

Elaborado por  
ANDRÉS DARÍO RIAÑO POSADA\*  
HUGO FELIPE CAMARGO VARGAS\*\*

Dirigido por: Erli Margarita Marín Aranguren docente investigadora,  
Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales,  
Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO IX

*Inversión social mediante alianza intersectorial para  
el fortalecimiento del desarrollo económico local.  
Estudio de caso sobre fortalecimiento de las condiciones  
socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes  
del municipio de Nunchía, Casanare*



Se agradece, de manera especial, el acompañamiento de Lorena Gómez, especialista en estrategia e inversión social Equión Energía Limited, por su apoyo en el proceso. Así mismo, a los representantes de la Organización Internacional para las Migraciones. Damos una dedicación especial a la Asociación de Productores de Café de Nunchía y Paya – Asoprocafenpa.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, el sector hidrocarburos ha adquirido una creciente importancia consolidándose como uno de los sectores estratégicos de la economía nacional (Malagón, 2016). De acuerdo con cifras del Banco de la República de Colombia (2017), entre 2012 y 2016, este sector aportó, en promedio, el 6 % del PIB del país. La participación del petróleo en la Inversión Extranjera Directa, IED, en Colombia ha sido alrededor del 35 %<sup>1</sup> (Upme, 2015) convirtiéndolo en la principal fuente de divisas y aportando un porcentaje considerable de los ingresos del gobierno, vía dividendos, impuestos y regalías (Malagón, 2016).

No obstante, el sector hidrocarburos trabaja sobre la explotación de un recurso no renovable que tiene impactos importantes en las zonas en donde se realiza, entre los cuales se reconocen el de convertir a las regiones en monodependientes y los procesos migratorios que generan, con las implicaciones económicas y sociales que esto representa. Por ello, instituciones de distinta naturaleza emprenden esfuerzos con el propósito de lograr una diversificación de las actividades económicas.

El sector caficultor, por su parte, es también considerado de interés para el país. En los últimos cuatro años, en promedio, ha aportado el 0,8 % al PIB nacional (Banco de la República de Colombia, 2017). El café cuenta con dos

---

\* Comunicador social, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad; especialista en negociación y resolución de conflictos. Experiencia laboral de 15 años enfocada en el sector energético en los campos de responsabilidad social y sostenibilidad, relaciones estratégicas con grupos de interés, negociación y resolución de conflictos, análisis y gestión de riesgos e impactos sociales. Correo: andres.riagno@gmail.com / linkedin.com/in/andresriagno

\*\* Ingeniero químico y ambiental, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad. Experiencia de 8 años en desarrollo de soluciones de consultoría en definición y estrategias de sostenibilidad y RSE, mecanismos de divulgación y relacionamiento con grupos de interés, así como en proyectos de gestión de riesgos, debida diligencia y valoración de impactos en 14 sectores. Correo: phelipe.camargo@gmail.com

1 Considerando el promedio para los años 2010-2013.

características específicas que lo convierten en un producto de gran impacto económico y social. Por un lado, al ser un producto de exportación es una fuente de estabilidad económica y social para las familias productoras. Por otro lado, y en la medida en que buena parte de los productores de café son poseedores de fincas pequeñas, las exportaciones de café también son una fuente de redistribución del ingreso (FNC, s.f.).

Ahora bien, el Casanare es un departamento que reúne una doble condición. De una parte, representa más del 17 % en producción de hidrocarburos del país (Malagón, 2016). De otra, aunque no es un departamento significativo en cultivo de café—alrededor de tan solo el 0,3 % de los cultivos se encuentran en la zona (FNC, 2017)—, en algunos de sus municipios, las administraciones se han propuesto fortalecer la producción cafetera. Para el caso de Nunchía, los planes de desarrollo municipal para los períodos 2011-2015 y 2016-2019 han considerado el fomento del cultivo del café como un eje relevante en sus programas de desarrollo rural (Alcaldía Municipal de Nunchía, 2012). Y, a pesar de que Nunchía no es un municipio rico en hidrocarburos, sí está ubicado en una zona de paso óptimo para transportar petróleo hasta el oleoducto de Ecopetrol.

Estas características hicieron del Casanare y, en especial, del municipio de Nunchía, un escenario ideal para que las apuestas de la Embajada de Canadá con su Iniciativa Regional Andina, IRA<sup>2</sup> (*ARI*, por su sigla en inglés), fueran aprovechadas por la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, y por Equión para formular el proyecto “Fortalecimiento de las condiciones socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes del municipio de Nunchía –Casanare para mitigar factores expulsivos”, el cual va en línea con el objetivo misional de la OIM<sup>3</sup> y las iniciativas de inversión social que desarrolla Equión, en el marco de la práctica de inversión social de la compañía; para el caso, en el desarrollo de la línea capacidades económicas locales.

El planteamiento de este proyecto se dio en tres ejes que corresponden a: un eje de familias (enfocado en el desarrollo de actividades que conduzcan a mejorar los ingresos de las familias cafeteras del municipio); uno de jóvenes

---

2 La IRA está enfocada a estructurar alianzas entre organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado para impulsar elementos como el desarrollo económico y social sostenible, en territorios donde existe explotación de recursos no renovables (DRECD, 2017).

3 Dentro de sus objetivos estratégicos la OIM busca apoyar a las entidades del Gobierno Nacional, territorial y local, los migrantes, las comunidades y demás socios de la sociedad civil a gestionar procesos migratorios de manera ordenada y humana (OIM, 2015).

(orientado a establecer escenarios que le permita a este segmento de la población ser partícipes del desarrollo económico mediante la inclusión en esquemas productivos) y, finalmente, uno asociativo (que busca el fortalecimiento de la agremiación de caficultores de Nunchía).

La inversión total del proyecto ascendió a COP 2.645 millones y se implementó en 15 veredas, cubriendo a 129 familias cafeteras participantes y apoyando la institucionalización de la Asociación de Productores de Café de Nunchía y Paya –Asoprocafepa–.

Esta investigación es pertinente toda vez que busca aportar conocimiento sobre cómo, a partir de la inversión en comunidades, gestionada desde las iniciativas de inversión social de las empresas, se puede estimular el crecimiento económico sostenible, en una región vulnerable, mediante la identificación e implementación de estrategias de desarrollo endógeno, articuladas entre comunidad, asociaciones, entidades intergubernamentales y empresa privada.

En este artículo se muestra cómo, por medio de procesos asociativos, se puede contribuir a la solución de problemáticas como el desempleo y la baja competitividad y productividad en el sector agropecuario, a la vez en que se fortalece la capacidad de organización entre familias del sector, disminuye costos, permea mercados, desarrolla economías de escala y mejora el poder de negociación.

También se analiza cómo, a partir del desarrollo de proyectos extractivos como el del petróleo, existen impactos en la dinámica social y económica de un territorio que inciden en las familias y promueven migración desde y hacia el territorio.

Adicionalmente, se considera que este estudio permitió entender el modelo de alianza bajo el cual están trabajando los actores que desarrollan este proyecto y de qué forma ayudan a solucionar las problemáticas de índole social, económica y de migración, así como dar ejemplo de inversiones sociales enfocadas al fortalecimiento de las comunidades y sus territorios.

Para el desarrollo de esta investigación se consideran los lineamientos de la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016) y se busca responder a la pregunta *¿Qué resultados ha generado el desarrollo del proyecto sobre la comunidad participante y sobre Equión Energía Limited?* Para lo cual se plantea el objetivo principal de documentar, interpretar y valorar el proyecto “Fortalecimiento de las condiciones socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes del

municipio de Nunchía – Casanare para mitigar factores expulsores”, a la luz de lo propuesto en el Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS, n.º 8<sup>[4]</sup>.

Como objetivos específicos, se establecen: i) conocer los factores expulsores que el proyecto abordó para justificar su intervención en el municipio de Nunchía – Casanare; ii) Identificar el modelo de trabajo (ej. alianza, cooperación) entre Equión, la OIM y la embajada de Canadá; iii) Presentar los resultados del proyecto frente a las metas 8.2, 8.3 y 8.6<sup>[5]</sup> del ODS número 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”; iv) Identificar los factores de éxito y las oportunidades de mejora del proyecto de fortalecimiento con respecto al modelo de implementación que están realizando las organizaciones que intervienen.

La hipótesis de la que se parte considera que incursionar en proyectos de inversión en comunidades que busquen el fortalecimiento de las condiciones socio productivas, puede representar ventajas tanto para mejorar la percepción de sus grupos de interés, como para obtener licencia social de operación. Adicionalmente, apoyarse en una organización especializada como la OIM para que sea la ejecutora del proyecto, puede responder integralmente a las necesidades y expectativas de los participantes. Sin embargo, la presencia temporal que caracteriza el proyecto da lugar al riesgo de que una vez culminada la intervención no quede una capacidad instalada que permita la sostenibilidad del proyecto. Y, por lo tanto, a que se produzca una reacción negativa por parte de las comunidades que no solo resulte en una afectación reputacional para Equión sino en un pasivo social e, incluso, en la pérdida de la licencia social de operación.

Para esta investigación se aplicaron estrategias cualitativas de recolección de información de fuentes primarias y secundarias que fueron seleccionadas con

- 
- 4 Es pertinente mencionar que los ODS son 17 y tienen 169 metas establecidas con el fin de intervenir, mitigar y resolver problemáticas económicas, ambientales y sociales, en un período de 15 años hasta 2030 (ONU, 2015). Hoy en día varias empresas, incluida Equión, han declarado su compromiso de hacer su aporte a los ODS estableciendo metas enmarcadas en la triple cuenta de la sostenibilidad, económica, ambiental y social, a través de diferentes iniciativas y proyectos.
  - 5 Las metas de las que trata este estudio son considerar desde la 8.2 lograr niveles más elevados de productividad, con la 8.3 promover políticas públicas que fomenten la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros y, finalmente, la 8.6 que establece reducir a 2020 considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación (ONU, 2015).

las recomendaciones de la metodología implementada. Las fuentes secundarias contemplaron básicamente documentación facilitada por Equión y por la OIM.

En cuanto a las fuentes primarias, su selección consideró actores relacionados directamente con el proyecto o área de influencia como los auspiciadores, ejecutores, caficultores, jóvenes, asociados de Asoprocafenpa y autoridades locales, a quienes se abordó mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y técnicas proyectivas. Además, se realizaron observaciones cualitativas en seis sitios del proyecto durante dos visitas a las veredas La Virgen, Buenos Aires y Vega de Tacare, algunas de las zonas donde se llevó a cabo el proyecto. La información obtenida fue sistematizada y posteriormente analizada a la luz de planteamientos teóricos y conceptuales sobre responsabilidad social, inversión social, crecimiento económico y desarrollo endógeno.

