el 22 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016e). Entrevista realizada a Dina Samboní, funcionaria de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Cajibío, el 20 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016g). Entrevista realizada al Grupo Focal Red de Líderes Municipio de Suárez, el 2 de septiembre 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016h, 05/20). Entrevista realizada al Grupo Focal Comunidad Misak, el 20 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016i). Entrevista realizada a Pedro Hernández, coordinador Programa, Cauca FSKC, el 20 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016k). Entrevista realizada a Héctor Fabio Calderón, jefe de proceso social SKC, el 1° de septiembre de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016n). Entrevista realizada al Grupo Focal. Asociación de Productores de Leche de Sotará (Asoproleso), el 20 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016s). Entrevista realizada a Edgar Pérez, ingeniero, técnico de cosecha SKC, el 20 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, E. (2016w). Entrevista realizada a Wellington Serna, gerente. Panelera de Cajibío, el 22 de mayo de 2016.
- ARÉVALO, A. & PÉREZ, O. (2016o, 05/21). Entrevista realizada al Grupo focal Asopas, El Tambo, el 20 de mayo de 2016.

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. (ANDI). Consejo Internacional de Industria Sueca y Fundación Ideas para la Paz. (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Bogotá: Grupopki.
- BALLESTEROS, M. F. (2016, julio). Estudio de caso Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales (ITAF). En ROMERO, M. C. (ed.). *Fundaciones, inversión social y desarrollo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- BOLAÑOS, E. (2011, junio). El Cauca y una dura historia de guerra. *El Espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/temadeldia/el-cauca-y-una-dura-historia-de-guerra-articulo-278632>
- BRODERICK, W. J. (1998). *El imperio de cartón. El impacto de una multinacional papelera en Colombia*. Bucaramanga: Sic Editorial.
- CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Obtenido de: [http://www.s149096.gridserver.com/eventos/inversionsocial/sites/default/files/principios\\_para\\_la\\_inversion\\_social.pdf](http://www.s149096.gridserver.com/eventos/inversionsocial/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf)
- CONSORCIO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO. (s.f.). *Consortio*. Obtenido de: <http://www.consortio.org.co/quienes-somos/>
- CRUZ, A. & PERDOMO, D. P. (2011). *Análisis de la competitividad en el sector industrial del papel, cartón y sus productos derivados en Colombia, durante el periodo comprendido entre 1997-2007*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- DANE. (31/10/2016). *Boletín de empleo septiembre 2016*. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_sep\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_16.pdf)
- DANE. (2005). La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos. Obtenido de: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad\\_estadistica\\_etnicos.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf)
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (12/11/2011). *Generación de ingresos*. Obtenido de: [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Generacion\\_ingresos.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Generacion_ingresos.pdf)
- ENVIRONMENTAL JUSTICE ATLAS. (s.f.). Obtenido de: <https://ejatlas.org/>
- ESCOLAPAU. (s.f.). *Construcción de paz*. Obtenido de: [http://escolapau.uab.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=196%3Aconstruccion-de-paz&catid=70&Itemid=93&lang=es#](http://escolapau.uab.es/index.php?option=com_content&view=article&id=196%3Aconstruccion-de-paz&catid=70&Itemid=93&lang=es#)

- FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ. (2016, febrero). *La oportunidad de la paz. Una apuesta de transformación*. Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/57052cf83314e.pdf>
- FUNDACIÓN SMURFIT CARTÓN DE COLOMBIA. (2012). *50 años de compromiso social con Colombia*. Yumbo: Fundación Smurfit Cartón de Colombia.
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2013). *Informe anual*. Valle: Fundación Smurfit Kappa Colombia.
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2015a). *Informe de sostenibilidad*. Valle: Fundación Smurfit Kappa Colombia.
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2015b). *Informe 2015*. Valle: Fundación Smurfit Kappa Colombia..
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2016a). *Informe de sostenibilidad*. Valle: Fundación Smurfit Kappa Colombia.
- GREENPEACE. (2006). *La escalada de la celulosa*. Obtenido de: <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2006/8/la-escalada-de-la-celulosa-en.pdf>
- GREWAL, B. S. (2003). *Johan Galtung: Positive and Negative Peace*. Auckland: University of Tecnology , School of Social Science.
- INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. (2012). *Atlas de la distribución de la propiedad rural en Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- MINING ASSOCIATION OF CANADA. (s.f). *¿Qué es la licencia social para operar LSO?* Obtenido de: <http://www.miningfacts.org/Comunidades/Que-es-la-licencia-social-para-operar-LSO/>
- MOREN, F. E. (2012). *Las razones detrás del conflicto en el Cauca*. Bogotá: Corporación Nuevo Arco Iris.
- NACIONES UNIDAS (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
- ONU. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 15 años para cambiar el mundo, 17 objetivos para lograrlo*. Organización de las Naciones Unidas (ONU). Bogotá: Pacto Global Red Colombia y Andesco.



- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (2014). *Construcción de una paz territorial estable, duradera y sostenible en Colombia*. ONU Colombia.
- OPHI. (2015). *Measuring Multidimensional Poverty: Insights from Around the World*. Reino Unido: Oxford Poverty & Human Development Initiative, Universidad de Oxford
- PÉREZ, E. (2016c). Entrevista realizada a Pablo Meneses, técnico de gestión de desarrollo agropecuario de El Tambo, el 21 de mayo de 2016.
- PÉREZ, E. (2016l). Entrevista realizada al Grupo Focal Asociación Pinar del Río, Generación de Ingresos, el 21 de mayo de 2016.
- PÉREZ, E. (2016p). Entrevista realizada a Luis Javier Vivas, Corporación Colombia Internacional, el 20 de mayo de 2016.
- PÉREZ, E. (2016t). Entrevista realizada al Grupo Focal Asociación Asproavan, el 21 de mayo de 2016.
- PÉREZ, E. (2016u). Entrevista realizada a Carlos Rodrigo Solarte, coordinador Cauca Federación Nacional de Cafeteros, el 19 de mayo de 2016.
- PÉREZ, E. (2016v). Entrevista realizada al Grupo Focal Procechiapa, el 21 de mayo de 2016.
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PRANDI, M. & LOZANO, J. M. (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 (UAB) / Instituto de Innovación Social (ESADE).
- RED INTERAMERICANA DE FUNDACIONES Y ACCIONES EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO DE BASE. (2008, marzo). *Desarrollo de base y educación. Informe final*. Obtenido de: [http://www.centrocomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/desarrollo\\_de\\_base\\_y\\_educacion\\_informe.pdf](http://www.centrocomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/desarrollo_de_base_y_educacion_informe.pdf)
- REDEAMÉRICA. (27/02/2013). Fresota: Empresa comunitaria que genera desarrollo en el Cauca, Colombia. Cauca, Sotará.
- RESUMEN TELEVISIÓN. (28/12/2014). Plantar pobreza, el negocio forestal en Chile. *Documental*. Santiago, Chile.

- REVISTA *DINERO*. (2014). Industria papelera genera más de 80 mil empleos. Revista *Dinero*. Obtenido de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/twosides-colombia-iniciativa-cadena-papel/202562>
- SMURFIT KAPPA CARTÓN DE COLOMBIA. (s.f.). *Visión, misión y valores*. Recuperado de: <http://www.smurfitkappa.com/vHome/do/AboutUs/VissionMissionAndValues>
- SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2012). *Mitos y realidades del papel*. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2015). *Informe de desarrollo sostenible 2015*. Dublin: Smurfit Kappa.
- UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI - INCODER. (2013). *Análisis de la posesión territorial y situaciones de tensión interétnica e intercultural en el Departamento del Cauca*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana, Centro de Estudios Culturales.
- UNODC. (2015). *Colombia monitoreo de cultivos de coca 2015*. Bogotá: Oficina de las Naciones Unidad contra la Droga y el Delito.
- VERDAD ABIERTA.COM*. (2014, 20 de mayo). *La larga y cruel lucha por la tierra en el Cauca*. Obtenido de: <http://www.verdadabierta.com/lucha-por-la-tierra/5334-los-pueblos-etnicos-del-cauca-piensan-el-posconflicto>
- VILLAR, R. (2004). *Cuadernillo 1 niveles de intervención en el desarrollo de base*. Colombia: RedEAmérica.
- VILLARRAGA, J. (2008, enero). *Fondos auto-gestionados rurales de ahorro y crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las micro-finanzas rurales en Colombia*. Bogotá: Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario Fundación Ford.