#### I. ¿CÓMO SE LLEVÓ A CABO EL DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PRESENTE ESTUDIO DE CASO?

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (2016), de la Universidad Externado de Colombia, la cual es presentada en otra sección de este libro. De las etapas que trata esta *Metodología*, la participación de los investigadores inició en la documentación inicial. En este sentido se obtuvo el soporte de formulación del proyecto, videos de participantes, reportes de sostenibilidad de Equión, informes de seguimiento a la ejecución del proyecto, entre otros. Además, se inició la recolección de material bibliográfico pertinente para construir el marco teórico expuesto en la sección anterior.

Posteriormente se desarrolló el trabajo de campo en dos visitas al municipio de Nunchía para conocer el proyecto, sus participantes y aliados. De igual forma, se llevaron a cabo reuniones con los socios Equión, OIM y embajada de Canadá, en Bogotá. Producto de ello, se identificaron los grupos de interés involucrados que se presentan en la Gráfica 40.

Entre el 12 y 14 de junio de 2017 se realizó la primera inmersión en campo, durante estos días se visitaron las instalaciones de Equión, en Yopal; las oficinas del proyecto, en Nunchía; la planta de transformación de café de la Asociación, la Alcaldía Municipal y tres fincas cafeteras, en la vereda La Virgen. Para esta oportunidad se aplicaron dos herramientas de investigación que corresponden a entrevistas semiestructuradas con los caficultores y ejecutores del proyecto (11 aplicadas), y grupos focales con los jóvenes (2 desarrollados).

GRÁFICA 40. GRUPOS DE INTERÉS RELEVANTES PARA EL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

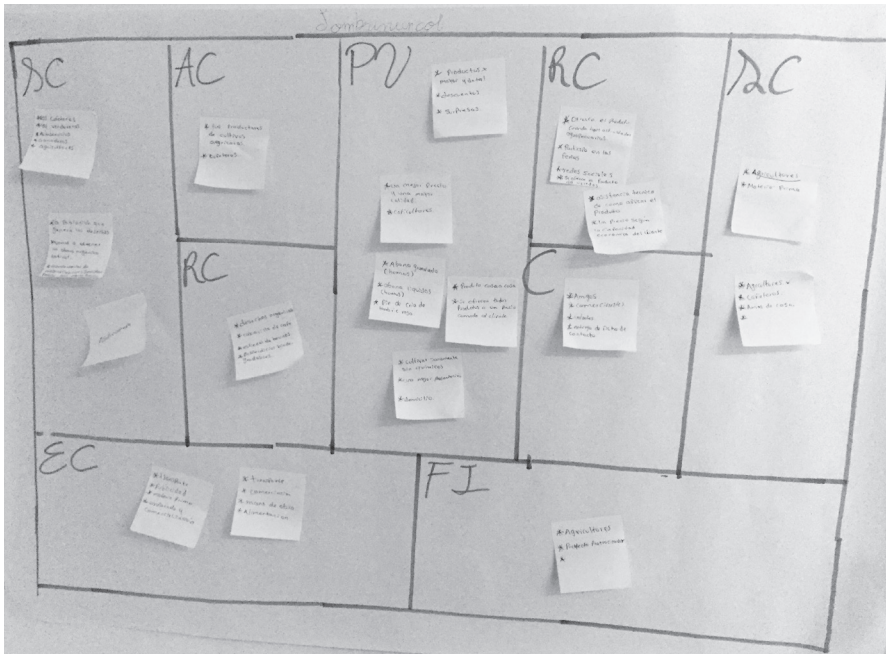
Para las entrevistas semiestructuradas se buscó identificar el estado de cada actor antes y durante el proyecto, así como su comprensión sobre la industria extractiva, la importancia de la asociatividad, el aporte al crecimiento económico endógeno y los factores expulsivos que se presentan en el municipio. La segunda salida se realizó del 2 al 4 de octubre de 2017, período que coincidió con la cosecha anual de café, lo que permitió identificar dinámicas propias de la actividad cafetera como la recolección, el descerezado y secado. En esta ocasión, se visitaron las veredas Vega de Tacare y Buenos Aires, para conocer la finca cafetera de un asociado y el proyecto de lumbricultura en el que trabajan los jóvenes participantes no escolarizados.

En esta oportunidad se implementaron nuevas herramientas de levantamiento de información enfocadas a los jóvenes. Primero se realizó un ejercicio Canvas con dos proyectos, para visualizar un modelo de negocio identificando: socios, recursos, clientes, entre otros. Segundo, se aplicaron técnicas proyectivas, a partir de una dinámica grupal, que permiten conocer -a través de imágenes- planteamientos puntuales. En este segundo caso, se trabajó sobre el municipio, las motivaciones personales frente a planes y proyectos de vida.

Adicionalmente, se contemplaron entrevistas semiestructuradas y múltiples con caficultores, profesores del colegio, el alcalde y los operadores del proyecto (Foto 18).

En cada una de las salidas de campo se hicieron observaciones cualitativas de los lugares que se visitaron entre las que se encuentran las fincas cafeteras, la planta de transformación o torrefactora y los proyectos ya en marcha de los jóvenes emprendedores. Luego, se procedió a realizar la sistematización y

FOTO 18. ENTREVISTA CON CAFICULTOR, VEREDA VEGA DE TACARÉ Y EJERCICIO CANVAS CON JÓVENES EMPRENDEDORES



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo (2017).

análisis de la información para lo cual se aplicaron tres de los instrumentos de la metodología: triangulación, matriz Dofa e identificación cualitativa de impactos

Con la triangulación se confrontó y comparó lo recolectado de las diferentes fuentes en torno a aspectos comunes del problema de investigación ayudando a identificar puntos de encuentro o de divergencia. La matriz Dofa sirvió para documentar los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos de la organización (debilidades y las fortalezas) que considera no solo a Equión sino a la OIM como organismo ejecutor. Finalmente, la matriz de impactos fue clave para determinar los efectos generados en el proceso de implementación del proyecto sobre las dimensiones de la triple cuenta de la sostenibilidad: económica, social y ambiental.

La metodología para la elaboración de estudios de caso permitió, a través de diferentes pasos y herramientas, documentar, interpretar y valorar el proyecto con el fin de identificar los impactos, la modalidad de inversión social, los factores de éxito, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora que se expondrán en los siguientes capítulos.

## 2. ¿EN QUÉ CONSISTIÓ ESTE PROYECTO?

Para explicar el proyecto es importante saber quiénes fueron los actores que lo hicieron posible, así como sus motores para realizarlo. Una vez entendido lo anterior se puede profundizar en el detalle del proyecto y sus resultados.

### 2.1. ¿QUIÉNES HICIERON POSIBLE ESTE PROYECTO?

Como se ha mencionado, fueron tres las organizaciones que trabajaron en conjunto para realizar el proyecto de fortalecimiento. La primera corresponde a Equión Energía Limited, compañía extractiva de petróleo y gas (antigua British Petroleum) que opera en el Casanare, desde hace más 30 años. Ha tenido operaciones en una superficie de aproximadamente 600 km<sup>2</sup>, adjudicados en cinco contratos a saber: Tauramena (terminado en julio de 2016), Recetor (terminado en mayo de 2017), río Chitamena (2019), Piedemonte (2020) y Bloque Niscota (donde propiamente se desarrolló el proyecto) (Equión Energía Limited, 2017).

La segunda es la embajada de Canadá que a través del Fondo de Alianzas Estratégicas para el Desarrollo, FAED, y en el marco de la Iniciativa Regional Andina, IRA, se propone generar proyectos de desarrollo económico con comunidades locales en áreas de extracción de recursos no renovables, para lo cual, motivan la participación de la empresa privada. Por otro lado, está la

Organización Internacional de las Migraciones, quien participa como socio ejecutor y quien, en desarrollo de su misión, apoya a las entidades del Gobierno Nacional, territorial y local, a los migrantes, a las comunidades y a la sociedad civil en la gestión ordenada y humana de procesos migratorios (OIM, 2015).

Equión y la Embajada participan como socios cofinanciadores y la OIM como socio ejecutor.

## 2.2. ¿CUÁLES SON LOS ANTECEDENTES?

En 2013, Equión recibió el encargo de avanzar con el proyecto exploratorio Niscota en los municipios de Nunchía y Támara. Con el fin de gestionar los impactos sociales y ambientales de la compañía, Equión cuenta con un Plan de Gestión Social Integrado, PGSI, que tiene como fin generar lazos y canales de comunicación con sus grupos de interés. La estrategia de inversión social –transversal al PGSI–, busca el fortalecimiento con las comunidades mediante seis líneas de trabajo; una de ellas contempla las capacidades económicas, que consiste en proyectos para dinamizar el desarrollo económico.

El gobierno de Canadá, a través del Departamento de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, Drecd, tiene por objetivo misional contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad de manera democrática e inclusiva (Drecd, 2017). Para lograrlo, el Drecd cuenta con la ARI, la cual está enfocada en estructurar alianzas entre organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y sector privado para impulsar el desarrollo económico y social sostenible en territorios donde existe explotación de recursos no renovables. En Colombia, este tema es gestionado por la embajada de Canadá, a través del Faed, que intermedia y coordina los recursos económicos del gobierno canadiense para el desarrollo de este tipo de proyectos. En 2013, el Drecd adelantó la convocatoria Faed Colombia n.º 2-2013 que tuvo por objeto:

Diseñar, planear, poner en marcha y establecer un proyecto de desarrollo económico sostenible a nivel local, mediante la conformación de alianzas estratégicas entre la organización proponente, entidades representantes del gobierno colombiano y las comunidades beneficiarias del programa, con la participación económica y técnica de una o más empresas del sector extractivo de petróleo o minería (Faed, 2013).

Bajo los parámetros establecidos por el gobierno canadiense, y en respuesta a la convocatoria, la OIM presentó el proyecto: “Fortalecimiento de las condiciones socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes del municipio

de Nunchía, Casanare, para mitigar factores expulsivos”. Equión, empresa extractiva con presencia en el departamento de Casanare, entra a participar como socio cofinanciador del proyecto.

Para la formulación del proyecto, la OIM llevó a cabo una investigación por medio de la cual identificó diversas problemáticas en Nunchía, tales como: la falta de oportunidades, el bajo nivel de comercialización y de asociatividad, la falta de cobertura educativa, la ausencia de espacios para la participación de los jóvenes, la presencia de familias jóvenes y numerosas, la desnutrición crónica, la concentración de población con alto índice de necesidades básicas insatisfechas, NBI, y de productores de café con necesidades; situaciones todas ellas que guardan relación con el objetivo central del proyecto.

Las problemáticas identificadas permitieron estructurar el proyecto de manera articulada con las prioridades y necesidades del municipio, así como con sus últimos planes de desarrollo, en los cuales se destacaba la vocación cafetera del municipio y sus potencialidades para contribuir al desarrollo económico de la región.

En 2012, por acción de la Procuraduría General de la República, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, creó los Programas en Beneficio de las Comunidades, PBC. Estos consisten en la obligación contractual de dedicar, como mínimo, el 1 % del valor de las inversiones contempladas en la etapa de exploración o en la etapa de explotación a programas de inversión social, desarrollados en el marco de las estrategias de responsabilidad social y destinados a las comunidades de la zona de influencia en donde opere un empresa petrolera (Procuraduría General de la Nación, 2012). Se especifica que la inversión dispuesta por los PBC es distinta a la exigida por las licencias ambientales o a aquella que resulte de los procesos de consulta previa.

### 2.3. ¿DÓNDE SE REALIZÓ?

El proyecto se desarrolló en el municipio de Nunchía, el cual está ubicado en la orinoquía colombiana al noroccidente del Casanare. Ocupa una extensión de 1.101 km<sup>2</sup>, lo que representa el 2,62 % del departamento y una extensión en zona urbana de 5.72 km<sup>2</sup> (Alcaldía Municipal de Nunchía, 2016). A propósito de la división político-administrativa, el municipio está conformado por 43 veredas y 3 centros poblados (La Yopalosa, El Pretexto y Nunchía que es el casco urbano principal). Tiene una ubicación privilegiada ya que por este municipio pasa la troncal La Marginal de La Selva la cual comunica al departamento con el interior del país, así como con otros departamentos del oriente colombiano.

El proyecto se ejecutó en 15 veredas, aquellas en donde, por tradición, se ha desarrollado la producción del café: Alto de Tamuría, Barbacoas, Betania, Cofradía, La Palmita, Buenos Aires, La Virgen, Moralito, Palmarito, Piedecuesta, Tamuría, Tocaría, Niscota y Vega de Tacare. En la gráfica 41 se identifica la ubicación.

GRÁFICA 41. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE NUNCHÍA



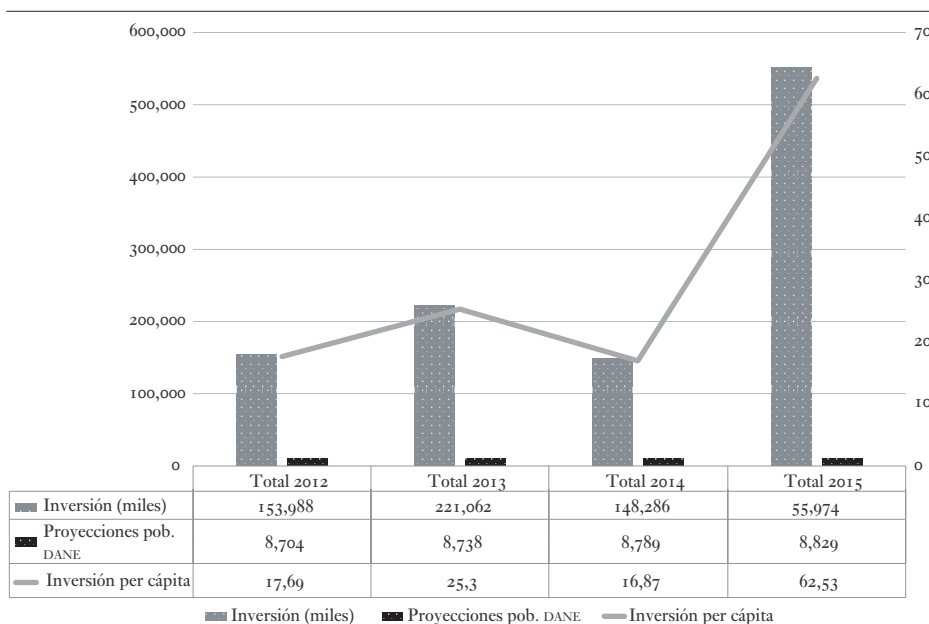
Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2016 “Progreso para Nunchía” (2016).

Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, para 2017 Nunchía contaba con una población de 8.906 habitantes, de los cuales 2.165 estaban ubicados en el casco urbano y en los centros poblados de La Yopalosa y el Pretexto, mientras los 6.741 restantes (que equivalen al 75,69 %) se encontraban en zonas rurales. Así mismo, 5.181 habitantes (un 58,17 % de su población) eran considerados como potencialmente activos (entre 15 y 59 años). Esta cifra es relevante ya que casi el 60 % de la población está en capacidad de ser empleada bajo cualquier esquema laboral (Dane, 2011).

Este municipio, de tradición agrícola y ganadera, alcanzó cifras de inversión en el sector agropecuario de COP 552 miles de millones, de acuerdo con las cifras para el 2015 que supera en más del doble las inversiones de años ante-

riores (ver gráfica 42). No obstante, la rentabilidad generada de los cultivos no fue la esperada, toda vez que fueron implementados empíricamente (Alcaldía Municipal de Nunchía, 2016).

GRÁFICA 42. INVERSIÓN EN EL SECTOR AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO DE NUNCHÍA



Fuente: Alcaldía Municipal de Nunchía, Casanare (2016).

Este es un municipio con bajas coberturas de servicios públicos (27,7% de acueducto), vivienda (déficit cualitativo de vivienda 65%), salud (78%) y educación (26,3% para educación media) (Alcaldía Municipal de Nunchía, 2016), lo que implica una baja calidad de vida. De hecho, el índice de necesidades básicas insatisfechas, NBI, es del orden del 64,02%, para la zona urbana y para las áreas rurales se incrementa al 70,62% (Dane, 2011).

Si bien el municipio cuenta con acceso al principal corredor vial del departamento, internamente cuenta con seis vías terciarias que permiten el acceso a las zonas rurales. Tiene una vía secundaria que comunica el casco urbano con la Inspección de La Yopalosa y La Marginal de La Selva, siendo esta la única medianamente pavimentada. Las vías de acceso a veredas corresponden a rutas sin asfaltar que llegan a ciertos puntos en donde se complementan con caminos reales solo de acceso a pie o transporte mular. El cruce por quebradas

y caños se realiza a nivel cuando hay poco caudal y a través de puentes colgantes sobre los ríos, en algunos de los casos. Las condiciones descritas enfrentan a los productores de café y a la población en general, a una serie de dificultades para la producción y comercialización de sus productos.

Estas características sociales y económicas hacen de Nunchía un municipio con brechas en materia de calidad de vida y productividad. Justamente, estos componentes se establecieron como objetivos principales en los planes de desarrollo del municipio tanto en el período 2011-2015 como en el actual 2016-2019. No obstante, las cifras mencionadas indican que no hay avance en estos componentes.

#### 2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

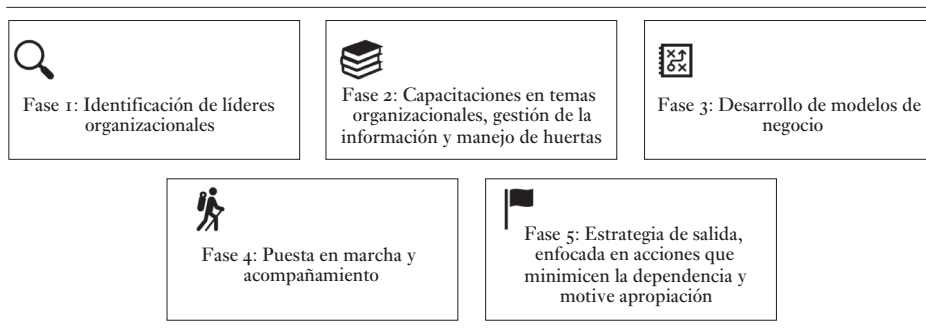
Tres fueron los temas prioritarios del Drecd. A saber: i) Estimular el crecimiento económico sostenible, mediante la identificación de estrategias educativas y de desarrollo económico articuladas entre municipio, gremio y jóvenes; ii) Aumentar la soberanía alimentaria mediante la generación de condiciones a través del desarrollo de proyectos que generen excedentes de producción; iii) Asegurar el futuro de la niñez y de la juventud, el cual busca incidir en la población juvenil con el fin de generar sentido de pertenencia fomentando oportunidades productivas sostenibles.

Los objetivos del proyecto formulado, en Nunchía, comprenden: i) Establecer la agremiación de caficultores del municipio; ii) Mejorar los ingresos de las familias cafeteras; iii) Mejorar la inclusión de los jóvenes en el desarrollo económico rural.

Con el fin de desarrollar su principal objetivo, el proyecto planteó tres ejes que corresponden a: i) un eje asociativo, con el cual se buscaba el establecimiento de la agremiación de caficultores; ii) un eje de familias, que se concentra en el desarrollo de actividades que conduzcan a mejorar los ingresos de las familias cafeteras; y, finalmente, iii) un eje de jóvenes, por medio del cual se fomentaron escenarios para permitir a este segmento de la población ser partícipes del desarrollo económico, mediante la inclusión en esquemas productivos. El proyecto se planteó para ser desarrollado en cinco fases que se presentan en la gráfica 43.

La estrategia del proyecto fue ejecutarlo con capacidad local; esto es, personas del territorio y ONG locales. Además, se involucró a la Asociación de Cafeteros como parte del proceso, no solo como beneficiaria; entre otras actividades, como entidad de apoyo a los procesos de seguimiento que se

GRÁFICA 43. FASES DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración de los autores a partir de información de OIM (2014).

realizaban a las familias participantes del proyecto. En cifras, el proyecto llegó, de manera directa, a una asociación de caficultores, 129 familias caficultoras y 100 jóvenes del municipio de Nunchía.

El proyecto se alineó con el objetivo del Drecd “contribución a la reducción de la pobreza y la desigualdad de manera democrática e inclusiva” y a la línea de inversión social de Equión. Así mismo, se diseñó en alineación con las iniciativas gubernamentales locales como el Plan de Desarrollo Municipal “Marcando la Diferencia” 2012-2015. Dicho Plan declaraba explícitamente que el municipio era: “una economía social con bajo niveles de productividad y (sic) competitividad y sin arraigo al territorio” (Alcaldía Municipal de Nunchía, 2012).

El proyecto inició actividades en campo en octubre de 2015. La coordinación entre Bogotá y el municipio de Nunchía se llevó a cabo a través de la OIM, entidad que mantuvo un enlace territorial para realizar las gestiones de acompañamiento y articulación con los operadores y participantes del proyecto.

Si bien el socio ejecutor del proyecto fue la OIM, esta entidad contó con 5 operadores en el municipio, los cuales corresponden a organizaciones privadas, ONG y fundaciones que realizaron un trabajo puntual sobre cada uno de los ejes y sus participantes. Los operadores contratados fueron:

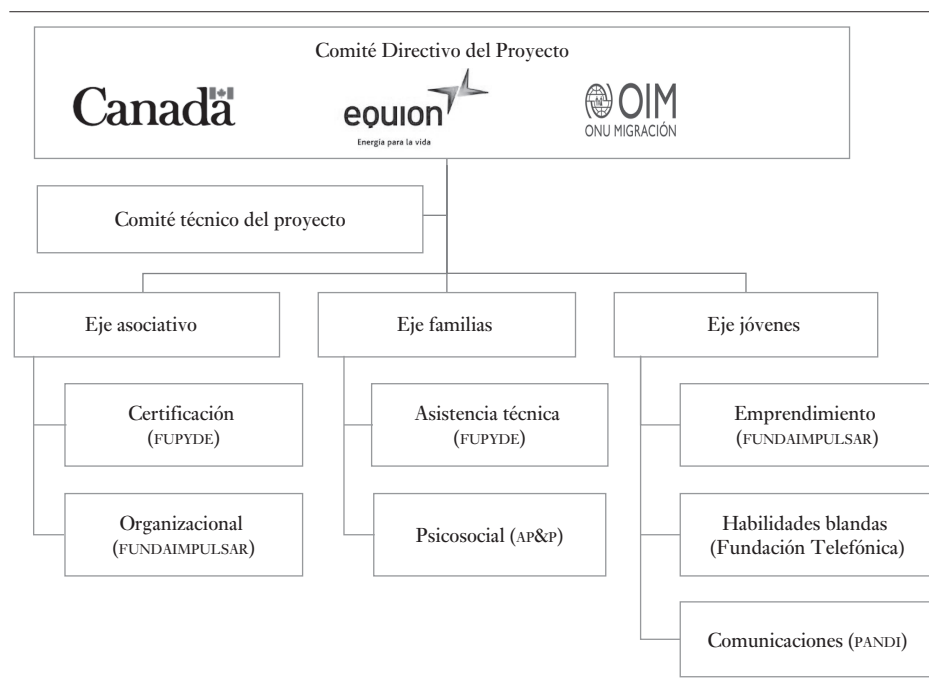
AP&P, organización que desarrolló el componente psicosocial del eje de asociatividad. Fundaimpulsar, encargada de implementar el componente empresarial del eje asociativo y, en los últimos 6 meses del proyecto (Fase II), apoyó el componente técnico. Fupyde, organización que se encargó de la ejecución del componente técnico para la asociación en materia de cultivos, mejora en prácticas agrícolas y producción del café para el eje de asociatividad y el eje de familias. Agencia Pandi, que trabajó con los jóvenes de la Institución Educativa Salvador Camacho Roldán, en el eje de jóvenes en el fortalecimiento de

habilidades comunicativas y la creación del proyecto Colectivo de Comunicaciones; y finalmente, la ONG Socialab que apoyaron en la implementación de los proyectos de emprendimientos juveniles en este eje.

En calidad de aliado, el proyecto también contó con la Fundación Telefónica que acompañó el trabajo con los jóvenes bajo la metodología Piensa en Grande. Se realizó la actividad Desafío Nunchía, la cual consistió en un conversatorio con la participación de Asoprocafepa, Federación Nacional de Cafeteros, Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, y la Institución Educativa Salvador Camacho Roldán con el fin de conocer experiencias exitosas en otras regiones, y la generación de nuevas ideas de emprendimiento, enfocadas al café.

La estructura del proyecto tenía un comité directivo conformado por los socios financiadores y el ejecutor, así mismo, había un comité técnico, el cual ejecutaba las labores administrativas y de control. Cada eje programático desarrollaba una línea de trabajo de la cual hacían parte los operadores con sus funciones particulares (OIM, 2017). En la gráfica 44 se muestra la estructura de proyecto con la ubicación de cada socio y operador dentro de los ejes programáticos.

GRÁFICA 44. ESTRUCTURA DEL PROYECTO



Fuente: OIM (2017).

## 2.5. RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto arroja varios resultados destacables: el diseño de una imagen institucional para Asoprocafenpa que estuvo acompañada de la definición de una misión, visión y plan de sostenibilidad a seis años. También, la creación de nuevas alianzas comerciales con cooperativas como Coodecafec, Támara y marcas como Alcaraván.

Además, se crearon procesos de gobernanza en la asociación, en donde la interacción entre estructuras, procesos y tradiciones, determinaron el respeto a los principios de legitimidad, participación, legalidad, transparencia, consenso, equidad y rendición de cuentas en el ejercicio del poder, en el desarrollo de las responsabilidades y en los procesos de toma de decisión, velando por la participación de los ciudadanos, de la comunidad y de otros interesados.

En cuanto a los valores, en la actualidad, la asociación se identifica como un grupo de personas que trabaja en equipo de modo colaborativo, que por medio del liderazgo promueve la confianza de sus asociados y busca desarrollar habilidades sociales y de emprendimiento. Para lograr lo anterior, se definieron líderes nodales que mantienen informadas a las familias caficultoras de las diferentes veredas.

En el eje de familias se capacitó a más de 129 familias de las cuales 63 tienen actualmente una calificación AAA<sup>6</sup>, de acuerdo con la escala de calificación del proyecto. Sobre estas familias se realizó una caracterización social, empresarial y técnica lo que permite contar con una línea base para medir impactos de los resultados en los próximos años. Las actividades establecidas en el proyecto vinculaban a las familias a procesos de formación, generación de ingresos, relevo generacional y trabajo comunitario participativo; es decir, se trabajó sobre temas tanto técnicos como de buena convivencia con familia y vecinos. En consecuencia, se observa un cambio en los hábitos de relacionamiento en

---

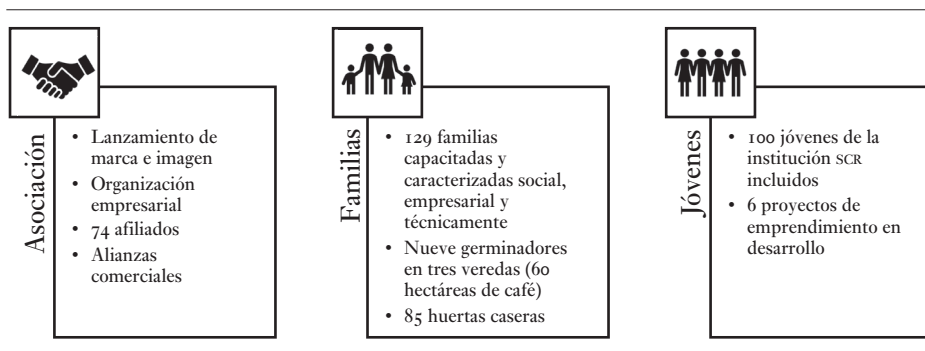
6 Durante el desarrollo del proyecto se clasificaron a las familias cafeteras de acuerdo con los niveles de vulnerabilidad, capacidad de infraestructura para el beneficio del café, productividad, el manejo de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, en tres grupos, denominados A, AA, AAA. Donde A se refiere al grupo con el nivel de vulnerabilidad más alto, bajo nivel de productividad e infraestructura y bajo conocimiento de buenas prácticas agrícolas y de producción. El grupo AA, considera un nivel de vulnerabilidad, productividad, infraestructura y conocimientos de buenas prácticas agrícolas y de manufactura medio y el grupo AAA, se caracteriza por tener un nivel de vulnerabilidad bajo, productividad, infraestructura y conocimientos de buenas prácticas agrícolas alto (OIM, 2017)

el entorno familiar, comunal y en la forma de hacer y aplicar las acciones en sus fincas.

En cuanto al eje de jóvenes, dado que el proyecto contempló la participación de población escolarizada y no escolarizada, se logró dar visibilidad y representatividad a las respectivas instituciones educativas y a sus proyectos de vida. Fortaleció el sentido de pertenencia de los jóvenes hacia su hogar, su comunidad, su colegio e impulsó a este grupo poblacional a asumir la responsabilidad y el compromiso de hacer y aplicar lo aprendido, generando interés por el relevo generacional en actividades productivas, empresariales y comerciales.

Además, el proyecto creó capacidades para formular proyectos enfocados al desarrollo económico del área rural, brindando herramientas que garantizan la sostenibilidad de este tipo de iniciativas y de la asociación a la cual pertenecen. En total se desarrollaron seis emprendimientos que en este momento se continúan fortaleciendo. En la gráfica 45 se resumen los resultados más significativos.

GRÁFICA 45. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

Es relevante mencionar un logro que no estaba contemplado dentro de los objetivos iniciales del proyecto. La certificación obtenida por la asociación del sello FLO<sup>7</sup>. Contar con este sello significa para una organización entrar en la dinámica del comercio justo el cual aparece como una alternativa al

7 Este sello promueve un mejor pago por el café ya que garantiza el cumplimiento de los estándares de Comercio Justo lo cual es relevante toda vez que aboga por la transparencia en el proceso de negociación para garantizar el resultado de acuerdos justos (VANKO, 2006).

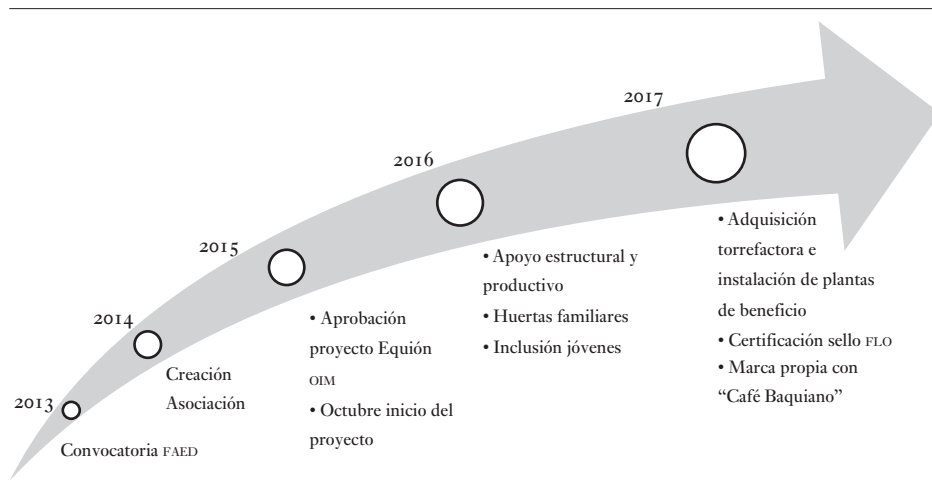
comercio tradicional en donde, además de considerar los temas económicos, se pone atención a los aspectos sociales y ambientales. El sello FLO establece tres principios comunes que tienen que ver con el desarrollo social, económico, y ambiental, es decir, con la triple cuenta de la sostenibilidad, y se aplica a pequeños productores, trabajadores y organizaciones (Marín, 2013).

El desarrollo de este proyecto trajo consigo lecciones importantes para los implementadores como lo fue el caso de identificar que una de las barreras para lograr el fortalecimiento productivo es la falta de tecnificación en la producción, por ejemplo, la carencia de infraestructura; situación que requirió hacer un alto en el desarrollo del proyecto a mediados de 2017 e identificar las necesidades tecnológicas de los caficultores y la asociación. Resultado de lo anterior, se dotó con una torrefactora y plantas de beneficio del café para garantizar la sostenibilidad de los participantes a futuro.

En cuanto a Equión, se encontró una mejora de percepción por parte de los miembros de la Asociación hacia esta empresa al punto de considerarlos aliados importantes en el desarrollo del municipio, aunque se ven un poco ausentes en el imaginario de las familias caficultoras que han participado del proyecto.

En la gráfica 46 se muestra un resumen de la línea de tiempo del proyecto que se ha descrito en esta sección.

GRÁFICA 46. LÍNEA DE TIEMPO DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

## 2.6. IMPACTOS EN LOS EJES DE LA TRIPLE CUENTA DE LA SOSTENIBILIDAD

A partir del ejercicio de revisión de la documentación que proporcionaron los socios del proyecto, así como de la verificación en la visita de campo y de los testimonios recogidos, se pudieron identificar impactos positivos en las tres dimensiones de que trata la sostenibilidad.

En el eje económico los impactos fueron percibidos de forma directa por la asociación y sus afiliados quienes destacan:

1. El fortalecimiento de la asociación desde el componente empresarial, esto es la definición de la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico, el diseño de un plan de sostenibilidad y de un sistema de información. Actividades todas ellas que permitieron a los caficultores contar con mayores capacidades para la producción de café.

2. La ampliación de la red comercial vinculando un mayor número de compradores. Los procesos de negociación contemplados en el proyecto permitieron acceder a clientes que reconocen mejor el valor del producto bajo estándares como factor de rendimiento. Además, la creación de nuevos espacios de intercambio comercial en alianza y participación con la administración municipal como lo es La Placita Campesina. Al respecto, el presidente de la Asociación, José Edi Pérez, manifestó: “desde que se comenzó con la Asociación se han iniciado negociaciones con otras cooperativas que reconocen mejor el valor del producto” (Riaño y Camargo, 2017).

3. La creación de un nuevo modelo de negocio consistente en la comercialización del café terminado, con marca propia, denominada Café Baquiano. Es un impacto que se logra tras la adquisición de la torrefactora.

4. La generación de nuevas alternativas para obtención de ingresos a partir de la implementación de huertas caseras.

En la dimensión social, los impactos apuntan directamente a la construcción de capital social y se resaltan los siguientes:

1. La creación de identidad alrededor de la producción de cultivos promisorios y la participación de la comunidad en proyectos de crecimiento y desarrollo local, fomentan la organización, la construcción de valores colectivos, el fortalecimiento de la confianza, del liderazgo y la generación de tejido social. Además, muestran a los jóvenes que el campo tiene futuro, enseñan a

crear sinergias, fortalecen su apropiación sobre el territorio, crean conciencia sobre el valor de la tierra y la importancia de conservar las fincas y fortalecer el cultivo del café. Todo ello, redundando en un mejor ambiente para el desarrollo de negocios y en inculcar respeto por los principios de la Asociación.

2. Para la Asociación, el fortalecimiento como organización con misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y la construcción de una imagen corporativa, así como el posicionamiento y reconocimiento frente a otros grupos de interés como la Alcaldía y la FNC, permitió generar confianza en sus asociados haciéndoles sentir que el trabajo conjunto los lleva a obtener mejores resultados. La obtención del sello FLO, reforzó dicha confianza. En palabras de Ismael Gualdrón, tesorero de Asoprocafenpa, “es una muestra de la confianza ya que ayudó a generar compromiso entre los asociados” (Riaño y Camargo, 2017a).

En términos sociales los resultados del proyecto son consistentes con las consideraciones de Durston (2000) ya que él afirma que la confianza es una base para la construcción de capital social y es lo que se vio reflejado con la asociación.

1. Para Equión, esta experiencia permite cambiar el paradigma asistencialista en la ejecución de proyectos de inversión social, le da un reconocimiento positivo a los proyectos sociales a partir de alianzas multisector y acerca a la empresa a la comunidad. Es importante mencionar que, si bien para Equión el proyecto permitió entender con mayor profundidad el entorno de la operación, desarrollar procesos reputacionales y aportar a la mejora de las condiciones de vida de sus zonas de influencia, este podría no ser una respuesta determinante para la obtención de la licencia social para sus operaciones.

La anterior afirmación se hace con base en el testimonio de Lorena Gómez, especialista en estrategia de inversión social de Equión, quien manifestó, que,

Si bien la estrategia de inversión social de Equión propende por el desarrollo de procesos integrales, de modo que se lleven a cabo las actividades propias de la operación de manera justa con el entorno y el desarrollo de iniciativas sociales; lo anterior, no mitiga la aparición de vías de hecho por parte de la comunidad (Riaño y Camargo, 2017b).

Con respecto a los factores expulsivos, a partir de las visitas de campo, se evidenció que el sentir común de los jóvenes es continuar con estudios superiores, y si bien algunos contemplan una formación en temas agropecuarios

y eventualmente regresar al municipio y trabajar en él, no todos conciben de esta manera su plan de vida. Frente a ello, el proyecto planteó algunas alternativas de emprendimiento que podrían mitigar estos factores. Sin embargo, son aún incipientes, y determinar si estos contribuirán a disminuir la migración inducida requerirá de mayor tiempo para una documentación y análisis más profundo por lo que se podría trabajar en futuros estudios.

Finalmente, y aunque no se observan muchos impactos en la dimensión ambiental, se destaca que, como consecuencia de los nuevos cultivos de café y excedentes de plátano, yuca, tomate y lechuga, entre otros, en esos territorios se aumentó la cobertura vegetal e incluso el número de árboles. Adicionalmente, la implementación de buenas prácticas en la agricultura y la búsqueda de certificaciones internacionales para sus cultivos, trajeron consigo una disminución de la afectación del entorno por la producción de café y una mejora de la gestión ambiental.

### 3. ¿CÓMO SE VALORA ESTE PROYECTO A LA LUZ DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES PROPUESTOS?

A partir de este punto, y tras la documentación del proyecto de fortalecimiento presentada en las secciones anteriores, se propone un análisis del caso a la luz de los referentes teóricos escogidos para tal efecto en desarrollo de la presente investigación.

Se manejaron dos enfoques. El primero está relacionado con la modalidad de inversión social y los grupos de interés; el segundo, con el aporte a las metas del ODS n.º 8 en materia de trabajo digno y crecimiento económico endógeno.

#### 3.1. MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL

Para analizar la modalidad de inversión social se consideraron las posturas de autores y organizaciones como Chávez, Yepes y Cannon (2012), Villar y Flórez (2011), Carvajalino (2007) y KPMG, Andi y Fundación Andi (2016) quienes abordan este tema desde diferentes perspectivas, pero convergen en la siguiente definición.

La inversión social se entiende básicamente como una acción o estrategia –en este caso– que las empresas privadas ejecutan por medio de diferentes modalidades, con el fin de gestionar, mitigar y compensar los impactos positivos y/o negativos de la operación de una empresa en un territorio específico. Esta

inversión social, que se traduce muchas veces en la inversión de un recurso económico, busca una rentabilidad desde el punto de vista social.

Sin importar cómo una organización lo quiera definir, es claro que con las inversiones sociales no se busca un retorno financiero, están pensadas mucho más allá; se busca garantizar la continuidad de una actividad comercial y la operación de una compañía, establecer lazos de diálogo y relacionamiento continuo con sus comunidades y demás grupos de interés, el mejoramiento de la reputación empresarial, el acceso a nuevos mercados u operaciones y, en últimas, la sostenibilidad de la organización.

Los beneficios de la inversión social empresarial son muchos ya que se convierten en un activo frente a problemáticas sociales mundiales como el cambio climático, el acceso a servicios básicos, salud, educación y crecimiento económico. Sus bondades no se traducen exclusivamente en la mejora en la calidad de vida de una población; constituyen también la oportunidad para generar ambientes propicios para el desarrollo de las actividades y operaciones de una organización, al tiempo en que construyen relaciones positivas entre la sociedad, la empresa y el Estado.

El proyecto de fortalecimiento, de acuerdo con el informe de sostenibilidad de Equión y otras fuentes primarias, corresponde a una acción de inversión social privada que busca fortalecer, apoyar o crear actividades que dinamicen el desarrollo económico en las zonas de influencia.

Bajo la mirada del continuo organizacional<sup>8</sup>, y demás documentos consultados sobre inversión social, se encontró que el proyecto en estudio corresponde a la modalidad de inversión en comunidades para el desarrollo local, realizada por medio de un modelo de alianza intersectorial.

De acuerdo con Chávez, Yepes y Cannon (2012), la inversión en comunidades se caracteriza por el apoyo a la comunidad del área de influencia de la empresa, mediante acciones que generan desarrollo y que si bien no tiene expectativas sobre el retorno económico, sí busca beneficios para el negocio, tales como la estabilidad del entorno en el que se desarrolla la operación. Se trata de inversiones que no están alineadas con el *core* del negocio. Las mencionadas

---

8 CHÁVEZ, YEPES y CANNON (2012) identifican y analizan la inversión social a partir del denominado continuo organizacional, metodología utilizada por los investigadores en la cual describen las diferentes modalidades que existen hasta el momento de inversión social, a partir del análisis comparativo de prácticas en el sector privado y realizando un balance o relación entre dos conceptos fundamentales como son la rentabilidad social y rentabilidad económica.

características están presentes en el proyecto de fortalecimiento, objeto de este estudio de caso.

Desarrollo endógeno ya que según Rosas y Lara (2012) retoma las capacidades locales para la gestión del desarrollo involucrando innovaciones, difusión del conocimiento, desarrollo rural territorial y organización flexible para la producción. Estos aspectos permiten que los espacios locales sean revalorizados y se conviertan en territorios sociales de arraigo e identidad.

Y, finalmente, alianza intersectorial ya que de acuerdo con Reynaga (s.f.) existe una participación de tres partes (entre actores públicos, privados y del tercer sector), que no necesariamente pertenecen a sectores comunes, pero que buscan aunar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos propios mediante un proyecto común. Frente a la alianza, es relevante mencionar que esta se presenta entre socios financiadores y ejecutores con responsabilidad compartida.

Se puede aseverar que la inversión social es una estrategia con múltiples enfoques, la escogencia del mismo depende de la empresa y de sus objetivos. Por ello, una organización puede realizar desde donaciones desinteresadas y desvinculadas de su quehacer, hasta inversiones relacionadas directamente con el actuar de la empresa. La clave está en tener como base la construcción de relaciones, a largo plazo, con las comunidades y demás grupos de interés.

En el 2014, la ANH y el Pnud (2014) realizaron un informe llamado *7 lecciones aprendidas para una inversión social en el sector de hidrocarburos de la ANH*. Se trata de una guía para fortalecer o diseñar nuevas iniciativas de desarrollo en las empresas del sector, en sus zonas de influencia y comunidades. Las siete lecciones se describen así: 1. La confianza es la base del éxito, 2. Construir sobre lo construido, 3. La unión hace la fuerza, 4. Preparar para el futuro, 5. Sin lo esencial no hay desarrollo, 6. Conocer para conservar y 7. Alertas.

El análisis de este caso a la luz del informe permite afirmar que la metodología aplicada por el proyecto responde, de forma sistemática, a esta guía porque desde la concepción y diseño se tuvo claridad sobre quiénes serían los *stakeholders* participantes, así como una evaluación preventiva de los riesgos y posibles impactos propios que podría acarrear la implementación de un proyecto de estas características. Esto, a su vez, soportó la consecución de resultados satisfactorios.

Puntualmente, sobre las siete lecciones que se exponen en la guía se tienen las siguientes reflexiones:

Frente a *la confianza es la base del éxito*: para el proyecto esto se convierte en un pilar fundamental sustentado en la estrategia de diálogo permanente que Equión sostiene con las comunidades y que ha generado lazos de confian-

za entre estas y la empresa, tal y como lo manifiesta José Edi Pérez: “para la Asociación, Equión ha sido un gran aliado y como tal se tiene un alto grado de reconocimiento y agradecimiento” (Riaño y Camargo, 2017).

Con respecto a construir sobre lo construido: la producción de café es una actividad con tradición en el municipio de Nunchía. Diseñar el proyecto de inversión social en torno a ella fue un acierto por cuanto permitió optimizar tiempo y recursos de todo tipo, además de potenciar hábitos propios de la población. Esto no hubiera sido posible si se trabaja sobre una actividad ajena a las comunidades locales.

Respecto a la reflexión de *la unión hace la fuerza*: el diseño y ejecución del proyecto a partir de la alianza entre tres organizaciones de distinta naturaleza y vocación que se proponen un objetivo común, permitió unir fortalezas, complementar saberes y experticias y obtener resultados destacados en cada uno de los enfoques planteados en el proyecto.

Para la cuarta lección sobre *preparar para el futuro*: el proyecto se alinea de manera precisa con este postulado en la medida en que se plantea como objetivo el fortalecimiento de las capacidades socio productivas de la asociación y de las familias; así como en el enfoque orientado al desarrollo de emprendimientos por parte de la población joven del municipio.

Cuando se hace referencia a *sin lo esencial no hay desarrollo*: esta lección va en sintonía con el segundo eje del proyecto el cual apunta a la creación de huertas caseras de las familias caficultoras, con el fin de abastecerse de alimentos y comercializar sus excedentes. En cuanto a *conocer para conservar*: la forma cómo se estructuró y ejecutó el proyecto permite a Equión conocer el entorno, entender las demandas de la comunidad en la que opera y, en consecuencia, establecer acciones preventivas para la gestión de riesgos e impactos sociales, propios de la operación.

Finalmente, en lo que respecta a *las alertas*: el proyecto propone una metodología por medio de la cual verifica cada paso y evalúa sus impactos en los *stakeholders*.

Para una compañía del sector de hidrocarburos como Equión, cuya operación ocasiona un impacto social y ambiental importante, el diseño y desarrollo de un proyecto de inversión social, si bien no garantiza en un 100 % una relación perfecta con sus *stakeholders* externos, sí contribuye a la generación de espacios comunes. Estos se convierten en oportunidades de diálogo entre partes que permiten identificar necesidades e intereses. De la misma manera, hace posible identificar las contribuciones y respuestas a diversos aspectos de índole social, económico y ambiental.

En resumen, se encontró que este proyecto permitió sentar las normas para la asociación y fortalecer la confianza entre los asociados y hacia los líderes de Asoprocafepa, lo que dio como resultado un mayor número de redes comerciales el cual facilitó la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo, evidenciando la construcción de capital social como lo entienden Putnam (1995) y Durston (2000).

### 3.2. APOORTE AL OBJETIVO N.º 8 DE LOS ODS. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Otro de los interrogantes de esta investigación estaba relacionado con determinar si el modo en el que se está realizando el proyecto está respondiendo al ODS 8 para lo cual hubo un enfoque en tres metas específicas 8.2, 8.3 y 8.6, descritas en la introducción de este artículo. En esencia los temas fundamentales están relacionados con trabajo decente y crecimiento endógeno.

El trabajo decente hace referencia a un grupo de garantías que le deben ser otorgadas al trabajador para que pueda desarrollar sus actividades. En general, se trata de una serie de condiciones que garantizan que el empleo que desempeñe una persona tenga las disposiciones mínimas para su labor. Dharam Ghai (2003), ex director del Instituto de las Naciones Unidas para el Desarrollo, lo explica de la siguiente forma:

... ¿qué abarca realmente la idea de trabajo decente? ... se estudian a fondo cuatro elementos de este concepto: el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el diálogo social. El empleo abarca todas las clases de trabajo y tiene facetas cuantitativas y cualitativas. Así, pues, la idea de «trabajo decente» es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajadores asalariados de la economía informal, los trabajadores autónomos (independientes) y los que trabajan a domicilio (p. 1).

Si bien el ODS 8 hace referencia al crecimiento económico, las características de este proyecto están enfocadas en generar capacidades instaladas, innovación en sitio, y desarrollar prácticas locales. Con esto se espera ver el crecimiento como un resultado de factores internos y no como la suma de fuerzas externas, por lo que el concepto abordado es el de crecimiento económico endógeno.

Rosas y Lara (2012) explican este término de la manera que sigue:

El desarrollo endógeno retoma las capacidades locales para la gestión del desarrollo e involucra innovaciones y difusión del conocimiento, densidad institucional,

desarrollo rural territorial y organización flexible para la producción (Vázquez-Barquero, 2000a). Se basa en la innovación tanto de procesos, productos y organización a escala local, condicionados por el entorno, y tiene profundas raíces institucionales y culturales (Vergara, 2004). El desarrollo endógeno local se sustenta en el uso de los recursos con que cuentan las localidades; estos constituyen el potencial del “desarrollo” y, por tanto, la planificación estratégica territorial se convierte en un instrumento necesario (Vázquez-Barquero, 2009). Los espacios locales son revalorizados y se convierten en territorios sociales de arraigo e identidad (Rojas, 2008), que generan procesos endógenos de desarrollo rural (p. 61).

Frente a los niveles de productividad de que trata la meta 8.2, se encontró un aporte que vale la pena destacar ya que, en desarrollo de la investigación, se identificó un aumento en la producción de café como resultado de la combinación entre el aporte de capital intelectual y de innovación en el modelo de producción. Si bien las condiciones de esta producción no la hacen intensiva en mano de obra, sí se observa valor agregado al sector.

Como elementos por destacar se señalan la forma de siembra, las huertas orgánicas, la producción de excedentes, la promoción de nuevos negocios a partir del café, entre otras.

La economía y el mercado son, por esencia, cambiantes, cada día se presentan nuevas demandas por parte de los comparadores; por ello, el campo debe prepararse permanentemente para afrontar estos retos, sacar su máximo potencial y ser polo de desarrollo local que permita a sus habitantes crear empresa, fortalecer sus tradiciones y vocaciones, y ser motor de desarrollo económico y de empleabilidad.

El eje principal del proyecto fue el fortalecimiento de la asociación de productores de café. En este sentido, la instalación de capacidades empresariales, técnicas y sociales permitió a los asociados contar con parámetros y objetivos claros, un plan de trabajo y de sostenibilidad que redundaba en capacidades de emprendimiento y de competitividad con resultados tangibles y generando una cultura empresarial alrededor de un cultivo promisorio en la región como es el café.

Si bien este proyecto apoyó al desarrollo de actividades productivas enmarcadas en el café y otros excedentes agrícolas y de las que trata la meta 8.3, es difícil evidenciar que se genere trabajo decente, ya que el contexto laboral en que se desarrollan las actividades propias de la producción de café, y otras labores en el municipio, se aleja de la definición estricta del término, entendido como trabajo con una remuneración justa, así como con condiciones de salud y seguridad laboral.

Para este estudio de caso, y tras la investigación realizada, se observa un nivel de madurez bajo en relación con el concepto de trabajo decente. En primer lugar, por el desconocimiento del mismo; en segundo lugar, porque la carencia de condiciones económicas de los productores impiden ofrecer garantías laborales a los trabajadores al tiempo en que se alcanza estabilidad económica. Y en tercer lugar, lo más importante, las condiciones propias del cultivo del café en el Casanare no permiten garantizar una continuidad laboral. Ahora, lo que sí se puede anotar es el hecho de que el proyecto promueve una cultura de seguridad y salud en el trabajo como consecuencia de las mejores prácticas productivas que se adoptan.

Un punto para resaltar es la promoción de escenarios que facilitan el emprendimiento y la creatividad para el desarrollo de nuevos negocios a partir del café. Ejemplo de lo anterior son las iniciativas de productos cosméticos a base de café e ideas de procesos para la transformación de residuos del café en abonos orgánicos. Este tipo de ideas alientan a la oficialización de microempresas que podrían obtener capital mediante el acceso a servicios financieros.

Además de las actividades para fomentar el emprendimiento por medio de la creatividad, la transformación del producto al Café Baquiano también es un reflejo de cómo el fortalecimiento de las asociaciones puede apoyar el desarrollo de negocios tangibles que puedan ingresar al mercado y cumplir expectativas de las personas participantes.

Si bien es un proyecto que puede ser de interés replicar en la zona con otros sectores o en otras áreas con el mismo tipo de producción, no se evidencia un trabajo conjunto con el Estado que pueda promover políticas orientadas al desarrollo ya sea a escala municipal, departamental o nacional.

El proyecto podría ser una respuesta a la condición de desempleo ya que ayuda a la generación de pequeños emprendimientos, que se espera, logren perdurar en el tiempo. En paralelo, se realizan capacitaciones en temas técnicos relacionados con el café lo que puede aportar a disminuir el número de jóvenes que en la actualidad no tienen una ocupación o no tienen acceso a estudios superiores; dos asuntos sobre los que trabaja la meta 8.6.

No obstante, se evidencian retos en la promoción de empleos dignos, esto es, con todas las garantías; algo que requiere un mayor esfuerzo no solo por el alcance de Asoprocafenpa sino porque el ciclo de la cosecha del café en Nunchía es anual; es decir, una sola cosecha al año que usualmente ocurre en los meses de octubre y noviembre.

Por medio del presente estudio de caso se logró identificar cómo a partir de una nueva estructuración de la asociación, así como de la puesta en marcha

de diferentes iniciativas y de la participación de la comunidad en las distintas actividades previstas en los ejes transversales del proyecto, se han logrado cambios comportamentales, se han desarrollado capacidades empresariales, de emprendimiento y de fortalecimiento socioeconómico. Todo ello, en últimas, arroja una asociación, unas familias y unos jóvenes emprendedores, más competitivos y autónomos.

A propósito de las oportunidades de empleo y estudio, la falta de estas se entienden como motores de los procesos migratorios entre el campo y la ciudad, aunque autores como Rodríguez y Busso (2009), mencionan que estos obedecen a procesos naturales de cara a los momentos importantes en el cambio de las estructuras económicas y sociales y que apuntan al desarrollo de una nación, organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2017), considera que, en la actualidad, “la migración está vinculada, directa o indirectamente, con la búsqueda de oportunidades de trabajo decente. Incluso en los casos en que el empleo no es el impulsor principal del traslado inicial” (p. 5). Frente a lo anterior, Granados (2010) habla de las dificultades que esto implica tanto por la pérdida de capital humano que representan y sus incidencias negativas en el desarrollo del campo, como por los choques y problemáticas de tipo social que se presentan en el lugar de expulsión (el campo) y en el receptor (la ciudad), según sea el caso.

Uno de los ejes del proyecto, el cual está enfocado en población juvenil de 16 a 28 años, ha observado esta situación. Y aun cuando las organizaciones promotoras del proyecto son conscientes de que la migración y sus efectos no son controlables, sí existen oportunidades para mitigar los factores que la producen. Por ello el énfasis en la creación de emprendimientos, aprovechando los recursos propios de la región; esto es, el café y sus derivados. Para Héctor Castillo (Riaño y Camargo, 2017c), uno de los jóvenes involucrados en los proyectos de lumbricultura, este proyecto representó la oportunidad de querer formarse para trabajar por su tierra quien manifestó “Quiero estudiar agricultura para regresar y trabajar en mi proyecto y por mi región”.

Como cierre a los comentarios anteriores, se afirma que el proyecto, en el corto plazo, desarrolla capacidades para la siembra de café, fortalece la asociatividad de los caficultores e institucionaliza a la asociación. En este sentido sienta bases que tienen el potencial de contribuir a las tres metas del ODS 8 analizadas. Sin embargo, es prematuro hacer una afirmación concluyente al respecto. Evidenciar los resultados frente a las metas, requiere darse un plazo de dos o tres años, período durante el cual podrá observarse la maduración de la asociación y la incidencia de variables externas tales como el cambio cli-

mático, asunto que puede impactar los cultivos y que no ha sido trabajado en las capacitaciones.

Por otra parte, se destaca la intención de Equión de continuar con este proyecto desde su programa “Emprende con Equión”, lo cual informa positivamente sobre la compañía y su compromiso social y permite prever que se fortalecerán los resultados obtenidos hasta este momento.

Ahora bien, plantear el modelo de asociatividad en sectores rurales de Colombia se convierte en un reto, pero también es una oportunidad para generar mayor productividad en las áreas rurales (tanto en términos de empleo como en desarrollo económico). Uno de estos retos es el factor cultural, para dejar de lado el modelo tradicionalmente aprendido que es desarrollar la actividad agropecuaria de forma individual, permitir que un comercializador ejerza control sobre los precios y seguir en un ciclo con bajísimos resultados en rentabilidad, competencia, mejoramiento y cooperación entre los pobladores de un territorio común.

#### 4. ENTONCES, ¿QUÉ ENSEÑA ESTE PROYECTO?

Para poder responder a esta pregunta se desarrolló un análisis Dofa del Proyecto y su manera de implementación de modo que se consideraron los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y las fortalezas) para determinar éxitos y/o fracasos. Adicionalmente, se presentan recomendaciones tanto para el proyecto como para los interesados en continuar con esta investigación. De hecho, puede considerarse una guía para experiencias similares.

En este proyecto se han encontrado factores diferenciadores que han de ser considerados en caso de querer replicarlos o destacarlos por corresponder a generadores de éxito.

1. Diagnóstico cuidadoso que garantiza objetivos alineados con las características de la población. El proyecto cuenta con objetivos claros para abordar la problemática del sector. Por medio de tres ejes temáticos concentrándose en asociatividad y la cultura cafetera, este proyecto dedicó un tiempo considerable de investigación para explorar opciones reales y cercanas que beneficien a la población participante.

2. Trabajo integral con la población, enfoque en la asociatividad y perspectiva de mercado. Un segundo factor es que el proyecto dimensiona, a partir de la producción del café, el fortalecimiento del gremio, la enseñanza a las

familias productoras de café para abastecerse de alimentos y tener alternativas económicas y crear sentido de pertenencia, e iniciativas de emprendimiento en las nuevas generaciones. Fue determinante el proceso de fortalecimiento de la asociación donde se realizaron capacitaciones enfocadas a temas empresariales generando competencias de cara a las dinámicas del mercado.

3. Constitución de alianzas, complementariedad de fortalezas. Finalmente, la estrategia de manejo mediante los tres actores (OIM, Equión y Embajada) permitió definir roles específicos en el desarrollo del proyecto. La estructura jerárquica y el modo en que se toman las decisiones fueron clave para atender oportunamente las dificultades presentadas durante la implementación.

También se encontraron oportunidades de mejora que habrán de tenerse en cuenta para el logro eficaz de los objetivos del proyecto en estudio y para intervenciones futuras.

1. Debilidad en la ampliación de capacidades a todos los miembros. Empoderar a la Junta Directiva de la Asociación de modo que se transfieran habilidades del presidente de Asoprocafenpa al resto de los miembros; es una necesidad que será determinante para que los asociados sigan viendo en este órgano directivo el liderazgo que les permita confiar plenamente en este colectivo.

2. Carencia de capital semilla para los emprendimientos. La carencia de capital semilla para proyectos de emprendimientos con jóvenes no escolarizados puede suponer un obstáculo ya que la entrega de insumos en especie no cubre necesariamente los requerimientos de inyección financiera que puedan requerir los nuevos negocios.

3. Invisibilidad de la empresa en las zonas intervenidas por el proyecto. Si bien para Equión no es estratégico ser operador del proyecto, tener mayor presencia en las comunidades, en especial en las zonas más alejadas, se puede convertir en una oportunidad de mejora que contribuye a la visibilidad de la compañía y de sus proyectos con este grupo de interés.

Con el fin de que se puedan replicar los factores de éxito y aprovechar las oportunidades de mejora se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer indicadores de migración de la población con el fin de tener una trazabilidad de los impactos del proyecto en materia de disminución de población por los factores identificados en educación, empleo y calidad de vida.

Para esto se sugiere desarrollar, junto con la OIM, un mecanismo que ayude a medir estos asuntos.

2. Plantear puntos de encuentro estratégicos para las capacitaciones de modo que se pueda optimizar el recurso, en consideración a que el municipio cuenta con baja cobertura de infraestructura vial lo que dificulta los encuentros planeados por los gestores y participantes del proyecto.

3. En próximas experiencias se sugiere divulgar a los participantes, cuáles son las intenciones de la industria extractiva para desarrollar este tipo de proyectos de modo que ello mejore la transparencia y confianza hacia los grupos de interés. No obstante, se podría esperar una negativa en la participación de las comunidades por lo que se debe buscar un equilibrio entre la implementación del proyecto y la divulgación de los intereses.

4. Apoyar a los miembros de la organización para que logren obtener acceso a capital por parte de inversionistas interesados en su modelo de negocio. Continuar con este tipo de modelos de inversión social en el cual primero se designe a un ejecutor y operadores que sepan del tema para después ser trasladado a otras de las líneas de intervención establecidas por la empresa.

5. Divulgar este tipo de experiencias con otros actores tanto públicos como privados –ministerios y organizaciones de otros sectores económicos, por ejemplo–, de modo que se pueda replicar este modelo de inversión, así como proveer insumos en materia de política pública para lineamientos como los propuestos por el Departamento Nacional de Planeación, DNP, respecto a la asociatividad rural en Colombia.

Con el fin de realizar un análisis de la pertinencia y desempeño del Proyecto, se recomienda considerar la línea base de las 129 familias u otros grupos de contraste que permitan identificar los aportes y beneficios generados por iniciativas productivas en regiones de ruralidad colombiana. Algunos de los indicadores a utilizar pueden ser el número de huertas, hectáreas de café, número de familias, ingresos de las familias, número de emprendimientos, cantidad de jóvenes involucrados, entre otros.

Hacer seguimiento al proyecto en un período de dos años con el fin de conocer si, en efecto, se está logrando el cumplimiento de las tres metas analizadas del ODS 8 en materia de productividad, política pública y empleo, con la capacidad instalada a 2017. Adicionalmente, se pueden ampliar los campos de estudio en ejes como la competitividad del campo, agroindustria verde y la seguridad alimentaria para generar un mayor conocimiento en estos aspectos

y ampliar el debate sobre inversiones socialmente responsables en zonas alejadas o en posconflicto.

##### 5. ¿QUÉ CONCLUSIONES ARROJA ESTE ESTUDIO DE CASO?

Este proceso de investigación fue una ruta de aprendizaje, construcción de conocimiento y análisis crítico al proyecto de fortalecimiento de condiciones socio productivas, por medio del cual fue posible identificar una serie de conclusiones relevantes para iniciativas que se realicen bajo el modelo de alianzas, que estén relacionadas con estrategias de inversión social y que se enmarquen en las actuaciones de responsabilidad social empresarial. Estas se mencionan en esta sección:

Frente a los factores expulsores se concluye que para el caso de Nunchía, la falta de oportunidades de estudio, poca empleabilidad y bajos indicadores de calidad de vida son determinantes para considerar migrar a otros lugares que puedan ofrecer mejores condiciones. Con respecto a los impactos del proyecto, la falta de una línea base no permitió identificar en qué proporción se redujeron los factores expulsores, pero fue posible entender que la promoción de espacios de emprendimiento puede ser determinante para la sostenibilidad del proyecto, toda vez que aprovecha el producto principal que en este caso es el café para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

El modelo de trabajo para proyectos de inversión en comunidades a través de una alianza multisectorial establece una forma asertiva de implementación que, además de optimizar esfuerzos y recursos, permite potenciar los resultados en las comunidades, contribuye a la generación de valores y facilita la construcción de capital social.

La asociatividad fomenta la productividad del campo, así como la competitividad de los asociados dado que proporciona a las familias la posibilidad de organizarse en comunidad, acceder a mercados y aumentar el poder de negociación.

Para una empresa como Equión, contar con el respaldo del gobierno canadiense en materia de financiación, y con la experticia de la OIM como ejecutora, garantiza la ejecución de un proyecto con resultados destacables a la vez que brinda la posibilidad de extender una política del gobierno canadiense y hace a la compañía partícipe del contexto socioeconómico del sitio en donde opera. Además, fortalece su línea de inversión social mejorando su reputación y confianza con sus grupos de interés en la región, con lo que no solo propende por una licencia social de operación sino que aporta al desarrollo de proyectos al

mitigar en cierto grado el impacto social que se puede presentar en el ejercicio de sus actividades propias.

Propender por proyectos que promuevan la organización de personas que se desarrollan en un sector común, como el del café, no solo permite que exista tejido social, sino que, desde el fortalecimiento de capacidades y la generación de interés por el emprendimiento, permite la gestación de valores como la confianza y el liderazgo lo que posibilita la construcción de capital social; esto se traduce en mejores formas para hacer negocios.

En el marco de la RSE, la formulación de proyectos que consideren el contexto de las comunidades permite desarrollar actividades que van más allá del asistencialismo económico para potenciar las capacidades locales y empoderar a estas a que resuelvan sus propios problemas. No obstante, facilitar el acceso a capital semilla también debe ser contemplado cuando hay ideas claras de negocio.

Si bien los aportes frente al ODS n.º 8 no se pueden presenciar de manera inmediata para este proyecto, las capacidades instaladas de productividad y emprendimiento podrían promover una mejora en los ingresos de las familias caficultoras y fomentar el empleo mediante la formalización de los nuevos negocios alrededor del café, así como apoyar el cumplimiento de las metas en el mediano plazo.

Finalmente, la adherencia a iniciativas nacionales e internacionales como el Pacto Global apoya a las empresas, en este caso a Equión, a buscar prácticas empresariales que contribuyan a la generación de un mercado más estable, equitativo e incluyente, mediante sus prácticas de operación, a la vez que fomenta sociedades más prósperas a través de sus estrategias de inversión social y responsabilidad corporativa.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Municipal de Nunchía. (2012). Plan de Desarrollo del Municipio de Nunchía “Marcando la Diferencia” 2012-2015. Casanare: Alcaldía Municipal de Nunchía.
- Alcaldía Municipal de Nunchía. (2016). Plan de Desarrollo Económico y Social “Progreso para Nunchía” 2016-2019. Casanare: Alcaldía Municipal de Nunchía.
- ANH y Pnud. (2014). *Siete lecciones aprendidas para la inversión social exitosa en el sector de hidrocarburos*. Bogotá: Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud.

- Banco de la República de Colombia. (2017). Producto Interno Bruto trimestral a precios constantes de 2005, Metodología año base 2005. Obtenido de: <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- CARVAJALINO, G. (2007). Inversión social privada en América Latina: retos y desafíos. Ponencia presentada en la celebración de los 20 años de la Fundación Minetti. Córdoba: Fundación Minetti.
- CHÁVEZ, D.; YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas y Universidad Externado de Colombia.
- Dane. (2011). Proyecciones de Población. Obtenido de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Drecd. (2017). Global Affairs Canadá. Obtenido de Development: <http://www.international.gc.ca/gac-amc/index.aspx?lang=eng>
- DURSTON, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: Cepal División de Desarrollo Social.
- Equión Energía Limited. (2017). *Reporte de sostenibilidad 2016*. Bogotá: Equión.
- Faed. (2013). *Términos de referencia para presentación de propuesta al Faed*. Fondo de Alianzas Estratégicas para el Desarrollo-Colombia, Iniciativa Regional Andina. Bogotá: Fondo AED Colombia.
- Federación Nacional de Cafeteros, FNC. (2017). Información estadística cafetera, Cultivos de café en Colombia. Obtenido de: [https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)
- Federación Nacional de Cafeteros, FNC. (s.f.). Sobre el café. Mucho más que una bebida, Impacto Social. Obtenido de: [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre\\_el\\_cafe/mucho\\_mas\\_que\\_una\\_bebida/impacto\\_social/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/mucho_mas_que_una_bebida/impacto_social/)
- GHAL, D. (2003). Trabajo decente. Concepto e indicadores. *Revista Internacional del Trabajo*, 122(2).
- GRANADOS, J. (2010). Las migraciones internas y su relación con el desarrollo en Colombia: Una aproximación desde algunos estudios no clasificados como migración

interna de los últimos 30 años. Obtenido de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis27.pdf>

KPMG Colombia, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, y la Fundación Andi. (2016). Descubriendo el valor de la inversión social. Obtenido de: [http://www.andi.com.co/Uploads/KPMG %20- %20Andi %20- %20Descubriendo %20 el %20valor %20de %20la %20inversi %C3 %B3n %20social.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/KPMG%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf)

MALAGÓN, J. (2016). *La competitividad del sector de hidrocarburos en las diferentes regiones de Colombia*. Bogotá: Pnud.

MARÍN, M. (2013). La sociedad civil como impulsora de la idea de comercio justo. En M. MARÍN, y G. RAMÍREZ, *Comercio justo, globalización y medio ambiente*, pp. 465-495. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

OIM. (2014). *Protocolo del proyecto: Fortalecimiento de las condiciones socioproductivas de las familias cafeteras y jóvenes del municipio de Nunchía*. Bogotá: OIM.

OIM. (2015). *Conceptos generales sobre migración y niñez: Un referente para la acción en la protección integral de niños, niñas y adolescentes*. Colombia: Organización Internacional para las Migraciones.

OIM. (2017). *Informe Final para el Gobierno de Canadá y de cierre de la primera fase para Equión Energía*. OIM.

OIT. (2017). *Migración laboral: nuevo contexto y desafíos de gobernanza*. Ginebra: OIT.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, obtenido de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Procuraduría General de la Nación. (2012). Boletín 774. Por acción de la Procuraduría, ANH establece porcentaje de inversión en proyectos de responsabilidad social empresarial por parte de compañías petroleras. Obtenido de: [https://www.procuraduria.gov.co/portal/-Por\\_accion\\_de\\_la\\_Procuraduria\\_\\_ANH\\_establece\\_porcentaje\\_de\\_inversi\\_n\\_en\\_proyectos\\_de\\_responsabilidad\\_social\\_empresa\\_ral\\_por\\_parte\\_de\\_compan\\_as\\_petro\\_leras.news](https://www.procuraduria.gov.co/portal/-Por_accion_de_la_Procuraduria__ANH_establece_porcentaje_de_inversi_n_en_proyectos_de_responsabilidad_social_empresa_ral_por_parte_de_compan_as_petro_leras.news)

- PUTNAM, R. (1995). Bowling alone: America's Friedan, B declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, pp. 65-78.
- REYNAGA, A. (s.f.). Alianzas intersectoriales para el desarrollo social. Una perspectiva desde la comunicación organizacional. México D.F.: Unam. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30188722/5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540766371&Signature=ZNX4p7ChBtCtmwwaeFlGGXnqRus%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlianzas\\_intersectoriales\\_para\\_el\\_desarr.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30188722/5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540766371&Signature=ZNX4p7ChBtCtmwwaeFlGGXnqRus%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlianzas_intersectoriales_para_el_desarr.pdf)
- RIANO, A. y CAMARGO, F. (2017). Entrevista realizada a José Edi Pérez, presidente de la Asociación, el 14 de junio de 2017.
- RIANO, A. y CAMARGO, F. (2017a). Entrevista realizada a Ismael Gualdrón, tesorero de Asoprocafenpa, el 12 de junio de 2017.
- RIANO, A. y CAMARGO, F. (2017b). Entrevista realizada a Lorena Gómez, especialista en estrategia de inversión social de Equión, el 12 de junio de 2017.
- RIANO, A. y CAMARGO, F. (2017c). Entrevista realizada a Héctor Castillo, joven involucrado en los proyectos de lumbricultura, el 2 de octubre de 2017.
- RODRÍGUEZ, J. y BUSSO, G. (2009). *Migración interna y desarrollo en América Latina entre 1980 y 2005*. Santiago de Chile: Cepal.
- ROSAS, M. y LARA, R. (2012). Desarrollo endógeno local sustentable y propiedad común: San Pedro El Alto, México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 59-80.
- Unidad de Planeación Minero Energética, UPME. (2015). Evaluación de la contribución económica del sector de hidrocarburos colombiano frente a diversos escenarios de producción. Obtenido de: [http://www.upme.gov.co/Hidrocarburos/Estudios%202014-2016/resumen\\_fedesarrollo\\_mme\\_final.pdf](http://www.upme.gov.co/Hidrocarburos/Estudios%202014-2016/resumen_fedesarrollo_mme_final.pdf)
- VANKO, M. (2006). Fair Trade For All: How Trade can Promote Development by Joseph Stiglitz and Andrew Charlton. *Sustainable Development Law & Policy*, 6(3), pp. 68-69. Obtenido de: <https://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.co/&httpsredir=1&article=1355&context=sdlp>
- VILLAR, R. y FLÓREZ, M. (2011). Opciones de inversión social privada en desarrollo comunitario. Red E América. Obtenido de: [http://www.redeamerica.org/guias/guidesarrollo/documentos/guia\\_desarrollo.pdf](http://www.redeamerica.org/guias/guidesarrollo/documentos/guia_desarrollo.pdf)